



Tejiendo sueños

Experiencias y
perspectivas de autogestión
y participación social en México

Coordinadora
Marie Chamussy Lesort





En los
global y,
económico
agudizado
descompo
la violenc

En bus
rincones
iniciativa
chos hum
dad de gé
torio y la
y el cont
Autogesti

En ocas
sido su p
qué nuev
a la preg
otras org
ciones ac
libro, con
ción y el

Desarrollo Autogestionario (AUGE) es una organización de la sociedad civil heredera de un largo proceso de educación popular, promovido desde 1979 en la región montañosa del centro del estado de Veracruz y constituida legalmente en 1996. Su objetivo es, junto con otros actores, acompañar, facilitar y fortalecer las iniciativas autogestivas y solidarias de personas y grupos, propiciando la construcción de capacidades y habilidades que favorezcan su desarrollo integral (entendido éste como incluyente, sustentable, con enfoque de género), de manera que les permitan resolver sus problemas y contribuir al proceso organizativo de sus comunidades y municipios.



JE
POI



Compart

TEJIENDO SUEÑOS

Experiencias y perspectivas de autogestión y participación social en México



TEJIENDO SUEÑOS

Experiencias y perspectivas de autogestión y participación social en México

MARIE CHAMUSSY LESORT
(Coordinadora)



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA
Biblioteca Interactiva Pedro Arrupe SJ
Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación

Tejiendo sueños: experiencias y perspectivas de autogestión y
participación social en México / Marie Chamussy Lesort
(coordinadora).

1. Sociedad civil - México. 2. Grupo Cooperativo Quali (Puebla).
3. Cooperación - México. 4. Identidad de género - México. 5. Mujeres
- Condiciones sociales - México. I. Chamussy Lesort, Marie,
coordinadora. II. Universidad Iberoamericana Puebla. IV. título.

HN 120.Z9 T44.2016

Para la realización de esta obra se contó con la colaboración de la
Dirección General del Medio Universitario y del Campo Estratégico
de Acción en Pobreza y Exclusión, en el marco de la Campaña
Universitaria 2016.

Fotos: Colección particular de Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE)

Primera edición, 2016

ISBN: 978-607-7901-82-2

DR © Universidad Iberoamericana Puebla

Blvd. Niño Poblano 2901, Reserva Territorial Atlíxcáyotl,

San Andrés Cholula, Puebla, México. CP 72820

libros@iberopuebla.mx

Impreso en México

Printed in Mexico



Dedicatoria

A todos los niños, niñas, jóvenes, mujeres y hombres de las comunidades rurales de la región montañosa del centro del estado de Veracruz, quienes con dignidad se organizan y luchan para construir juntos una vida buena y una sociedad incluyente.

Agradecimientos

Nuestro gran reconocimiento y agradecimiento a la Universidad Iberoamericana Puebla, al Sistema Universitario Jesuita, a la doctora Ma. Covadonga Cuétara Priede, titular de la Dirección General del Medio Universitario, la campaña por un Buen Vivir, al Centro de Investigación y Acción Social por la Paz del Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, A.C., a la doctora Marcela Ibarra Mateos por acoger y aceptar nuestra propuesta y por hacer posible la publicación de la presente obra. Sincero agradecimiento a Margarita Zarco, Rosío Córdova, Benjamín Berlanga, Miguel Álvarez, Raúl Hernández y Gisela Herrerías que aceptaron compartir con nosotros sus experiencias y reflexiones para enriquecer el contenido de este libro y fortalecer nuestra esperanza en otro mundo posible. Queremos hacer patente nuestro cariño y admiración a Bill Fishbein, el gran amigo, exdirector de Coffee Kids, que ha caminado con AUGÉ desde sus inicios y quien, con su gran corazón y el sencillo reconocimiento de la dignidad de las personas, ha hecho realidad los sueños de muchas mujeres, hombres, jóvenes, niños y niñas del campo.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN

Gabriel Mendoza Zárate, SJ

[9]

PRÓLOGO

Marcela Ibarra Mateos

[11]

LA AUTOGESTIÓN AYER Y HOY EN EL DEVENIR DEL DESARROLLO AUTOGESTIONARIO

Manuel Rodríguez Aguirre

[15]

EL HILO Y LA AGUJA: UNA ESTRATEGIA AUTOGESTIVA DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Norma Alcántara Chimal

Marie Chamussy Lesort

[23]

LO QUE NO CALLAMOS LAS MUJERES

Marie Chamussy Lesort

[31]

POSIBILIDADES Y DESAFÍOS DE LA ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ATENCIÓN DE INFANCIA VULNERABLE EN VERACRUZ, MÉXICO (Lecciones aprendidas en la ejecución del Programa de Acción contra el Trabajo Infantil (PATI) de AUGE)

Eduardo Cervantes Magaña

[49]

VIEJOS LOS CERROS Y REVERDECEN (Notas sobre la conformación de los equipos y el relevo generacional en nuestras organizaciones)

Rafael Elot Aquino

Marie Chamussy Lesort

[55]

TEJIENDO REDES,
EXPERIENCIAS DE ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL

Margarita I. Zarco Salgado

[63]

EL GRUPO COOPERATIVO QUALI, UN CASO
DE CONTINUIDAD EN LA INNOVACIÓN
Gisela Herrerías Guerra y Raúl Hernández Garcíadiego

[71]

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD
CIVIL: UNA ACTUALIZACIÓN NECESARIA

Benjamín Berlanga Gallardo

[85]

RETOS Y CLAVES DE ESPERANZA

Miguel Álvarez Gándara

[93]

EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA BÚSQUEDA DE LA IGUALDAD
DE LAS MUJERES

Rosío Córdova Plaza

[101]

ACERCA DE LOS AUTORES

[109]

PRESENTACIÓN

Gabriel Mendoza Zárate, SJ

En el marco de la Campaña Universitaria Ibero Puebla 2016, “Pensar, imaginar y construir el buen convivir”, queremos hacer visibles otras historias sociales que se tejen desde abajo para reforzar la sustentabilidad económica, el sentido comunitario, la solidaridad y la buena convivencia. En este momento de crisis económica y social, el libro *Tejiendo sueños* recoge la experiencia de la agrupación Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE) y la reflexión sobre el papel de las organizaciones de la sociedad civil, al mismo tiempo que aporta testimonios esperanzadores para reconstruir el país.

Se ha vuelto común hablar del tejido social en los programas sociales orientados a la prevención de la violencia y la inseguridad pública, sin embargo, muchas veces se trata de programas coyunturales que se conforman con la realización de obras públicas. En las experiencias narradas en este texto, el tejido social aparece como el entramado de relaciones interpersonales que se tejen desde las familias, los barrios, las comunidades locales, y las relaciones institucionales, para lograr una vida sustentable. Estas experiencias nos muestran que la reconstrucción del tejido social implica un trabajo permanente por el reforzamiento de los vínculos sociales; la construcción de referentes de identidad a partir de prácticas de autogestión y economía solidaria, y una capacidad para subordinar los intereses particulares en favor de acuerdos colectivos.

Ante el desastre social que provoca el capitalismo neoliberal y el fracaso de los grandes proyectos ideológicos de transformación social, las experiencias de *Tejiendo sueños* nos hablan del poder social que se construye desde abajo, que logra transformar el entorno inmediato de los actores y les abre nuevos horizontes de expectativas. En este sentido, los grupos de Mujeres en Ahorro Solidario constituyen un caso ejemplar de resistencia y de empoderamiento social. Estas mujeres, en situación de vulnerabilidad social, han conquistado su autonomía de gestión en el hogar y han logrado reivindicar su participación en las decisiones colectivas, comunitarias y municipales.

1 Centro de Investigación y Acción Social (CIAS)-Jesuitas por la Paz.

De acuerdo con estas historias, en el proceso de reconstrucción social es indispensable tejer alianzas con otros actores, a través del diálogo y la negociación, tanto con gobiernos locales como con organizaciones civiles; fortalecer las capacidades de los actores locales en la intervención social, y definir proyectos comunes de sustentabilidad económica, ecológica y cultural. La experiencia del Grupo Cooperativo Quali, incluido en este libro, constituye una alternativa exitosa y esperanzadora de reconstrucción del tejido social.

Quisiéramos que estas otras historias sirvan de insumos a nuestra Campaña Universitaria 2016 para pensar, imaginar y construir el buen convivir.

Podríamos comenzar a pensar preguntándonos por qué prevalece un discurso fatalista de que no existe alternativa al capitalismo neoliberal y se invisibilizan las historias de innovación social. Cada vez resulta más claro que sin estas experiencias de resistencia y fortalecimiento de las capacidades económicas y sociales de actores y organizaciones sociales, el neoliberalismo hubiera provocado una devastación ecológica y social mayor en nuestras comunidades. Necesitamos recuperar estas experiencias para pensar e imaginar la transformación social.

Esperamos que estas historias puedan estimular nuestra imaginación y creatividad para diseñar alternativas económicas, educativas, políticas y de convivencia social que fortalezcan el tejido social; para inventar nuevas maneras de habitar el territorio, tanto en el mudo rural como en el mundo urbano. Para imaginar necesitamos comprender y conversar sobre los problemas sociales que enfrentamos colectivamente; necesitamos tejer sueños colectivos para construir nuevas realidades sociales.

Construir el buen convivir requiere compartir aprendizajes y crear nuevos relatos que fortalezcan el sentido comunitario; requiere una reflexión contextualizada, desde los sueños y necesidades de las comunidades, y restituir la asamblea como práctica deliberativa, donde los actores, individuales y colectivos, tengan una participación activa, creativa y efectiva en la construcción social.

El buen convivir no es la buena vida sin más, sino que implica promover la construcción colectiva de condiciones sociales, económicas, políticas y culturales sustentables; un modelo de vida basado en la solidaridad con los otros y en el cuidado de la Madre tierra que asegure una paz duradera, con justicia social.

PRÓLOGO

Marcela Ibarra Mateos¹

¿Cómo sabemos si vamos bien o mal? Pues para nosotras, nosotros, zapatistas, es muy sencillo: los pueblos hablan, los pueblos mandan, los pueblos hacen, los pueblos deshacen. En el momento que alguien agarra mal camino, rápido el colectivo le da como quien dice su zape y, o corrige o va para fuera. (*Subcomandante Moisés y Subcomandante Galeano*, febrero de 2016)

Cuando se miran las formas de despojo de las grandes corporaciones extractivistas, la violencia del crimen organizado en alianza con el Estado y sus policías, la insistencia de promover un consumo desatado, la imposición de un modo de ver el mundo, de explicarlo y de vivirlo, la ausencia de un proyecto de nación incluyente, así como las precarias condiciones de vida en las que vive gran parte de la población en nuestro país parecería que no hay posibilidad alguna de transgredir este escenario de explotación y abuso.

Pero cuando volvemos a mirar con detalle descubrimos que en realidad hay caminos que se están abriendo a través de movimientos sociales, colectivos, grupos y de organizaciones sociales de la sociedad civil que buscan formas distintas de ver, explicar y vivir el mundo. Este texto muestra uno de tantos caminos por el que ha optado un grupo de personas y que a propósito de veinte años de andar han querido compartir su trabajo, seguramente para que si necesitan un “zape”, como líneas arriba dicen dos subcomandantes zapatistas, las comunidades con las que trabajan se los dé y vuelvan al buen camino.

Tejiendo sueños es una mirada hacia adentro y hacia afuera, desde dentro y desde afuera. Veinte años de caminar acompañando y siendo acompañados se reflejan en las líneas que diversos personajes de AUGE y colegas de organizaciones sociales escriben para narrar fragmentos de su historia y del papel que ha jugado la sociedad civil durante varias décadas en nuestro país.

Los textos que aquí se presentan son un material muy valioso, para quienes desde diversos espacios, intentamos acompañar y aprender nuevas

¹ Coordinadora del Campo Estratégico de Acción en Pobreza y Exclusión-Universidad Iberoamericana Puebla.

formas de trabajo con una mirada colectiva. El primer aprendizaje de esta experiencia es que el trabajo comunitario lleva años de camino, que requiere ir tejiendo sueños, y que ésta es una práctica lenta y que no puede hacerse individualmente. En cada uno de los textos que reflejan el trabajo de AUGE, es posible advertir que en esta experiencia las mujeres, principales protagonistas y las comunidades se transforman, pero también las organizaciones.

Manuel Rodríguez, cofundador de AUGE, abre con un texto maravilloso que, desde su mirada, en combinación con los testimonios de mujeres de varios municipios, sitúa el trabajo autogestivo como el centro del sentido del compromiso de AUGE y a las personas que participan como el magma de este centro. La frase de Dolores Martín Peredo, que recupera en su texto, sobre su aprendizaje en el Programa "Construcción de Ciudadanía" es sumamente potente: "(aprendí) a escuchar y a ser escuchada", y estas palabras se suman a las voces de otras mujeres que muestran cómo esos sueños se transformaron en puentes y esos puentes en trabajo colaborativo.

Los dos siguientes textos, el primero de Norma Alcántara y Marie Chamussy, el segundo sólo de esta última, presentan reflexiones críticas sobre el trabajo de AUGE, desde la experiencia del ahorro en los Bancos Comunitarios y en los Grupos de Mujeres en Ahorro Solidario. Uno de los principales desafíos de estas experiencias ha sido enfrentar la transformación de la estructura financiera global y promover el ahorro fuera de una lógica individual, fortaleciendo a los sujetos colectivos de las comunidades. El ahorro ha sido un mediador significativo en el fortalecimiento de la autonomía de las mujeres y de sus aprendizajes. Ambos textos recogen los testimonios de mujeres que han participado con ellas.

El trabajo situado con los niños es narrado por Eduardo Cervantes, quien rescata el valor de la vinculación, de lo que algunos llaman comunizar, otros hacer comunidad, otros solidarizarse y otros nomás juntarse. Trabajar juntos, pueblo, organizaciones, instituciones y gobierno parece ser clave en el esfuerzo que AUGE ha realizado por prevenir el trabajo infantil y proteger los derechos de los niños. El reconocimiento del valor de lo que hace cada organización es un ingrediente fundamental para la vinculación.

Rafael Elot y Marie Chamussy, escriben y reflexionan la experiencia de Rafael como joven colaborador de AUGE, y se plantean preguntas hondas en el texto "Viejos los cerros y reverdecen": ¿Cómo concebir la participación de los y las fundadores? ¿Cómo y cuándo entregar la casa? ¿Cómo incorporar nuevos colaboradores? ¿Bajo qué perfil? La entrega de la estafeta, se deja ver como un momento clave en la vida de AUGE. Nadie es indispensable, subrayan, pero la experiencia vivida de Rafael muestra como todos son significativos en la construcción de la historia de esta organización.

En los siguientes textos, los autores hablan desde fuera, intentando reflexionar sobre la propia experiencia de sus organizaciones, pero también desde el contexto fragmentado, complejo que hoy nos toca vivir en México. Los procesos de despojo, la violencia sistemática del estado hacia los pueblos originarios, la expulsión y criminalización de los jóvenes, la imposibilidad de ofrecer espacios de vida buena para el grueso de la población son los grandes desafíos que a veces se convierten en monstruos contra los que hay que luchar.

El texto de Margarita Zarco reafirma desde su propia experiencia en Yucatán la importancia de la vinculación entre actores: organizaciones, gobierno y movimientos sociales. Cada una de estas articulaciones plantea retos y desafíos. Entre ellos el diálogo y la construcción de alianzas son un eje central.

La experiencia de Quali, compartida por Gisela Herrerías y Raúl Hernández muestra lo que ellos llaman las "condiciones de posibilidad" que permitieron construir el modelo de desarrollo regional con el que trabaja este equipo. La innovación es un eje que comparten las iniciativas que se articulan en este proyecto: Grupo Cooperativo Quali, el Museo del Agua para Siempre, el Programa de Nutrición Infantil y una serie de elementos que han integrado la estructura socio-empresarial del Grupo Alternativas de Desarrollo Regional. Capacitación de familias, generación de alimentos nutritivos, un equipo interdisciplinario, énfasis en la educación, son solo algunos de los procesos que se comparten en este documento.

Benjamín Berlanga hace un ejercicio de reflexividad apelando a lo que él llama las potencias y contradicciones de las organizaciones de la sociedad civil. Luego de muchos años de trabajo directamente en las comunidades, Berlanga subraya la importancia de repensar y revisar las acciones de las organizaciones de la sociedad civil. Un ejercicio de honestidad, necesario y urgente. "No somos lo que dijimos que íbamos a ser y las más de las veces tampoco hicimos lo que dijimos que íbamos a hacer". ¿Cómo corregir el rumbo? ¿Cómo no agarrar el mal camino o cómo salirse de él?

Cierran esta publicación Miguel Álvarez Gándara y Rosío Córdova, con dos textos que abren una mirada a la esperanza, a pesar de la crisis civilizatoria que nos atraviesa. Los esfuerzos en este contexto actual, dice Miguel y reafirma en su texto Rosío refiriéndose a la búsqueda de la igualdad de la mujer, tienen que orientarse a nivel micro y regional, reconociendo los rostros diversos de los distintos actores que se organizan ante esta resistencia y que muchas veces no son las organizaciones sociales, sino los movimientos que surgen de las comunidades.



LA AUTOGESTIÓN AYER Y HOY EN EL DEVENIR DEL DESARROLLO AUTOGESTIONARIO

Manuel Rodríguez Aguirre

Dos frases se han convertido en “lemas” en Desarrollo Autogestionario, A. C. (AUGE), e indican lo que concibe como autogestión y como desarrollo autogestionario.

La primera es: “Es más importante el hilo que la aguja” (que le da nombre a la publicación periódica de AUGE desde 2002 a la fecha *El hilo y la aguja*). La segunda frase —que acompaña toda presentación de la organización— es: “Tejiendo sueños y construyendo realidades”, formulada originalmente en la reunión general de los Grupos de Mujeres en Ahorro Solidario (GMAS) el 12 de junio de 1998, cuya formación inició AUGE desde 1994.

Se trata de Grupos de Ahorro. En estos grupos el crédito es un instrumento para vehicular el ahorro de las mujeres. El Hilo —lo que le da fortaleza realmente al tejido— es el ahorro; la Aguja —el crédito— es el instrumento necesariamente transitorio.

Esta perspectiva es sumamente importante, desde el principio de la experiencia, desde su presentación a las mujeres particulares y a los grupos. No se trata propiamente de facilitar el acceso al crédito. Se trata de fortalecer la capacidad de ahorro, de generación de fondos propios, y la utilización fondos propios, a partir del instrumento del crédito. Comprender bien y aceptar esta forma de ver la actividad es un requisito absolutamente indispensable para que inicie un grupo”.¹

En la autogestión así concebida, lo importante es el fortalecimiento en habilidades, capacidades, conocimientos, herramientas y recursos del sujeto²

¹ *Lo importante es el hilo, no la aguja*. Enero 1998. Documento que explica la forma de funcionamiento de los Grupos de Mujeres en Ahorro Solidario.

² El término “sujeto” en este contexto se entiende como “emergente”, no como un

colectivo, como un actor protagónico, con el que se colabora —en el caso— por parte de la asociación. Se trata, pues, de un sujeto actor que no está del todo desprovisto; tiene algunos conocimientos, habilidades, tiene iniciativas, propuestas, experiencias. El aporte de la asociación es necesariamente complementario, transitorio.

Así se concibió AUGE a sí misma y su aporte, desde la formulación de su razón de ser en el Acta Constitutiva:

ARTÍCULO SEGUNDO.- El objeto de la Asociación es:

a) Promover e impulsar actividades y proyectos de grupos y organizaciones de la población de escasos recursos, tanto en el medio rural como suburbano y urbano, que miren al mejoramiento de sus condiciones generales de vida, fortaleciendo, vinculando, complementando, en acuerdo con estos grupos y organizaciones, sus iniciativas de participación y propuestas de solución a los problemas de desarrollo, ecología y cultura. Por medio de servicios educativos, de promoción, de investigación, de consultoría y asesoría a la implementación autogestiva, por parte de estos grupos, de su desarrollo económico, social y cultural íntegro y sustentable.

Más adelante, en la misma Acta Constitutiva, precisa su concepto de la autogestión:

b) Promover e impulsar la autogestión, entendida ésta como una forma de participación activa, creativa, efectiva, de ciudadanos, frente a los retos del quehacer económico, social y cultural que se presentan en las situaciones particulares, locales o regionales y globalmente en la marcha necesariamente rica y diversa del país; en forma vinculada y solidaria con otras iniciativas, pero especialmente solidaria con quienes han tenido y tienen menos acceso a los recursos materiales, económicos, educativos.

Y acerca del desarrollo autogestionario:

c) Promover e impulsar el desarrollo autogestionario, entendido como un proceso de aprendizaje continuo autocontrolado; un esclarecimiento crítico ante las situaciones, un compromiso responsable de acción, y una implementación eficaz de la misma; Por medio de la implementación de proyectos autogestionarios, es decir, por medio de una interrelación coherente de objetivos y acciones y recursos, en una programación diseñada e implementada sólida y

dato previo, sino en formación por autocomprensión y acción como tal.

consistentemente, con la participación y dirección de todos los implicados, para el desarrollo pleno y solidario, individual, grupal y social.

Posteriormente, se confirma el mismo concepto que AUGE promueve de autogestión y desarrollo autogestionario en la formulación de su Misión:³

Nos proponemos promover la Autogestión en grupos solidarios: allí donde hay un grupo, una organización, una población, que quiere realizar un programa de trabajo, con ciertos recursos propios, y la necesidad de otros recursos con los que no cuenta actualmente.

Queremos promover, en estos grupos y acciones, la capacidad de hacer frente a los problemas, la capacidad de trabajar organizadamente, la capacidad de ampliar los espacios de libertad y decisión propia, que permita potenciar los recursos propios de la mejor manera.

Promover estas capacidades y su implementación práctica, en la construcción de soluciones sólidas, duraderas.

El sujeto de estos proyectos, de estas acciones, es el grupo de población mismo, su organización. Desde el principio mismo del proyecto, participan los grupos, sus personas, como actores, en su diseño, en la fijación de sus propósitos, de sus políticas y reglas de acción. La relación de los grupos con nosotros como asociación promotora del desarrollo autogestionario, y con los otros actores, profesionales, técnicos, promotores, donadores.... es una relación basada en un acuerdo, en un convenio entre partes responsables y autónomas y el propósito que contemplamos, la meta, que nos proponemos en este acuerdo, con los grupos y organizaciones es el de que, de tal manera se fortalezca la capacidad y el poder de autogestión, la decisión sobre la acción del Grupo y su implementación continúe sólida y perdurablemente.

La frase: "Tejiendo sueños y construyendo realidades" expresa cómo entiende AUGE el desarrollo autogestionario, principalmente en relación con otras organizaciones.

Tejer: una actividad entrañable que se comparte con las mujeres de los grupos por parte de los miembros de AUGE y de los representantes de la pequeña fundación norteamericana Coffee Kids presentes en la reunión mencionada de 1998.

*Sueños*⁴: lo que tejíamos juntos eran los sueños de las mujeres; de tener

3 En Agueda García, Gloria. *Historia y metodología de los G+*. 19 de octubre de 2001.

4 Desde luego que aquí se entiende "sueños" no como ilusiones, sino como anhelos, deseos, que han de convertirse en programas, objetivos, metas, recursos, acciones y resultados.

un poco de fondos propios, y no sólo depender del aporte de sus maridos; de disponer de recursos para las necesidades de la familia y de la casa; pero sobre todo de aprovechar estas actividades para fortalecerse y desarrollar capacidades, habilidades, ser un poco más sujetos, personas capaces, valoradas, autovaloradas, un poco menos dependientes, más autónomas, y desde allí ser y aportar todavía mejor en la familia y la comunidad. Los sueños del fundador de Coffee Kids de tender puentes, de reunir frente a la misma tasa de café a los consumidores —situados principalmente en el primer mundo— con los productores de café y sus mujeres y familias que viven de la producción del café, en condiciones muy dispares con respecto de los primeros. Sueños de AUGÉ de colaborar, de que su aportación fuera en el camino del fortalecimiento de esos sujetos colectivos emergentes.

Construyendo realidades: Sí, sueños con perspectiva utópica, pero al mismo tiempo construyendo realidades. En esa reunión, al ver la variedad de aportaciones que cada uno de los grupos había preparado para presentarse en la reunión general (poemas, canciones, sociodramas, carteles con dibujos y fotos), se hicieron presentes, visibles, las realidades vividas en las comunidades, en las familias, en las mujeres, sus hijos, los jóvenes, realizaciones de los sueños entretejidos junto con estos tejedores.

La relación de AUGÉ con Coffee Kids marcó definitivamente lo que la organización es y ha llegado a ser. Esto fue posible porque Bill Fishbein, fundador de Coffee Kids, transmitió e hizo vivos y operantes en la Fundación los valores de respeto hacia las iniciativas de las “organizaciones de contraparte”, a la vez que el apoyo solidario efectivo. Y hubo, por consiguiente, una muy grata y constructiva sintonía entre los grupos con los que AUGÉ ha venido trabajando, una alianza estratégica fundamental; además de un interés propositivo en el seguimiento de las acciones, en su evaluación y en aprender y tomar experiencia de los resultados.

En resumen, la autogestión no tiene que ver con autogobierno, sino más bien como el hilo que queda después de la acción de la aguja; este hilo es el fortalecimiento en habilidades, capacidades, conocimientos, herramientas y recursos del sujeto colectivo emergente, y como una acción que entreteje los anhelos, los mejores deseos —sueños— en una acción solidaria con la participación y dirección de todos los implicados.

¿Cómo entiende el personal que labora en AUGÉ la autogestión y el desarrollo autogestionario? Conozcamos algunos testimonios:

9. Yo creo que mi actuación frente a un grupo fue buena cuando se aumentó en la gente del grupo la capacidad de hacer frente a sus problemas, la capacidad de trabajar organizadamente, la capacidad de ampliar los espacios de

libertad y decisión propia, que les permita potenciar los recursos propios de la mejor manera posible en la construcción de soluciones sólidas, duraderas.

1. En mi trabajo, lo definitivamente importante para mí es el fortalecimiento de la gente en habilidades, capacidades, conocimientos, herramientas y recursos.

E igualmente coincide en su mayoría, “en desacuerdo” o “completamente en desacuerdo”, con frases como las siguientes:

7. En ocasiones, siento resistencias en la gente de los grupos, pero yo creo que tengo que convencerlos y animarlos, casi llevarlos de la mano, a incorporarse a las dinámicas de desarrollo y modernización del país y participar así de los beneficios que hoy nos ofrece ese desarrollo.

2. Las mujeres de los grupos se interesan en participar en las actividades para conseguir un poco de fondos propios, y poder disponer de recursos para las necesidades de la familia y de la casa; y, por desgracia, no tanto en desarrollar capacidades, habilidades, en ser más autónomas.

Las anteriores frases provienen de la encuesta que se aplicó en julio de 2016 al personal de AUGE, consistente en diez frases a valorar de 5 a 1, entre 5 “Totalmente de acuerdo” y 1 “completamente en desacuerdo”. Se aprovechó también la ocasión para aplicar la misma encuesta a tres estudiantes universitarios de Guadalajara, no pertenecientes a AUGE, que se encontraban en prácticas de apoyo profesional, y que resultaron un grupo de contraste muy oportuno para la encuesta.

De las diez frases de la encuesta, cinco expresan la autogestión como se describe en las expresiones comunes, cotidianas en AUGE. Otras cinco expresan una “participación, sumisión, sometimiento o incorporación” (al modelo de desarrollo competitivo dominante, a los beneficios del desarrollo, a las políticas de gobierno y empresas, por un desarrollo supuestamente de difusión de la prosperidad).

Las valoraciones en que más coincide la mayoría, en torno a la autogestión en AUGE, son las dos citadas. Igualmente, las valoraciones en que más coincide la mayoría, relacionadas con frases que expresan lo contrario de cómo se entiende la autogestión, son las dos siguientes (con valoraciones 2 o 1): “No estoy de acuerdo” o “Completamente en desacuerdo”.

La mayoría de valoraciones del grupo estudiantil de contraste son “de acuerdo” o “Completamente de acuerdo” (46%); otro 40% son valoraciones intermedias, y sólo 14% son valoraciones de desacuerdo o completo

desacuerdo. En cuanto a la coherencia entre frases contrarias (no puede tener una misma valoración de acuerdo o desacuerdo una frase y su contraria), dos estudiantes tienen valoraciones por debajo del promedio de valoraciones aleatorias. Y un tercero está un poco por arriba del promedio de valoraciones aleatorias y se muestra favorable a las expresiones de autogestión. Es claro que estas frases, fuera del contexto y referencias de AUGÉ y relacionadas con otros contextos, tienen muy diversas posibilidades de interpretación.

Hace unos años se hablaba ya poco de la autogestión, y lejos ya, muy lejos de hecho, de la “autogestión en la empresa obrera”, de donde nació el término con un enfoque central en el “autogobierno”. Hoy también se habla ya muy poco, o casi nada, de autogestión. Pero, ¿existe hoy algo de autogestión, de desarrollo autogestionario?

Sí. Es una realidad multiforme, discreta, como pequeñas semillas casi invisibles de otro mundo posible, una multitud de pequeñas pero efectivas palpaciones dispersas en el cuerpo mayormente dominado por la dinámica mercantil.

La experiencia con los primeros Grupos de Ahorro Solidario, es que las mujeres que los tuvieron en sus manos hicieron suya la iniciativa propuesta y la llevaron más allá, la potenciaron inteligente, creativamente. El “desarrollo autogestionario” tiene que ver con un desarrollo que va más allá del sujeto individual, *entretetejiendo* junto con otros coactores la construcción de “un mejor ser” de un sujeto colectivo, familiar, comunitario, social, en todos los ámbitos, no sólo en lo económico, sino en lo político.

Para finalizar, las siguientes frases, tomadas de entrevistas videograbadas con personas de las comunidades que participaron en el Programa “Construcción de Ciudadanía”, llevado a cabo por AUGÉ en 2015, no dejan lugar a dudas sobre la importancia de estas experiencias sociales:

He aprendido que tenemos derechos y que debemos ejercerlos, porque creo que aquí en la comunidad no tenemos ese conocimiento y el hecho de participar en las capacitaciones nos ha ayudado tanto a mí como a mis compañeras, a la comunidad, porque yo no me he quedado callada, siempre las he invitado y siempre trato de que lo poquito que voy aprendiendo que también ellas tengan ese conocimiento para poderse defender, para poder exigir, y más que nada que sepamos que las autoridades tienen que cumplir con lo que prometen, porque luego cuando vienen estos casos de campañas, nos prometen y nosotros, como no sabemos, pues todo sí, a todo sí. Y cuando ya sabemos, vemos que las cosas son distintas. (*Candelaria Colorado Pedraza*, Barrio de Santiago, Ayahualulco)

A saber los derechos que tenemos las mujeres porque aquí, como somos de rancho, los hombres creen que nosotros no tenemos derechos, eso nos enseñan los talleres: venir a capacitarnos, asistir a los talleres de AUGÉ, en aprender, en saber hablar y enseñarles a las compañeras lo que aprendemos y lo traemos aquí y les enseñamos los derechos que las mujeres tenemos; que no nada más es para estar aquí cocinando, que también tenemos derechos, por ejemplo ahorita lo de herbolaria no lo hacíamos, cosa que ahorita lo hacemos porque queremos aprender y a saber a desenvolverse porque no nos sabemos expresar, o sea no sabemos hablar, se nos quita el miedo platicar y no estar nerviosa como ahorita; ya no tanto por los talleres que nos dan, sí nos enseñan y aprendemos. (*Dolores Marín Peredo, Llano Grande, Teocelo*)

Fíjese que cuando empezamos a ir con mi esposa y la acompañaba pues no entraba yo a la reunión porque decía que era para puras señoras, pero ya después ella me platicó y ya cuando fue la siguiente reunión ya fui con ella, y me gustó mucho la participación porque ahí aprende uno lo que es valorar a la mujer y los valores también de nosotros como hombres. (*José de Jesús Cárdenas Olmos, Mata Redonda, Cosautlán de Carvajal*)

Como ver que las mujeres pueden participar y expresar lo que sienten, sus derechos, y que pueden hacer peticiones el que las compañeras consideren, también que pueden tener una participación a nivel de la comunidad y del municipio que no nada más es el hogar y la familia. (*Luisa Desano García, El Escobillal, Ángel R. Cabada*)

Pues como mujer me ha hecho más fuerte, ahora ya me sé defender, ya sé pedir las cosas o sé a dónde ir para que me las den y en mi familia siento que mucho porque a mi hijo chiquito lo traigo acá, entonces pues ahí lleva la semillita de que tiene que aprender y no se tiene que dejar y en mi comunidad pues luego van y me preguntan “¿tú sabes de esto o me puede dar un oficio para esto?” Y es donde más o menos pues ya sé a dónde dirigirme y le digo a donde, pues si no sabemos las dos pues preguntamos, pero pues ya no me da miedo y me imagino que también es un apoyo para la comunidad porque también nadie sabía hacer oficios ni a donde ir ni nada, y también les está sirviendo porque los replicamos los talleres que tomamos aquí y vamos allá al grupo y aprendo yo y ellas también. (*Artemia Peñaloza Marín, Llano Grande, Teocelo*)

Sí, principalmente como mujer porque luego a uno y principalmente aquí en las comunidades te van dejando una herencia de que tú como mujer tienes que hacer aquí y así, y con ustedes, con los talleres que nos dan, pues ya aprende-

mos que somos igual a los hombres. Y con mi familia yo le enseñé a mi hijo a respetar a las mujeres, a las niñas, a decirle tú eres igual y tienes que tratarlas con respeto porque no puedes insultar e ir maltratando a una niña, porque él como está chico tengo un hijo de nueve años, y lo que yo le enseñe ahorita con respecto a las mujeres es como va a crecer, igual con mi esposo porque yo le digo por favor trata de respetarme delante de los hijos, no me hables golpeado, no me digas así porque el chiquillo crece y como tú me trates él va a tratar después a las mujeres porque va a creer que es normal que el hombre maltrate y humille a una mujer. (*Ana María García Vásquez*, Cetlalpan, Ayahualulco)

A mí como mujer me ha cambiado porque ya no somos las mujeres calladas, ya participamos y lo que sentimos que está mal lo decimos a los que les tenemos que decir, y siento que como mujer ya nos valoramos porque nos tenemos que ver nosotras como mujeres para poder acompañar a las demás mujeres de la comunidad. (*Ma. Hortensia Mire Cotto*, Ayotzintla, Santiago Tuxtla)

Para mí fue la lucha muy grande que tuvimos con un agente municipal que nos impusieron de aquí del ayuntamiento, la comunidad había nombrado otro agente municipal y el ayuntamiento puso otra persona y comenzó una lucha muy fuerte que hasta Xalapa fuimos a dar, fuimos a la legislatura, fuimos al Palacio de Gobierno, fuimos a la Procuraduría General de Justicia porque estaba muy fuerte el problema, querían meternos presos, todo por defender el derecho que nos corresponde como ciudadanos, para mí eso fue una lucha muy grande, pero gracias a los compañeros que nos asesoran logramos salir sin que algún compañero fuera a la cárcel. (*Francisco Carranza Mazaba*, Salto de Agua Pío, Santiago Tuxtla)

Pues sí ha cambiado mucho, porque ahora las mujeres podemos demostrar que podemos participar más y para mí sí se ha logrado mucho, que esas mujeres que estábamos adentro ahora estamos afuera defendiendo nuestro país. (*Clemen*, Teocelo, Cabecera municipal)

EL HILO Y LA AGUJA: UNA ESTRATEGIA AUTOGESTIVA DE ECONOMÍA SOLIDARIA

*Norma Alcántara Chimal
Marie Chamussy Lesort*

Estamos viviendo en un país que se desmorona, por retomar una expresión reciente del escritor Fernando del Paso: la violencia y desapariciones forzadas, las reformas estructurales tan publicitadas por el gobierno, pero que benefician a unos cuantos y permiten la venta de las riquezas naturales, el petróleo, el agua, las tierras, las minas a empresas extranjeras, los salarios miserables en el campo, la devaluación de nuestros productos, las desigualdades educativas y sociales y la supremacía de las leyes del mercado sobre la dignidad humana

Sin embargo, en este panorama oscuro, existen hombres, mujeres, jóvenes y niños que han decidido no quedarse conformes y con los brazos cruzados. Están dispuestos a juntar sus sueños, esfuerzos, iniciativas y capacidades y, como ciudadanos y ciudadanas, participar en los ámbitos públicos, defender sus derechos y su territorio, luchar juntos para construir otro modelo de producción y de generación de riqueza, acceder a una vida digna y aportar a la construcción de una sociedad más solidaria e igualitaria.

En este breve texto compartimos cómo grupos, principalmente de mujeres, de comunidades rurales de la región montañosa central del estado de Veracruz, intentan desarrollar una estrategia autogestiva en la construcción de otra economía alternativa y solidaria.

Durante mucho tiempo las políticas de los bancos y organismos de ahorro y préstamos impedían al campesinado solicitar un crédito o generar un ahorro, mucho menos si se trataba de mujeres del campo. No eran consideradas como sujetas de crédito porque no eran sujetas de derechos, no eran propietarias de tierras y no tenían con que avalar el crédito solicitado. Por no contar con estas posibilidades, la gente recurría a prestamistas particulares que se aprovechaban de sus necesidades y cobraban un rédito muy alto o se quedaban con las escrituras de la finca o la casa, en caso de no pagar o adeudar.

Por otro lado, la situación de pobreza de las familias campesinas no les permitía ahorrar; al menos es lo que pensaba la mayor parte de la gente y los maridos. En efecto, las mujeres, dedicadas a las labores de la casa, dependían en gran parte de su pareja para el gasto familiar. En nuestra región, durante el periodo de cosecha del café, las mujeres y los niños trabajaban en las fincas y se hacían de pequeños ingresos para solventar los gastos domésticos, de educación y salud. Sin embargo, con la crisis del café en 1990, hubo menos oportunidad de trabajo en las fincas y se redujo drásticamente el pago de la mano de obra. Es cuando inicia la migración hacia las grandes ciudades y a Estados Unidos, fenómeno que ha ido creciendo drásticamente en la zona.

A partir de aquellos años, en su búsqueda de estrategias para hacer frente a la crisis y al desempleo, mujeres de comunidades donde Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE) tiene presencia, deciden organizarse en grupos de ahorro. Muchos maridos y parientes se burlaron de ellas. ¿Cómo iban a ahorrar, si siempre estaban pidiéndoles dinero? Sin embargo, las mujeres demostraron que eran capaces de ahorrar. De 5 pesos en 5 pesos, entre 20 y 30 mujeres rápidamente aumentaron su ahorro; aprendieron a manejar sus cuentas y a resolver problemas.¹

En el año de 1992 la Fundación Integral Comunitaria A.C. (FINCA) inicia en dos de los cinco municipios en los cuales AUGE tiene presencia, los primeros Bancos Comunitarios de la Mujer con fondos de Coffee Kids (fundación de Estados Unidos que proporciona fondos aportados por tostadores de café). El presidente de Coffee Kids establece contacto con nuestra asociación y nos propone participar en los Bancos Comunitarios. Fueron creciendo nuevos grupos hasta el año de 1995, fecha en la que FINCA se retira de la zona.

Con la salida de esta fundación se opera una reorganización de los grupos con una filosofía y metodología bastante diferentes: Se cambia el nombre de Bancos Comunitarios por Grupos de Mujeres en Ahorro Solidario (GMAS); se pone énfasis en el ahorro y cada grupo tiene un manejo autogestivo de su propio ahorro. Es también cuando nos constituimos legalmente como asociación civil (1996) y la fundación Coffee Kids continúa con la aportación de un fondo revolvente para préstamos.²

1 Rutherford, Stuart (2002). *Los pobres y su dinero*. La Colmena Milenaria. Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

2 En aquel entonces se trabajaba en dos zonas cafetaleras, la del sur de Xalapa y la de Ixhuatlán del Café. Los grupos fueron multiplicándose hasta llegar a un total de 133 con 3,477 socios (2,402 mujeres, 484 hombres y 591 jóvenes, niños y niñas).

La diferencia entre los Bancos Comunitarios y los GMAS no está sólo en el nombre, sino en la filosofía y la misión con la que se retoma el proyecto. Desde el inicio nuestra asociación buscó promover la autogestión y el objetivo fundamental de los GMAS es mejorar la calidad de vida de las y los participantes, sus familias, sus comunidades, mediante la capacidad y consolidación del ahorro, promoviendo la organización y la autogestión.

Lo más sobresaliente de esta estrategia es el ahorro interno. A partir éste se derivan muchas acciones y líneas de trabajo con los GMAS. El ahorro hace posible y viable la autogestión en las comunidades, pues cuentan con una herramienta concreta con la cual puede hacerse frente a los diferentes problemas con que se enfrentan las mujeres y comunidades en general. El ahorro permite acceder a un préstamo, adquirir bienes materiales, realizar mejoras en la casa, acudir al servicio de salud, comprar medicinas, pagar gastos de escuelas, enseres domésticos, entre otros beneficios. Por si fuera poco, el ahorro también les permite fortalecer o iniciar un pequeño negocio propio.

El lema de los GMAS: "Lo más importante es el hilo, no la aguja", fue acuñado por Manuel Rodríguez Aguirre, uno de los fundadores de AUGÉ, y es parte de la filosofía de los grupos de mujeres en ahorro solidario; el préstamo se compara con la aguja y el hilo con el ahorro. La aguja sola no sirve de mucho, debe ir acompañada del hilo para poder construir un tejido fuerte.

El ahorro se entrega en la reunión semanal de los grupos. Estas reuniones son también una oportunidad para brindar formación social humana integral. Se trabajan temas con enfoque de género relacionados con los derechos de las mujeres, salud sexual y reproductiva, medio ambiente, soberanía alimentaria, derechos de los niños, violencia, migración, entre otros.

Los GMAS son una estrategia que ayuda a las mujeres beneficiarias de los programas gubernamentales de Oportunidades, hoy Prospera, a ahorrar una parte del apoyo monetario que reciben bimensualmente. De la misma manera, muchas de las mujeres que reciben remesas desde Estados Unidos entregan una parte a su ahorro, lo que les permite hacer más redituables sus ingresos y tener reservas a la mano ante cualquier emergencia.

Con algunos grupos consolidados se vio la posibilidad de que adquirieran la figura jurídica de cooperativa, pero la perspectiva de los trámites y obligaciones legales y fiscales generaron temores y resistencias; las leyes que rigen las cooperativas y las sociedades de ahorro y crédito, promulgadas y modificadas constantemente por diputados carentes del conocimiento mínimo de estas herramientas, han creado más problemas que soluciones para los grupos organizados.

A partir de 2007, para poder manejar créditos, AUGE se vio obligada a crear otra figura conforme a la ley. La mejor dentro del abanico de entidades legales fue la de Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM). A esta figura tenían que adherirse los grupos o personas que requerían de préstamos externos. Otros grupos decidieron trabajar sólo con préstamos internos del ahorro grupal.

Si bien fuimos la primera asociación en la región que prestó este servicio, desde hace algunos años se ha multiplicado de manera exponencial la presencia en la zona de otras microfinancieras y bancos comunitarios que, en ocasiones, a pesar de cobrar menos intereses que la SOFOM, en vez de ayudar a la gente los vuelve deudores en dos o tres instituciones pues lo que ofrecen es el crédito; no promueven el ahorro y tampoco la solidaridad y la formación integral de las mujeres y tiene como grave consecuencia el sobreendeudamiento de las familias. Por lo tanto, a partir del mes de junio de 2011 se decide interrumpir las actividades de la SOFOM y los préstamos externos a los grupos.

En realidad, el cierre de ésta resultó ser una buena coyuntura que permitió el crecimiento de los grupos, no dependen ya de créditos externos y con ello fortalecieron su organización y autonomía. Fue también una oportunidad para evaluar, modificar y consolidar la metodología de trabajo de los grupos, sus capacidades y la de sus directivas.

Con base en la experiencia de los grupos, se asientan nuevos lineamientos generales que guían la marcha de los grupos:

- Se inicia un grupo sólo si la demanda viene de las mujeres, quienes se cooptan entre ellas y piden el acompañamiento de AUGE.
- El grupo se conforma con un mínimo de 10 participantes y un máximo de 35.
- Lo fundamental es que los grupos trabajan sobre una base de confianza, ética y solidaridad.
- La tasa de interés no puede ser mayor de 2%.
- No se presta a personas que no son miembros del grupo.
- El dinero no sale del grupo ni de la comunidad. Nadie más que la tesorera puede guardar el dinero (ni aún la o el promotor de AUGE).
- El grupo se reúne semanalmente para ahorrar y capacitarse en economía solidaria
- Una o más miembros del grupo participan en una reunión mensual de representantes en AUGE para evaluación, capacitación e intercambio de experiencia
- Se ofrecen cursos de capacitación en el manejo de computadora para facilitar la contabilidad de los grupos.

- Se da especial atención a las directivas.
- Durante los dos primeros meses de un grupo, AUGE acompaña la elaboración del reglamento interno y las funciones de la mesa directiva, capacita en el manejo de los controles internos y corte de caja, proporciona los formatos necesarios para el buen funcionamiento del grupo, promueve que se rindan cuentas claras y transparentes a las socias, facilita un ambiente cordial y de respeto durante las reuniones y el desarrollo de las actividades convenidas
- Una vez consolidado el grupo, AUGE limita su acompañamiento a los cortes de caja y repartición de los ahorros.

Un cambio significativo en este periodo fue modificar el nombre de GMAS por el de Grupos de Mujeres en Economía Solidaria (GMES), justamente con el objetivo de tomar distancia de los mecanismos capitalistas que rigen el mercado y las finanzas y que defienden los intereses de los más poderosos, y para ejercer el derecho a la libre asociación bajo principios de equidad y solidaridad donde la dignidad de la persona y el bien común sean primero. Se busca entonces que los grupos caminen más allá de ser simples organismos de ahorro en común, promoviendo el intercambio de capacidades, servicios y productos, junto con muchas otras iniciativas que han surgido en el país para abrir brechas en la muralla aparentemente impenetrable e invasora del capitalismo y dar más pasos hacia la construcción de otro modelo económico.³

Las mujeres, siendo las más golpeadas por las crisis, por ser pobres y por su condición desigual de género, han podido desarrollar nuevas capacidades, crecer en su autoestima, en sus propias decisiones y ser menos vulnerables frente a la discriminación y la violencia familiar. Gracias al ahorro, las socias pueden llevar a cabo actividades productivas o de servicio que además de garantizarles un ingreso⁴ y hacer frente a emergencias o sucesos catastróficos, mejoran su capacidad de tomar decisiones y las vuelven más autónomas, solidarias y menos vulnerables.⁵ El proceso de las mujeres ha generado rupturas o cambios en las relaciones de género tanto en el ámbito doméstico como en el público, posibilitando la construcción de proyectos

3 Desarrollo Autogestionario, A.C. *Planeación Estratégica 2014-2020*.

4 López Calva, Luis Felipe (UDLA), Lourdes Rodríguez Ch. (PNUD) y Ricardo Vázquez Gutiérrez (UDLA). (2007). *Evaluación de impacto: el caso de las GMAS de Desarrollo Autogestionario, A.C. en Veracruz, México*. Documento.

5 Córdoba Plaza, Rosío, Ana Isabel Fontecilla Carbonell, Alma Angélica Fuertes Jara (2007). *Análisis cualitativo de impacto de los Grupos de Mujeres en Ahorro Solidario en los procesos de empoderamiento y de equidad de género*. Instituto de Investigaciones Sociales e Históricas, Universidad Veracruzana. Xalapa, México.

personales y colectivos, así como el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y la comunidad. Cabe mencionar que otros proyectos complementarios desarrollados con los GMAS han potenciado la participación de las mujeres en el ámbito público, comunitario y municipal. Por un lado, un proyecto de Construcción de Ciudadanía (2013-2015) en vínculo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia (UNDEF); los grupos de mujeres realizan un autodiagnóstico de las problemáticas, fortalezas y necesidades de sus comunidades, construyen su agenda con perspectiva de género y la presentan colectivamente a candidatos a las presidencias municipales y, posteriormente, a candidatos a diputados federales; participan en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo y dan seguimiento al plan de obras en cada una de sus comunidades. Por otro lado, en vínculo con el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y otros actores, se llevan cursos de capacitación para el trabajo a las comunidades y de allí surgen emprendimientos de servicio y elaboración de productos que permiten desarrollar conocimientos y habilidades, hacerse de ingresos adicionales y posicionarse en la comunidad y en la familia.

Con el transcurso del tiempo, el objetivo que AUGE se marcó desde el inicio, se va logrando, es decir, que los grupos sean cada vez más autogestivos de su proceso; después de varios años de contar con el apoyo de AUGE, al menos 25 grupos de Mujeres en Ahorro Solidario (con un total aproximado de 1,540 socias y socios) se independizaron. Siguen su proceso y logran que alcance su propio ahorro para prestar a sus socias. No se ha perdido el contacto, pero ya no cuentan con el acompañamiento de una promotora y sólo muy ocasionalmente nos solicitan asesoría para tratar algún tema o conflicto interno.⁶

Debido al éxito del enfoque y metodología, otras organizaciones han invitado a AUGE para capacitar compañeras y grupos y compartir esta experiencia: "Espacios alternativos" en Oaxaca e "Hijos del Campo" en Nicaragua y en Guatemala. Se ha transmitido también nuestra experiencia en numerosos encuentros y foros tanto con instituciones de gobierno, como en redes con otras OSC y organizaciones campesinas de microcrédito.

Ante la globalización, el deterioro del ambiente, el entorno deshumanizado, individualista y violento, las numerosas historias de éxito de las mujeres que integran los grupos de ahorro evidencian un importante crecimiento de su autoestima, autonomía y capacidades, de sus posibilidades para hacer frente a problemas, tomar decisiones, planificar un proyecto de

⁶ Desarrollo Autogestionario. (2011). Anexo al formulario enviado por Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE) para el Premio Fundación Vidanta 2011.

vida y hacerse presentes y activas en el escenario público como sujeto social, así como una mejora notable en la generación de ingresos económicos. No es de sorprenderse que muchos grupos tengan una participación activa y un papel protagónico en diversas acciones colectivas de salud, educación, derechos humanos, protección del ambiente y espacios de decisión en su comunidad y municipio.

Los Grupos de Mujeres en Economía Solidaria han sido una de las estrategias de intervención y acción más efectiva que AUGE ha acompañado y de allí han surgido otros procesos educativos y organizativos en defensa de los y las jóvenes, niños y niñas como sujetos de derechos a la educación, la salud, la igualdad de género, una vida sin violencia y la participación en la construcción de su proyecto de vida y el de su comunidad.

Cabe señalar que a partir del año 2005, con base en la experiencia de los grupos de mujeres, surgieron grupos de adolescentes, niños y niñas ahorradores. Ha sido un proceso muy aleccionador. Algunos niños y niñas, sobre iniciativa de las madres, habían empezado a ahorrar en la misma cuenta que ellas. Posteriormente las madres propusieron que sus hijas e hijos conformaran grupos escolares para fomentar la cultura del ahorro, aprender a organizarse, nombrar a su mesa directiva, llevar bien sus cuentas y entregar resultados transparentes. Algunos promotores jóvenes acompañan los grupos y trabajan con ellos temas de interés como derechos infantiles, cuidado del medio ambiente, cultura de la paz, alimentación sana, entre otros.

En nuestro contexto actual y por venir nos enfrentamos, entre otros, a cuatro riesgos principales:

- El riesgo de una confusión entre el medio y el fin: el ahorro es sólo un medio en la búsqueda de alternativas a la economía capitalista y neoliberal y la construcción de otro paradigma que fomente la solidaridad y el bien común
- El riesgo de que los grupos se encierren en sí mismos, se centren sólo en la acumulación de sus ahorros y en una convivencia cálida, pero que los aísla de los demás y del contexto que se pretende cambiar.
- Los programas sociales dirigidos a las familias “pobres”, principalmente el de Prospera (antes Solidaridad, Progresá y Oportunidad) que han creado una total dependencia y sumisión de las “beneficiarias” (de acuerdo con los términos oficiales) respecto de los apoyos económicos que proporciona el gobierno, condicionando su voto y limitando, para no decir obstaculizando, una participación autónoma, crítica y efectiva de las mujeres en los ámbitos públicos y en acciones transformadoras.
- La invasión de las instituciones de microfinanzas que endeudan a las familias y acaban con sus pertenencias y patrimonio.

Estas amenazas confrontan a AUGE y a los grupos autogestivos e implican grandes desafíos: la potenciación de sujetos colectivos que conformen una fuerza social significativa en la región, que se organicen en redes de resistencia, se sumen a los movimientos sociales en contra de las reformas estructurales, el deterioro ambiental y la venta de nuestro territorio, rompan con un sistema financiero injusto y excluyente, y participen activa e imaginativamente en la creación de iniciativas y estrategias para la construcción de una economía solidaria e incluyente.⁷

¿En qué condiciones y con qué criterios pueden los GMES sumarse a la búsqueda de otros modos de producción sustentable, de consumo razonable y de generación de riqueza para todos, que permitan responder adecuadamente a la dignidad del ser humano y que aporten a la construcción de sociedades más justas y equitativas?

La respuesta se teje en el presente.

7 Oulhaj, Leila y Benoit Levesque (coords.) (2015). *Las finanzas solidarias en algunos países de América: ¿hacia un sistema y un ecosistema de economía social y solidaria?* Universidad Iberoamericana Puebla, Universidad Iberoamericana Ciudad de México. México.

LO QUE NO CALLAMOS LAS MUJERES

Marie Chamussy Lesort

Me interesa no solamente la realidad que nos rodea, sino también la que está en nuestro interior. Lo que me interesa no es el suceso en sí, sino el suceso de los sentimientos [...], para mí los sentimientos son la realidad. Creo que en cada uno de nosotros hay un pedacito de historia [...] juntos escribimos el libro del tiempo. (*Alexiévich, Svetlana, 2015*)

A propósito del vigésimo aniversario de nuestra organización, es muy frecuente que se nos pregunte qué se ha hecho en este lapso, qué impactos ha tenido nuestro trabajo en las comunidades, qué cambios se han visto en la región. Ciertamente son preguntas importantes e inquietantes y nosotros también como equipo nos las planteamos. En 2007 un equipo de investigadores realizó un estudio de impacto¹ y después de nueve años valdría la pena repetir el estudio y evaluar a profundidad el proceso e impacto de la presencia de Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE) en la zona; sin embargo, en este momento no habría las condiciones ni el tiempo ni los recursos para hacerlo.

Por otro lado, me parece que hay una pregunta interesante cuya respuesta la pueden dar, en el caso que nos ocupa, las mujeres protagonistas de su propia historia, la cual, en un momento de su vida, se entretejió con nuestra asociación: ¿qué quedaría si AUGE decide cerrar sus puertas y poner fin a sus actividades? La lectura de Svetlana Alexievich² me dio la pista: lo que

1 López Calva, Luis Felipe (UDLA), Lourdes Rodríguez Ch. (PNUD) y Ricardo Vázquez Gutiérrez (UDLA) (2007). *Evaluación de impacto: el caso de las GMAS de Desarrollo Autogestionario, A.C. en Veracruz, México*. Córdoba Plaza, Rosío, Ana Isabel Fontecilla Carbonell, Alma Angélica Fuertes Jara (2007). *Análisis cualitativo de impacto de los Grupos de Mujeres en Ahorro Solidario en los procesos de empoderamiento y de equidad de género*. Instituto de Investigaciones Sociales e Históricas, Universidad Veracruzana, Xalapa, México.

2 Alexiévich, Svetlana (2015). *La guerra no tiene rostro de mujer*. Penguin Random House-Grupo Editorial (Debate).

queda son las personas, sus procesos, su voz, sus narrativas, sus sentimientos y sus gritos.³ A través de la voz de las mujeres podemos entender cuáles son las dimensiones y factores que influyen en la construcción del sujeto. ¿Qué significan sus experiencias y la vivencia con un grupo en su historia y el proyecto de su vida, en la percepción del mundo, de sí mismas y de los demás, en sus paradigmas educativos, sociales, políticos y culturales? ¿Podemos hablar de transformación, en qué sentido? ¿Cuáles son las evidencias de esta transformación? ¿Podemos hablar de construcción de un sujeto colectivo?

La población con quien desde sus inicios ha caminado AUGE está conformada principalmente por mujeres de comunidades rurales de la región montañosa del centro del estado de Veracruz.⁴ Las mujeres con quienes comenzamos a convivir hace veinte años (y desde antes) son abuelas, pero les siguen sus hijas y nietas.⁵ Tienen entre 15 y 75 años, con hijos/as, muchas de ellas madres solteras o abandonadas; además del cuidado de los hijos y de la casa, unas trabajan el campo, en la milpa y en la finca de café. Otras se dedican a vender comida, ropa o al trueque. La gran mayoría de las muy jóvenes, entre 15 y 22 años, ya son madres. Las mayores de 35 años no han asistido a la escuela o acaso han terminado la primaria y tienen al menos cinco hijos/as. En cambio, casi todas las mujeres más jóvenes han concluido la primaria, muchas de ellas la telesecundaria y algunas pocas el telebachillerato; esto va transformando los patrones tradicionales que privaban acerca del rol de género. Por otra parte, la crisis del campo ha generado desempleo y migración, aun en una región tan rica en recursos naturales. El ir y venir de los hombres, de jóvenes (mujeres y varones) entre sus comunidades y las grandes ciudades o Estados Unidos, ha ido cambiando la noción y la distancia entre lo rural y lo urbano. La escuela, las nuevas tecnologías, los apoyos económicos aportados por los programas oficiales han modificado los patrones de consumo. Nos encontramos en un proceso acelerado de transformación de la cultura en las comunidades rurales, particularmente en la generación joven: se modifican las relaciones entre hombres y mujeres y surge un creciente protagonismo de éstas. Sin embargo, son ellas quienes

3 Me refiero al concepto de "grito" acuñado por Berlanga Gallardo, Benjamín (2007). *El grito como proyecto educativo (El enfoque ético-político de la propuesta pedagógica de comunidades de aprendizaje)*. PDF a partir de la presentación realizada en el Centro de Estudios Ecuménicos (CEE). México, DF, 22 y 23 de febrero de 2007.

4 A partir de 2005, a la demanda de maestros/as, AUGE implementó un amplio programa de intervenciones educativas con jóvenes, niños y niñas en comunidades y escuelas de la región y del estado.

5 Actualmente AUGE acompaña a unas 1,400 mujeres organizadas en 40 grupos de seis municipios de la región.

sufren más la pobreza, la explotación, la exclusión y los efectos de la migración; este fenómeno hace que, generalmente, las mujeres sean las que permanecen en la comunidad, solas, al cuidado de la familia, la casa y la milpa, y por lo mismo están más dispuestas a trabajar y luchar con su gente. Aunque culturalmente tenían menos libertad para salir de la casa, reunirse en grupo y actuar en el ámbito público, son las que ahora más luchan por mejorar la calidad de vida de sus familias y de la comunidad.

Estas mujeres son las que gritan sus historias, luchas y sueños. Éstos, sus gritos, son los que dan cuenta de su proceso, de su crecimiento y transformación y que les han permitido construirse y reconocerse como sujetos. La palabra construye el sujeto, el lenguaje hace el sujeto.

La casa: un grito de dolor, de violencia y de amor

Tradicionalmente la casa era el territorio de las mujeres. La cocina, el fogón y el metate eran su territorio, el lugar donde iniciaba y convivía la pareja y crecía la familia, donde se mezclaban amor, violencia, dolor y risas, el lugar donde nacíamos y moríamos, donde vivían cautivas las mujeres. Una pequeña extensión de este territorio eran el lavadero y el molino, sus dos *únicos* lugares de encuentro entre mujeres, ya que la mujer era sólo “para el metate y el petate”. Pero la casa de hoy ya no es la de antes: ahora por políticas impuestas a las mujeres, deben dar a luz en un hospital como si el parto fuera el alivio de una enfermedad. Son menos las mujeres que se encuentran en el lavadero y en el molino; cada quien lava la ropa en su casa y la moto de las tortillas pita diariamente a la puerta. Lo que ha cambiado también es el desempleo que obliga a los hombres y también mujeres jóvenes a dejar su casa por largas temporadas. Sin embargo, de lejos, es grande la nostalgia de la casa, el anhelo de poder construir la propia; de hecho en ello se invierte la gran mayoría de las remesas; las comunidades están llenas de casas enormes, nuevas, pero con frecuencia vacías, donde muchos no llegan a vivir o si acaso regresan para morir allí. Y es que la casa, más allá de estos cambios, sigue siendo el lugar de pertenencia, de origen; la familia es gran parte de la razón de vivir de las mujeres.

Es lo que le digo, no somos muchos pero de todos modos le digo tienes la amplitud no es necesario estar, ya vivimos mucho tiempo apretujados, y se empezó a construir porque la niña ya no quería dormir con el niño en el mismo cuarto, entonces vamos a hacerle el cuarto a la niña, porque yo ya no, dice “mami es que yo ya voy a crecer y mi hermano no va a vivir todo el tiempo conmigo”. (B., Coatepec)

Bueno, pues al principio yo lo que me apuraba era pagar lo que habíamos conseguido para que él se fuera (a Estados Unidos), ya luego agarraba para comer. Me prestaron \$23,500 en el grupo, pero ¡cómo hay que pagar interés! Sí, con eso se fue él. Bueno, yo hablé con doña Irma, porque ella era la encargada del grupo y le dije que si nos podía hacer el préstamo ahí, y pues me dijo ella que sí, pero que tenía que dejar firmado pagarés, ahí en el grupo pues les dijimos y ya después... lo que es tres meses pagué al cinco por ciento, ya después ya fue de cuatro, pero sí tardé como nueve meses para pagarlo, porque luego él llegó allá y luego como al mes se enfermó allá, es que él siempre padeció de fiebre tifo y después allá le dio y pues no trabajaba. Allá trabaja en un restaurante desde que llegó, él pues hace ahí de todo, porque ahorita que ya tiene más tiempo ya aprendió más cosas, ayuda a hacer lo de la comida, luego él limpia o lava los trastes o lo mandan a comprar las cosas. Pos es que luego, cuando él mandaba, por ejemplo si me mandaba \$5,000 cada 20 días, yo nada más me traía para mí \$1,500 y lo demás lo dejaba yo guardado para el material (de construcción para la casa) y ahí poco a poco (O., Piedra Parada, Cosautlán de C.)

De la casa al camino: un grito cansado y liberador

El camino de las mujeres es de la finca, el de la milpa, el de la leña, el de la escuela, del centro de salud, el de la iglesia, el cansancio y la lucha de todos los días. Es también el que, para encontrar un trabajo, han emprendido un día el marido, el hijo, la hija. Para las mujeres es también el que la lleva al grupo, el de la transición entre la casa y otro territorio que no es la casa.

Pues me ha cambiado mucho; antes era muy diferente, casi ni salía de la casa, en las juntas no participaba por miedo a la responsabilidad pero ahorita ya no, ya tomamos decisiones propias y siento que mi autoestima está súper elevada, ya no con facilidad nos hacen sentir mal. (N., Barrio de Santiago, Ayahualulco)

En este proyecto de ciudadanía yo he aprendido, en primera, a participar afuera, ya no estar adentro, mantenerme informada de lo que está pasando fuera de mi municipio, eso es la primera parte que yo aprendí, porque yo siempre estaba en casa, no salía yo, ese fue mi primer miedo a dejar lo que tenía yo adentro, ese fue el principio para mí, y la otra parte subir más mi autoestima. (C., Teocelo, Cabecera municipal)

[Fui al curso para] salir de casa, para aprender cosas nuevas, cambiar un poco de la rutina diaria y participé en el curso de repostería. (M., Amatla, Ixhuacán de los Reyes)

Aceptar la invitación de otra compañera a participar en un grupo es atreverse a "viajar", a salir de sí misma y de su casa, como lo menciona Alonso Pasado (2003: 173):⁶ "Todo comienza cuando se abren las significaciones a la expresión *Salir de la casa*. Salir de la casa es un gesto que cuando se le pone palabras, construye un universo de experiencias y sentidos para las mujeres". Es cuando las mujeres se deciden a salir del ámbito privado, de su ámbito interior, su casa y su interior personal, a salir de la oscuridad, según su propia expresión, a abrir los ojos, a hacerse visibles a sus propios ojos y a los de los demás, que ellas pueden empezar a decir y nombrar lo que se había quedado en el silencio

Me he sentido bien pero a veces muy presionada, apurada, corriendo pero no decir que no, decir que sí, sí se puede (M., Limones, Cosautlán de C.)

Del camino al grupo: una comunidad de aprendizaje y construcción de sujetos: un grito de ruptura, festivo y solidario

La educación es comunicación, es diálogo, en la medida en que no es la transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores que buscan la significación de los significados.⁷

Ese entusiasmo, ese especie de alegría de vivir que se apodera de nosotros cuando descubrimos una cosa maravillosa, delante de la cual nos preguntamos cómo había sido posible vivir tanto tiempo sin ella. En el momento que la descubrimos y nos entregamos a ella, nos damos cuenta de que, tal vez, durante mucho tiempo, había estado latente en nosotros "esperando" el momento de salir. El descubrimiento es ese momento que llega.⁸

Cuando las mujeres están expuestas a una realidad distinta de la suya, cuando salen de su comunidad, o bien cuando se enfrentan a tareas nuevas y a trabajar en grupo, se encuentran con otros paradigmas educativos, sociales y culturales que influyen, refuerzan o cuestionan las creencias y valores recibi-

6 Alonso Pasado, Claudia (1993). *Propuesta psicopedagógica en la relación con los procesos de conocimientos interculturales; cultura nacional-culturas indígenas en México*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.

7 Freire, Paulo (1973). *Extensión o comunicación. La concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI Editores.

8 Freire, Paulo (1993) *Pedagogía de la esperanza. Un reencuentro con la Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI Editores.

dos y asumidos. El grupo se vuelve territorio de las mujeres, una comunidad de aprendizaje, un lugar para aprender, capacitarse y crecer, reír, llorar y discutir. Según ellas es como una terapia. El grupo facilita el surgimiento de un lazo entre mujeres, lo que Marcela Lagarde llama "sororidad".

Los hombres para platicar van a la cantina, nosotros vamos a nuestro grupo (C., Piedra Parada, Cosautlán de C.)

Pues también en el grupo, doña I. siempre me he llevado con ella, ella también conoce a mi mamá y luego me decían tú no te sientas mal, no te sientas sola aquí estamos nosotros, siempre me han apoyado mucho y pues mis compañeras ahí en el grupo también, tengo una o sea que nos hemos hecho muy amigas, también su esposo se fue (a Estados Unidos) y pues ya ahí entre las dos nos andamos ahí consolando (O., Piedra Parada, Cosautlán de C.)

[Queremos] aprender más la forma de trabajar en grupo, encontrar nuevas formas de convivir y trabajar con las compañeras, compartir ideas, aprender cosas nuevas, por ejemplo, a organizar un grupo, intercambiar ideas y conocer todos los grupos de la región, animar a más compañeras y organizarnos bien. (J., Las Lomas, Cosautlán de C.)

[El grupo nos ha servido para] hacer nuevas amigas, ser responsables, ser legal con el dinero y con el trabajo, fomentar la unidad. Aprender a tener más seguridad para poder expresarse ante las demás personas. Aprender a valorarse como mujeres y saber valorar a nuestra familia. Más autoestima. Aprender a educar a nuestros hijos y cómo prevenir las enfermedades. (A., Palzoquitipan, Cosautlán de C.)

[El grupo nos ha servido para] compartir experiencias, desarrollar confianza y ser seguras de nosotras mismas, aprender a ser independientes, a trabajar en equipo y a capacitarnos, a comprender y conocer lo que todavía no sabemos para enseñar a nuestro grupo y demás personas, alfabetizarnos y estudiar más, apoyarnos como compañeras, llevar los temas a nuestros grupos; como mujeres apoyarnos unas a otras en los temas de salud, enfermedades de las mujeres, experiencias, conocimientos, amistad, solidaridad, compartir nuestras penas y alegrías. (C., Barrio de Santiago, Ayahualulco)

Sentí alegría porque me di un abrazo con mis compañeras. (C., Teocelo, Cabecera municipal)

Yo tenía miedo a decir yo puedo al dejar un poco mi rutina diaria, a convivir con más personas. (B., Tlachi, Ixhuacán de los Reyes)

Es un momento como de esparcimiento. Entonces allá (en las reuniones del grupo), porque te vas a platicar de cosas de superación, cosas que, de lo bueno y lo malo, los porqué. Sí, son de muchas situaciones, ¿no?, de la familia, de la economía, de la educación, de cómo te gustaría que fuera ¿no? Te enriquece porque son muchos puntos de vista diferentes. Y luego tú dices “a mí me gusta esto”. (E., Xico)

Me da confianza que puedo hacer las cosas. (C., Texin, Teocelo, Cabecera municipal)

[En el grupo] me siento bien, me sirve para desestresarme (M., Cerro Boludo, Ixhuacán de los Reyes)

Este..., bueno, yo ya sabía que había los grupos pero como que no me quería yo meter a eso porque ya ves que es lo mismo de ir a reuniones de, como luego dice mucha persona o mucha gente, dicen “es que pierde uno tiempo”, pues porque te vas, pero esos tiempos no son tan perdidos porque tú aprendes muchas cosas y aprendes a desenvolverte. ¿A poco no? (F., Baxtla, Teocelo, Cabecera municipal)

Pues yo pienso que mientras no nos pasemos, ni oigamos que la gente hable mal de nosotros, estamos bien y siempre no pidiendo permiso, avisando, voy a ir a tal lugar, cómo ves, me dices que sí o me dices que no. (G., Zoquitla, Ayahualulco)

En el caso de los grupos de mujeres acompañados por AUGE, una característica fundamental es la vinculación entre el proyecto de generación de ahorros y los proyectos de formación humana,⁹ de capacitación para el trabajo¹⁰ y de construcción de ciudadanía¹¹. Han sido los cuatro elementos

9 Talleres sobre autoestima, derechos de las mujeres, igualdad de género, autocuidado, proyecto de vida, entre otros, que acompañan las demás actividades de los grupos.

10 Desde hace tres años, en alianza con el Instituto Nacional de las Mujeres y el Instituto de Capacitación para el Trabajo de Veracruz, AUGE ha facilitado en las comunidades la realización de cursos de capacitación para el trabajo (panadería, repostería, estilismo, hortalizas, conservas, entre otros), acompañados de talleres de formación humana con perspectiva de género.

11 A partir del año 2011, en alianza primero con el Instituto Nacional Electoral,

clave en el crecimiento de las mujeres y de sus familias y en los cambios en las relaciones de género. Hay una interrelación dinámica entre el crecimiento de sus ahorros, el crecimiento personal de las mujeres, desarrollo de su autoestima y ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos, desarrollo de habilidades cognitivas y prácticas y su participación en la comunidad y en los ámbitos públicos.

Cuando empecé a ir también había entrado él y ya después, cuando empezó a ahorrar también donde trabaja y ya se salió, y ya dijo: tú ahorras acá, yo ahorro allá, sí porque le dije me invitaron a ir a esto, pues ahí pero fijate bien lo que haces, porque ya viste que luego hay muchas cosas que nada más agarran y se van y ni adiós dicen. Ajá y le digo no, la esta señora que me invitó la conozco, hay grupos que ya llevaban más de diez años, yo me imagino que no creo que nos van a hacer algo, ¿verdad?, son personas conocidas, y ya fui, le dije y me dijo que sí, ya empezamos a ahorrar, poco a poco. Cuando entramos nos dijeron hay que venir a las juntas, hay que venir cada ocho días y a dejar el ahorro [...], o sea aprende uno a ahorrar porque ahorita ya es como una costumbre que tengo que guardar porque tengo que llevar el ahorro, y pues porque luego ahí nos reímos un rato y yo he ido a las juntas a Teocelo, las que hacen cada mes. (J., Naranjales, Cosautlán de C.)

Sí, con eso ya sé, o sea con el préstamo, yo me ayudo porque pues ya ahorita no le faltan a uno enfermedades, mi esposo o yo, ya voy teniendo, y como mi esposo no está jubilado, no tiene pensión ni nada. Desde niña me llevaban a cortar y ya después se acababa, ya después ya crecí y se acababa el corte, íbamos a lo que fuera a la tijera, a deslamar que se le quita toda la lama a la mata pa' que quede bonita la deshijera de abril, todo lo que se refiere al campo yo supe todo. Después del campo pues ya me dediqué a la casa, pero aquí en la casa he hecho la lucha con alguna cosita, por ejemplo, empecé con los ahorros, mis hijas trabajaban en una empresa por allá y me pedían que les mandara yo de comer y mandaba yo de comer como a cinco o a seis, y ya pues ahí me ganaba yo mis buenos centavos y con ese dinero empecé a ahorrar. Ahorro de lo que me dan los hijos o ahorro también de lo que voy ganando, como ahorita vendo chiles en vinagre, vendo café, vendo helados, ya de eso voy ahorrando. Sí, no más le digo "mira me dieron tanto y voy a coger tanto para esto y voy a guardar esto para lo que nos haga falta o aquí te voy a dar pa' tu medicina",

posteriormente con el Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia, el CESEM y más adelante con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el CIESAS, 600 mujeres y jóvenes participan en un proyecto de Construcción de Ciudadanía.

porque él se tiene que estar checando cada cuatro o cinco meses de la presión. Sí y eso pues cuesta, los análisis y eso cuestan, nos sale más de mil pesos cada cuatro o cinco meses. (J., Xico)

Hemos aprendido a valorarnos y querernos como somos y no permitir que abusen de nosotras. (L., La Perla, Ixhuacán de los Reyes)

Me llevo una felicidad muy grande porque puedo salir adelante por mí misma y me valoro. (G., San Antonio Xoquutla, Ayahualulco)

Me llevo un aprendizaje muy bonito que debo darme un tiempo para mí, quererme a mí misma (T., Cosautlán de C.)

[Aprendí] sobre los derechos que tenemos las mujeres, sobre la salud. Me han aportado a valorar más mi salud y saber más de mis derechos. (M.R., Monte Blanco, Teocelo)

Sobre los talleres sí, porque ya hemos cambiado la forma de pensar y saber que si yo estoy bien todo lo demás va a estar bien. (Ma. del R., Tetlaxca, Ixhuacán de los Reyes)

Aprendí de los talleres de violencia intrafamiliar, valores. Reconocerme como mujer que no por tener obligaciones como madre no me dé tiempo para seguir aprendiendo, quererme y valorar lo que soy. (A., Tlatetela, Ixhuacán de los Reyes)

[Me gustó] el tema de la autoestima, a saber los derechos que tenemos como mujeres, a no vivir en violencia doméstica, a cuidarnos en cuestión de la salud. (S., Tetlaxca)

[El curso] me ha aportado el tema de autoestima, violencia y derechos de las mujeres, a saber que nadie es más que tú, todos somos iguales, seamos mujeres u hombres. (A., Calzontepec, Ayahualulco)

Aprendí a hacer productos de repostería como pasteles, galletas, pingüinos, pizza, pie de queso. Además logré convivir con mis compañeras de otras comunidades, no olvidarme de lo que me gusta hacer. (A., Tlatetela, Ixhuacán de los Reyes)

Aprendí a convivir, a hacer trenzas, peinados y todo lo de autoestima. (C., Calzontepec, Ayahualulco)

Antes de entrar al curso, prácticamente no teníamos muchos recursos para ingresar para la casa ni para mi propio uso, mis cosas personales: una vez que ingresé al curso de repostería empecé a ingresar dinero a casa, empezamos a vender, a vender, a vender y actualmente tenemos muchos pedidos. ¿Lo que me han aportado los talleres? En autoestima me la subieron mucho, luego en lo material fue lo de los pasteles, mi fuerte ahorita son los pasteles, igual hago otras cosas también como galletas, gelatinas, pero mi fuerte son los pasteles. En los talleres de formación humana, vimos los temas de autoestima, lo de los derechos de las mujeres; como mujer, los talleres me ayudaron a ser independiente, ser como estas mariposas, que a veces a lo mejor te tienen así, pero luego cuando tú aprendes muchas cosas, eres una mariposa libre, esto me dejaron los talleres, que soy libre como las mariposas, independiente de todos, me gusta ser alegre, me gusta mi personalidad. En lo económico fue difícil, ¡en ese tiempo no teníamos dinero que ingresar a casa! Y lo del curso, había ocasiones que me iba caminando de aquí hasta Ayahualulco para aprender lo del curso, a veces había ocasiones que me agarraba el agua o me agarraba la noche, y tenía que pagar un taxi o que me tenían que ir a traer mi esposo o mi papá, sí. ¡Con eso del agua y de los truenos! Tuve el apoyo de mis papas y de mi esposo. Me decían: sí, vende, te queda rico y empecé a vender y a vender y tengo mis clientes. Sé que mi trabajo me gusta. Sé que lo que hago me gusta, me gusta mi trabajo, sé lo que vale mi trabajo [...]. En la comunidad hay personas que te felicitan pero otras que te dicen: “No, es que las mujeres, como que no son para salir de casa”. Hay persona que te quieren bajar la autoestima, pero no me dejo, yo sé qué hago y mientras mis pasteles están buenos no me importa lo que diga la gente. Han mejorado mis ingresos, primero no había para un kilo de pollo y ahora hay. A veces mi esposo no tiene trabajo y hacemos los pasteles entre los dos, él me ayuda y yo salgo a vender y con las ganancias ya compré mis bases y otra batidora. Compré moldes y tengo mi ahorro personal [...]. Así, en AUGE me enseñaron a ser una gran mujer, no solamente una pastelera, a la mejor primero no te das valor, pero AUGE me ha enseñado muchísimas cosas, a ser una mujer más abierta, más alegre; no sé qué hubiera sido de mí si yo no hubiera leído esa cartulina en donde decía “se imparten cursos”; no estaría igual. (E., Calzontepec, Ayahualulco)

**Del grupo a la comunidad y al mundo:
un grito de coraje, de vida, colectivo, fecundo y esperanzador**

En la transición entre el grupo y el ámbito público, un largo camino de reivindicación y luchas de las mujeres por la igualdad de género y de oportu-

nidades les ha permitido salir poco a poco del ámbito privado, potenciar sus capacidades y lograr dar pasos significativos en la defensa de sus derechos: a la educación, a la salud reproductiva, a participar en los ámbitos de decisión. “Participar significa vivir y relacionarse de un modo diferente. Pero, sobre todo, implica la recuperación de la libertad interior propia, es decir, aprender a escuchar y compartir, libre de cualquier miedo o exclusión”.¹²

Antes éramos como ciegos, nos quitaron la venda de los ojos. Ahora despertamos. (B., Teocelo)

Siento que este grupo nos ayuda a abrir los ojos ante lo que la autoridad no quiere hacer. (R., Mata Redonda, Cosautlán de C.)

Saber que todas las que estuvimos presentes pensamos casi igual y todas tenemos ganas de que las cosas sean diferentes. (V., Amatla, Ixhuacán de los Reyes)

Yo siento que sí, me puedo defender, no me quedo callada si no me gusta algo, como ahorita me vaya yo a investigar allá el cabildo [...], ir a ver qué puedo investigar allá, ya en la escuela platicamos qué iba a haber, hoy tenemos lo del presidente porque hay una persona que le fueron a pedir ayuda y no quiso, habíamos de ir. (A., Xixitla, Ixhuacán de los Reyes)

Participamos en lo de la pavimentación de la calle, gracias a Dios se hizo a nosotros, aunque me tuvieron agarrando de chismosa y de argüendera, pero era una subida muy fea ahí, empinadísima, hoyuda, y como mi papá me viene a ver, me trae leña, se me hacía duro que pasara la camioneta o para bajarse, inventamos esto. Recogí firmas en la calle. Sí, que me firmaran un papel para ir a pedirla, y después que no, que mejor me firmaran para ir a ver si me daban un presupuesto de la obra. Sí, lo logré, quedó en el comité un tío de mi esposo, el compadre, a fuerza porque no quería, mi esposo y yo formamos el comité y yo iba a traer el dinero pa' pagar el fin de semana y lo logramos. Todos: “Ah, vieja chismosa, que eso era de hombres y que no”, pero si los hombres no lo hacen, a mí me perjudica ese camino, le digo, cuántas personas no me vienen a visitar y dirán: “la calle no la arreglan, haciendo y lo logramos”, ya después “ahora sí tenemos camino”, gracias a la vieja chismosa que andaba en la calle ¿no? Pues es que eso decían de mí, porque era la única mujer metida entre los hombres. Pues sí, pero yo siento que eso me valió a ser inquieta, a que empecé

12 Saravia Madrigal, Manuel (2004). “Ciudades para un futuro más sostenible”. *Boletín CF+*, 26, marzo de 2004.

a juntarme con doña Irma y entrábamos a esos grupos que eran mujeres; me acuerdo que en ese entonces había una persona que usaba paño y toda bien sumisa y decían: "vamos a ir a tal lugar", y decía ella "Ay, ¿cómo?, es que nosotros, no", cómo le iba a pedir permiso a su marido para salir, "pues dile, y sí te va a dar", "sí, sí me deja". Esa persona cómo le costaba salir, hoy ya ve usted que sube y baja, ella sigue metida por allá en programas no sé de qué, hizo de su vida un papalote, la señora. Su señor ya no lo toma en cuenta, sí, y le digo sí le vale a uno, pero yo siento que no hay que pasarse del límite. (B, Piedra Parada, Cosautlán de C.).

Sí, yo siento que sí, yo me puedo defender, no me quedo callada si no me gusta algo, o decirle al presidente que nos mande seguido el carro de basura pues en la escuela hay una contaminación enorme. (L., Xixitla, Ixhuacan de los Reyes)

Más allá del trabajo al interior del grupo, y por medio de capacitación en las reuniones mensuales de representantes de cada uno de los grupos, las mujeres logran irrumpir en los espacios públicos dominados por hombres y presentar sus opiniones y propuestas para abordar la problemática de género y socioambiental que se vive en las comunidades.¹³

Aprendí a saber qué obras se realizarán, los costos de ellas y planes del equipo de trabajo del palacio, que hay que apoyar para que se lleven a cabo las obras que hacen falta. (A., Cetlalpa, Ayahualulco)

Que soy capaz de ir a donde quiero a solicitar lo que sea necesario porque tengo el derecho a que se me informe como ciudadana. (B., Xocotepec, Ayahualulco)

Que no se deje influenciar por nadie y menos por las autoridades, porque se debe uno defender a como dé lugar. (E., Ixhuacán de los Reyes)

13 En el marco de las elecciones municipales de 2013, 24 grupos de mujeres y jóvenes realizan sus autodiagnósticos comunitarios y analizan la problemática comunitaria con enfoque de género, lo que permitió elaborar propuestas y demandas que se plasmaron en una Agenda Ciudadana Comunitaria. Con base en las 24 agendas comunitarias con problemas, propuestas y demandas comunes, se construye una Agenda Ciudadana Municipal que, micrófono en mano, las mujeres presentan a los candidatos y candidatas a la presidencia municipal durante foros organizados por ellas en cada uno de los 7 municipios de la región. Al año siguiente los grupos repiten el mismo ejercicio democrático con los candidatos y candidatas a la diputación federal. Posteriormente, las mujeres conforman un Observatorio Ciudadano para dar seguimiento al Plan Municipal de Desarrollo y el Plan de Obras.

Cómo enfrentarnos a las autoridades y exigir nuestros derechos. (J., Mata Redonda, Cosautlán de C.)

Que no hay que tener miedo para expresarse ante los demás. (M.L., Las Lomas, Cosautlán de C.)

Se está construyendo la primera aula para la telesecundaria, lo que habíamos pedido en nuestra Agenda Ciudadana, pero no sabemos el costo de la obra. Hay división en la comunidad, ya que el agente municipal está ausente. El comisariado ejidal comentó que en realidad es él que se mueve para conseguir apoyos. Fuimos a la Unidad de Acceso a la Información en el Ayuntamiento de Coatepec con un oficio para pedir el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), pero no nos lo dieron. Se nos notificará por correo electrónico el trámite que tenían que hacer para conseguir el PDM. Rafa nos dijo que, en efecto, recibió un correo en el cual el titular de la Unidad les notificaba que nos teníamos que presentar a la Unidad para llenar un formato. Esto no se debería de hacer, ya que la Ley 848 es muy clara al respecto: cualquier ciudadano o ciudadana puede pedir el Plan sin ningún otro requisito de parte de la Unidad. Pero tendremos que regresar a la Unidad para conocer este formato que se nos pide. (*Grupo de Mujeres de Zimpizabua, Coatepec*)

Bueno, yo quiero compartirles lo que siento; a principio yo era muy tímida, yo asistí a la reunión por invitación de doña Casilda y cuando llegó doña Lore nos puso a todas una dinámica; teníamos que decir cómo nos llamábamos y a qué íbamos, iban pasando una por una, y yo pensaba en mi cabeza: ¡Diosito, para qué vine, para qué estoy aquí! ¡Ay! Para qué vine... Pues ya que me toca, fue mi turno, hablé y me sentí bien, me gustó y seguí yendo a las reuniones. Cuando me tocó venir a Teocelo me pasó algo parecido, pero me sentí en confianza y dije: tengo que superar este reto. Cuando Alejandra me dijo que tenía que presentar el autodiagnóstico a los candidatos en Cosautlán, me sentía yo nerviosa y para acabar de completar ese día, entró la tormenta tropical, llueve y llueve, no hubo camión, me fui caminando de mi comunidad Las Lomas, por Texín hasta llegar a Cosautlán, con mi esposo y mis hijos caminamos más de tres horas hasta tomar un camión, porque yo no podía fallarle a mi comunidad, yo la representaba y no podía faltar, llegue bien mojada, lo que se dice mojada. Llegaron los candidatos y me tocó hablar, quería que alguien se parara atrás de mí, porque yo sentía que mis piernas no me aguantaban, me temblaban, las manos me sudaban, pero no me eché para atrás y hablé lo que tenía que hablar y también me sentí bien, después de hablar se me quitó todo. Aunque me mojé mucho, me sentía yo bien, luego al regreso otra vez me bajé en Texín y a caminar otras tres horas para llegar a mi casa, con mi familia, todos mojados. Pues

yo digo que he aprendido mucho, mi familia me apoya y yo digo que esto es muy bueno para todas las mujeres, pues es lo que puedo compartirles. Muchas gracias. (C., Las Lomas, Cosautlán de C.)

Pues como mujer me ha hecho más fuerte, ahora ya me sé defender, ya sé pedir las cosas o sé a dónde ir para que me las den, y en mi familia siento que mucho porque a mi hijo chiquito lo traigo acá entonces pues ahí lleva la semillita de que tiene que aprender y no se tiene que dejar, y en mi comunidad pues luego van y me preguntan: ¿tú sabes de esto o me puede dar un oficio para esto? Y es donde más o menos pues ya sé a dónde dirigirme y le digo a dónde pues si no sabemos las dos preguntamos, pero ya no me da miedo y me imagino que también es un apoyo para la comunidad porque pues también nadie sabía hacer oficios ni a dónde ir ni nada, y también les está sirviendo porque los replicamos los talleres que tomamos aquí y vamos allá al grupo y aprendo yo y ellas también. (A., Llano Grande, Teocelo)

¿Se dejarán acallar las mujeres?

Son múltiples los factores que limitan o favorecen la construcción del sujeto; entre ellos las circunstancias novedosas, los estímulos fuertes, la necesidad de dar solución a los problemas y tomar decisiones, las experiencias de logros y fracasos, la convivencia e interacción con los/las demás, con la comunidad, la mediación afectuosa del grupo, el diálogo y la fe en el otro, todo aquello que propicia el aprendizaje y crecimiento de los sujetos. La dimensión humana de conocer "no es el acto a través del cual un sujeto, transformado en objeto, recibe, dócil y pasivamente, los contenidos que otro le da y le impone. El conocimiento es tarea de sujetos, no de objetos. Y es como sujeto, y solamente en cuanto sujeto, que el hombre puede realmente conocer".¹⁴

A lo largo de este proceso de construcción como sujetos (¿tendríamos que decir "sujetas"?), las mujeres se enfrentaron (y se siguen enfrentando) con limitaciones, obstáculos, rechazos y críticas con el fin de acallar sus gritos. En nuestro país las mujeres obtuvieron la ciudadanía plena en 1953, pero en la práctica permanecieron ligadas al círculo doméstico, ya que se considera a la mujer como buena ciudadana con tal de que cumpla con sus deberes de madre y de esposa, y hay poco lugar para ella en los ámbitos públicos. El proceso de participación se ve frenado por el rol de género

14 Freire, Paulo (1973). *Extensión o comunicación. La concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI Editores, p. 77.

impuesto por la sociedad a las mujeres y a los varones. No se ve bien que las mujeres asistan a reuniones de carácter público, que se organicen, que aspiren a un cargo público. "Los hombres no quieren que una mujer les mande". Difícilmente las autoridades comunitarias, municipales y estatales reconocen a las mujeres como ciudadanas y sujeto de derechos, capaces de participar democrática y equitativamente en los ámbitos de toma de decisiones de sus comunidades y municipios. No les gusta que las mujeres participen porque son exigentes, hacen oír su voz, critican, proponen y defienden sus derechos y los de sus comunidades.

Los programas sociales oficiales como Prospera y "70 y más" consideran a las mujeres como simples receptoras, sumisas y dependientes de la ayuda destinada a mejorar el bienestar de la familia y refuerzan su rol de género, cuidadoras de hijas/os y administradoras del hogar; no propicia la igualdad de género, obligando a las "beneficiarias", por ejemplo, a barrer las calles de la comunidad ante la mirada de los hombres y jóvenes sentados delante de sus casas. En tiempo de elecciones son objetos de presión por parte de los partidos políticos y autoridades; pero, por temor a perder los apoyos económicos, es difícil que se atrevan a defender sus derechos y voten libremente. Sin embargo, hemos oído los gritos de las mujeres y su voluntad de romper con estas prácticas.

Las mujeres cada vez más tienen acceso a la escuela, pero se trata de una educación centrada en la pasividad y dependencia de normas externas y no en la reflexión y la participación activa en la construcción del sujeto y entre sujetos. (Al parecer la Reforma Educativa muy promocionada y contestada no promete ningún cambio significativo en este sentido). El enfoque educativo de muchos programas todavía consiste en valorar y potenciar el papel de las mujeres como educadoras y transmisoras de valores, o sea en reforzar su papel tradicional. En muchas ocasiones las mismas OSC hemos caído en este error.

En la familia y en la relación de pareja existen todavía rastros de machismo, violencia, autoritarismo, pero las mujeres, en muchos casos, han logrado romper estas actitudes; los jóvenes están más dispuestos a participar en la dinámica familiar de manera equitativa y reconocer el valor y los derechos de las mujeres, así como los propios.

En cuanto a las iglesias, son generalmente instituciones autoritarias, machistas y conservadoras y, salvo algunas pocas excepciones, ejercen violencia hacia la conciencia de las mujeres, particularmente acerca de las decisiones sobre su propio cuerpo; no las consideran como sujeto, sino como madres y esposas abnegadas y sumisas, las que lavan el piso de los templos, piden la limosna en los actos religiosos y deben permanecer calladas.

Algunas conclusiones que no son conclusiones sino desafíos

*Usted preguntará por qué cantamos*¹⁵

Las aportaciones de Dussel (citado por Hinkelammert)¹⁶ para categorizar el paso de la subjetividad al sujeto nos dan luz para entender el proceso de construcción de las mujeres como sujetos: la subjetividad pasa del en-sí dado al para-sí, de inconsciencia a autoconsciencia, del soñar (incluso con los ojos cerrados) al despertar, del no entender (ni comprender ni razonar) al comprender, del percibir al juzgar, del encerrarse en sí mismo al dirigirse a los Otros. El primer paso consiste en salir de casa, salir de la casa es también salir de sí misma y emprender el camino. La pertenencia a un grupo (las Otras) lleva a las mujeres a despertar, a modificar la concepción que tienen de ellas mismas y de su rol de género y su potencia autónoma, independiente, libre, sujeto con otros sujetos; se vuelven entonces impulsoras del proceso de transformación de la comunidad; promueven, facilitan, apoyan y acompañan los procesos organizativos, adquieren legitimidad a los ojos de su familia, de su pareja, de su grupo y de su comunidad. Su liderazgo tiene reconocimiento social, llegan a tener un papel importante en la comunidad; logran ser reconocidas por las autoridades locales, maestros, instituciones de gobierno, partidos políticos, entre otros; adquieren habilidades para hablar en público, defenderse, intervenir en los ámbitos públicos e incidir en las decisiones de la comunidad u otros medios. Para ello son importantes el grupo, el compañerismo, la amistad y la confianza de los demás. Siendo las más golpeadas por la pobreza, por ser mujeres y por ser de comunidades pobres, han podido crecer en su autoestima y autonomía, en sus capacidades, tomar sus propias decisiones y ser menos vulnerables frente a la discriminación y la violencia familiar.

En este mundo tan deshumanizado, estos procesos formativos y solidarios pueden ayudar a la reconstrucción del tejido social de las comunidades y para ello hay que reforzar la identidad de su organización y la vinculación entre los grupos. El proceso de las mujeres y sus sueños ha generado rupturas e incipientes cambios en las relaciones de género, tanto en el ámbito doméstico como en el público, ha posibilitado la construcción de proyectos personales y colectivos, el mejoramiento de la calidad de vida de la familia y de la comunidad, la expansión de capacidades, la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y la construcción de

15 Benedetti, Mario (1980). *Letras de emergencias y cotidianas*. México: Nueva Imagen.

16 Hinkelammert, Franz J. (2002). "El Sujeto negado y su retorno", *Pasos*, 104, segunda época, San José, Costa Rica.

nuevas relaciones sociales. Se refuerzan actitudes de solidaridad y facilitan la construcción de su incipiente identidad cultural, social y de género, como sujetos colectivos, autónomas, responsables, solidarias, impulsadas a transformar su mundo como agentes activas de cambio social.

He tenido el privilegio, durante todos estos años, de convivir con muchas mujeres, abuelas, madres, hijas, jóvenes, niñas, haber sido invitada a compartir su vida cotidiana en sus casas y en sus comunidades, escuchar sus historias, aprender de su dolor, sus fortalezas y sus luchas por construir otro mundo donde quepamos todos y todas. El gran desafío es lograr unir todos nuestros gritos en un gran grito colectivo junto con el de las madres, padres y familias de los 43 normalistas desaparecidos de Ayotzinapa, los muertos de Nochxítlán, de miles de desaparecidas/os, los gritos de las mujeres asesinadas por ser mujeres, los de las defensoras/es de los derechos de las mujeres, de las violadas, torturadas, discriminadas y explotadas en el campo, en las maquiladoras y como trabajadoras domésticas.

Estamos llamadas a una reflexión sobre nuestro papel como OSC en el contexto actual mexicano y latinoamericano, en función de los escenarios posibles que se dibujan en este cambio de época, los que se imponen y los deseables por los cuales se vale soñar y luchar. En este sentido, y para finalizar, quiero re-cordar (tener en el corazón) el enfoque del Pronunciamiento Latinoamericano sobre “Educación para Todos”¹⁷ que nos incita, en el contexto de globalización, a preservar algunos valores esenciales de la identidad latinoamericana, entre ellos,

el valor supremo de la persona y la búsqueda de un sentido de la existencia humana, el sentido comunitario de la vida, característico de nuestras culturas, principalmente las indígenas: compartir y servir, ser solidarios más que competitivos, saber convivir privilegiando el bienestar colectivo, respetar las diferencias contra las tendencias de exclusión y el cuidado por los más débiles y desprotegidos, la libertad, entendida —en la tradición que recogió acertadamente Paulo Freire— como una conquista sobre nuestros egoísmos y los de los demás, como construcción de la autonomía de la persona y de su sentido de responsabilidad, como superación de todas las opresiones mediante la comprensión del opresor y la disposición a compartir con éste la tarea de construir un mundo para todos, la búsqueda del “otro” en la construcción de un “nosotros” que fundamente el sentido ético de la vida humana, y la presencia constante de la utopía y la esperanza.

17 Pronunciamiento Latinoamericano sobre “Educación para Todos” (2000). Foro Mundial de la Educación, Dakar, 26-28 de abril de 2000.

POSIBILIDADES Y DESAFÍOS DE LA ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ATENCIÓN DE INFANCIA VULNERABLE EN VERACRUZ, MÉXICO

Lecciones aprendidas en la ejecución del Programa de Acción contra el Trabajo Infantil (PATI) de AUGE

Eduardo Cervantes Magaña

La vinculación es una tarea de importancia estratégica para las organizaciones, pues les permite establecer relaciones sinérgicas orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. La vinculación colaborativa puede crear oportunidades para el fortalecimiento de las asociaciones civiles, ampliando su capacidad para incidir positivamente en el sector en que intervienen.

En el caso concreto de AUGE, la vinculación ha implicado sostener diálogo e intercambio de experiencias con diversos actores institucionales y agentes de cambio local, regional e internacional. Por más de veinte años, desde el tiempo mismo de su fundación, el trabajo de AUGE se ha caracterizado por promover programas y proyectos con una clara vocación educativa, direccionada a fortalecer el sentido ético y autogestivo de las personas. Al mismo tiempo, ha promovido la adopción de formas de organización más solidarias e interdependientes. Esto es, quizá, el sello más representativo del quehacer de la organización.

Lo anterior ha servido como criterios-guía para establecer lazos institucionales con otras entidades. Indistintamente de la temporalidad o nivel de formalidad del vínculo, en AUGE hemos apostado por el consenso y la coordinación de esfuerzos en una lógica de apertura, respeto a la legalidad y, sobre todo, de resignificación de la persona misma.

La colaboración institucional implica reconocer las razones e intereses genuinos por las que cada entidad se interesa en estrechar lazos. En el caso de AUGE, la vinculación ha facilitado el acceso a una base de conocimientos y métodos que han validado su propuesta de intervención educativa, se ha diversificado la estrategia para acceder a fuentes de fondeo de programas

y proyectos, se ha logrado posicionar temas torales para la agenda social, política y de medios de comunicación, se han generado opciones para el desarrollo de capacidades en sus promotores/as comunitarios y personal administrativo, por mencionar algunas.

De esta manera, AUGE ha mostrado interés por sostener relaciones de apoyo mutuo, en primer lugar con personas líderes de la comunidad — principalmente mujeres y jóvenes—, academia y redes de organizaciones sociales civiles (OSC) del ámbito estatal interesadas en sumar esfuerzos para detonar procesos de cambio social desde una perspectiva de derechos humanos. También ha sido necesario articular acciones con autoridades educativas, funcionarios de gobiernos locales, comités estatales y fundaciones nacionales e internacionales. Vale la pena mencionar que, por el nivel de desempeño alcanzado y el impacto generado en algunos de sus proyectos, AUGE ha sido distinguido en varias oportunidades con premios internacionales (VIDANTA, UNICEF, entre otros).

AUGE y la protección de derechos de infancia

Una de las experiencias de vinculación más significativas en la historia reciente de la institución, ha sido la ejecución de un Programa de Acción Contra el Trabajo Infantil.¹ Este proyecto implicó un convenio de colaboración entre AUGE y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y fue financiado por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos (USDOL) durante junio de 2011 a febrero de 2013.

Como organización ejecutora, AUGE promovió el Programa “Desde el surco y el sendero los niños y las niñas a la escuela van primero” (PATI). Este modelo de intervención alentaba la articulación entre las instituciones del Estado, proponiendo, para tal efecto, un mecanismo de coordinación multisectorial orientado a prevenir y eliminar progresivamente el trabajo infantil en plantaciones de café y caña de azúcar en seis municipios de Veracruz, México.

A través de la sensibilización social, la coordinación entre actores clave y la integración de una agenda estatal, el PATI procuró la permanencia

¹ Trabajo infantil es aquel que resulta perjudicial o dañino para el bienestar físico, mental, social y moral de los/as niños/as e interfiere en su educación, pues impide su asistencia a la escuela, o bien obliga a combinar la asistencia a la escuela con largas jornadas de trabajo pesado, propiciando el bajo desempeño escolar y limitando la sana convivencia y recreación con otros/as niños/as. (OIT, 1999).

escolar de niños y niñas en riesgo de abandono escolar. Para ello, se realizaron acciones para fortalecer el entorno educativo, la formación técnica de adolescentes en edad permitida de trabajar y la generación de ingresos con enfoque de género en familias socialmente vulnerables.

Durante 24 meses, el PATI de AUGE promovió acciones específicas para prevenir, proteger y remover del trabajo agrícola a 1,550 niños, niñas y adolescentes en comunidades de seis municipios de Veracruz. En principio, fue necesario contar con una línea base que permitiera la caracterización, identificación y atención de menores de edad (5-17 años) y sus familias. Una vez que se determinaba la condición de vulnerabilidad social y laboral del niño, niña o adolescente, se proponía un plan de acción para mejorar su acceso a servicios educativos, de salud, alimentación, vivienda, capacitación técnica y acceso a medios para el emprendurismo, entre otros.

Además de la sensibilización y la formación de recursos humanos con respecto a la problemática del trabajo infantil, la estrategia contempló la activación de un sistema de referencia para la restitución de los derechos vulnerados. Esto es, se canalizaban casos a los programas sociales implementados por el Estado.

Vínculos estratégicos

Derivado de un proceso de planeación estratégica impulsado previamente por la OIT, se delimitaron y clarificaron las atribuciones y responsabilidades institucionales frente al trabajo infantil. Así, se logró establecer vínculos con diversos actores institucionales ligados con la inspección laboral, la educación, la salud, autoridades y programas sociales en sus tres niveles de gobierno, el DIF, la Comisión Estatal de Derechos Humanos, así como miembros de la cadena de valor de la caña y el café (empresas, sindicatos, unión de productores, Cámara Nacional de la Industria de Café y la Caña de Azúcar, OSC y otros).

El vínculo del PATI con el Programa sobre Seguridad, Salud y Medio Ambiente de la OIT facilitó el diálogo e intercambio de experiencias entre expertos, productores y empresarios de la cadena productiva del café y la caña de azúcar. El PATI y un aliado estratégico (Cafecol, A.C) realizaron un estudio en torno a la identificación y prevención de riesgos en fincas cafetaleras y promovieron la adopción de esquemas de Responsabilidad Social Empresarial.

En coordinación con la OIT y el Consejo Estatal de Asistencia para la Niñez y la Adolescencia (CEDAS), el PATI pudo contribuir al reconocimiento del problema en el Estado y se logró la integración de una agenda con

el gobierno del estado y la Secretaría del Trabajo. Este esfuerzo se sumó a las gestiones de la OIT y culminó con la firma del Convenio Intersectorial para Erradicar el Trabajo Infantil en la Agroindustria de Veracruz, en agosto del 2012. Derivado de este acuerdo, se integró el Comité Estatal de Planeación, Evaluación y Seguimiento de la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil en la Agroindustria del estado de Veracruz, del cual AUGE forma parte.

El PATI ha mostrado amplia disposición para colaborar con gobiernos locales, gremios campesinos, la iniciativa privada y los medios de comunicación regional. En todos los casos, se ha insistido en la necesidad de que las instituciones, funcionarios y los adultos en general, miren a los niños y niñas como sujetos de derechos y no sólo como beneficiarios de programas de asistencia social que alientan conductas paternalistas.

Aprendizajes del proceso de articulación institucional

Entre los principales aprendizajes generados, se mencionan los siguientes:

a) La comprensión de las instituciones en torno al fenómeno del trabajo infantil depende de la calidad de la información disponible. Por ello, resulta necesario generar investigación de tipo cualitativo y cuantitativo que permita dimensionar la verdadera magnitud del problema. La referencia geográfica y la caracterización de la población en situación de trabajo infantil es un insumo necesario para orientar la acción del Estado. Los esfuerzos de articulación, intercambio de información y reforzamiento de capacidades institucionales deben ser permanentes.

b) La difusión amplia de información sobre los derechos vulnerados de la infancia trabajadora puede favorecer una mayor exigibilidad social hacia las instituciones y el sector privado. El posicionamiento público y político frente a los derechos de trabajadores agrícolas resulta esencial en el proceso de corresponsabilidad.

c) El vínculo con familias jornaleras migrantes requiere de metodologías pertinentes que permitan el mapeo de flujos migratorios regionales. Deben integrarse nodos de articulación entre autoridades del gobierno local, instituciones estatales y sociedad organizada, de manera que sea factible brindar atención oportuna a grupos vulnerables en sitios de origen, tránsito y destino.

d) La aplicación de técnicas de educación popular, de las artes y los medios de comunicación para la difusión de los derechos de la niñez y temas relativos ha podido ser validada, ajustada y replicada en contextos rurales. Estas herramientas han demostrado ser sumamente útiles para impulsar

procesos de formación de recursos humanos en instituciones educativas, el municipio y otros agentes de cambio local.

e) La participación de la mujer en las diversas acciones de intervención del PATI ha contribuido significativamente a establecer relaciones de confianza con padres y madres durante el primer contacto con las familias. La sensibilidad y calidez de las promotoras es altamente valorada en las comunidades y mejora la oportunidad de participación social.

f) La eficacia en el sistema de referenciación institucional y la capacidad de respuesta hacia los casos reportados —de infancia en situación de vulnerabilidad— ha mostrado ser particularmente sensible a los siguientes factores:

1. El manejo de presupuesto y el tipo de relaciones políticas e institucionales entre los tres niveles de gobierno (ayuntamientos, estado y federación) suele condicionar la capacidad de respuesta y nivel de ejecución de los programas oficiales. Generalmente, la cobertura y consistencia de los servicios de atención en el ámbito local depende de partidas presupuestarias muy exiguas, o bien está sujeta a intereses de tipo político.
2. El perfil de competencias que poseen funcionarios en puestos clave (atención a infancia y grupos vulnerables) es generalmente bajo, particularmente en el ámbito municipal. Lo anterior incide negativamente en los procesos de comunicación, planeación, coordinación y gestión de servicios a favor de la población meta.
3. La disputa política derivada del proceso electoral (federal y estatal), así como el clima de inseguridad en puntos específicos del área de intervención, pueden tener impacto significativo en la ejecución y coordinación de actividades entre actores clave.

Finalmente, es preciso decir que, al igual que todo proceso de articulación entre instituciones, aún deben redoblar esfuerzos por mejorar el grado de sostenibilidad de la estrategia. El PATI ha sido uno de los pocos casos de vinculación tetrapartita (es decir, sociedad, gobierno, empresas y OIT) que ha puesto a prueba la capacidad del Estado y sus instituciones.

El desafío de revertir la situación de la infancia trabajadora aún permanece en la entidad. Sin embargo, hoy AUGE es ya un punto de referencia para los tomadores de decisiones en el ámbito de la administración pública, las organizaciones de la sociedad civil y el Estado en su conjunto.

VIEJOS LOS CERROS Y REVERDECEN

Notas sobre la conformación de los equipos
y el relevo generacional en nuestras organizaciones¹

Rafael Elot Aquino
Marie Chamussy Lesort

Actualmente (2016) el equipo de Desarrollo Autogestionario, A. C. (AUGE) está conformado por 19 personas, todas de tiempo completo. El miembro más grande tiene 72 años, el más joven 20. El director actual tiene 36 años. El promedio de edad es de 35 años; se puede decir que es un equipo joven pero intergeneracional, ya que una característica más de AUGE es que el equipo cuenta entre sus miembros con 8 jóvenes de menos de 26 años (3 mujeres y 5 hombres). El órgano supremo de toma de decisión es la Asamblea de socios y socias, que es quien nombra un director o directora y un Consejo Directivo de 4 miembros.

AUGE no contaba con una política muy definida de contratación de colaboradores. Sin embargo, la constante ha sido incorporar al equipo compañeros y compañeras de la región, en su mayoría miembros de los grupos organizados acompañados por la Asociación Civil, debido a su compromiso con la comunidad, su adhesión a la misión de la organización, su conoci-

¹ Enrique Calderón Alzati escribe en un reciente artículo en *La Jornada*: “La educación es un proceso histórico y social por el que cada generación humana comunica a la siguiente los conocimientos y valores que recibió de sus ancestros, enriqueciéndolos con sus propios descubrimientos, logros y retos” (“Reforma educativa, fracaso y disculpas”, 23 de julio de 2016). Esta afirmación bien pudiera decirse de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). En efecto, el asunto de la herencia y del relevo generacional en nuestras organizaciones se ha discutido poco y tiene su importancia en los procesos y vida de los equipos y en el posicionamiento de las OSC en la región y más allá; por lo mismo, lo es también tratándose del relevo de los consejos directivos y colaboradores/as en general. Otro punto ligado con éste es el del origen, la edad y la formación de los miembros de un equipo. Presentamos aquí algunas reflexiones sobre el tema desde el punto de vista de una fundadora y de un joven promotor con siete años de permanencia en el equipo de AUGE.

miento del contexto. En la mayoría de los casos, en los programas oficiales los promotores y promotoras son personas con mayor nivel de estudios y que se desplazan a las comunidades para impartir talleres y cursos de capacitación de corte técnico; ellos, generalmente, son ajenos a la cultura de la comunidad, su lengua, sus problemáticas, sus carencias y sus sueños. En estos casos se corre el riesgo de la simple transmisión de conocimientos poco significativos para la gente, o el de crear dependencia y paternalismo. En cambio, en AUGE se busca formar como educadores-facilitadores/as a habitantes de la misma comunidad, privilegiando y valorando el hecho de que son personas que comparten la misma cultura y cosmovisión y las mismas condiciones de vida y que, por lo mismo, son más aptos para promover la formación y organización de sus compañeros y compañeras. Si gozan de la confianza de la comunidad, se transforman también en líderes. Puede ocurrir que, en ocasiones, la gente sea más lenta en confiar en las nuevas habilidades de una persona de su comunidad, pero el promotor/a local muestra a la gente que puede hacer más por sí misma, propiciando el crecimiento de la autoestima y autonomía de las personas. A las compañeras que no tuvieron la oportunidad de estudiar más allá de la secundaria, se les anima a cursar la preparatoria y posteriormente una licenciatura. La profesionalización del equipo es una de las políticas importantes de la organización.

Desde 2006, en el marco de un proyecto de intervención educativa con jóvenes alumnos y alumnas de telebachilleratos de comunidades rurales de la región, nos dimos cuenta de su interés por el trabajo comunitario, junto con el deseo de seguir estudiando una carrera universitaria, pero sin posibilidades económicas para hacerlo. Una buena opción para estos jóvenes ha sido la licenciatura en Planeación del Desarrollo Rural impartida en el Centro de Estudios y de Desarrollo Rural en Zautla, Puebla, ya que el espíritu y los contenidos de esta licenciatura son totalmente afines a los objetivos de AUGE. Es un sistema semiabierto que posibilita a los cursantes incorporarse durante tres semanas al mes a la dinámica de la OSC (de hecho es una de las condiciones para poder cursar esta licenciatura). La cuarta semana se dedica a la licenciatura en Zautla. Es por esta modalidad que la mayoría de jóvenes de AUGE han optado, aunque pueden decidirse por otra carrera afín al trabajo comunitario; por ejemplo, la licenciatura en Trabajo Social en el sistema abierto en la Universidad Popular de Veracruz. En total, entre los años 2007 y 2016, se incorporaron progresivamente al equipo 12 jóvenes, egresadas/os de telebachilleratos; 2 se retiraron antes de terminar sus estudios, 2 al final de sus estudios, 4 egresaron de la carrera y pasaron a ser promotores de tiempo completo, y otros 4 están en curso de estudio.

Fueron dos las parejas fundadoras de AUGE, Antonio y Águeda, originarios de la región, quienes habían colaborado en las asociaciones que antecedieron a AUGE: Fomento Cultural y Educativo (FCE) (en particular en la entonces nombrada Radio Cultural Campesina de Teocelo,) y posteriormente EDUCE. La otra pareja, Manuel y Marie, había llegado a la zona en 1979 junto con el equipo de Fomento. En 1990, al retirarse Fomento de la región, algunos miembros del equipo (Marie y Manuel) deciden quedarse y fundar Educación, Cultura y Ecología, A. C. (EDUCE). Al abrir nuevos proyectos en el sur de la República, EDUCE también cierra su puertas en 1996. Es entonces cuando Antonio, Águeda, Manuel y Marie decidieron continuar en la región para fortalecer los procesos organizativos iniciados con cafetaleros y mujeres y en 1996 fundar Desarrollo Autogestionario, A. C.

Muchos fundadores de organizaciones no gubernamentales (ONG) en México, nos formamos en los años 70, impulsados por los Movimientos de Liberación Nacional en América Latina, el nacimiento de la Teología de la Liberación y la corriente de Educación Popular promovida por Paolo Freire. Estábamos entusiasmados, convencidos de que se avecinaba un verdadero cambio hacia la justicia social y que seríamos partícipes y constructores de este cambio. Todavía no se hablaba de sociedad civil. Se creía que las ONG eran la sociedad civil. Del temblor de 1985 emergió y se difundió el concepto de sociedad civil y las OSC son sólo una parte de esta sociedad civil que se organiza de manera independiente del gobierno y demuestra su fuerza y sus capacidades para resolver problemas y tomar decisiones.

Mientras el mundo cambiaba, la caída del muro de Berlín, el fin de la Guerra Fría, los movimientos de los pueblos originarios, los movimientos feministas, el fin de los paradigmas con los cuales se daba explicación a los fenómenos sociales, todo ello caracterizó esta época. Hoy, algunos de estos actores sociales pudieran caer en la tentación de quedarse con la nostalgia de estos años de utopía y entusiasmo, seguir creyendo que las cosas pueden cambiar pronto y tratando de explicar los fenómenos sociales actuales con herramientas obsoletas de análisis de la realidad. Para las nuevas generaciones todo esto es historia pasada; han nacido junto con las nuevas tecnologías, la globalización de la economía, un capitalismo salvaje y depredador, un consumismo irracional, la violencia y la inseguridad. Parecería un tiempo sin salidas.

En este nuevo contexto, ¿cómo se puede concebir la participación de los fundadores/as? ¿Qué hacer con la herencia?² ¿Cómo y cuándo entregar

² Entendiendo la herencia no sólo como el patrimonio tangible de la asociación: las máquinas, los muebles, el edificio, sino sobre todo la inspiración y el espíritu con el

la casa? ¿Cuánto tiempo se debería ocupar un puesto directivo? ¿Con qué criterios se debe dar la contratación de los colaboradores y colaboradoras? ¿Cuál debería ser sus orígenes, su perfil humano y profesional?

Es obvio que no hay recetas y las respuestas a estas preguntas tienen que ver con muchos factores particulares ligados a la índole de la OSC, sus objetivos, su historia, el contexto geográfico, sociopolítico y económico del país y, en particular, de la región donde está insertada la organización. En AUGE no estuvimos ni estaremos exentos de diferencias o rupturas a veces dolorosas. Es parte de nuestros aprendizajes y crecimiento. Lo importante es que las dificultades internas en un equipo no afecten a la población con quien estamos comprometidos y para ello hay que aprender a manejar nuestras diferencias con madurez e inteligencia.

A lo largo de los veinte años de vida de AUGE nos hemos enfrentado a los siguientes riesgos:

- Que los fundadores y fundadoras defiendan su papel y responsabilidad y no se decidan a soltar la herencia.
- Que directores o directoras se eternicen en el puesto, con el pretexto de que "nadie más va a poder hacer lo que hago", "no hay quien me pueda reemplazar".
- Que el equipo tampoco logre poner su confianza en otra persona, creyendo que no hay quien pueda tomar el relevo.
- Que socias y socios que ya no participan en actividades en la OSC permanezcan infinitivamente en la Asamblea.
- Que no se deje espacios para un relevo generacional.
- Que se contrate sólo a amigos o familiares para "dar trabajo".
- Que se contrate únicamente a personas de la misma región.

Sin embargo, para fortalecer la conformación de un equipo sólido, comprometido y profesional, hemos llegado a las siguientes premisas:

- El tiempo de un director o directora no puede ser mayor de 3 años; pudiera ser un año más de transición para la capacitación del relevo.
- El Consejo Directivo tiene un papel muy importante de apoyo a la dirección y propicia que las decisiones se tomen de manera colegial y consensuada.
- Hay que pensar y prever el relevo generacional en el equipo.
- Con mucha escucha a las opiniones del equipo y siendo autocríticos los fundadores/as deben dejar poco a poco sus responsabilidades y poder de decisión para que los demás aprendan y crezcan.

que se fundó, la utopía, los valores y el posicionamiento que la OSC ha logrado a lo largo de los años en la región.

- Evitar contratar amigos o familiares de miembros de la misma OSC.
- Incorporar, además de personas de la región, a personas con otras experiencias y contactos que pueden ampliar la visión del equipo, abrirlo a otros campos y enriquecer el trabajo.
- Se decidió que el socio o la socia que por dos años no participa en las actividades de la OSC, no puede permanecer en la Asamblea, ya que su voto pudiera influir negativamente sobre decisiones que tienen que ver con el futuro de la organización.
- Ser un equipo plural, sin distinción de edad, religión, opción partidista, preferencia sexual, con salarios dignos pero modestos, ya que buscamos construir una sociedad incluyente, igualitaria y al servicio de los demás. La diversidad de edad es una riqueza mientras todos y todas continúen aprendiendo y aportando propuestas desde su experiencia y punto de vista, abiertos a los signos de los tiempos y a los cambios necesarios.
- Buscar recursos y contactos para que cada integrante del equipo pueda profesionalizarse sin afectar los compromisos establecidos con los grupos y comunidades.

Para finalizar este breve recuento de experiencias, creemos que cuando un equipo se retira, el impacto de su trabajo se evidencia cuando los que quedan (personas, grupos y comunidades) pueden decir: "Lo que somos, lo hemos hecho nosotros mismos".

El testimonio de *Rafael*, un joven colaborador de AUGE, puede ayudarnos a encontrar respuestas a las interrogantes iniciales de este texto:

Soy Rafael Elot Aquino, originario de la comunidad de Texin, municipio de Teocelo, Ver. Formé parte de la primera generación de becarios y actualmente soy promotor educativo y social en Desarrollo Autogestionario A. C. Mis primeros acercamientos con la organización se dan en el año 2006, siendo estudiante del 5° semestre del Telebachillerato de Texin, ya que por invitación de Graciela y Eduardo, los coordinadores del trabajo con jóvenes en AUGE, acudieron al Telebachillerato para invitarnos a participar en las actividades del autodiagnóstico participativo sobre la realidad que estábamos viviendo los/las jóvenes de nuestra región, denominado: "¿Quiénes son y qué piensas los/las jóvenes?".

En un primer momento el coordinador del Telebachillerato nos obligó a alumnos/as a participar en las actividades. Debo confesarlo, no me gustó mucho esa decisión, sin embargo, al llegar a la organización nos hicieron sentir como en casa, con un trato cercano y lo que había sido obligatorio se convirtió en algo muy significativo. Estar en constante convivencia con

jóvenes de mi edad y de distintas comunidades, me inspiró y animó para seguir aprendiendo y compartir mis ideas e inquietudes y fue así como me integré a los talleres de formación de facilitadores/as juveniles y de producción radiofónica. Así, semana tras semana, acudía entusiasmado y dejando atrás timidez e inseguridad para volverme más sociable y seguro de mí mismo; pero el momento de concluir mis estudios del nivel medio superior se acercaba y con ello las preguntas: ¿qué seguía?, ¿a qué me dedicaría?

En esta etapa de mi vida tenía bien claro que quería seguir estudiando en la universidad, tener una carrera, colaborar en una causa social, tener un mejor empleo. Sin embargo, las condiciones económicas y hasta el apoyo moral en mi familia no eran los mejores y pensaba que, tal vez, era necesario migrar, irme de la comunidad para conseguir un empleo; los días transcurrieron y recuerdo que justo el día del acto de graduación en la puerta del salón comunitario se encontraba Marie, una compañera de AUGE, quien felicitaba a cada compañero egresados/as. Me tocó el turno y su pregunta fue: ¿qué sigue?, ¿qué harás?, mi respuesta fue “no sé” y no porque no supiera en esos momentos dar una respuesta, sino porque no había las condiciones suficientes para seguirme preparando profesionalmente. Con un nudo en la garganta recordé algunas frases que días previos a la graduación el coordinador del Telebachillerato me había expresado: “serás un cerebritito tirado a la basura”, “sigue viviendo en tu burbujita y conformándote con lo que venga” y “sigue siendo parte del montón”. Debo admitirlo, emocionalmente me derrumbé, pero gracias a las sesiones con un psicólogo, quien en estos tiempos tenía un trabajo colaborativo con AUGE, me orientó a cimentar firmemente mi proyecto de vida y a seguir adelante, buscando redes de apoyo y afortunadamente encontré a Marie y a un equipo de trabajo, quien confió en mí y apostó por mi formación profesional.

Formalmente, en junio de 2007, me integré como becario de la organización e ingresé a la licenciatura en Planeación del Desarrollo Rural que imparte el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CESDER), ubicado en la Sierra Norte de Puebla, específicamente en Zautla. Este modelo educativo me permitió llevar a cabo mis estudios superiores y el trabajo comunitario en AUGE, combinando teoría y práctica por un lapso de cinco años que dura la licenciatura. Hablando de mi trabajo en AUGE, inició mi colaboración a través de la metodología “De joven a joven”, que consistía en acompañar procesos educativos con estudiantes de Telebachilleratos en la implementación de herramientas para un proyecto de vida, manejo responsable de la sexualidad y comunicación familiar, esto de 2007 a 2009. De 2010 a 2012, el Consejo Directivo me da la oportunidad de colaborar en el Programa de Acción contra el Trabajo Infantil, coordinando el área

de formación donde se promovieron acciones de sensibilización y en pro de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes. En 2012-2013, inquieto por conocer los demás proyectos de la organización, me acerqué a la coordinadora general de proyectos y al director general, para expresarles mi interés por involucrarme en los temas de Construcción de Ciudadanía, donde se han venido generando competencias y el desarrollo de habilidades para una mejor participación democrática en nuestras comunidades, principalmente con mujeres y jóvenes; su respuesta fue favorable y me integré con entusiasmo a este equipo.

El momento de concluir con mis estudios superiores había llegado y, con ello, el fruto del esfuerzo de cinco años estaba por cosecharse, pero al mismo tiempo me venía a la mente la interrogante “¿Pasaré de ser becario a promotor?” Y sí, así fue: el Consejo Directivo decidió que me quedara en la organización; fue algo muy padre recibir mi primera quincena y saber que sin su apoyo esto no hubiese sido posible. Posteriormente, las buenas nuevas llegaban con la invitación a formar parte de la Asamblea de Socios/as. Es algo muy gratificante saber que quienes llevan el timón fijan la mirada en un joven y lo incluyen. De 2014 a 2016 se me encomienda la coordinación del proyecto “Capacitarse para Crecer”, dirigido a mujeres rurales que no tienen un trabajo remunerado y que no están estudiando. Gracias a la dedicación de mi equipo de trabajo y a la colaboración interinstitucional hemos cimentado la base para que las mujeres logren generar ingresos, además de potencializar su formación humana. Esta estrategia de intervención ha sido muy exitosa. Llevamos tres años operando este proyecto y aquí estamos, generando capacidades de vida, de vida buena en las mujeres y sus familias.

Trabajar en un equipo intergeneracional e interdisciplinario ha favorecido mi formación personal y profesional, me siento seguro y capaz; cuando en la mesa nos sentamos jóvenes y adultos para dialogar y colaborar en un fin común, hay riqueza de conocimientos, aportes, experiencias, ideas innovadoras y creativas, además de discrepancias y desacuerdos, pero todo en un ambiente de respeto y escucha. Sin embargo, considero importante seguir generando más espacios donde puedan escucharse de manera más asertiva nuestras propuestas, ya que, en ocasiones, sentimos, los y las jóvenes, que debemos hacer lo que ya está establecido por decisión del Consejo Directivo. Soy consciente de que en las situaciones que tienen que ver con el buen rumbo y permanencia de la organización, la responsabilidad se encomiendan a las personas adultas (Consejo Directivo), pero a veces desde los sub-equipos se percibe como decisiones verticales si no hay suficiente información y comunicación sobre lo que sucede.

Para finalizar, comparto que en Desarrollo Autogestionario, A. C., en-

contré una segunda familia y que como en todas las familias hemos tenido momentos de logros, dificultades, retos y preocupaciones que nos han hecho más fuertes y nuestros antecesores le han apostado a la creación de un espacio no sólo laboral, sino de crecimiento humano y profesional; puedo decir que soy muy afortunado de formar parte de esta familia intergeneracional e interdisciplinaria donde los saberes, las opiniones, el diálogo, la escucha y las experiencias se siembran en el día a día para cosechar una vida buena en nuestras comunidades. Cierro con esta cita de Albert Hirschman: “[El capital social], a diferencia de las otras formas de capital que se consumen con su uso, es la única forma de capital que cuanto más se usa más crece”.

TEJIENDO REDES, EXPERIENCIAS DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Margarita I. Zarco Salgado

Introducción

Las reflexiones que se comparten aquí sobre las organizaciones de la sociedad civil (OSC) parten de una personal participación en varias de ellas por más de tres décadas en diversos puntos del país, especialmente en la Península de Yucatán.

Las OSC surgieron, y siguen conformándose, en muy variados contextos: en la Ciudad de México se tienen décadas de experiencias de su trabajo, en tanto que en algunos municipios no existen estos organismos o se tienen pocos años de su conformación por actores locales; en un tercer caso, surgen en las grandes ciudades y hacen presencia en apartadas localidades del país. Estas organizaciones son tan diversas, con variados objetivos, misiones, ideologías, que su creciente número es un indicador del fortalecimiento de la sociedad civil y de la democracia misma (Canto, 2014).

Las OSC se conforman por grupos de personas en atención a sus necesidades e intereses, o a los de otros grupos de la sociedad, en asuntos que no son atendidos por instituciones, o bien para proponer alternativas en su solución, pero también se integran para contribuir al desarrollo social. Así, surgen las instituciones educativas o de investigación, generando ofertas alternativas de educación pública; con acciones que no cubre el sector gubernamental, ya sea hacia personas con alguna discapacidad, padecimiento, exclusión o pobreza, desigualdad, destrucción del medio ambiente, biodiversidad, cambio climático, autonomía y derechos de los pueblos indígenas, problemáticas de género, entre muchos otros (DOF, 2012).

Enfoques y contextos de las OSC

En el espectro de paradigmas de atención de las OSC destacan, por un lado, el asistencialismo y el enfoque de derechos, desde esta última visión existen

imperativos constitucionales y obligaciones de las instancias públicas para atender las demandas sociales; los otrora “beneficiarios” son titulares de derechos. Se exigen programas que aseguren la asequibilidad, accesibilidad, calidad, equidad y universalidad de los servicios públicos y la vigencia plena de los derechos humanos. La política social es vista por estas organizaciones como una obligación legal de los gobiernos y no como una graciosa concesión del Estado para ayudar a los pobres y a los grupos vulnerables (Canto *et al.*, 2015).

Con respecto al contexto sociopolítico nacional en el que surgen las OSC identifico que las primeras mantenían un perfil muy discreto de su quehacer, y parte del mismo se hacía en franca oposición al quehacer gubernamental. En las décadas de los 70-80 la respuesta de la sociedad civil ante las demandas sociales estaba enmarcada en una idea de cambio social bajo la inspiración del socialismo, en el contexto internacional de la Guerra Fría.

Después de la desintegración del bloque del Este y el debilitamiento del paradigma del socialismo, en medio de un proceso de búsqueda de alternativas de acción, la relación de las OSC con los gobiernos locales, municipales, estatales o federales ha dado espacio al diálogo, la negociación, a funciones de representación del sector civil o de monitoreo a la gestión gubernamental, al tiempo que pervive en algunas agrupaciones la desconfianza o la abierta oposición política a los gobiernos.

En tiempos más recientes, algunas organizaciones comprenden su quehacer en la perspectiva de representar al Tercer Sector y, junto con gobiernos y empresa privada, suman esfuerzos y trabajan en sinergia en la atención a grandes problemas sociales. Como ejemplo contamos el caso de la violencia en determinadas ciudades del país, que ha motivado que los tres sectores sociales articulen recursos y voluntades para atender la problemática del pandillerismo entre los jóvenes.

Las primeras OSC con objetivos educativos, socioculturales o socioeconómicos fundamentaban su trabajo en la llamada Educación Popular, inspirada en las tesis del educador brasileño Paulo Freire, con propuestas como la Pedagogía de la liberación y la Pedagogía de la esperanza, vinculadas con las luchas de los pueblos latinoamericanos. En las décadas subsiguientes, diversos paradigmas y enfoques fundamentaron el trabajo de las organizaciones: la perspectiva de género, las metodologías de Investigación Acción Participativa, el enfoque de derechos y, recientemente, las propuestas de interculturalidad, gobernanza, de fortalecimiento de capacidades locales y del tejido social, y capital social.

Tejiendo redes

La reflexión sobre las OSC remite a sus relaciones con cuatro actores y procesos fundamentales: con los gobiernos (municipal, estatal y nacional); con otras organizaciones en redes y alianzas; con las comunidades y grupos sociales con los que trabaja; y con los movimientos sociales.

1) Con gobiernos: en general hay una tendencia a ampliar las relaciones con éstos, se ha pasado de un paulatino abandono de tácticas de lucha como los plantones, la ocupación de oficinas, las pintas o el volanteo, que habían empleado en años anteriores, a una mayor disposición a dialogar y negociar con los funcionarios públicos, de la protesta a la propuesta, lo que no evita el escepticismo frente a las negociaciones con los gobiernos (Canto, *et al.*, 2015).

En recientes encuestas a representantes de las OSC de Yucatán, la menor o mayor cercanía con los gobiernos se ha identificado como sustantiva para analizar su capacidad de incidencia en las problemáticas que atienden, particularmente vulnerables se perciben ante la permanencia o no de los funcionarios en turno, lo que puede hacer que una relación de cooperación puede trastocarse en otra de conflicto con el simple relevo sexenal o trienal de los equipos de gobierno, a veces dando al traste con los avances logrados por las organizaciones. Se señala que el arribo de un funcionario sensibilizado ante el trabajo de las OSC abre oportunidades inesperadas. Lo anterior revela una notable falta de institucionalización de la relación organizaciones-gobiernos que, por otra parte, parece ser de doble vía: varias de ellas siguen en buena medida marcadas por las personas que están al frente, y el relevo de esas personas puede traer cambios de fondo en la vida interna de la organización y en sus relaciones con los poderes públicos (Canto, *op. cit.*).

Aspecto determinante en la relación con los gobiernos es la capacidad y oportunidad de incidir en las políticas públicas. Varias OSC que intentan incidir en políticas públicas coinciden en que ésta es una tarea que las desborda en lo individual y requiere de la acción conjunta o la participación en redes temáticas.

2) Con otras organizaciones: las OSC se han unido para la gestión de fondos, capacitación, intercambios, procesos de sistematización de experiencias, venta de productos de las comunidades, trabajo con jóvenes, con universidades y con otros actores sociales y políticos. En Yucatán, por ejemplo, el tejido asociativo ha tenido momentos de mucha fortaleza como cuando se incidió en la construcción y posterior aprobación de la Ley de Protección de los Derechos de niños, niñas y adolescentes y la tipificación del feminicidio. Sin embargo, la crisis financiera mundial ha repercutido en

la disminución de los recursos internacionales que financiaban el trabajo de las OSC, lo que las ha obligado a centrarse en su trabajo y disminuir el tiempo de articulación y trabajo colaborativo entre pares.

Por otra parte, hay una gran disposición a la integración del trabajo entre organizaciones, pero falta capacidad para hacerlo. Existe un área de oportunidad para construir propuestas eficaces, que aprendan de la experiencia, se nutran de teoría para el trabajo en redes y se avance en el fortalecimiento del capital social que las mismas OSC construyan entre ellas y con los otros sectores, especialmente con los grupos sociales. Enfrentando este reto, en Yucatán se ha dado la articulación de varias organizaciones con académicos de la Universidad Autónoma de Yucatán para construir la denominada Agenda Ciudadana (Munguía *et al.*, 2011) en el contexto preelectoral de 2012, que incluyó temas como derechos de la infancia y la adolescencia, personas con VIH sida, violencia de género, migración, sustentabilidad, desarrollo rural y urbano, y trabajo con población maya, entre otros; fruto de esta propuesta, los nuevos gobiernos retomaron algunos planteamientos como el tema de la atención a las personas infectadas con VIH sida.

3) Con comunidades: en un proceso de revisión crítica, las OSC reconocen la necesidad de incorporar más resueltamente la participación comunitaria en la elaboración de sus propuestas y en todas las fases de su trabajo cotidiano. Este enfoque, si bien ha estado presente como inspiración y fundamento en el trabajo de las organizaciones bajo la propuesta de la educación popular y, más recientemente con el enfoque de interculturalidad, sigue siendo un área de oportunidad; parece más fácil trabajar para la gente y no trabajar con la gente. Esta perspectiva resulta particularmente relevante en localidades con gran presencia de pueblos originarios. El enfoque de derechos, la perspectiva de género, los modelos de bienestar y desarrollo, entre otros, deben ser revisados en el marco de la filosofía y ética de las culturas locales (Canto, *et al.*, 2015).

4) Con movimientos sociales: el apoyo de las OSC a las reivindicaciones ciudadanas y comunitarias, así como a los movimientos sociales, es de la mayor importancia y a veces decisivo para éstas. En la Península de Yucatán ha sido particularmente significativa la articulación de las organizaciones con el movimiento MA-OGM (no a los organismos genéticamente modificados, o transgénicos) que logró detener la siembra de soya transgénica en la región; la defensa de la Laguna de Términos y el mangle en Campeche; varios casos de defensa ambiental en Quintana Roo y el Observatorio de la Selva Maya, una red ambiental con mayor control de la parte civil que ya tiene tres años de existencia y ha alcanzado un buen nivel de interlocución con los gobiernos (Canto, *op. cit.*).

Alcances del trabajo de las OSC

Con respecto a sus alcances y aportes a los cambios que se han dado en el país, éstos son innumerables. Particularmente mencionaremos:

Las OSC han sido un espacio de *profesionalización de sus equipos de trabajo* en diversas temáticas: investigación educativa, personas con discapacidades y padecimientos, manejo alternativo de ahorro y crédito, producción agropecuaria en la perspectiva de lo orgánico y el comercio justo, manejo de la comunicación, negociación, entre otros campos. Personas formadas en la sociedad civil han ocupado posteriormente puestos en gobierno, universidades e instancias internacionales, contribuyendo a la profesionalización y la innovación de estos sectores e incidiendo en políticas públicas de mayor impacto. Un ejemplo muy concreto de ello fue la formación en la metodología del Marco Lógico que las OSC ofrecieron a sus integrantes desde principios de la década de los 90 y que, una década después, se demandó en otros espacios gubernamentales y universitarios.

Por otra parte, un impacto significativo de estas organizaciones es el *fortalecimiento de capacidades locales* de las personas y grupos de base, en la atención a diversas problemáticas comunitarias, en puestos de elección y servicio público, y en la defensa con gran ahínco y pertinencia de los intereses de su pueblo en contextos estatales, nacionales e internacionales (Zarco, 2011). Ejemplo de lo anterior es un grupo de mujeres mayas llamado "Ko'olel kab", que cultivan la abeja nativa en Hopelchen, Campeche, que se han destacado por trabajar contra la siembra de la soya transgénica, contra los megaproyectos y por la defensa de la apicultura, la biodiversidad, el territorio y el derecho de los pueblos originarios a su autodeterminación. Ganaron el premio otorgado por la Organización de las Naciones Unidas por la defensa de los derechos de los pueblos indígenas, y una de sus miembros, la señora Leydi Pech, representó dignamente en los procesos judiciales a los indígenas mayas en una audiencia en la Comisión Interamericana de Derechos Humanos en Washington.

Las OSC han contribuido también a fortalecer *la representatividad de la sociedad civil organizada* en espacios de decisión de la gestión gubernamental, desde la exigencia del ejercicio de los derechos humanos y, en algunos casos, han logrado incidir en propuestas de política pública en temáticas de salud, atención a la infancia, diversidad de género, discapacidad, producción agropecuaria, economía, educación, medio ambiente, entre otros. En el ámbito municipal hay experiencias favorables de algunos ayuntamientos que han integrado en sus planes propuestas de OSC, o bien éstas se han hecho cargo de formular los planes municipales de desarrollo.

Asimismo, las organizaciones han generado *modelos de atención* de alta calidad y nivel profesional a la población que vive en situación de marginalización o de vulnerabilidad en áreas diversas: adicciones, discapacidad, inseguridad alimentaria, salud mental, vivienda, capacitación laboral, y han incidido en la *gestación y fortalecimiento de movimientos sociales* en las luchas por la igualdad de género, de los pueblos indígenas, de la democracia y del cuidado del medio ambiente, entre otros.

Retos

La diversidad de organizaciones y contextos en los que se desarrollan plantea múltiples retos, entre los que destacamos:

- Mejorar la profesionalización de las OSC para que logren incrementar la capacidad de incidencia en sus problemáticas. La sistematización es una herramienta de aprendizaje de las propias experiencias.
- Fortalecer la capacidad de dialogar, interactuar y negociar con el gobierno con argumentos sólidos, con propuestas claras, de alta calidad y construidas junto con las comunidades.
- Priorizar la articulación de las OSC en redes capaces de movilizar personas y recursos suficientes para llevar nuevos temas a la agenda pública, o para cambiar decisiones de funcionarios y dependencias de gobierno.
- Diseñar propuestas de política pública pertinentes y con la calidad necesaria. En este terreno la alianza con las universidades y centros de investigación es relevante.
- Promover estrategias de sostenibilidad de sus acciones. El emprendimiento social es una de ellas.

El reto principal es ir más allá de sus reducidas parcelas de actividad para avanzar mediante el diálogo y la deliberación hacia la constitución de alianzas que contribuyan a fortalecer el tejido asociativo en las entidades, fortaleciendo la sociedad civil organizada.

Referencias

- Álvarez Acosta, Pedro *et al.* (2011). *II Encuentro Regional entre la Universidad y la Sociedad Civil Organizada*. Mérida, inédito.
- Berlanga, Benjamín (2009). *Foro Salud*. Obtenido de UCI RED: http://www.forosalud.org.pe/web/Crisis_y_Reconfiguracion_de_la_Coop_para_el_Desarrollo.pdf. Consultado el 7 de enero de 2016.

- Canto Sáenz, Rodolfo (2014). "Democracia y Políticas Públicas. El contorno de sus relaciones", en *Perspectivas de Políticas Públicas*, 6, enero-junio. Buenos Aires, Universidad de Lanús, pp. 13-41.
- Canto Sáenz, Rodolfo, María Teresa Munguía Gil y Margarita Zarco Salgado (2015). *OSC, Gobierno y políticas públicas. El caso de Yucatán*. Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, en proceso de edición.
- DOF (2012). *Ley de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. Última reforma a la Ley de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México, 24 de abril.
- Munguía Gil, María Teresa *et al.* (2011). *Agenda Ciudadana. Diálogo para el desarrollo local*. Mérida. Mimeo.
- Zarco Salgado, Margarita (2011). *Sistematización y evaluación del trabajo de Educación, Cultura y Ecología en el municipio de Hopelchen, Campeche*. Mimeo.

EL GRUPO COOPERATIVO QUALI, UN CASO DE CONTINUIDAD EN LA INNOVACIÓN

Gisela Herrerías Guerra y Raúl Hernández Garcíadiego

Cuando las personas recorren el Museo del Agua “Agua para Siempre” y visitan la agroindustria del Grupo Cooperativo Quali, después de ser impactadas favorablemente por los logros y la dimensión alcanzados, casi siempre preguntan: ¿Cómo lo lograron? ¿Cómo empezaron? ¿Cómo motivaron y organizaron a los pueblos y a las familias?

Intentar dar respuesta a estas interrogantes casi siempre nos lleva a hacer un largo recuento histórico del proceso desde el inicio de la experiencia en 1980, para encontrar los caminos que permitieron avanzar hacia la mejoría en la calidad de vida de las familias y señalar también los obstáculos y golpes enfrentados sucesivamente en cada etapa.

En esta oportunidad, queremos ensayar un camino distinto, partiendo de los logros más relevantes que se han consolidado como una vigorosa plataforma para impulsar el desarrollo regional y que destacan en el momento actual. A partir de ahí trazaremos líneas retrospectivas para resaltar cuáles fueron las condiciones que permitieron actualizar sus potencialidades y las intelecciones luminosas —*Insights*, los denomina el filósofo Bernard Lonergan, SJ— que forjaron el cuerpo de ideas constitutivas del modelo de desarrollo regional actual.

Los procesos centrales

A primera vista destacan los frutos de dos grandes líneas de trabajo:

- 1) La producción cooperativa de alimentos nutritivos de amaranto orgánico certificado de alta calidad que realiza el Grupo Cooperativo Quali, y
- 2) El programa “Agua para Siempre” de regeneración ecológica para retener suelos y agua, favoreciendo al ambiente y su biodiversidad.

Apoyado en la maduración continua de estos dos programas centrales, destaca también:

- 3) El Programa de Nutrición Infantil que ha desarrollado una metodología para rescatar a miles de niños de la desnutrición, mediante una inter-

vención de menos de un año de duración en cada cohorte, consistente en la provisión de alimentos nutritivos y balanceados, junto con la habilitación de las personas para adoptar prácticas higiénicas en la preparación y consumo de los alimentos con dieta equilibrada, así como la creación de capacidades de producción de alimentos en cada familia.

Para formar e imprimir orientación a estas tres líneas operativas y sostenerlas a través del tiempo, ha sido vital el soporte de tres procesos subyacentes que incorporan dimensiones fundamentales en cada etapa:

4) El Museo del Agua "Agua para Siempre" que hace visible y palpable el enfoque educativo que ha impregnado la participación organizada de las familias y grupos en el trabajo para emprender proyectos, y así enfrentar y superar sus carencias.

5) La intercooperación económica que ha establecido mecanismos adecuados de financiamiento para el desarrollo económico, brindando sustento a la operación y evolución del modelo en cada etapa, y

6) La armadura legal, contable, administrativa, de información y capacitación que ha permitido fortalecer la estructura socio-empresarial del Grupo Alternativas de Desarrollo Regional para fundamentar la toma de decisiones informadas, cumplir con los requisitos para acceder a incentivos de fomento al desarrollo, así como defender estos procesos en contra de la codicia que excita los continuos intentos de abuso y despojo de parte de la cleptocracia incrustada en gran parte de los aparatos gubernamentales, con las valiosas excepciones que —por el contrario— han propiciado su avance.

Producción agrícola del amaranto orgánico con calidad certificada

El amaranto orgánico con que se elaboran los nutritivos alimentos Quali es cultivado por familias campesinas organizadas en cooperativas de la Unión de Sembradores de Amaranto, formada por 1,088 familias agrupadas en 88 cooperativas, en 60 pueblos de 25 municipios de los estados de Puebla, Oaxaca, Tlaxcala y Veracruz. En la producción orgánica participan 400 familias campesinas con 868 hectáreas certificadas, lo que convierte a Quali en el productor de amaranto orgánico más importante de México.¹

¿Cómo se ha logrado alcanzar tal nivel de organización social y cobertura territorial protegida contra la contaminación?

¹ Cifras del ciclo de producción orgánica certificada del ciclo primavera/verano 2014.

Este logro es el resultado de combinar dos enfoques: el social-educativo orientado a la formación de las personas, y el agroecológico que busca la regeneración de los recursos naturales en los ecosistemas.

El Grupo Alternativas de Desarrollo Regional ha capacitado a más de 3 mil personas en la siembra, de entre las cuales a 526 les ha expedido ya su certificado oficial de estudios de la SEP, reconociendo su capacidad en siembra y consumo de amaranto. Ha sido un largo caminar junto con las familias campesinas desde 1982, cuando se inició el proceso de recuperación del amaranto en uno de los centros de origen de la agricultura mesoamericana donde se desarrolló el policultivo llamado *milpa*, que combina la tríada maravillosa de maíz, frijol y amaranto; en ella se integran también cultivos como la calabaza, el aguacate, el chile y otros que constituyen la fuente de la alimentación y de la gastronomía mesoamericana.

Durante la primera década de siembra y cultivo, la atención estuvo centrada en experimentar variedades de semilla y técnicas para comprender sus ventajas y limitaciones, configurando un programa de investigación-acción participativa denominado "El amaranto como alternativa agrícola, económica y nutricional en tierras de temporal en zonas semiáridas". De los resultados obtenidos en cada ciclo surgían propuestas de innovación para mejorar el método a utilizar en el siguiente y afinar la adecuación de las técnicas a esta región semiárida. Se logró desarrollar innovaciones tecnológicas, principalmente en incremento de la fertilidad orgánica de los suelos, en la prevención de plagas y enfermedades del amaranto con métodos orgánicos, en densidad de siembra reducida para evitar acame y en aprovisionamiento de agua de emergencia para enfrentar sequías.

A través de los años se fue confirmando la propuesta de que el cultivo de amaranto podría brindar alimentos nutritivos a las familias campesinas que lo sembraran, además de aprovechar durante todo el ciclo la hoja que contiene, no solamente proteína sino altos porcentajes de vitaminas y hierro, que resultan especialmente valiosos para combatir la anemia en mujeres embarazadas y nutrirlas bien a ellas y a sus hijos durante la gestación. Los talleres de preparación y consumo de amaranto fueron confirmando la forma en que podía reincorporarse a la dieta familiar cotidiana.

Fue gracias a la valiosa experiencia agrícola y culinaria acumulada por las familias campesinas y por el equipo integrado por promotores sociales y técnicos agrícolas, que al enfrentar el amenazador panorama que se presentó tras la crisis económica nacional detonada en diciembre de 1994,² se

² Estos sucesos fueron posicionados en los medios como "los errores de diciembre" de 1994.

contó con una firme base para decidir emprender la siembra de amaranto en mayor escala, destinada desde entonces a su venta en el mercado para generar empleo e ingresos para las familias.

Una década más tarde, y habiendo acumulado veinte años de experiencia en el desarrollo de tecnologías adecuadas para su siembra productiva en regiones semiáridas, en el año 2003 se tomó la decisión de someterla a certificación externa. La decisión de optar por la agricultura orgánica certificada surgió como respuesta a la voluntad de asegurar a los consumidores la inocuidad de los alimentos de amaranto Quali, así como al convencimiento de conservar los suelos y acuíferos de la cuenca libres de contaminación por agrotóxicos. Tras los tres años requeridos de transición y supervisión, se logró obtener el certificado orgánico,³ que garantiza no solamente la producción agrícola del amaranto, sino su procesamiento agroindustrial y su proceso de comercialización para hacerlo llegar a todo el país.⁴

A partir de 2008 se amplió la certificación para incluir también maíz orgánico y en 2012 se incrementaron los niveles de exigencia para lograr el máximo nivel en la certificación para la exportación a Europa y a Estados Unidos.⁵ Este proceso de expansión de la producción agropecuaria y enriquecimiento de las capacidades productivas de las familias socias, mediante capacitación y el mejoramiento de sus parcelas, se vio favorecido por el apoyo de más de una década de la Fundación Merced⁶ y por inversiones del Programa Especial de Seguridad Alimentaria de la FAO operado por SAGARPA.⁷

Cada línea de alimentos ha obtenido la certificación correspondiente: orgánica por Certimex, Libre de Gluten por Acelmex y Kosher.

Alimentos nutritivos con inocuidad certificada

Desde 2009, los alimentos nutritivos de amaranto orgánico certificado los elabora el Grupo Cooperativo Quali en dos plantas agroindustriales gemelas, construidas en el Valle Tehuacán-Coxcatlán.

Estando plenamente convencidos de la exigencia de crear una planta

3 La certificación estuvo a cargo de Certimex.

4 El certificado orgánico se obtuvo en el año 2006.

5 La certificación, cumpliendo los lineamientos del National Organic Program (NOP) de Estados Unidos, homologado con la Unión Europea, obtenida en el año 2013.

6 Fundación Merced apoyó en el periodo 2003-2014.

7 Alternativas fue reconocida como agencia de desarrollo para atraer recursos de PISA-FAO entre 2008 y 2012.

para la elaboración de alimentos de excelencia, la selección de este sitio en un ambiente limpio se definió por el criterio de asegurar y garantizar la calidad e inocuidad certificada de los alimentos nutritivos que el Grupo Quali se proponía producir, lo cual fue mucho más difícil de lograr de lo que originalmente se había pensado, al no encontrar en la región una zona con ausencia de riesgos de contaminación.

Durante cerca de un año se había emprendido un largo proceso de búsqueda para encontrar un predio adecuado —inicialmente propuesto para el Valle Alto de Tehuacán— que estuviera libre de contaminación de aire, suelos, agua. Cada predio visitado entre la segunda parte de 2007 y la primera parte de 2008 fue sucesivamente descalificado por encontrarse cerca de alguna granja de aves o cerdos que propician infestaciones de moscas y otros insectos, o por estar cerca de alguna maquiladora de textiles que causan contaminación del acuífero con químicos, o alguna granja de producción agrícola en las que se utilizan abundantes insumos agrotóxicos. Aunque se encontraron predios muy atractivos y con importantes ventajas, en todos ellos se identificó algún riesgo ambiental. La reflexión final que determinó la decisión de dónde construirla, fue aplicar la visión de futuro, considerando que sería un error instalar la agroindustria en cualquier predio en el que se hubiera detectado algún tipo de presencia o riesgo de contaminación, ya que se enfrentaría una dificultad creciente para garantizar la inocuidad de los alimentos y obligaría a emprender campañas que requerirían inversiones crecientes hacia el futuro, considerando el ritmo de contaminación que se ha observado en el Valle Alto en las últimas décadas.

Se eligió instalarla en el límite de la Reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán, en el predio del Centro Mesoamericano del Agua y la Agricultura, en el extremo opuesto al nuevo Museo del Agua “Agua para Siempre”, inaugurado en el año 2005 por Alternativas y Procesos de Participación Social A.C. Al ubicarse fuera de cualquier población y a orillas de esta área natural protegida, el lugar seleccionado ofrece una sólida garantía hacia el futuro de que no podrá instalarse ningún vecino que pudiera significar algún riesgo de contaminación de los procesos alimenticios.

Pero, ¿cómo se desarrolló la capacidad técnica de ingeniería para construir una planta de alimentos y construir los equipos necesarios para operarla? La respuesta es simple, aunque el proceso ha sido complejo.

Para 2008, la Dirección de Ingeniería había acumulado una vasta experiencia y conformado un versátil equipo de constructores entrenado para trabajar en brigadas en muy distintos frentes y tipos de obras. Desde 1988 ya había construido más de 6,500 obras de agua y también la planta agroindustrial número 1,999, con la cual adquirió y puso en práctica los cono-

cimientos necesarios para construir plantas destinadas a la elaboración de alimentos. Habían pasado 24 años desde que se emprendieron los primeros proyectos de construcción con tecnología apropiada en 1984, a los cuales siguieron la construcción de los locales de la Unión y del Centro de Tecnología; en el año 1999 se habían realizado trabajos para ampliar la sede de Alternativas, con lo cual el equipo había acumulado una gran versatilidad para dialogar con usuarios en el proceso de investigación y diseño participativo que siempre involucra a los destinatarios de cada una de las obras.

Por su parte, el Centro de Tecnología había desarrollado una enorme capacidad inventiva desde aquel lejano 1980, cuando su primer taller se había improvisado en una terraza techada para fabricar mobiliario y posteriormente implementar tecnología doméstica para mejorar la vida de la mujer rural. Poco después comenzó a diseñar equipos agrícolas para la producción de amaranto y para apoyar la construcción de obras del programa de agua. Así, al decidirse iniciar el proceso agroindustrial en 1994, resultó natural que el Centro de Tecnología asumiera el desafío de desarrollar tecnología adecuada para apoyar a las personas que trabajaban en la elaboración de alimentos de amaranto, para lo cual no existían equipos disponibles en el mercado. Cuando los ingenieros y herreros preguntaban cómo iniciar el proceso para inventar maquinaria, se les dijo que hicieran lo que siempre han hecho: ir a platicar con las señoras que saben procesar el amaranto y preguntarles qué es lo que necesitan para hacerlo mejor... "y hagan lo que ellas les digan, aplicando todos los conocimientos y experiencia que ustedes ya han acumulado".

Ambos casos de las Direcciones de Ingeniería y Tecnología muestran que la investigación-acción participativa, el hábito de la innovación y transferencia de tecnología, así como el desarrollo y transferencia de capacidades empresariales han sido fundamentales a lo largo del proceso de desarrollo regional, y han estado enfocadas siempre hacia apoyar a las personas para que puedan realizar mejor su trabajo.

La planta 2009 fue la primera construida en esta ubicación,⁸ capitalizando la experiencia adquirida durante un periodo de diez años de operación de la planta 1999, diseñada y construida *ex-profeso* tras los cuatro años de práctica en la planta piloto 1994, con la que inició el innovador proceso de transformación agroindustrial con visión comercial para enfrentar la crisis económica de aquel año.

8 Las plantas 1994 y 1999 se establecieron en el municipio de Tehuacán, mientras que las plantas 2009 y 2014 se establecieron en el municipio de San Gabriel Chilac, en el camino hacia San Juan Atzingo.

La planta 2014 es una réplica mejorada tras cuatro años de validación de la planta 2009 y ambas fueron construidas aplicando la experiencia adquirida en la aplicación de los criterios de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC, también conocido como HACCP, por sus siglas en inglés), bajo los cuales se ha operado desde 2007.⁹

Cada una de las plantas agroindustriales está compuesta por tres líneas de producción, aisladas entre sí con franjas de cristales para permitir la producción simultánea de distintos alimentos en cada una de ellas, sin riesgo de contaminación cruzada de olores y sabores de un alimento a otro, al mismo tiempo que los cristales divisores permiten supervisar las actividades de cada línea desde cualquiera de ellas. En el techo de cada una de las líneas se establecieron tres domos con amplios miradores en los cuatro costados, que permiten a los visitantes observar en detalle la operación de los procesos de elaboración de alimentos sin necesidad de ingresar a la planta, lo cual garantiza que no hay riesgo de contaminación por personas no calificadas como manejadores de alimentos. Esta innovación arquitectónica fue una ingeniosa solución que logró balancear dos objetivos aparentemente contradictorios: el aislamiento total de los procesos para evitar contaminación y la visibilidad total para cumplir objetivos educativos hacia los visitantes.

El esfuerzo sostenido por el equipo para garantizar la calidad ha sido sometido en cuatro ocasiones al juicio de evaluadores externos, obteniendo un primer reconocimiento con el Premio Puebla a la Calidad en el año 2003; a partir de allí, se elevó el nivel de exigencia en el Grupo Cooperativo Quali y en el año 2005 se sometió nuevamente a evaluación y obtuvo por primera vez el Premio Nacional Agroalimentario y el Premio "México Calidad Suprema" en la categoría de pequeña empresa; en 2006 Quali realizó mayores inversiones en equipo para el laboratorio de calidad que había establecido en 2001, y en el año 2007 inició la implantación del sistema APPCC, por lo cual recibió por segunda vez el Premio Nacional Agroalimentario en 2008. Una vez reubicada en sus nuevas instalaciones, Quali obtuvo el Premio Nacional Agroalimentario en 2011-2012—esta vez en la categoría de empresa mediana—, convirtiéndose en la única empresa de México que lo ha obtenido en tres ocasiones, confirmando su compromiso por entregar a sus consumidores alimentos nutritivos de la más alta calidad.

⁹ El equipo de la agroindustria y de la comercializadora recibió asesoría de CEMUE para instalar el sistema APPCC en el año 2007.

La búsqueda de personas con valores para tejer la Red de Aliados Quali

El éxito actual del Grupo Cooperativo Quali ha sido posible gracias a la evolución del modelo de comercio equitativo y solidario plasmado en la vigorosa Red de Aliados Quali.

Desde que en 1994 se tomó la determinación de impulsar el desarrollo de la cadena agroindustrial, se comprendió que para impulsarlo sería necesario desarrollar simultáneamente el eslabón comercial, para lo cual en 1995 se registró la marca Quali, que en náhuatl quiere decir “bueno”, y en muchos otros idiomas forma la raíz de la palabra “Calidad”: *quality* en inglés, *qualité* en francés, *qualitäten* en alemán, *qualitate* en italiano y otros más.

Fue en el año 2005 cuando se realizaron grandes cambios que llevaron a tejer lo que hoy es la Red de Aliados Quali, cuando tras veinte años de ensayar diversas estrategias de comercialización se comprendió con claridad que, para Quali, no resulta idóneo un modelo meramente comercial como los que se habían seguido hasta entonces de acuerdo con los consejos de asesores expertos. En esos modelos se busca *empujar* la colocación de los alimentos en puntos de venta de una red de distribución, y complementar con inversiones en publicidad para generar la demanda deseada para *jalar* estos novedosos alimentos desde los estantes.

Se fue haciendo cada vez más claro que era imprescindible innovar también en el ámbito de las relaciones de intercambio comercial, reenfocando el esfuerzo de equipo en detectar personas valiosas con las cuales se pudiera establecer una relación cercana y duradera, basada principalmente en dos valores compartidos: 1) estar conscientes de la necesidad de llevar alimentos nutritivos e inocuos a sus familias y amigos para cuidar su salud, y 2) ser personas con una conciencia moral que les oriente a impulsar con su consumo el desarrollo de un modelo regional sostenible de producción y consumo equitativo y solidario, en beneficio de las familias campesinas e indígenas de pueblos marginados que se han organizado en el Grupo Cooperativo Quali.

Aunque progresivo y lento, el cambio se orientó y avanzó con mayor claridad hacia este nuevo rumbo, lo cual llevó a fortalecer herramientas adecuadas a este nuevo objetivo: 1) se intensificó la impartición de conferencias, cursos y talleres, tanto en el Museo del Agua como a través de participación en numerosos congresos, ferias y otras actividades nacionales e internacionales que permitieran contactar a estas valiosas personas y motivarlas para incorporarse a la Red de Aliados Quali, 2) las Direcciones de Geografía y de Información se sumaron al proceso que llevó al establecimiento de sistemas

profesionales para brindar atención y seguimiento adecuado y personalizado, capacitando al equipo en esta modalidad de relación bilateral, y 3) el Centro de Tecnología se involucró en el proceso de diseño participativo junto con el personal de la Comercializadora para mejorar el empaque y envío, estructurando un sistema de logística que permitiera hacer llegar los alimentos Quali a cualquier punto del país en poco tiempo, con un bajo costo y en perfectas condiciones. En este proceso, la clave de la innovación fue generar una nueva concepción de la relación con estas valiosas personas involucradas, que mucho más allá de ser consideradas clientes, se asumieron como parte de este noble e innovador proyecto que ha demostrado un sólido potencial de transformación social, económica, ambiental y cultural.

Este nuevo modelo se benefició de varios factores previos que contribuyeron en su conformación. Se había adquirido experiencia al haber contratado en 2001-2002 una asesoría en mercadotecnia de un especialista calificado, lo cual aportó muchos aprendizajes. Desafortunadamente, durante ese tiempo el esfuerzo se orientó a introducir territorialmente los alimentos en misceláneas por medio de vendedores con vehículos cubriendo rutas, apoyado por técnicas de apertura de mercado en cada punto. El esfuerzo había sido muy grande y los resultados resultaron muy pobres; la evaluación mostró que las tiendas misceláneas están en realidad controladas—más que por los dueños y familias que las atienden— por las grandes empresas que distribuyen sus productos a través de ellas. Quali comprendió que las misceláneas serían una arena en la que siempre estaría en gran desventaja y que si pretendiera superarla debería realizar gigantescas inversiones en vehículos, vendedores y publicidad—con todo lo asociado a este modelo—. En caso de hacerlo así, estaría desviando su fuerza hacia la atención de las rutas en las ciudades, distrayéndose de su misión de atender a los pueblos y familias campesinas que lo integran. Al comprender su inadecuación para Quali, se llegó a la decisión de no continuar en este modelo.

Otro modelo que se ensayó fue establecer tiendas propias para atender un mercado de cercanía, que le diera presencia pública y que sirviera de punto de promoción y venta en la ciudad, al cual dió el nombre de Casa Quali. Contar con un local propio permite colocar fotografías y mensajes del trabajo realizado por las familias campesinas en sus parcelas y en la agroindustria, con el fin de que los clientes se interesen no solamente en los alimentos Quali, sino también en los valores del modo de producción que los genera. Este modelo se aplicó durante un periodo de veinte años,¹⁰ el

¹⁰ El modelo de Casa Quali inició con la apertura de la primera en Tehuacán en 1996 y el cierre de la Casa Quali Coyoacán en 2016.

cual permitió comprender que más que un punto de venta, lo que resultaba imprescindible para impulsar el proceso era un punto de promoción y difusión, en el que se pudieran abordar educativamente y de manera simultánea las cualidades nutritivas y el modelo de desarrollo que lo sustenta e impulsa. Este aprendizaje resultó de gran utilidad, aunque el análisis continuo de los costos de operación de las Casas Quali, como instalaciones, equipo, personal y gastos asociados, llevó a la decisión de **no seguir** adelante por esta vía.

Otra interesante experiencia que contribuyó a la construcción de la Red de Aliados fue haber operado durante una década el Sistema de Abasto de la Unión, que funcionó fructíferamente entre 1984 y 1994 para atender la petición formulada por las mujeres campesinas de establecer un mecanismo para adquirir alimentos y otros productos a precios de mayoreo y obtener precios más favorables para sus familias. Entre los aprendizajes de esos años destacan: 1) contar con un sistema que permita captar las preferencias detalladas de los consumidores, 2) realizar adquisiciones de mayoreo para bajar los precios, 3) armar paquetes con un núcleo uniforme y un complemento variable para manejarlos con eficiencia, y 4) utilizar medios de transporte de bajo costo para llevar los paquetes a todas las familias. Este sistema de abasto fue el mecanismo que había permitido incorporar los primeros alimentos de amaranto elaborados por las familias de productores tostando el grano de amaranto con la técnica tradicional de comal de barro, para su distribución entre las familias campesinas consumidoras. Al ser un mecanismo de distribución que mantiene el contacto con los consumidores finales, la comunicación cercana enriqueció la intelección al conocer sus ideas, preferencias y sugerencias. También se comprendió la importancia de organizar un conjunto creciente de consumidores constantes para poder aspirar al crecimiento con estabilidad.

Una vez construida la nueva planta agroindustrial 2009, las instalaciones de la anterior planta 1999 se modernizaron para instalar el Centro de Logística, desde donde se opera ágilmente la distribución de alimentos Quali a la Red de Aliados a todo México y para la exportación.

En 2011, la directora de la FAO en México declaró que ésta es una experiencia madura, lista para ser exportada.

El programa “Agua para Siempre”

El enfoque educativo de la metodología llevó a la realización de entrevistas dialógicas que permitieron comprender las principales necesidades sentidas y expresadas por la población: el agua, los alimentos, la generación de ingresos y el cuidado de la salud. Entre estas necesidades, el agua se priorizó

como problema eje —aquel en torno al cual giran otros problemas y cuya solución contribuye también a la solución de aquellos— y tras la investigación sobre los orígenes de las tecnologías y la organización social que hicieron surgir la agricultura y la irrigación en Mesoamérica,¹¹ se materializó en la construcción de la Presa de Santa María la Alta que dio nacimiento en 1988 al programa “Agua para Siempre”.

Después de la odisea que representó la falla y posterior reconstrucción de esta presa,¹² el ejemplo del éxito logrado impulsó la ejecución de más de 11,000 obras de regeneración ecológica para la obtención de agua, beneficiando a 259 mil habitantes en 228 localidades de 69 municipios de los estados de Puebla, Oaxaca y Veracruz.

El énfasis en la educación

Todo el proceso está orientado por una visión educativa, que se ha plasmado en 1,500 cursos y talleres, impartidos a 43 mil personas, que se suman a las 131 mil que han visitado el Museo del Agua “Agua para Siempre”, y a las 58 mil que han asistido a 634 conferencias y actividades de difusión, beneficiando a 203 mil personas en el periodo 2001-2015.

Esta acción educativa avanza en dos sentidos paralelos: la opción ética inicial que llevó a los iniciadores del proceso a la inserción en la región, y a la metodología de investigación dialógica que aplicaron desde el primer momento, la cual se enriqueció al transformarse en un proceso de investigación-acción participativa.

Equipo interdisciplinario

¿Y quiénes operan este modelo?

La operación del Grupo Cooperativo Quali se realiza mediante un equipo interdisciplinario conformado actualmente por 60 personas con alto nivel de compromiso social y responsabilidad profesional; 20 en la Dirección Agropecuaria, 26 en la Dirección Agroindustrial y 14 en la Dirección Comercial. Ellas cuentan con el apoyo de otras 83 personas que impulsan el Grupo Alternativas de Desarrollo Regional, sumando un total de 143 personas contratadas con empleo de tiempo completo y con prestaciones

11 Investigación: “El agua como recurso escaso-La respuesta de Tehuacán”. CEDETAC, 1985-1987.

12 Ver video “Santa María, su lucha por el agua (1988-1991)” y el documento “Premio Nacional de Solidaridad 1992-Memorias de acción”.

sociales.¹³ El Centro de Tecnología cuenta con 11 personas, la Dirección de Ingeniería con 18, las Direcciones de Geografía e Información con 6 y la Dirección de Educación con 21, de las cuales 15 dan vida al Museo del Agua “Agua para Siempre”; la unidad de servicios centrales cuenta con 29 personas que brindan su apoyo a todos los procesos.

Continuidad derivada de la opción ética fundamental

Una última reflexión para compartir, ¿cómo ha sido posible cristalizar tantas realizaciones a lo largo de los años?

El proceso pudo haber sido truncado por cualquiera de los grandes golpes que sufrió a lo largo de los años: la interrupción de financiamientos privados a CEDETAC en 1988, la ruptura de la presa de Santa María en 1989, el cierre de la Unión Xha Tlalli tras la crisis económica nacional de 1994, o la crisis de liquidez generada por la corrupción del gobierno de Puebla en 2005, o más recientemente por la interrupción abrupta de los financiamientos de las fundaciones a partir de la crisis económica mundial detonada en 2008, la cual golpeó fuertemente a Alternativas en 2012-2014.

¿Por qué y cómo seguir tras cada golpe? El origen de todo el proceso brotó de una opción ética fundamental que llevó a la determinación de poner la vida al servicio de los menos favorecidos. A esta decisión primigenia siguió el paso hacia la inserción en la región para vivir asumiendo la perspectiva de la población marginal. Una vez reubicados, el fruto del diálogo inicial llevó a detectar la prioridad de las necesidades fundamentales: agua, alimentación, empleo e ingresos y cuidado de la salud.

Para abordar estas necesidades se emprendieron procesos innovadores de construcción de formas distintas de actuar en equipo y en conjunto con la población que padece estas carencias. Como consecuencia de esta opción y de este método, se va construyendo una relación de compromiso, amistad y afecto entre los participantes.

Por ello, sin importar la gravedad de los problemas y adversidades que se han enfrentado a lo largo de los años, rendirse simplemente no es una opción. La pobreza está allí, expresada en continuas carencias y necesidades derivadas de la inaceptable desigualdad que impera en nuestro país. Si algo falla, hay que volverlo a hacer, y mejor cada vez. Si un método no funciona, hay que estar dispuestos a transformarlo y cambiarlo por uno que tenga mayores posibilidades de éxito. Cuando uno se desanima o se cansa, ahí están cerca los demás compañeros de equipo para infundirle nuevo ánimo.

13 Cifras al cierre del primer semestre de 2016.

Eso es lo que ha hecho el equipo de Alternativas y Procesos de Participación Social, al igual que lo han hecho otras muchas organizaciones de la sociedad civil, que han logrado abrir nuevas vías para enfrentar juntos las crecientes carencias sociales. El principal fruto de esta voluntad determinada a servir, ha sido la creación de fuentes de esperanza, al constatar que a pesar de la escasez de recursos naturales, los niveles extremos de pobreza y los bajos niveles de escolaridad, sí es posible alcanzar niveles de excelencia al trabajar en equipo con la vista fija en la misión asumida de solucionar las causas que generan la pobreza.

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: UNA ACTUALIZACIÓN NECESARIA

Benjamín Berlanga Gallardo

Las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al desarrollo, al combate a la pobreza, la vigencia de los derechos sociales y económicos, la inclusión social, que han ejercido una influencia más o menos significativa en diversos sectores sociales, en la política pública, en los políticos y hasta en las formas de organizar el "mercado de la donación" desde la iniciativa privada, estamos siendo confrontadas por una realidad que pone en cuestionamiento nuestro "buenismo salvador", ese afán "salvífico" del otro ahora laico y razonado, y nuestros afanes de "emancipación tutelada", esa insistencia de dirigir la liberación del otro que heredamos de la Ilustración y actualizamos en la izquierda revolucionaria. Como organizaciones nos constituimos enarbolando imaginarios sociales de vida buena elaborados "en nombre" de los desposeídos, de los negados, de los violentados en sus formas de vida, y hoy nos vemos confrontados por la emergencia y multiplicación a escala local, regional y en articulaciones nacionales que se dan al margen de nuestro afán, de formas colectivas de rebeldía y resistencia de los sujetos a nombre de quienes hablamos y elaboramos esas prácticas, aun cuando en el transcurso de las últimas décadas ensayamos diversas formas posibles de promover el protagonismo de aquellos que nombramos y a nombre de quienes hablamos, elaborando "imaginativos" recursos discursivos y prácticos de desarrollos "alternativos", de lucha por los derechos, de combate a la pobreza.

Ejemplos hay al por mayor, algunos de ellos representativos. Mientras las organizaciones de la sociedad civil (OSC) a favor del desarrollo impulsábamos una acción con promesas de vida buena para los indígenas chiapanecos, se fue generando un poderoso movimiento nacido desde las comunidades que se colocó al margen de la acción del desarrollo (alternativo, participativo, emponderante) y que se presentó de manera contundente el primer día de 1994. Mientras las OSC enarbolamos la exigencia de cumplimiento del derecho a la educación, organizaciones sociales campesinas e indígenas han desarrollado sus propios proyectos educativos disputando al Estado directamente el control del sistema educativo local (en Chiapas,

en la zona zapatista, pero también en Oaxaca, en el seno mismo del sistema educativo, en iniciativas de universidades impulsadas por organizaciones sociales de los pueblos indígenas en Guerrero, o de los campesinos en Zacatecas, en Morelos, en Michoacán). Mientras las OSC hacemos discursos y promovemos acciones de denuncia, constituyendo observatorios ciudadanos y realizando acciones de incidencia política, las víctimas de la violencia se organizan y dan forma a un poderoso movimiento social que recorre el país recogiendo el dolor y el sufrimiento, nombrando la esperanza de otros modos de convivencia social lejos de la violencia y la inseguridad. Mientras las organizaciones de la sociedad civil trabajamos afanosamente en diferentes prácticas alternativas del desarrollo, los pueblos y las comunidades campesinas e indígenas en diferentes regiones del país, como en la Sierra Norte de Puebla, en la Sierra de San Luis Potosí, se movilizan para expulsar a las mineras, a las empresas de electricidad. Mientras las organizaciones hacemos incidencia y negociamos con el Estado recursos para trabajar en contra de la violencia y en contra de la inseguridad, en regiones enteras de Michoacán, de Guerrero, los vecinos se arman y se constituyen en policías comunitarias para defender sus vidas, las de sus familias, sus territorios.

Hoy podemos hablar de una crisis generalizada de sentidos y de un cuestionamiento de discursos y de prácticas en las organizaciones de la sociedad civil: no sólo nos vemos movidas y cuestionadas por estos modos de emergencia de sujetos sociales muchas veces en los mismos territorios donde actuamos, en los mismos sectores en los que trabajamos, sino que nos vemos movidas por la emergencia, también, de forma inéditas de organización colectiva horizontal, en redes, de jóvenes rebeldes que se vinculan con estas movilizaciones sociales y se insertan en ellas cuestionando el aparato de las OSC, su lógica de proyectos y de planificación y su dependencia de fundaciones de cooperación, y nos vemos movidos por los propios procesos internos de desgaste de nuestros discursos, de las prácticas en las que insistimos, por los procesos de esclerotización organizativa y, fundamentalmente, por el agotamiento del modelo de intervención basado en la cooperación internacional.

En este escenario, la acción de las organizaciones de la sociedad civil requiere ser pensada y revisada. Esto no quiere decir que vamos a desaparecer como entidades. Ni mucho menos. De muchos modos nuestra existencia es posible, aún si no cambiamos: podemos ver cómo nuestras organizaciones conviven todavía con aquellas que nacieron en el marco del proyecto asistencialista y de la caridad pública surgido hace más de un siglo y medio de la mano de la Iglesia, los filántropos y el Estado. No es lo que está desapareciendo, sino lo que está apareciendo lo que importa. Las

organizaciones de la sociedad civil que ya empiezan a ser "de viejo cuño" como las del desarrollo, las que luchan contra la pobreza, las de los derechos humanos, las que se organizan para hacer incidencia en la política pública, se enfrentan hoy al reto de re-pensar su existencia a la luz de la emergencia de aquello que no consideraban sino como resultado de su trabajo: el protagonismo de los sujetos, su capacidad para ponerse en marcha y exigir reconocimiento social, pero no para la inclusión sino como reconocimiento de las propias formas de vida, de los proyectos de futuro deseado elaborados colectivamente. Y tienen como espejo en el cual mirarse los nuevos modos de constitución de esferas de lo público que hoy muestran una generación de jóvenes rebeldes y radicales que dan el vuelco hacia las expresiones colectivas de los sujetos que emergen.

Hoy empezamos a reconocer, y más vale que hagamos de ese reconocimiento asunción de responsabilidad, que la idea que teníamos de sociedad civil se ha tornado evanescente, por decirlo de manera amable: todo lo sólido se desvanece en el aire. Estamos cuestionando ya una idea ingenua de sociedad civil. Nos damos cuenta que ésta es un espacio complejo, marcado por procesos sociales contradictorios en los que caben lo mismo procesos sociales de apatía, individualismo y anomia social, que espacios negativos de identidades y dignidades subalternas como las de los maras, las familias de la droga, las pandillas juveniles, que procesos de ruptura y formas novedosas de emergencia de movimientos sociales articulados en tejidos de resistencia social, y donde cabemos nosotros, las organizaciones de la sociedad civil nacidas desde la conformación de esferas públicas donde se habla de lo que pasa y se decide hacer algo.

Nos hemos presentado como esferas públicas (como espacio donde se producen cosas de interés público), que están equidistantes del Estado y del mercado. Sin embargo, nuestra legitimidad está resultando frágil: ni representamos a las personas, a los sujetos, a los colectivos a los que dirigimos nuestra acción (jóvenes, niños, indígenas, campesinos y campesinas, mujeres, etc.) cuando hablamos a nombre de ellos, porque nadie nos nombra, ni estamos equidistantes del mercado y del Estado. Nos estamos dando cuenta del precario lugar que ocupamos: antes que resultan de la constitución de esferas públicas, que están siempre en riesgo de ser atravesadas por la racionalidad y la lógica del mercado y por los intereses de reproducción del poder del Estado; siempre estamos en riesgo de devenir mercancía, un producto más en una sociedad de consumo basada en la multiplicación de los consumos; siempre en riesgo de devenir instrumento de los intereses del Estado, de las políticas públicas, apareciendo como responsables de lo que a éste corresponde; siempre en riesgo de devenir mecanismo funcional

que asegura en los márgenes del sistema las condiciones de reproducción del capital. Y muchas veces mostrando una y otra vez las condiciones de falibilidad humana en las instituciones que creamos.

No somos lo que dijimos que íbamos a ser y las más de las veces tampoco hicimos lo que dijimos que íbamos a hacer, a lograr. Sin embargo, estamos siendo otra cosa en términos de potencia y de posibilidad. A lo largo de décadas hemos dado forma a un conjunto de configuradores de la acción y es en ellos donde está la potencia y la riqueza de nuestro hacer:

1. *Desarrollamos una eticidad crítica* con la que configuramos nuestras organizaciones, que es capacidad reflexiva para cuestionar por qué esto o aquello ha de ser así y no de otro modo; capacidad reflexiva que lleva a la asunción de corresponsabilidad, y que es capaz de decir: ¡No más así!, y hacer algo;

2. *Elaboramos una postura epistémica* que es la de la construcción de conocimientos desde el acontecimiento, desde el reconocimiento de la experiencia de la vida, y desde allí elaboramos miradas, miradas de mundo: la mirada erguida que otea el horizonte, que dibuja lo que se quiere; la mirada atenta y precavida que muestra al querer lo que tiene que hacerse; la mirada que rememora para romper la continuidad del tiempo; la mirada que sospecha, que se pregunta: ¿Esto está bien así?; la mirada de asombro; miradas con las que configuramos la acción;

3. *Elaboramos un modo de relación entre la teoría y la práctica*, una capacidad de configurar la práctica y de enriquecer las ideas estirando las teorías hasta el límite para dar paso a nuevas formulaciones, una capacidad de orillar los pasos que se andan para salir del camino probado y abrir nuevos senderos, y de carearse con lo que se hace para encontrar los vacíos y las potencias del ir haciendo;

4. *Damos lugar a la acción como un don*, como un dar que es asunción de la responsabilidad por el otro, al mismo tiempo que solicitud, deseo del otro: la epifanía del rostro, la posibilidad del encuentro;

5. *Generamos capacidad de anticipación, de prefiguración*: modos de imaginar otro mundo posible y de intentarlo ya, ahora: formamos parte de un inmenso magma de creatividad social que está cambiando el mundo desde ahora;

6. *Hemos abierto la posibilidad de nuevas subjetividades políticas* capaces de configurar actos de resistencia que son al mismo tiempo prefiguración de lo por venir y lucha contra lo que hay, contra lo que niega y somete, desde lo local, desde el mundo de vida cotidiano de las personas y en articulación con otros espacios.

Esto hay en lo que hacemos y nos movemos entre estas potencias y las contradicciones de nuestro afán, en una condición de fragilidad que ape-

nas hoy empezamos a reconocer, pero que es necesario conocer para darle sentido de proporción a lo que hacemos y modestía a nuestro empeño. El "buenismo salvador", esa idea de que nuestra acción y dirección es salvífica de la vida del otro que nos necesita para salir de su estado, muestra hoy sus fisuras en las contradicciones de nuestra propia práctica, en la soberbia de nuestra acción, en el afán de ordenar la vida del otro poniéndole nombres. Nos damos cuenta cómo a veces el afán de esa eticidad crítica de la que somos capaces se esclerotiza en un muro de la oficina donde colocamos los principios, la misión y la visión de la organización y luego olvidamos porque lo que termina por movernos es la eficiencia y la eficacia del hacer, los resultados concretos y mensurables con los que nos mide la financiadora. Nos damos cuenta cómo las miradas que somos capaces de elaborar se desgatan, se achatan y terminan por ser miradas rutinarias de la realidad producto de las más variadas técnicas de educación popular para el diagnóstico sabido ("todo está mal"), el análisis de coyuntura ("la relación de fuerzas no nos es favorable, hay que esperar, hacer lo posible"), la planeación participativa "monologante" y sin horizontes del querer. Percibimos cómo la relación entre teoría y práctica deja de ser "estiradora, orilladora y creadora" y deviene aplicación de manual técnico. Percibimos cómo el don (también) hiere cuando es producido desde la asimetría, desde el "te voy a formar", "te voy a incluir", "te he de dar". Vemos cómo la fuerza de la anticipación de la que somos capaces deviene anticipación desligada, en prefiguración que no figura sino lo mismo con otros nombres. Y nos damos cuenta cómo nos formamos a veces como subjetividades políticas, "apolíticas", desligadas del entorno y encerradas en situaciones de islas locales de participación y de vida buena.

Nos hemos quedado atrapados muchas veces en el "alternativismo posibilista": en una práctica que pospone la radicalidad, el ir más allá de lo que hay, en aras de producir alternativas en lo que hay. Así, políticamente, por ejemplo, hemos quedado atrapados como educadores populares muchas veces en la práctica de los derechos humanos y en los esfuerzos de la incidencia en la política, en lugar de prácticas radicales que cuestionen los modos de producción de los derechos que se constituyen desde la negación social de vidas como vidas que merecen la pena vivirse, y de prácticas que cuestionen la política existente desde una ruptura radical con los modos de constituirnos como sujetos políticos. En la práctica social de producción de vida buena nos hemos metido en la ingeniería del desarrollo, inaugurando todos los desarrollos alternativos posibles, haciendo nuestra la especialidad de adjetivar el desarrollo con diferentes imaginarios que lo único que hacen es aligerar el peso de la lógica de dominación para reproducir lo que hay,

en lugar de abonar abiertamente en otra cosa que sea ruptura con la lógica del progreso y con la racionalidad de “intervención” en el otro para “integrarlo”, “desarrollarlo”. Y, en lo pedagógico, nos quedamos atrapados en pedagogías alternativas que surgieron desde mediados del siglo XX —con la crisis de las pedagogías de la modernidad que dio lugar a pedagogías despolitizadas, desprovistas de un contenido social radical y de cuestionamiento del estado de cosas, pedagogías que se refugian en lo individual, generando formas de “estética de la existencia” autorreferenciales y cuasi narcisistas, desprovistas de una ética como apuesta “rabiosamente social” (como dice Savater), o constreñidas a éticas mínimas, indoloras—, asimilando partes de esas apuestas pedagógicas, en lugar de apostar por profundizar una pedagogía del oprimido, una pedagogía del grito y del hacernos los sujetos de la digna rabia.

Hay mucho más y creo que en ello hemos de abonar: es un asunto de “dar-nos” cuenta. Hay muchas prácticas, mucho pensamiento fragmentado, localizado, al mismo tiempo que potente, que se está construyendo desde lo que hacemos y que está atrapado en los esfuerzos de ese saber operatorio/posibilista que hemos elaborado. Por eso hemos de dar un salto llenando más allá de los estrechos marcos de ese saber, para ir hasta la matriz fundacional de nuestros afanes y recuperar la radicalidad y contenido emancipatorio de lo que hacemos. ¿Y si decidimos, por ejemplo, intentar lo que hacemos no como política alternativa, desarrollo alternativo, pedagogía alternativa, sino como ruptura, como inauguración y apertura de otros modos de hacer que no son la política de este modo, otros modos de intentar vida buena que no son los de este imaginario dominante, otra cosa que no la pedagogía como la hay, para hacer con todo ello y más, el mundo de otro modo? Digo entonces que cuando intentamos en nuestras prácticas nuevas relaciones de género podemos pensar, y nuestro pensamiento será promesa de lo que hemos de hacer, que no estamos haciendo un desarrollo con perspectiva de género, sino que estamos abriendo la posibilidad de pensar el mundo de otro modo, y que desde allí vamos a encontrar nuevas posibilidades que nos lleven a más; digo que cuando intentamos establecer “esferas de lo público” para hablar de lo que nos pasa, de los asuntos que nos son comunes, no estamos haciendo un desarrollo participativo, autogestivo, estamos intentando realizar la promesa de otros modos de hacer lo común que no es la comunidad del desarrollo, sino otra cosa; digo que cuando procuramos la sustentabilidad en nuestra relación con la naturaleza, no estamos intentando el desarrollo (contradicción mayor no pueda haberla) sino haciendo o procurando otra cosa, una relación diferente con la naturaleza que inaugura otras formas de producción de la vida, recuperando memoria histórica. Lo

que quiero decir es que lo que hacemos se puede conectar con lo radical de ese pensamiento que a veces hemos perdido, si somos capaces de empalmar eso que hacemos, haciéndolo venir de nuestros deseos de otro mundo, buscando en esa conexión un proceso dinámico de tensión en el que la acción quiera ir siempre a más, a más.

En este proceso de crisis y reconfiguración, prometedor pero difícil y delicado, ya no podemos ir solos pregonando nuestro "buenismo" en las parcelas de lo local donde nos encerramos. Hoy las OSC que hacemos esto que hacemos nosotros, tenemos que ser capaces de reconfigurar nuestras relaciones, primero buscando hacer algo más que mirarnos entre nosotros y algo más que constituir redes en las que más que dar-nos, nos resguardamos unos de otros, intentando, por ejemplo, articulaciones duraderas basadas en la construcción de lo común como algo siempre por venir, como elaborado en un nosotros que es junto con las personas y colectivos con quienes trabajamos, mediante la conversación y la concordancia. Tenemos que ser capaces de construir lo común incluyéndonos, abandonando nuestra posición exterior como si nuestra acción fuera una acción "para el otro, por el otro, a su nombre": el mundo es un problema común.

RETOS Y CLAVES DE ESPERANZA

Miguel Álvarez Gándara

Me sumo con gusto al festejo y al agradecimiento por los veinte años de trabajo de Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE) en la región. Para contribuir en esta reflexión de fondo que ustedes propician acerca del papel de las organizaciones de la sociedad civil en este crucial momento mexicano, permítanme enmarcar cuatro puntos globales y luego seis puntos nacionales que considero necesarios para analizar y valorar esta participación.

A) Consideraciones globales

Primero: estoy convencido de que la crisis que vive el mundo, efectivamente como la llama destacadamente el papa Francisco, es una crisis civilizatoria. Estamos ante un momento crítico, histórico, universal, que tiene que ver con una manera en que se concibió la humanidad frente a la naturaleza y entre sí. Y me queda claro que el nuevo diseño civilizatorio no es un tema o reto que le correspondan solamente a los poderes, a los gobiernos, a los Estados; estamos ante un reto que le toca a las sociedades mismas. Este es el gran momento de las sociedades, de su voz y de su propuesta, movilizadas, activa, consciente; estamos en un momento distinto que nos reclama participación vital para empujar una nueva etapa civilizatoria.

Segundo: estoy también convencido de que, a pesar de la crisis del modelo y del sistema dominante, es un hecho que sigue existiendo un control, un dominio, una hegemonía, y que el concepto que mejor nos ayuda a entender este control es el del "dominio de espectro pleno". Este concepto nos explica que el sistema ha aprendido a incorporar todo lo que antes parecía en la orilla o en la excepción, y ahora lo ha incorporado ya como una clave y una norma; así, entre otros elementos ha integrado las violencias, las guerras, la ilegalidad, el crimen organizado, la violación de los Estados de derecho, la imposición de una visión de corto plazo y de sentido común orientadas a lo perecedero, a la pérdida de las identidades y la crisis de las culturas.

Y ante esta sincronía de dominio completo, que tiene su propio discurso de democracia y seguridad, me queda claro que hoy como sociedades estamos retados también a replantear cómo estamos pensando y actuando, pues ahora necesitamos generar una claridad de "liberación de espec-

tro completo". La manera integral como se conduce la crisis nos reclama pasar de agendas particulares, todas muy importantes y estratégicas (género, educación, desarrollo, democracia, derechos humanos), pero si hoy no respondemos de manera integral estamos lejos de lograr el reto más allá de defendernos o de resistir. Hoy estamos llamados a que todos los esfuerzos los juntemos: si vivimos desarrollo pero no democracia, vamos mal; si vivimos democracia y desarrollo, pero no género, vamos mal; si vivimos todo eso, pero sin dejar el paso ya a los jóvenes y a las nuevas claves, vamos mal; si nos gastamos en lógicas políticas sin entender derechos humanos, vamos mal; estamos ante un momento cualitativo que no sólo nos llama a las sociedades a participar, sino que nos llama a participar de una manera distinta, integral, profunda, procesal, intergeneracional.

Tercero: estoy convencido también de que el modelo genera e impulsa, sin temer a la crisis ni al caos que aprendió a aprovechar, un nuevo tipo de violencias que ya no son aquéllas para generar condiciones políticas o económicas para disputar una solución, sino que ahora son dinámicas continuas e irregulares de violencia que se establecen como parte de la normalidad y de la cotidianidad, no para buscar soluciones sino para generar las situaciones que convienen al modelo. Esto nos reclama otro reto muy particular pero de fondo, que es el de comprender que desde los intereses de los poderosos se está tratando de empujar un paradigma y visión que reduzca y vincule a la Paz con la Seguridad; es decir, se quiere imponer a la seguridad como el gran criterio que defina a la paz, y a la justicia, y a los derechos y democracia, etcétera. Se quiere que la única paz posible sea aquella ligada con la seguridad, ya no entendida como la solución justa a las causas estructurales de las violencias y conflictos, sino como fuerza de las instituciones para la administración de las situaciones normales de violencia.

Alejado de la Paz con Justicia, este paradigma de seguridad va logrando base social, como lo vemos en muchos rincones de México, cuando ante la violencia la sociedad atemorizada sólo reclama seguridad, sin comprender todo lo que está implicado y la participación que como sociedad se requiere. No se trata de un reto de especialistas.

Me parece que nuestra sociedad necesita recuperar y fortalecer su utopía, y como parte de ésta el reto de la Paz en su vínculo con la Justicia. Igualmente, si como sociedad no se quiere solamente la democracia que definan los partidos, ni solamente el desarrollo que definan las empresas, ni los derechos que reconozca el Estado, debemos convencernos de que no lograremos ni la Paz, ni la Justicia, ni el desarrollo, ni la democracia o los derechos que queremos, si no los construimos, y si no pasamos de solicitantes a actores de estos cambios y procesos.

Cuarto: sigo creyendo que la expresión civil universal más lúcida es aquella que se reúne en torno del proceso del Foro Social Mundial (FSM), de ese que vibró en América Latina y en Porto Alegre, y que fue una gran fiesta de todas las voces y las culturas. Aunque ahora ya no tiene la centralidad ni la visibilidad de otros años, me parece que sigue siendo el espacio donde podemos encontrar las claves y las convergencias de los movimientos sociales, religiosos, políticos y culturales en el mundo.

Y este proceso del Foro Social Mundial nos da en su actual consenso mucha claridad:

1. Que no es posible ya, ante la situación mundial, seguir trabajando en esfuerzos que consoliden al sistema, que hoy sólo el trabajo y enfoque anti sistémico puede ser el portador de alternativas y de esperanza.

2. Que no resultó cierto que lograr el poder formal era necesario para propiciar los cambios al sistema. Que lo alternativo y lo profundo no tienen que ver con el poder formal, y que, por tanto, no nos desgastemos pues no nos toca salvar a estos Estados en crisis. Que las alternativas antisistémicas se pueden generar en espacios distintos a los del Estado. Es decir, que antes pensábamos que el cambio sólo era posible empujarlo desde arriba y desde el poder, pero ahora esta segunda clave nos dice que el proceso de cambio no depende de estar arriba sino depende de la manera de generarlos y de comprender la fuerza y los procesos sociales, desde abajo.

3. El Foro Social Mundial también nos dice que la clave antisistémica que no depende del Estado como centro de lo alternativo, tiene que ver con la matriz colectiva y comunitaria. Si el sistema impulsa todo lo que sea individual, desarticulado, protagónico, que la clave alternativa está hoy en volver a fortalecer todo lo que camine en el sentido comunitario, colectivo y articulado.

4. Que no podemos pensar en procesos concretos que no tengan vínculo con un proyecto histórico, pero que tampoco hoy se puede pensar en proyectos históricos que no tengan vínculos concretos con lo que está en juego en las coyunturas. Es en éstas donde se están disputando y definiendo las rutas, las estrategias, las condiciones para el impulso de los proyectos históricos. Por ello, esta clave nos indica que no podemos dejar de orientarnos estratégicamente, en un sentido antisistémico y no estatista, pero también que no nos podemos salir de las coyunturas; que aquí y ahora nos toca participar, pero sin "atorarnos" en la lógica micro y menor por la que pasa el gran reto.

Como ven, parto de estas consideraciones y de esos retos del FSM, pues creo que nos ubican bien en la gravedad y en las claves de por dónde avanzar en México.

B) Consideraciones nacionales

Quinto: paso ahora bruscamente a México, brincándome América Latina y el Caribe, así como muchos otros temas. Recordemos que México vive una muy compleja serie de crisis de fondo, entre ellas crisis de nación, de Estado, de régimen político, de modelo económico, de modelo educativo y cultural, de seguridad y de derechos humanos, de sociedad y de valores. Sin tratar todos estas crisis, para el tema que nos ocupa quiero destacar que el Estado mexicano generó condiciones de un régimen político, aún vigente, que ha tenido como una de sus claves frenar y mermar a la sociedad, al formarla y dispersarla solamente al papel pasivo y limitado del voto y de la petición canalizada a través de las cadenas partidistas y gubernamentales. El régimen nos ha dicho: "no te organices, no pienses, no propongas, te abro una ventanilla, yo te defino el formato y los tiempos, tú pídemelo y yo resuelvo, yo sé cómo funcionan las cosas". Por años se ha impulsado una cultura política que nos ha frenado el desarrollo de ciudadanía y de participación civil.

Sin embargo, a pesar de este régimen, tenemos que reconocer y valorar un inédito, vibrante y rico proceso de la sociedad mexicana para ir brincando los márgenes de esta lógica del régimen político que pretende inhibir su voz y su propuesta. La sociedad, en mil rostros y voces, se ha ido convirtiendo en actor con derechos y propuestas. No hay estado o región, ni sujeto ni agenda, desde los indígenas hasta cualquiera de los temas de derechos humanos, en que no podamos hoy afirmar que estamos ante un nuevo fenómeno de la sociedad mexicana que no está conducido por el Estado, ni por ninguno de sus partidos. Es cierto también que este proceso se vive todavía con formas dispersas de participación, de movilización y de propuesta, pero existe ya una madurez donde se asumen prácticamente todos los temas de la agenda pública nacional.

Con todo, esta sociedad mexicana sigue siendo profundamente clasista, racista, machista. Pero no podemos dejar de reconocer que es una sociedad que ya no vive la disciplina a la verticalidad, sino que despliega relaciones más horizontales; que ya no vive tanto en la lógica de las mayorías, que respeta minorías y derechos; que respeta diferencias y diversidades, que es más sensible al género, a la ecología, a la juventud, a lo nuevo. Vivimos una profunda y compleja transición que nos permite afirmar que como parte de este proceso de cambio social la sociedad civil mexicana existe, vive, crece y se diversifica, aportándonos ya un carácter de identidad y de proyecto.

Sexto: pienso que la sociedad civil mexicana no está conformada ni sólo ni principalmente por las ONG. Igualmente, las organizaciones de la sociedad civil no son ni sólo ni principalmente las ONG. Hay muchas veces la percepción de que los pequeños espacios colectivos con alguna institucio-

alidad son el actor principal, con derecho de representar y de proponer en nombre de otros; prefiero pensar que estos colectivos y espacios seguimos siendo, sobre todo, servidores. El actor principal continúa ocurriendo del lado de los procesos sociales que genera el pueblo mismo, sus culturas, sus comunidades y organizaciones. El factor que dinamiza la sociedad civil sucede más desde los procesos y movimientos sociales, y las ONG ratifican su sentido en tanto se vinculen y los respalden.

Considero que es la voz y el proceso de los movimientos sociales lo que nos da la clave del proceso de alternativa y de orientación histórica, y las ONG deben recuperar su sentido de servicio y no de sustitución; cuando éstas van a los espacios del Estado con una representatividad no probada, a participar en políticas públicas, acaban en el circuito de la lógica del Estado y se salen del circuito y de la lógica de los movimientos.

Así, hoy tenemos que volver a decir que el sujeto principal de la sociedad civil son los sujetos sociales que acompañamos.

Séptimo: todo esto es congruente y está cruzado para la generación que nos formamos y nos animamos en la mística y en el principio del proceso con y desde los pobres. Y que en consecuencia los acompañamos en su proceso de convertirse en sujetos y actores sociales, proponiéndonos una nueva forma de relación no basada en lo que les falta y creemos que nosotros tenemos, sino ahora basada en lo que ellos son, saben y pueden, en sus identidades, culturas y propuestas. Y que en este proceso toma sentido nuestra vida y sentido creyente.

Debemos entender que los pobres nos están pidiendo a nosotros también, no sólo al Estado, la escucha y revaloración como sujetos con capacidades, aportes, experiencias y propuestas, y, por lo tanto, como actores prioritarios de los retos históricos y estratégicos que hoy vivimos.

Por eso hoy, en los veinte años del festejo de AUGÉ, tenemos que decir que este momento crucial del mundo nos llama a orientar los esfuerzos regionales y micros que realizamos hacia el sentido histórico profundo. No está en juego sólo la región, la entidad o el país de una manera aislada; está en juego todo esto pero en el marco global, por lo que atinaremos si logramos integrar todas estas dimensiones de acción y de lucha. Sobre esta base, diría que a las OSC nos toca impulsar el proceso de los sujetos sociales y populares. Ya no nos toca sustituirlos ni hablar por ellos; ellos tienen voz y capacidad de propuesta.

Octavo: junto con lo anterior, nos toca impulsar proyectos. Ni sujetos sin proyecto, ni proyecto sin sujetos. No bastan las necesidades inmediatas, las demandas ni los derechos para constituir un proyecto. Tampoco basta que cada sujeto tenga un proyecto, sino que está en juego también que crez-

can los sujetos y las propuestas para acceder a un nivel estructural y nacional. Y este generar la conciencia y el diseño de propuestas más amplias nos implican el reto y necesidad de la articulación; no cada comunidad o sujeto tiene un proyecto nacional, cada comunidad o sujeto es parte de un proyecto nacional, que implica una visión y acción de conjunto. Así, necesitamos vislumbrar y empujar otro tamaño de sujetos y otro tamaño de propuestas.

Noveno: por supuesto, esto nos reta a un tema de estrategia y a respaldar todo lo que vaya en el sentido de generar articulaciones nacionales temáticas, pero sobre todo iniciativas nacionales integrales; este es el gran desafío, que todavía nos queda grande, para el que no hay liderazgos ni iniciativas suficientes.

Actualmente hay muchas iniciativas que tratan de articular las agendas y movimientos (las Constituyentes, el proceso a partir de Ayotzinapa y de las víctimas, los reclamos de paz y derechos humanos, la generación de nuevos partidos y enfoques políticos, entre otros). Hay diversos frentes nacionales temáticos con gran dinamismo y vigor. Pero tal vez debamos preguntarnos si el enfoque unitario, como se pretende, es el correcto. Aunque no se han recogido las lecciones de tantos esfuerzos, luchas y experiencias, es claro que la base está en la diversidad de procesos y luchas particulares, que es definitivo intentar acuerdos estratégicos y de una agenda mínima común, que es necesario generar un nuevo tipo de liderazgos colectivos. Asumiendo que ya estamos en una profunda transición generacional, requerimos entonces de un sujeto articulado y articulador mayor, de un proyecto histórico mayor, y de una estrategia y propuesta que incluya los procesos concretos y locales.

Décimo: Veracruz ha sido un estado histórico y clave para la vida política, social y cultural del país. Vive hoy, sin embargo, el deterioro de la dispersión, el deterioro de los malos gobiernos que han vinculado a la política con el crimen organizado, con la corrupción y la impunidad, procurando dismantelar los movimientos sociales. Creo que Veracruz tiene todas las condiciones para recuperar su papel de hermano mayor y de referente del país. Rearticular esta larga entidad de tantas regiones y culturas es tarea compleja, aunque esta celebración de los veinte años de AUGE en Veracruz le puede aportar a ese esfuerzo de articulación una potencialidad especial.

Si las OSC somos expresión cualitativa de la experiencia política, estratégica y metodológica de los movimientos, debemos fortalecer nuestra acción no hacia nuestro brillo, sino en torno del brillo de la voz y de los procesos populares. Brindo y celebro con ustedes porque sé que su esfuerzo va en esta línea. Sirvan estas reflexiones para potenciar no solamente la valoración de los veinte años para atrás, sino, sobre todo, para potenciar su nueva etapa, sus otros veinte años hacia adelante.

Concluyo con una reflexión de *Tatic* Samuel Ruiz que nos alimenta e invita a darle cada día un nuevo sentido a nuestra vida y acción: “Estos momentos oscuros, complejos y dolorosos que debemos entender, son sin embargo para nosotros —como constructores de paz, o de sociedad civil, o de DH, o de alternativas— toda una Hora de Gracia. Porque no nos toca ser expertos en las razones de lo oscuro, sino expertos en las razones de la luz. Porque a pesar de lo oscuro, podemos ver y valorar mejor las luces, y comprender mejor cómo fortalecerlas y articularlas. Porque lo nuestro tiene que ver no con la noche sino con el nuevo amanecer. ¡Somos actores de esperanza!”.

Y esta es mi gran conclusión: la esperanza es base de nuestra mística, nuestro reto y nuestro aporte. La tarea es compleja, pero el proceso está en marcha. Caminan de mil maneras miles de rostros y voces, sueños y proyectos en todo tipo de espacios: entenderlo y valorarlo es la clave de nuestra celebración y del compromiso para una nueva etapa vital.

EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA BÚSQUEDA DE LA IGUALDAD DE LAS MUJERES

Rosío Córdova Plaza

Bueno, lo del grupo es que hay préstamo y ahorro. Porque por ejemplo, luego que va a llegar lo del préstamo, pues hacemos un convivio, nos reímos, platicamos, ponen música y pos... nos la pasamos bien, si nos la pasamos bien. Pues para mí es bonito lo del dinero, es bonito lo del préstamo, el ahorro, es bonito estar con otras personas, es bonito los convivios, o sea todo. Pero para mí lo más interesante es que tenemos allá unas pláticas, le nombran la red de animadoras. A mí eso me ha encantado. Era yo tan así, me daba pena pararme a bailar o algo, y ahora tantito los ejercicios que la maestra nos pone con música, claro que ahí se va uno y ahora que fue el festejo del 8 de marzo, ahí en Teocelo, pues fuimos a Ixhuatlán, viernes. Y ya el 8 dice mi señor "¿y te vas hoy viernes?", le digo "ajá, de todo el día", y dice ¿"y te vas el domingo?", le digo "ajá, porque ahí tengo la invitación". Dice "pues adiós, que te vaya bien", "pues que me vaya bien". Y ya que nos vamos, y tan contenta estuve ese día, que anduve yo bailando con doña Mari, nos dieron unos listones y ahí anduvimos bailando a medio tramo a las risadotas, bien contentas.

(Luz, miembro del GMA de San Marcos, Veracruz)

Este texto es producto de la reflexión que a lo largo de los últimos años ha generado mi contribución con la organización de la sociedad civil Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE), de la cual recibí una invitación junto con otras dos colegas para evaluar un proyecto sobre grupos de mujeres en ahorro solidario en varias localidades del centro del estado de Veracruz (Córdova y otras, 2007). Desde entonces, he colaborado en diversos foros, proyectos y conversaciones de manera intermitente con AUGE, principalmente en los temas de género y mujeres, pero también en los de empoderamiento, construcción de ciudadanía y participación política. Ello me ha permitido, si no constituir una voz autorizada para juzgar su quehacer, al menos poder emitir una opinión sobre la importancia de los espacios de organización ciudadana para favorecer tanto procesos de autoconciencia y autonomización en las mujeres, como para la expresión y canalización de

los malestares femeninos que dan cuenta de una situación injusta pero que, al ser concebidos como naturales e individuales, resultan difíciles de sobre llevar o, incluso, de identificar.

En esta tesitura, uno de los grandes hitos sociales de las últimas décadas es el reconocimiento de la situación de desigualdad que viven las mujeres a escala planetaria. Cobra una fuerza cada vez mayor la aceptación de que esta asimetría no es producto de una naturaleza humana inmutable, sino resultado de construcciones sociales arbitrarias, las cuales asignan cualidades y calidades diferenciadas a los géneros.

La lucha por alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres no es ciertamente nueva y ha registrado múltiples formas a lo largo de distintos momentos en muchas sociedades.¹ En Occidente, esto puede observarse en los avances y retrocesos que la condición femenina experimenta a la luz del “cambiante equilibrio de poder” que conceptualizó Norbert Elias (1994) y del que ha dado cuenta la bibliografía especializada.

La visibilización de la asimetría entre los géneros y su combate no han sido tareas fáciles. En este intento han intervenido múltiples actores sociales de forma intermitente y con tratamientos distintos: desde colectivos feministas, grupos que se manifiestan en protestas y movimientos sociales, individuos a título personal, sectores de la academia y algunos organismos de los Estados-nación —como, por ejemplo, las instancias de derechos humanos o las dependencias en pro de las mujeres, de creación relativamente nueva en nuestro país gracias a un intenso cabildeo y presión social.

Desde los años de 1970 se han integrado en este horizonte nuevos actores denominados organizaciones de la sociedad civil (OSC), inicialmente llamadas organizaciones no gubernamentales (ONG), como una manera de marcar su diferencia frente a las estructuras estatales tanto para enfatizar su carácter crítico y ciudadano como su propósito de elevar la conciencia de los grupos marginados (Miraftab, 1997). Las OSC están integradas por grupos socialmente organizados con fines concretos y dirigidos hacia sectores de la población específicos, los cuales están generalmente conformados por personas en situaciones de carencia o marginación.

En México, con la implantación del neoliberalismo, se agudizó el carácter autoritario del Estado y el abandono gradual de las políticas sociales favoreció la aparición de formas de organización que escapan al control corporativo tradicional. Se suele considerar como parteaguas para la expan-

¹ Es preciso aclarar que no todos los pueblos de la tierra exhiben subordinación de las mujeres a los hombres, o no con la misma forma e intensidad, y se han realizado trabajos etnográficos que dan cuenta de ello (Boyó, 2012; Malinowski, 1975; Mead, 1973, entre muchos otros).

sión de estas organizaciones el terremoto de 1985 en la Ciudad de México durante el cual, ante la ausencia de una respuesta por parte del Estado a la tragedia que cobró miles de vidas, la sociedad se coordinó para dar salida rápida y efectiva a las incontables necesidades de socorro, búsqueda, aprovisionamiento y demás acciones que se requerían en esos momentos (véase, por ejemplo, Aziz, 1997).

El escenario fue entonces propicio para evidenciar las capacidades de autogestión de la sociedad mexicana. Pero era preciso transitar de una lógica de encauzamiento de los movimientos populares contra un Estado excluyente y vertical, hacia un diálogo donde se reconocieran las posibilidades de negociación y la factibilidad de articular demandas políticas de la ciudadanía con respecto a problemáticas que no contaban con atención por parte del aparato gubernamental. Entre ellas, principalmente, el desarrollo social y la exigencia de los derechos de las mujeres y de diversas minorías en el marco de la democratización de la sociedad, tales como los y las jóvenes, los y las indígenas o la población LGBTTTT.

Sin embargo, la posibilidad de incidir en la democratización, empoderamiento y desarrollo de grupos en situación vulnerable requiere de abundantes recursos que difícilmente se encontraban al alcance de la mayoría de los grupos organizados. La aparición de financiadoras internacionales fue fundamental en este proceso y la consecución de metas claras, al mismo tiempo, exigió la institucionalización de tales organizaciones en términos de requisitos legales, financieros y profesionalizantes. Las instancias donadoras internacionales han exigido la diversificación y especialización de las OSC para canalizar sus propios intereses, así como una vía para asegurar que el uso de los recursos sea transparente, eficaz y dirigido a objetivos globales trazados en papel y, a veces, alejados de las necesidades locales específicas.

En esa dirección, una acción fundamental para lograr la institucionalización de las OSC fue la promulgación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil durante la presidencia de Vicente Fox. Esta ley otorga reconocimiento legal a tales agrupaciones y obliga al Estado a brindarles ciertos apoyos con fondos públicos sujetos a concurso (García y otras, 2012). De tal manera, el marco financiero y jurídico quedaba establecido y brindaba certeza normativa a sus acciones. Esto reviste gran importancia en el panorama socio-político actual porque, al decir de MirafTAB, "la sociedad civil empoderada asume las tareas de un Estado debilitado" (1997: 42). A ello hay que sumar la histórica desconfianza de la sociedad mexicana hacia los representantes gubernamentales y su preferencia por organismos desligados del aparato estatal, los cuales

le merecen mayores grados de credibilidad por su gestión con respecto a los fines declarados y obtenidos.

Pero, por otro lado, el hecho de allegarse y repartir cada vez más servicios, acompañamiento, transferencia de recursos y asesorías en un contexto histórico de prácticas de clientelismo y subordinación, ha también contribuido a la creación de una relación de patronazgo entre las OSC y la población beneficiada (Miraftab, 1997). Por ello, es comprensible que se les suele concebir como contratistas del gobierno a quienes se debe lealtad a cambio de favores y servicios. Por tanto, los vínculos entre ambas partes —OSC y población beneficiaria— se tiñen con la apariencia de la dádiva, es decir, de relaciones de poder donde hay un superior que otorga y un subordinado que recibe. Esto, como veremos a continuación, es culturalmente más evidente cuando los sujetos a apoyar son mujeres.

El empoderamiento de las mujeres, un reto mayúsculo en el caso de Veracruz

Se encuentra bien documentado que para superar relaciones clientelares y tener verdadera incidencia en los procesos de mejoramiento de las poblaciones más desfavorecidas, es preciso dirigir los esfuerzos a empoderar a todas sus partes en la toma de decisiones, en la defensa de sus derechos y en la obtención de justicia social. En septiembre de 2010, representantes de todo el mundo se reunieron para discutir el papel de las OSC y aprobaron los Principios para la Eficacia del Desarrollo de las OSC, más conocidos como Principios de Estambul. En el segundo de ellos se destaca la importancia de la incorporación de la igualdad de género y la promoción de los derechos de mujeres y niñas. Así, se establece que:

Las OSC promueven la vigencia de la igualdad de género y de los derechos de las mujeres en todas sus dimensiones, como un factor esencial para alcanzar un desarrollo sostenible. El empoderamiento de las mujeres a través de la equidad de género se dirige a alcanzar la igualdad entre los géneros —igualdad de acceso para las mujeres y las niñas a oportunidades, recursos, y a la toma de decisiones en todos los escenarios y niveles—. El avance en la equidad de género no se limita a mejorar las condiciones fácticas de las mujeres, sino que se dirige a remover las desigualdades e inequidades presentes en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, en leyes discriminadoras, en políticas y prácticas sociales. Las organizaciones y movimientos de mujeres (movimientos feministas) son esencialmente actores del desarrollo, y han sido fundamentales en la lucha por el empoderamiento femenino y la democratización (citado en Hartcourt, 2011: 3).

Atrás de estas proposiciones se encuentra el reconocimiento de que no se puede lograr la democratización de las sociedades si las mujeres, que son quienes conforman más de la mitad de la población, no se incorporan de lleno a los procesos de toma de decisiones y se contribuye a poner en sus manos el control sobre sus cuerpos y procesos reproductivos, sobre los recursos y sobre su participación política. Ello, aunque pueda parecer muy evidente, constituye en sí mismo un gran desafío, porque implica transformar modelos naturalizados de subordinación femenina, así como concepciones culturales sobre la incapacidad de las mujeres para gobernar sus vidas por su “debilidad” e “indefensión” proverbiales.

De esta manera, combatir la desigualdad de las mujeres implica no sólo la canalización de recursos, la realización de proyectos, la capacitación de la población, el monitoreo y evaluación de políticas públicas y la participación en programas, entre otros. Es necesario incidir en la posibilidad de que las propias mujeres registren sus inquietudes y malestares, identifiquen la violencia de la que son objeto y, a su vez, se reconozcan en otras mujeres como una herramienta de conocimiento colectivo, tal como la metodología feminista ha demostrado desde hace décadas.

Sin embargo, estos objetivos, por inexcusables que puedan parecer, se enfrentan a diversos desafíos difíciles de remontar. En primer término, los protocolos culturales que regulan los mandatos de género —como el supuesto de que las mujeres necesiten de vigilancia y control, ya sea por ser incapaces o por ser astutas y malévolas— permean de tal modo la vida cotidiana que en múltiples instituciones, actitudes, conductas, creencias, valores, y demás, existe la idea de que ocupan el lugar que “naturalmente” les corresponde: los espacios privados, la obediencia a la pareja conyugal, el escaso protagonismo, la abnegación y el sacrificio por los suyos. Asimismo, estas vidas femeninas nimias, insignificantes, no son importantes en términos sociales frente a los grandes temas: la política, la guerra, la producción. Esta creencia provoca que pocos varones se interesen por sumarse a la causa de las mujeres y hace difícil que se comprometan a impulsarla. Ambos aspectos tienen consecuencias que se expresan en la poca relevancia que se otorga a la violencia que arremete contra niñas, adolescentes y mujeres, en la descalificación y desdén que se ceba en los cuerpos femeninos y en la poca comprensión de un fenómeno que cruza todos los estratos sociales, los grupos etarios, las profesiones, los territorios, de distintas formas, con desiguales intensidades... pero casi siempre ahí.

Este último es un punto fundamental para explicar la dificultad que entraña revertir la desigualdad femenina, ya que es preciso considerar el contexto en el que las OSC despliegan su quehacer. No tendrá el mismo efecto

el trabajo que se realice en espacios de alta marginación y violencia frente a otros cuya población posea mejores condiciones vitales. Si observamos el caso del estado de Veracruz, donde tiene asiento AUGE, vemos que ofrece muy malos indicadores en todos sentidos: de acuerdo con estimaciones del Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en 2012 la población veracruzana en situación de pobreza era del 52.6%, en tanto que para 2014 se había incrementado a 58%, lo que representa una tasa 26% superior a la observada en el ámbito nacional. Asimismo, aumentó el porcentaje de personas en pobreza extrema, al pasar de 14.3 a 17.2% (CONEVAL, 2014). La población con al menos tres carencias sociales es de 37.3%, cifra 69% por encima de la media nacional. Igualmente, el rezago educativo es del 27.8%, superior al porcentaje a nivel país que es del 18.7%. El 21.7% de la población no cuenta con acceso a los servicios de salud, mientras que 68.5% no cuenta con seguridad social.

De igual manera, el Índice de Desarrollo Humano² fue de 0.713 en 2012 en la entidad, lo que la ubica en el lugar 28 del total de los estados de la república y ha descendido un escalón frente a la posición que guardaba en 2008 (PNUD, 2015: 9). Según este organismo, Veracruz es el tercer estado del país con menor nivel de bienestar para las mujeres, con un índice de 51.3%. La dimensión educativa (que mide la capacidad de adquirir conocimientos) es la que más contraste ofrece pues resulta mayor al 75%, y con respecto a la dimensión de ingreso (que mide la oportunidad de contar con recursos que permitan un nivel de vida digno), ocupa el primer lugar con 45.1%. A ese ritmo de crecimiento, se calcula que Veracruz alcanzará los índices del Distrito Federal en 2066 (PNUD, 2015).

Con respecto a la salud reproductiva, el estado ocupaba el último lugar nacional en abasto de anticonceptivos en 2012; el tercer lugar en el número de mujeres con VIH sida; ese mismo tercer puesto en embarazos adolescentes, en tanto 4 de cada 10 mujeres madres son menores de edad. Por si esto fuera poco, la reforma al artículo 4° de la Constitución estatal recientemente aprobada, pretende defender la vida desde la “concepción”, lo que abre la puerta para la adecuación al código penal, la reversión de las causales de interrupción legal del embarazo y la consecuente criminalización de las mujeres, incluso por abortos espontáneos.

La violencia a la que se somete a las mujeres veracruzanas es muy alta. Durante los últimos 5 años se han denunciado más de 10 mil violaciones

2 El Índice de Desarrollo Humano sintetiza el avance obtenido en tres dimensiones básicas para el desarrollo de las personas: la posibilidad de gozar de una vida larga y saludable, la educación y el acceso a recursos para gozar de una vida digna.

sexuales a mujeres y niñas. De 2014 a 2016 se han reportado 1,738 veracruzanas víctimas de violencia en sus diversos tipos o modalidades, y 381 de ellas han desaparecido. A lo largo del sexenio de Javier Duarte, es decir, de 2011 a 2016, han sido asesinadas 481. El número de estos delitos no ha mostrado decremento, no obstante contar con una Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el estado desde febrero de 2008.

Estas cifras indican que muchas mujeres veracruzanas se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y carencia, por lo que se vuelve indispensable el análisis de las condiciones que mantienen la desigualdad de oportunidades y de acceso al bienestar en forma de ingreso, educación, empleo, vivienda, salud y previsión social. Aquí el papel de las OSC es crucial para abonar a combatir la exclusión que sufren las mujeres y contribuir a la construcción de una sociedad más justa, más igualitaria y más democrática (García y otras, 2012).

A pesar de todo lo dicho, es en este punto donde se puede tejer el ofrecimiento que da inicio a este texto y que consiste en reflexionar sobre el papel de las OSC en el empoderamiento de las mujeres. En un primer momento, mi colaboración con AUGE me llevó a realizar entrevistas a profundidad sobre la experiencia de mujeres de comunidades rurales, semiurbanas y urbanas que se habían organizado para formar diversos grupos de ahorradoras (GMAS). Entre los servicios que ha brindado AUGE a los colectivos femeninos se encontraba la impartición de talleres sobre perspectiva de género. Fue sorprendente y esperanzador descubrir que para algunas de ellas el mundo había cobrado otro cariz —como lo muestra el epígrafe de este escrito—: identificaban sus sinsabores, el origen de la violencia de la que eran objeto, la injusticia en el trato, la posibilidad de decidir sobre sus cuerpos; lograban asimismo trascender el ámbito individual para comprender la dimensión colectiva que condicionaba su visión del mundo, aprendieron las bases de la sororidad. ¡No estaban solas!

Es claro que esto no ocurrió con todas ni con el mismo nivel de conciencia o profundidad en cada una, pero no deja de significar una luz en un horizonte de desigualdades y oscuridad que pequeñas células de mujeres, juntas, dispuestas a aprender y apoyarse unas a otras, manifiesten rebeldía, valor y asuman el cometido claro de dar opciones a sus hijas.

No me resta más que enunciar un comentario final, tal vez evidente: los cambios sociales que pretendemos no se lograrán en tanto la sociedad entera no los asuma como suyos y se responsabilice de llevarlos a buen término. Para ello, es fundamental el trabajo con las nuevas generaciones, niñas, niños y jóvenes, con el objeto de infundirles la esperanza de que otro mundo es posible, que está en ellos buscarlo. Es una tarea modesta, pero efectiva si buscamos construir relaciones más igualitarias, democráticas e incluyentes.

Bibliografía

- Acuña, Carlos, Elizabeth Jelin y Gabriel Kessler (dirs.) (2007). "Políticas sociales y acción local. 10 estudios de caso", *Revista de Reflexión y Análisis Político*, 12, CLASPO, Buenos Aires.
- Aziz, Alberto (1997). "Miradas de fin de siglo", *Sociedad civil. Análisis y debates*, 1, vol. II, Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, IAP/Foro de Apoyo Mutuo, México, pp. 59-81.
- Boyé, Ana (2012). "Sociedades matriarcales" (consultado 14-08-2016): <http://blog.annaboie.com/wp-content/uploads/2012/12/Proyecto-educativo-1.pdf>
- Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2014): <http://www.coneval.gob.mx/coordinacion/entidades/Documents/PPT%20Pobreza14/Veracruz%20Pobreza%202014.pdf>
- Córdova, Rosío, Ana Fontecilla y Alma Fuertes (2007). "Análisis cualitativo de impacto de los grupos de mujeres en ahorro solidario en los procesos de empoderamientos y de equidad de género", AUGÉ, A.C., Xalapa.
- Eliás, Norbert (1994). "El cambiante equilibrio de poder entre los sexos", en Norbert Eliás, *Conocimiento y poder*, La Piqueta, Madrid.
- García, Adriana, Amelia Hernández, Marlene Molotla, Janet Saavedra y Violeta Vargas (2012). *Una mirada a los procesos de profesionalización y género de las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Iniciativa Global para la Equidad, la Justicia y la Ecología, A.C./Indesol, México.
- Harcourt, Wendy (2011). *Igualdad de género y eficacia del desarrollo. Resumen del Informe Mundial*, Foro sobre la Eficacia Mundial de las OSC: http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/gender_report_es-3.pdf
- Malinowski, Bronislaw (1975). *La vida sexual de los salvajes del noroeste de la Melanesia*, Península, Barcelona.
- Mead, Margaret (1973). *Sexo y temperamento en las sociedades primitivas*, Laia, Barcelona.
- Miraftab, Faranak (1997). "Coqueteando con el enemigo. Desafíos de las ONG para el desarrollo y el empoderamiento", *Sociedad civil. Análisis y debates*, 1, vol. II, Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, IAP/Foro de Apoyo Mutuo, México, pp. 33-56.
- PNUD (2014). *Indicadores de Género en México: nueva metodología. Identificar barreras para lograr la igualdad*: <http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/DHyG%20baja%20res.pdf>
- PNUD (2015). *Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas, México 2015. Avance continuo, diferencias persistentes*: http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/PNUD_boletinIDH.pdf

ACERCA DE LOS AUTORES

MANUEL ENRÍQUE RODRÍGUEZ AGUIRRE

Es socio fundador de Desarrollo Autogestionario A. C. (AUGE). Físico (UNAM), maestro en Desarrollo Rural (UAM Xochimilco). Llegó a Cosautlán de Carvajal, Ver., en junio de 1979, como parte del Proyecto de Educación Popular de Fomento Cultural y Educativo A. C. Trabajó con grupos de productores de café en la Red de Organizaciones Cafetaleras (ROCA). Continuó en el trabajo con cafecultores con Educación, Cultura y Ecología A.C. Profesor durante diez años en la Universidad Iberoamericana Puebla.

NORMA ALCÁNTARA CHIMAL

Antropóloga social (Universidad Veracruzana). Promotora en el Centro de Estudios Agrarios (Xalapa, Ver), coordinadora de Programas Especiales del Consejo Nacional de Fomento Educativo, delegación Veracruz. Miembro de la XEYT Radio Cultural Campesina, Radio Teocelo hasta el año 2003. Promotora social en temas de ahorro y economía solidaria (Desarrollo Autogestionario A.C.). Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa para Servicios Educativos. Directora general de AUGE (2008-2012). Actualmente es administradora de AUGE y presidenta de DAUGE, A.C.

MARIE M. CHAMUSSY LESORT

Socia fundadora de AUGE y actual miembro del Consejo Directivo de la asociación. Licenciada en letras (París, Sorbona) con una maestría en Educación (Universidad Iberoamericana Puebla). Llegó a Cosautlán de Carvajal, Ver., en junio de 1979, como parte del Proyecto de Educación Popular de Fomento Cultural y Educativo A.C. Fue coordinadora regional de Educación Inicial en los municipios rurales de la región sur de Xalapa, Ver., y jefe de Programas Educativos de CONAFE en los estados de Veracruz y Puebla durante diez años. Profesora durante cuatro años en la Universidad Iberoamericana Puebla y la Universidad de las Américas, Puebla, y asesora en el CESDER, en Zautla, Puebla. A lo largo de los veinte años de AUGE acompañó, entre otros procesos educativos, el de la organización de grupos de mujeres rurales en la región montañosa del centro del estado de Veracruz.

RAFAEL ELLOT AQUINO

Licenciado en Planeación del Desarrollo Rural (Centro de Estudios para el Desarrollo Rural, Zautla, Pue), promotor social y educativo en Desarrollo Autogestionario A.C. (AUGE). Ha participado en los talleres: Estrechando manos y construyendo puentes: Género y Violencia (Itzam-ná A.C), Formación de Facilitadores sobre Metodología Paso a Paso, sobre VIH sida, Comunicación y Relaciones Humanas, For-

mación de Formadores sobre la metodología SCREAM (Defensa de los derechos del niño/a, a través de la educación, las artes y los medios de comunicación) (OIT-IPEC); en el Seminario: Los retos de la participación ciudadana en México, Nicaragua y Guatemala (CISEM A.C.), Competencias Básicas para el Control Democrático Municipal (CCIUDADANO-CHESAS-EU) y Participación en el Modelo de Formación #JuventudActúaMX 2015 (INE-PNUD).

EDUARDO CERVANTES MAGAÑA

Ingeniero en Agroecología con orientación al desarrollo comunitario por la Universidad Autónoma Chapingo (Texcoco, Edo. de México). Ha estado vinculado con procesos educativos y de diagnóstico en atención a población rural residente y migrante en situación de vulnerabilidad (CHESAS Golfo). En Desarrollo Autogestionario A.C ha participado en un diagnóstico de percepciones para la diversificación productiva en la región central cafetalera de Veracruz. También ha coordinado el Programa de Acción contra el Trabajo Infantil en plantaciones de café y caña de azúcar (PATI). Actualmente, desde AUGÉ, participa como asesor de ConstruyeT, un programa de SEP-PNUD para el desarrollo de habilidades socioemocionales en escuelas de enseñanza media. Representa a AUGÉ en la Red Veracruzana por la Defensa de los Derechos de la Infancia.

MARGARITA INÉS ZARCO SALGADO

Licenciada en Pedagogía por la UNAM. Maestría en Educación, Campo Desarrollo Curricular, de la UPN. Diplomado en Educación Intercultural por el CREFAL y la Asociación Alemana para la Educación de los Adultos. Promotora cultural y responsable de capacitación promotoras/os comunitarios, integrantes de OSC y personal de dependencias federales en municipios del Estado de México, Guadalajara, Veracruz, Campeche, Quintana Roo y Yucatán. Socia fundadora de Educación, Cultura y Ecología, A.C.; EDUCE, Sociedad Cooperativa y presidenta de la Red de Organizaciones del Sureste para el Desarrollo Sustentable, A.C. Laboró en la Unidad Regional Yucatán de Culturas Populares del Conaculta. Integrante de consejos de dirección del Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD, representante intersectorial en el Consejo Estatal de Participación Social en la Educación y del Consejo Consultivo Intersectorial de la Semarnat en Campeche. Ha colaborado con artículos de investigación en temas de educación comunitaria e intercultural en publicaciones nacionales e internacionales.

GISELA HERRERÍAS GUERRA y RAÚL HERNÁNDEZ GARCÍADIEGO

Pedagoga y filósofo respectivamente. Juntos encabezan un experimentado equipo interdisciplinario —de 200 personas en promedio— que durante más de treinta y seis años ha impulsado un fructífero proceso de desarrollo regional, ejecutando miles de proyectos beneficiando a cientos de miles de personas. Son ampliamente conocidos por haber obtenido el primer lugar en Iniciativa México del Bicentenario con el programa “Agua para Siempre, seguridad hídrica y alimentaria para combatir la pobreza”, y por el Grupo Cooperativo Quali, que produce nutritivos alimentos de amaranto orgánico certificado y lo lleva a todo el país a través de la Red de Aliados

Quali. Han merecido múltiples reconocimientos nacionales e internacionales, entre los que destacan el Premio Nacional Agroalimentario, el Premio México Calidad Suprema, el Premio Latinoamericano y del Caribe del Agua, el Premio al Mérito Ecológico, el Premio Internacional Slow Food por la Defensa de la Biodiversidad, el Premio Ibero al Compromiso Social, el Premio Eugenio Garza Sada, el Premio al Mérito por la Equidad Laboral, el Premio Educación Financiera "Saber Cuenta", y el Premio a la Mejor Experiencia Rural en México.

BENJAMÍN BERLANGA GALLARDO

Desde hace más de treinta años trabaja en organizaciones de la sociedad civil en el país y ha colaborado con organizaciones de otros países de América Latina en la producción de pensamiento y en la configuración de prácticas que reivindican lo campesino como modo de vida bueno. Es uno de los fundadores y miembro del equipo de trabajo del Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CESDER), una organización no gubernamental con presencia desde 1982 en una zona indígena náhuatl de la Sierra Norte del estado de Puebla. Fundador y director de la Universidad Campesina Indígena en Red (UCI-RED), un espacio de comunidades de aprendizaje para la formación especializada a nivel de posgrado. Fue director de Cooperación y luego director regional para América Latina de Ayuda en Acción, una fundación internacional de cooperación para el desarrollo que tiene su sede en España y presencia en veinte países del mundo.

MIGUEL ÁLVAREZ GÁNDARA

Licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana. Estudios de maestría en Sociología, Ciencias Políticas y Educación en la UNAM y de doctorado en Ciencias Sociales (París III), por titularse en ambos. Secretario ejecutivo de la Comisión Nacional de Intermediación (CONAI) (1994-1998), director fundador de Servicios y Asesoría para la Paz, AC (SERAPAZ) y ahora su presidente desde febrero de 2008. Miembro del Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad, del Grupo Paz con Democracia, de la coordinación de la Red Latinoamericana de Constructores de Paz, de las redes civiles internacionales Mediation Support Network y de GPPAC. Fue secretario de monseñor Samuel Ruiz García (1990-2011) y miembro de la Diócesis de San Cristóbal de Las Casas (1977-2000). Analista, mediador, promotor y asesor de diversos movimientos, organismos y redes sociales, civiles, académicas y eclesiales en México y América Latina.

ROSÍO CÓRDOVA PLAZA

Doctora en Ciencias Antropológicas, investigadora del Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, docente de la Facultad de Sociología, de la maestría en Ciencias Sociales y del doctorado en Historia y Estudios Regionales de la Universidad Veracruzana. Miembro del SNI desde 1998, investigadora nacional nivel III. Reconocimiento "Tonemian Cihuameh 2012" por contribución a la construcción de los derechos humanos, la igualdad sustantiva y la erradicación de la violencia contra las mujeres y las niñas. Miembro del Conversatorio sobre Mujeres y Género, Universidad de Murcia, España y del del Consortium for Latino Immigration Studies, Uni-

versidad de Carolina del Sur. Asesora del Observatorio de Género y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres, Veracruz. Premio del Senado de la República al mejor ensayo histórico sobre la Independencia. Primer lugar del Premio de Género LASA 2000 "Helen I. Safa", de la Latin American Studies Ass. Mención honorífica del premio "Fray Bernardino de Sahagún" a la mejor investigación en antropología social de 2009, otorgada por el INAH. Ha publicado como autora 3 libros y más de 80 artículos especializados.

Tejiendo sueños. Experiencias y perspectivas de autogestión y participación social en México se imprimió en noviembre de 2016 en El Errante editor, privada Emiliano Zapata 5947, colonia San Baltazar Lindavista, Puebla, Pue., CP 72550. Siendo rector de la Universidad Iberoamericana Puebla, Fernando Fernández Font, SJ, y coordinador del Área de Publicaciones y Librería Universitaria, Jorge Arturo Abascal Andrade. La coordinación editorial estuvo a cargo de Ricardo Escárcega Méndez y el cuidado de edición, composición tipográfica y diseño de Juan Jorge Ayala.

El tiro consta de 500 ejemplares.

La Universidad Iberoamericana Puebla publica en cuatro series: Lupus Magíster (educación), Lupus Escritor (literatura), Lupus Inquisidor (investigación) y Colección Separata (Antología y textos críticos), textos de divulgación y creación que tienen como objetivo incrementar la participación universitaria en la región e incluso en el país, colaborando así de manera sustancial y propositiva en la transformación de una sociedad más justa y crítica.

La labor investigadora se difunde a través de la serie Lupus Inquisidor, donde se publican importantes contribuciones de estudiosos en áreas diversas, con miras siempre al desarrollo de una comunidad en constante crecimiento.





En los años recientes se vive en nuestra aldea global y, por ende en México, una crisis del modelo económico, político, educativo y cultural. Se han agudizado las grandes desigualdades sociales, la descomposición del tejido social, la intolerancia y la violencia.

En busca de opciones, ha surgido en muchos rincones de nuestro país una diversidad grande de iniciativas de la sociedad civil a favor de los derechos humanos, la dignidad de las personas, la igualdad de género, el buen vivir y en defensa del territorio y la biodiversidad, la participación ciudadana y el control democrático; es el caso de Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE).

En ocasión de sus 20 años de fundación, ¿cuál ha sido su papel en busca de otro mundo posible y a qué nuevos retos se enfrenta? Al intentar responder a la pregunta, surgió la idea de compartirla con otras organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas y reunir las aportaciones en este libro, con el fin de cuestionar y enriquecer la reflexión y el quehacer comunes.



JESUITAS
POR LA PAZ



Compartiendo sueños

dauge

