

Cd. de México, 9 de Octubre de 2017

**A quien corresponda,**

Por este medio hago constar que Evelyn Mejía Carrasco ha colaborado como parte de nuestro equipo desde el año 2014 como Consultora Externa en los proyectos de Fortalecimiento Institucional para Donatarias del Nacional Monte de Piedad “Orientación a Resultados e Impactos”, el “Estudio del Modelo Educativo Jesuita en la comunidad universitaria” para la Universidad Iberoamericana y más recientemente en la Comunidad de Aprendizaje e Incidencia (CAI), financiado por la Comunidad Europea y Amexcid. En estos proyectos ha desarrollado tareas de acompañamiento a organizaciones de sociedad civil, facilitación de talleres y trabajo con equipos operativos, y elaboración de productos de gestión.

Se extiende la presente a solicitud de la interesada y para los fines que convenga.

Atentamente,



---

Aranzazú Díaz Fernández  
Directora General  
Adeco, A.C.

# *Aprendizajes para la transformación*

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE OSC

Región Hidalgo-Querétaro





# *Aprendizajes para la transformación*

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE OSC

Región Hidalgo-Querétaro

---

Red Indígena Hñahñu

IDELE

UDEC

Salud y Género

## Aprendizajes para la transformación. Sistematización de experiencias de osc. Región Hidalgo-Querétaro

© 2018, de la edición, Adeco A.C.

© 2018, de los textos, los autores

Primera edición, Ciudad de México, junio de 2018

Impreso y hecho en México

Coordinación general: Rodrigo Bustamante Igartúa

Diseño y formación: donDani

Corrección: Alejandro Morales y Ximena Atristain

Equipo de coordinación Hidalgo-Querétaro: Evelyn Mejía Carrasco, Sofía Deveaux Durán

Equipo CAI-Adeco: Aida Robles Rendón, Aranzazú Díaz Fernández, Arturo Vera Tenorio, Carlos Cervantes Lima, Celia Ramírez Márquez, Claudia F. Jacinto López, Citlali A. Tuero Montalvo, Daniel Alavez Navarrete, Erik Rubén Torres Saldaña, Giovanna Morales Sotomayor, Melina Yépez Martínez, Rodrigo Bustamante Igartúa, Sara Nería Ordaz

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de Adeco, Acciones para el Desarrollo Comunitario A.C. y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.



Acciones para el Desarrollo Comunitario A.C.

### Adeco, Acciones para el Desarrollo Comunitario A.C.

20 de Agosto 35-3, colonia San Diego Churubusco, CP 04120, delegación Coyoacán, Ciudad de México (55) 5207 7598 | www.adeco.org.mx

Obra bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Se permite la reproducción parcial o total de la presente obra para fines de divulgación no comerciales, siempre cuando se brinde crédito de manera adecuada.



## Contenido

### Presentación | 5

### Introducción | 9

### Red Indígena Hñahñu | 21

Introducción | 25

Recuperación de la experiencia | 28

Interpretación de la experiencia | 35

Aprendizajes para compartir | 44

### IDELE (Instituto de Desarrollo Local y Educación) | 47

Introducción | 51

Recuperación de la experiencia | 54

Interpretación de la experiencia | 59

Aprendizajes para compartir | 66

### UDEC (Unión de Esfuerzos para el Campo) | 69

Introducción | 73

Recuperación de la experiencia | 76

Interpretación de la experiencia | 88

Aprendizajes para compartir | 92

### Salud y Género | 95

Introducción | 99

Recuperación de la experiencia | 101

Interpretación de la experiencia | 110

Aprendizajes para compartir | 117

*Aprendizajes para la transformación. Sistematización de experiencias de osc* forma parte de una serie de publicaciones que surgen en el marco de la CAI (Comunidad de Aprendizaje e Incidencia), una iniciativa de articulación y construcción de conocimiento impulsada por la asociación civil Adeco (Acciones para el Desarrollo Comunitario), la cual forma parte del Laboratorio de Cohesión Social México-Unión Europea<sup>1</sup>.

La CAI articula tres dimensiones:

1. Una propuesta de formación teórico-metodológica para el fortalecimiento institucional: a lo largo de 17 meses las organizaciones participantes revisan y ponen en práctica metodologías de sistematización de experiencias y análisis prospectivo. Esta es una oportunidad para profundizar, compartir y resignificar sus marcos teóricos y metodológicos. Además de apropiarse de dichas herramientas y fortalecer su capacidad para replicarlas,

---

1 El Laboratorio de Cohesión Social México-Unión Europea (LCS) es un programa de cooperación bilateral cofinanciado por la Unión Europea y el gobierno mexicano por medio de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Amexcid) de la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Gobernación y los estados de Oaxaca y San Luis Potosí. El objetivo del LCS es fortalecer la cohesión social de nuestra población a través de la promoción de reformas estructurales que mejoren la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios públicos básicos, el empleo, la justicia, la seguridad y los derechos humanos (Amexcid, «¿Qué es el Laboratorio de Cohesión Social?», 14 de abril, 2016, disponible en <https://www.gob.mx/amexcid/articulos/que-es-el-laboratorio-de-cohesion-social?idiom=es>, [consultado el 10 de marzo de 2017]).

se espera que a partir de este ejercicio las organizaciones refuercen su identidad, reconozcan los aprendizajes, identifiquen las fortalezas y debilidades de sus acciones y construyan una visión de cambio. Lo anterior les permitirá tener una mayor capacidad de interlocución e incidencia tanto en el ámbito público como en el comunitario.

2. Un espacio de encuentro: la CAI pretende ser un espacio a partir del cual se desprendan dinámicas colaborativas tanto entre las organizaciones que en ella confluyamos como con otros actores sociales. La apuesta es construir relaciones de confianza e intercambio entre organizaciones que, posteriormente, cristalicen en una plataforma de colaboración.
3. Una propuesta de construcción colectiva de lo común: en una visión más amplia y de largo plazo creemos que es posible construir propuestas de acción hacia lo público que partan de la experiencia de las organizaciones, las personas y las comunidades. En este sentido, la comunidad de aprendizaje, la sistematización de experiencias y la visión prospectiva son dispositivos educativos-metodológicos que ayudan a consolidar dos paradigmas: las personas somos sujetos históricos que construyen el futuro y la experiencia es una fuente de conocimiento de la cual deben partir los procesos de transformación social. La CAI es, entonces, un momento de reconocimiento de las experiencias y visiones de las organizaciones que favorecerá la construcción de cambios sociales más amplios y profundos.

Esta comunidad de aprendizaje está conformada por veintiún organizaciones que, a pesar de sus diferencias, se caracterizan por sostener un enfoque crítico de la realidad y contribuir en procesos de transformación social a través del trabajo colectivo, la educación y la organización comunitaria. Conocer sus historias y aprendizajes, que contemplan motivos, enfoques, aciertos y errores, constituirán una guía para que otras organizaciones y actores sociales reflexionen y fortalezcan sus acciones. Al mismo

tiempo estas experiencias son una evidencia de que los procesos participativos, solidarios, colaborativos, contruidos de manera colectiva, que parten de las visiones, tiempos y culturas diversas, son el camino para lograr cambios significativos y perdurables.

Cada una de las sistematizaciones que integran las siguientes páginas, narra la historia de un colectivo que por el interés de resolver una problemática social enfrenta nuevos retos, es el relato de sus pasos hacia nuevas utopías. Por ello, esta mirada a la experiencia vivida es también una forma de construir la narración del porvenir, es un espejo de los futuros inéditos y posibles. A esta primera etapa de la CAI, enfocada en recuperar los aprendizajes de las organizaciones, le sigue un segundo momento de imaginar el futuro deseable y las estrategias para llegar a él.

Finalmente, cabe destacar un aprendizaje común a las experiencias sistematizadas: la colaboración entre los diversos actores y comunidades es un elemento indispensable para lograr transformaciones. Así tanto este libro como la CAI son una invitación a caminar, imaginar y construir juntos otros espacios públicos, otros encuentros y otros sistemas.

## **Organizaciones que participan en la CAI**

### **Ciudad de México**

Cauce Ciudadano  
Gendes (Género y Desarrollo)  
Cooperativa de Salud Panamédica  
Isla Urbana

### **Hidalgo y Querétaro**

Red Indígena Hñahñu  
IDELE (Instituto de Desarrollo Local y Educación)  
UDEEC (Unión de Esfuerzos para el Campo)  
Salud y Género

### Oaxaca

Centro de Desarrollo Comunitario Centéotl  
GESMujer (Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos)  
Puente a la Salud Comunitaria  
SURCO (Servicios Universitarios y Redes de Conocimiento en Oaxaca)

### San Luis Potosí

Educiac (Educación y Ciudadanía A.C.)  
Enfoque de Igualdad  
Centro Cultural El Faro  
Colectivo Watakame

### Puebla

Altépetl, Desarrollo Comunitario, Productivo y Ambiental  
CUPS (Centro Universitario de Participación Social)  
Colectivo Tomate  
Red Binacional de Mujeres Artesanas Niu Matat Napawika

Además de Adeco, como facilitadora del proceso, y la Oficina Regional México, Centroamérica y el Caribe de la DVV-Internacional, como replicadora.

En marzo de 2017 iniciamos el camino de la CAI; veintiún organizaciones provenientes de diferentes regiones del país –Ciudad de México, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Hidalgo y San Luis Potosí– nos reunimos para recuperar nuestros aprendizajes, compartirlos y, con ellos, trazar una visión de cambio a largo plazo y los pasos para llegar a él.

En este libro se encuentran los ejercicios de sistematización de experiencias de las organizaciones que forman parte de la región Hidalgo-Querétaro. En Hidalgo, la Red Indígena Hñahñu, una experiencia de desarrollo con identidad a partir de la formación de redes económicas y solidarias que residen en el Valle del Mezquital y el IDELE (Instituto de Desarrollo Local y Educación), con sede en la ciudad de Pachuca, una propuesta educativa que une la investigación con los procesos de transformación social. En Querétaro, la UDEC (Unión de Esfuerzos para el Campo), con sede en Tequisquiapan, y Salud y Género, ubicada en la capital del estado. La primera es una robusta experiencia de educación popular, ahorro y organización, y la segunda un detonante de colaboración, incidencia y educación popular a partir del género, el autocuidado y la multiculturalidad.

Con la sistematización de experiencias las organizaciones tuvieron la posibilidad de hacer un ejercicio colectivo para recuperar su historia, analizar los diferentes componentes de sus prácticas e identificar aprendizajes sobre los procesos de transformación social y de gestión interna. Aprendizajes que son horizontes de posibilidad para otros actores sociales.

## Aprendizajes de la región

De la gran riqueza metodológica y teórica que se puede observar en las experiencias de Hidalgo y Querétaro, quisiéramos señalar algunos aspectos que se abordan en los documentos de sistematización y que nos parecen de gran relevancia en la construcción de entornos más incluyentes, justos y sustentables.

1. Existe un proceso histórico de pérdida de territorio de las comunidades, el cual es necesario entender desde una visión física y simbólica del mismo. Desde esa perspectiva, las actividades económicas, sociales y culturales que se emprendan deberán contemplar la historia, visión e identidad de las personas y comunidades y reconocer su experiencia como puntos de partida para la definición de alternativas elaboradas a partir de lógicas de vida diferentes a las de la acumulación y la ganancia.
2. Es fundamental construir redes locales de servicios, proyectos, personas y comunidades que mantengan lógicas de horizontalidad, solidaridad, inclusión y sustentabilidad que formen sistemas de colaboración orientados por valores y principios apegados al bien común.
3. Incorporar y fortalecer el pensamiento en red para que las organizaciones establezcan vinculaciones estratégicas a nivel local, estatal, regional, nacional e internacional.
4. Realizar y participar en espacios formativos, tales como foros, seminarios o diplomados, juega un papel de gran relevancia en el fortalecimiento de las organizaciones, la formulación de agendas compartidas y el impulso redes y procesos comunitarios. Más aún, la evaluación participativa de éstos permite reflexionar y actualizar los marcos conceptuales de las organizaciones, mejorar los contenidos y tener una mayor incidencia en la vida de las organizaciones y las comunidades.
5. Cambiar la noción de clientes o beneficiarios por la de socios o sujetos. Es necesario moverse de un paradigma en el que las

personas sólo reciben servicios a otro en donde se apropien de los procesos económicos, sociales y culturales de los cuales forman parte. Para lograr dicho cambio es indispensable que todas las acciones cuenten con un componente formativo o educativo que lo posibilite.

6. Resulta de gran importancia incorporar y/o fortalecer el tema del autocuidado, el cuidado hacia los demás y hacia el medioambiente como un eje transversal que permite detonar transformaciones personales y estructurales, así como articular diferentes enfoques –género, derechos, participación– y diversos ámbitos del quehacer de las organizaciones.

## Breve descripción del contexto

Las acciones y aprendizajes de las organizaciones se dan frente a problemáticas y posibilidades determinadas por el contexto donde se encuentran, situaciones que en algunos casos van del ámbito local al global, que se repiten en diferentes regiones y marcan las tendencias dentro de las que se mueven las acciones de transformación. También hay situaciones particulares, únicas en cada localidad y región sobre las cuales se fincan los retos inmediatos y las esperanzas más cercanas.

Consideramos oportuno recuperar este contexto para que las personas que revisen nuestras experiencias tengan una mayor noción de las condiciones sociales, culturales, económicas y ambientales en las que se desarrollaron y, por ende, más elementos para replicarlas, adaptarlas o reflexionarlas. Cabe señalar que la región Hidalgo-Querétaro es la única en la CAI en la que participamos organizaciones de dos estados; no obstante, hemos encontrado procesos compartidos que se plasman en los siguientes párrafos.

Coincidimos en la apreciación general de que en los últimos años observamos un franco retroceso de la democracia en México, el cual se traduce en problemas de autoritarismo en todos



los ámbitos, corrupción, impunidad y violencia cotidiana, así como en la ausencia de una verdadera ciudadanía que garantice el efectivo ejercicio de los derechos de las personas. Para hablar del contexto en donde se realiza nuestra acción, definimos algunas preocupaciones compartidas referentes a los temas de violencia, salud, educación, desarrollo comunitario y economía social.

En lo que respecta al contexto amplio, tenemos los frecuentes conflictos electorales que influyen de muchas formas en los temas específicos que trabajamos. Así, vemos como en los últimos 10 años diversos actores sociales y políticos se han expresado de maneras contradictorias y complejas, algunos haciendo señalamientos muy críticos y otros estableciendo alianzas y/o cambios en sus discursos sin atender realmente las necesidades de las personas. Esta situación limita que los diferentes grupos sociales puedan dialogar, reflexionar y unificarse en torno a sus demandas más sentidas y articular sus esfuerzos en una lucha para construir propuestas que den viabilidad a los diferentes y, algunas veces contradictorios, intereses y necesidades.

Por otro lado, observamos la aparición de nuevos actores insertos en una tendencia general a la privatización. Los grandes empresarios preocupados por la transición a la democracia fortalecen sus organismos alrededor de sus intereses económicos inmediatos sin visualizar, en ocasiones, los efectos perversos a largo y mediano plazo<sup>2</sup>. Esto es especialmente visible en el medio rural y en las dificultades a las que se enfrentan los actores sociales en las comunidades relacionadas con las dinámicas globales y regionales que modifican las relaciones al interior de las mismas y entre lo urbano y lo rural. Esto tiene consecuencias no sólo en la transformación del paisaje y en las relaciones económicas y productivas, sino también en la forma en la que se concibe un espacio comunitario respecto a los centros urbanos, por lo que la identidad territorial se vive dentro del conflicto y las relaciones de poder.

---

2 Por ejemplo, la idea de la familia única y los efectos del cambio climático.

Los modos de vida campesino e indígena, aunque fuertemente vinculados a una tradición, también conviven, se recrean y confrontan con dinámicas actuales que privatizan sus espacios de vida. A pesar de las diferencias en nuestras entidades federativas, compartimos estas tensiones como elementos que definen identidades comunitarias y regionales.

De la misma forma, encontramos en el ámbito gubernamental una diversidad de lógicas, falta de interconexión entre políticas, programas y presupuestos, así como entre las necesidades políticas y económicas que marcan una tendencia al condicionamiento de fondos y la reducción del gasto del Estado frente al avance del neoliberalismo. Asimismo, observamos la militarización del país y la reducción al mínimo de la agenda del desarrollo y los derechos humanos de mujeres, hombres, pueblos rurales e indígenas en todos los ciclos de la vida.

Igualmente preocupante nos parece el tema de las violencias. Hablamos de «violencias del sistema» para entender que todas las formas se entrelazan, articulan y relacionan entre sí. No hay violencia menor. Podemos decir que existen niveles que asemejan un iceberg del cual vemos sólo una parte; es decir, la violencia evidente, también llamada «violencia directa» –homicidios, feminicidios, etcétera–. Explorando más a fondo, nos encontramos con que existe una menos visible en las estructuras e instituciones que no permite la satisfacción de las necesidades o, más bien, las niegan: la violencia estructural. Nos encontramos con una compleja red de interacciones que hacen un fuerte tejido de actitudes, pensamientos y prácticas cotidianas que conforman un complejo sistema de creencias compartidas que sostienen, reproducen y perpetúan todas las formas de violencia que conocemos en la actualidad. Muchas son las interpretaciones que intentan explicar las violencias, lo cierto es que el problema se conforma de una multiplicidad de factores y causas.

Entre 2010 y 2011 vivimos una degradación de las condiciones de vida en México: desempleo y violencia expresada en más de 35 mil muertes provocadas por la guerra contra el narcotráfico, en un

aumento exponencial de los feminicidios en todo el país y en el recrudecimiento de los ataques en contra de las defensoras de derechos humanos. Creemos que el retroceso respecto a los derechos en el país es brutal. Sabemos que la degradación de las condiciones de vida y los derechos humanos es un fenómeno global y que en todo el mundo los capitales ilegales del crimen organizado en torno al tráfico de drogas, personas y comercio de cuerpos cuentan con la protección de las administraciones locales y nacionales.

Bajo las políticas de «lucha contra el narcotráfico», la incursión del ejército y las policías militarizadas ha recrudecido la violación cotidiana de los derechos de los pueblos y cobijado la criminalización y represión de los movimientos sociales. En este contexto, una gran cantidad de organizaciones sociales y civiles (osc) han impulsado un movimiento para reformar el Estado con una «agenda mínima»<sup>3</sup>. Asimismo, la Otra Campaña, un movimiento social que además de poner en la agenda nacional los derechos de los pueblos indígenas, promueve la participación social de todos los excluidos en el diagnóstico y las propuestas para una nueva nación.

Por otro lado, a 100 años de la primera conmemoración del 8 de marzo, las mujeres continúan sobreexplotadas, precarizadas, violentadas y asesinadas. El cumplimiento de los derechos a la vida, la libertad y la salud sigue siendo una deuda pendiente con todas las mujeres del país, sobre todo con las más marginadas: indígenas, inmigrantes, jóvenes y pobres. A ello se agrega la intervención de la Iglesia para imponer leyes en 16 estados que criminalizan a las mujeres por abortar, exponiéndolas a la muerte o a la cárcel.

En términos de salud, México experimenta una transición epidemiológica que ha transformado el panorama de la salud pública de forma notable durante las últimas décadas. Los principales factores de riesgo para la carga de enfermedad de 1990, como la desnutrición, fueron reemplazados por el incremento en

3 «Declaración ciudadana de Pátzcuaro», junio, 2005.

los niveles de glucosa en la sangre y por el sobrepeso y la obesidad en 2013. La carga atribuible a dietas inadecuadas también aumentó, representando ese año más de 10% de la carga total de enfermedad. Esta tendencia sugiere la necesidad de fortalecer la prevención, al igual que el diagnóstico y el tratamiento temprano de las enfermedades crónicas. Sin embargo, las mujeres tienen dificultades para acceder a los servicios de salud y ejercer plenamente sus derechos. La Secretaría de Salud señaló que las mexicanas ocupan el primer lugar a nivel mundial en sobrepeso. Asimismo, las cifras por mortalidad materna, cáncer de mama y cérvico-uterino son altas<sup>4</sup>.

Los elementos anteriormente señalados son algunos de los más significativos que han delineado las condiciones generales del contexto en donde hemos elaborado nuestras alternativas de cambio y a partir de las cuales nuestras experiencias de trabajo colectivo cobran sentido. A través de las sistematizaciones que hemos elegido plasmar en este documento será posible recuperar los elementos de los contextos particulares en donde hemos trabajado y en los que cada una de ellas adquiere singularidad.

## Metodología

Desde nuestra perspectiva, la sistematización va más allá de registrar y ordenar información sobre un programa o proyecto o de establecer procedimientos, pasos o sistemas de seguimiento. Nos sumamos a la sistematización de experiencias como un ejercicio colectivo y metódico en el que las comunidades y organizaciones hacen una reflexión crítica de su historia para identificar saberes y aprendizajes. La entendemos como una vía, al igual que la investigación y la evaluación, para construir conocimiento, en este caso a partir de la experiencia de los sujetos.

4 Tan sólo en 2010, murieron 5113 mujeres a causa de cáncer de mama y 3800 por cáncer cérvico-uterino.

Por ello recuperamos la definición de sistematización de experiencias de Oscar Jara, por ser el punto de partida de nuestro trabajo y referente a lo largo de América Latina:

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo<sup>5</sup>.

Si bien en el documento *Memoria didáctica de la Comunidad de Aprendizaje e Incidencia* se profundiza en la metodología utilizada, consideramos que es de gran utilidad para quien revise este libro conocer los pasos que las organizaciones siguieron en la elaboración de sus sistematizaciones<sup>6</sup>.

Como se observa en el siguiente cuadro, se empleó una metodología de seis pasos y en cada uno de ellos el equipo de facilitación de Adeco ofreció insumos generales que más tarde cada organización aplicó de manera particular. En aras de contar con una estructura conceptual que permitiera el diálogo entre las organizaciones y acuerpar los documentos, se propusieron objetivos y ejes de análisis comunes como punto de partida, así como categorías de análisis para la interpretación de la experiencia.

Resultó muy enriquecedor conocer las formas en que las organizaciones se apropiaron y recrearon la metodología y el marco conceptual e incorporaron objetivos y ejes particulares, nuevos instrumentos para la recuperación y análisis de la información y diversos enfoques a través de los cuales observar la experiencia. De esta forma, si bien hay una puesta en común, la lectura de las experiencias permite encontrar la diversidad existente en la CAI.

<b>Pasos de la sistematización</b>	<b>Aspectos comunes</b>	<b>Aspectos particulares</b>
<b>Paso 1</b> ¿Qué es sistematizar y cuál es su importancia?	Se considera una definición común de sistematización.	El proceso de socialización de la metodología depende de cada organización.
<b>Paso 2</b> ¿Qué sistematizar y para qué? Delimitación de la sistematización.	Se consideran objetivos y ejes comunes.	La organización define objetivos, ejes particulares (si lo considera necesario) y la experiencia a sistematizar.
<b>Paso 3</b> Recuperación histórica de la experiencia.	Se recomienda utilizar la técnica del río de la vida.	La organización define actividades de recuperación de la experiencia.
<b>Paso 4</b> Recuperación del contexto.	Se hace de forma colectiva por región. Se propone la matriz de contexto como técnica de análisis del contexto.	Participar en las actividades acordadas para la elaboración del contexto. Analiza aspectos particulares del contexto que le afecten.
<b>Paso 5</b> Interpretación crítica de la experiencia.	Se proponen instrumentos para la interpretación y categorías de análisis.	La organización define actividades de interpretación de la experiencia y recrea las categorías.
<b>Paso 6</b> Lecciones aprendidas, buenas prácticas y conclusiones.	Espacios de comparación de aprendizajes.	La organización identifica los aprendizajes de la experiencia.

### Objetivos y ejes comunes

Los objetivos y ejes comunes de las sistematizaciones fueron pensados para poder reconocer el aporte de las organizaciones a procesos de desarrollo comunitario y recreación de la cultura. Asimismo, para facilitar la aplicación de dichos ejes se propusie-

5 Oscar Jara, *Para sistematizar experiencias*, México: Alforja/Imdec, 2002.

6 La metodología seguida se basa en la propuesta presentada por Rafael Reygadas y Carlos Zarco; retomada en el manual *Sistematización de experiencias. Manual de las y los participantes* (Elena Aguilar, Rodrigo Bustamante, México: Adeco, 2013).

ron una serie de preguntas englobadas en la temática que serían respondidas durante la experiencia.

### Objetivos generales

- Detectar buenas prácticas en las organizaciones en términos de desarrollo comunitario y recreación de la cultura.
- Recuperar aprendizajes de las experiencias que funcionen como detonantes clave en los ejercicios de prospectiva estratégica.

### Ejes generales

#### *Eje 1. Estrategias para el cambio social*

Se refiere a las líneas de acción –programas, proyectos y actividades– orientadas a la transformación social.

- ¿En qué dimensiones de cambio se han generado resultados? (transformación personal, de relaciones, de patrones culturales, estructural, etcétera).
- ¿Ante qué brechas de acceso a derechos, vulnerabilidades o problemáticas se han planteado las estrategias?
- ¿Con qué actores se ha trabajado?
- ¿Cómo han aportado las estrategias a la formación de sujetos sociales?
- ¿Cómo han aportado las estrategias a la sustentabilidad de las comunidades?
- ¿Por qué factores o motivos se han modificado las estrategias?

#### *Eje 2. Sostenibilidad*

Se refiere a los mecanismos implementados para asegurar la permanencia en el tiempo de los resultados y de la organización.

- ¿Cómo se ha organizado la institución de forma interna?  
¿Qué mecanismos de organización han implementado con las comunidades?

- ¿Cómo han incorporado temas de género e inclusión en la participación y organización?
- ¿Cómo han mantenido la coherencia entre el trabajo con los sujetos y sus comunidades, así como entre los planteamientos de la organización y el contexto social?
- ¿Cómo se ha dado la relación entre la sostenibilidad de la organización y la práctica comunitaria?
- ¿Cómo han logrado la sostenibilidad de resultados en relación con las estrategias de transformación social o modelos de trabajo?

### Categorías de análisis comunes

Para la interpretación crítica de la experiencia se propuso utilizar las categorías de análisis «pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad» por ser referentes dentro de la cooperación internacional en el marco de la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) y porque influyen en gran medida en la dirección que toman las agencias donantes y las políticas públicas.

Sin embargo, existe una distancia importante entre la lógica empresarial de la cual proviene y los posicionamientos y singularidades con las que operan las diversas organizaciones, ya que en algunos momentos dichas categorías no permiten incorporar las diferencias culturales, epistemológicas y ontológicas existentes presentes en la multiplicidad de elementos puestos en juego en la praxis cotidiana de las organizaciones y en sus alcances en función del contexto en el que operan.

Por ello, desde esa óptica se consideró de gran valor abrir un diálogo entre las diferentes visiones que permitiera a las organizaciones tener mayores capacidades de interlocución con la multiplicidad de actores sociales, construir un posicionamiento explícito hacia esas tendencias globales y enriquecer las categorías de análisis.

De tal forma, se realizó un ejercicio de problematización y resignificación conceptual, de manera que el ejercicio fuera más cercano a la experiencia de las organizaciones y sirviera como

guía para interpretarlas. Al igual que los objetivos y ejes comunes, éstas hicieron sus adaptaciones particulares que se reflejan en los documentos.

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Definición desde la CAI</b>
Pertinencia	Ejercicio colectivo, crítico y dialógico para caracterizar la situación social y definir alternativas de transformación.
Eficacia	Efectos multidimensionales, complejos, estructurales y sentipensantes de los procesos para la transformación social que muchas veces trascienden los objetivos formales de la acción.
Eficiencia	Forma en la que se organizan los bienes tangibles e intangibles de las personas y comunidades en torno a procesos de transformación social, de forma que impulsen una construcción colectiva de lo común y de relaciones interpersonales armónicas.
Sustentabilidad, sostenibilidad	Reflexión crítica y acción permanente orientadas al cuidado y desarrollo de los bienes tangibles e intangibles y de las relaciones intersubjetivas e intercomunitarias, buscando equilibrios que permanezcan en el tiempo.

Finalmente, cabe mencionar que los textos que forman este libro son «documentos síntesis» que rescatan los elementos esenciales de las experiencias con la intención de facilitar la lectura y aproximación de las personas al trabajo de las organizaciones. No obstante, cada una posee los documentos completos en los que se desarrolla, con mayor detalle, la historia vivida y los aprendizajes obtenidos, textos de gran valor a los cuales recomendamos acercarse en algún momento.

Red Indígena Hñahñu



Investigación y redacción  
Elvia Beltrán, Alejandro Rendón





## Introducción

Al hablar de la experiencia de vida organizativa, siempre debemos remitirnos a las raíces, la génesis, y evocar el momento juvenil de catarsis personales que nos animó a pensar y hacer lo necesario para generar cambios. Sin embargo, al ir avanzando en esta dirección de resiliencia social, también debemos tomar en cuenta la necesidad de ser más precisos, año con año, sobre el porqué o para qué de esos cambios. Resultando ineludible darle identidad a nuestros esfuerzos y emociones.

Por lo tanto, recuperar la memoria histórica no sólo describe una ruta de vida o fechas específicas, no sólo da cuenta de datos y resultados, sino que también busca darle sentido a las acciones llevadas a cabo en determinados lugares, coincidiendo en tiempo con amigos, aliados y hermanos en contextos de desigualdad e injusticia, padeciendo marginación y carencias, buscando y aplicando herramientas metodológicas y manteniendo a toda costa aspiraciones colmadas por la posibilidad infinita del bien común.

En las recónditas localidades de la ruralidad mexicana, desde antes del zapatismo, para mucha gente la lucha de los pueblos indígenas se ha definido a sí misma como reivindicativa y de resistencia en franca oposición a los procesos históricos de pérdida de sus territorios y ha buscado con ahínco establecer puentes entre los diversos y acuerdos entre los comunes que faciliten la unidad del movimiento indígena y de éste con otros actores sociales más allá de las coyunturas electorales. Lo cual representa un campo infinito de trabajo desde y para la comunidad no sólo en términos de territorio físico, sino también simbólico.



Siendo ámbito y tiempo de las experiencias locales, se van definiendo y fortaleciendo las propuesta enfocadas al desarrollo con identidad a partir de la revaloración de dicho territorio con sus valles, montañas y ríos, así como de la cultura con sus historias, costumbres, ceremonias, música y fiestas, lo cual promueve el fortalecimiento de capacidades y habilidades desde una perspectiva de ciudadanía indígena efectiva.

A pesar de lo fatídico de nuestra esperanza en el horizonte del Valle del Mezquital, laboratorio de movimientos y organizaciones sociales, seguimos firmes en la creencia de que si las y los miembros de las comunidades indígenas pueden aprender a comunicarse más allá de los límites clasistas, étnicos y económicos, y volver a establecer organizaciones, sistemas y políticas bajo el principio de la «comunalidad» para aprovechar sus recursos y abordar sus problemas, entonces podrán tener una vida mejor.

En este sentido, conscientes del alcance de nuestros recursos, lo que buscamos es consolidar una base sólida de personas e instituciones locales que tengan la capacidad de actuar y responder de la forma que sea necesaria para afrontar los desafíos, aprovechar los recursos y crear un cambio social positivo que pueda replicarse y vincularse para generar mayor influencia e interlocución ante la externalidad comunitaria. Eso es lo que queremos resaltar como experiencia y compartirla.

La RIH (Red Indígena Hñahñu) fue fundada en julio de 2004 a raíz del primer Encuentro de Derechos Específicos de los Pueblos Indígenas Territorio y Turismo, realizado en la comunidad de Dios Padre, Ixmiquilpan, Hidalgo, y convocado por el Centro de Capacitación y Desarrollo Sustentable Setas y Champiñones. Está conformada por ocho microempresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos, profesionales, artesanales y de promoción cultural ubicadas en los municipios de Ixmiquilpan, Chilcuaatla y Zimapán, dentro del Valle del Mezquital. En esta región, los compañeros y compañeras con identidad Hñahñu han desarrollado emprendimientos que aprovechan de forma racional sus recursos ambientales y con quienes trabajamos en torno a la revaloración

cultural, biodiversidad, derechos de los pueblos indígenas y nuestra historia como pueblo milenario y vivo.

En la RIH buscamos una facilitación social, plural e incluyente que promueva el desarrollo humano de las comunidades locales a través de diferentes estrategias como el turismo indígena, las redes productivas y la promoción de los derechos de los pueblos indígenas, ya que defendemos la idea de que el territorio al igual que la memoria son los patrimonios más importantes de los seres humanos y en donde se evidencian las marcas identitarias de un país, una región, una comunidad y de los individuos. Nuestros ancestros, generación tras generación, nos han transferido su cuidado y protección, por lo cual nos hemos propuesto realizar acciones que permitan la reapropiación positiva del espacio, la recuperación de su belleza-fuerza espiritual y el acercamiento al buen vivir.

Nuestro trabajo de sistematización busca dar cuenta del proceso de resignificación del patrimonio social y biocultural de la comunidad de Puerto Juárez y su potencial reutilización para fines de desarrollo comunitario, a partir de la valoración personal y colectiva que llevan a cabo los integrantes de los grupos con los cuales la red tiene colaboración y con quienes se han desarrollado cuatro proyectos que promueven los temas de nuestros ejes de trabajo con el fin de mejorar las condiciones de bienestar de las personas.



## Recuperación de la experiencia

La comunidad de Puerto Juárez se ubica en el municipio de Zimapán a una altitud de 2413 metros sobre el nivel del mar. Colinda al norte con las comunidades El Huacrí y Cerrote, al sur con El Megüi, al este con La Palma y al oeste con Santa Rita. Según el Censo de Población y Vivienda 2010 posee una población de 342 habitantes que pertenecen al pueblo Hñahñu, de los cuales 179 son mujeres y 163 hombres y 210 conservan su idioma.

Según la recopilación de datos que ha realizado el profesor jubilado Basilio Lora Álvarez, Puerto Juárez fue fundada alrededor de 1840 por el matrimonio formado por el español José Manuel de Dios Trejo y la señora Rafaela Peralta, originaria de Orizabita, Hidalgo. Sus hijos se establecieron en los manantiales que se encuentran en los alrededores –Humedades, el Rancho, Agua Fría, el Sabino– lo que permitió que las tierras fuera para uso agropecuario y ganado menor. Posteriormente, heredaron la Hacienda de Xitha, la cual abarcaba las comunidades de San Isidro, Santa Rita y Puerto Juárez. Con la ampliación de la frontera agrícola y el aumento de la productividad local, gracias a esquemas de aprovechamiento integral e intensivo, llegaron de manera paulatina otras familias provenientes de Zimapán para trabajar, la gran mayoría, como peones en la hacienda.

También nos comentan que al principio se le conocía sólo como *gosthi* –«puerto» en Hñahñu–. En 1942 recibe el nombre de Puerto Juárez por decreto del entonces presidente Manuel Ávila Camacho. Es necesario tener en cuenta que el pueblo Hñahñu tiene un origen histórico ligado a las primeras culturas civilizadoras de Mesoamérica como parte del grupo otomangue. Se

considera que fueron recolectores y cazadores que se asentaron en las regiones más inhóspitas de la frontera con Aridoamérica. El conocimiento e interacción con la biodiversidad y la capacidad de adaptación a los elementos adversos es lo que les ha permitido seguir vigentes y ocupar el segundo lugar por número de población indígena en Hidalgo.

Asimismo poseen una vasta cultura gastronómica basada en productos básicos de la agricultura mesoamericana, como maíz, chile, frijol y calabaza, complementada con frutos, flores de temporada y, sobre todo, una gran variedad de insectos y pequeños mamíferos. Se relacionan con el cultivo y manejo del maguey como base de su alimentación y sistema productivo.

Uno de los elementos importantes de la cultura entre las comunidades de la zona del cerro Juárez es la lengua materna. En Puerto Juárez la población mayor de 40 años habla Hñahñu. Sin embargo, debido a una prohibición de la SEP, como parte de las políticas indigenistas de Estado entre los años cuarenta y sesenta, los profesores en la región no permitían el uso de la lengua materna dentro de las aulas. Por ello, muchas familias con el ánimo de que sus hijas e hijos pudieran asistir a la escuela para aprender a leer y escribir les prohibieron hablar la lengua, ya que se creía que aquellos que la siguieran hablando no serían capaces de lograr un buen aprovechamiento educativo.

Actualmente, la población entre 10 y 30 años entiende la lengua, pero no la habla. Mientras que los menores de 10 años ni siquiera la entienden. Esto provoca que gran parte del conocimiento tradicional se esté perdiendo, debido a que los espacios y estrategias de transmisión se han ido transformando. Un factor más es la naturaleza misma de la lengua: al ser más oral y menos gramática, su transferencia generacional se dificulta al reducirse el número de hablantes.

Otro de los elementos culturales importantes para las y los hñahñus es la celebración de rituales sincréticos con la religión católica que buscan redescubrir las redes de significaciones que imprimen sentido comunal a la vida de los integrantes de la loca-

lidad, permitiendo revitalizar la identidad de forma indirecta. De ahí la necesidad de reproducir los elementos simbólicos y culturales de rituales y ceremonias, las cuales en el fondo conmemoran el inicio del ciclo agrícola y se superponen actualmente a las fechas marcadas por la religión, a través de las fiestas patronales.

El 3 de mayo se realiza la fiesta patronal en Puerto Juárez en honor a la Santa Cruz. El elemento simbólico más significativo es la *ndadri* –o «entrega flor»–: un ritual ceremonial en donde se conjuntan el uso de varios elementos como el ixtle o fibra de maguey, las flores, el romero, las velas de cera de abeja, el copal y todos los conocimientos de los adultos mayores, quienes van dirigiendo el ritual de ofrenda y petición. El cual comprende la construcción del frontal o umbral del espacio ceremonial, la selección y elaboración de las guirnaldas o cuelgas a base de flores, romero y pan que finalmente son entregadas a cada una de las imágenes, alimentos y ofrendas para ser sahumados y purificados, y pedir así un año más de buenas cosechas y bienestar familiar y colectivo.

A partir de la década de los sesenta, en la comunidad comienza la migración hacia la Ciudad de México. Los hombres se van a trabajar como albañiles principalmente o se emplean en las granjas de pollos y cerdos de la zona suburbana. En los años setenta y ochenta continúa la migración a dicha ciudad, pero buscan ingresar a las fábricas y maquiladoras como obreros. En este periodo las mujeres también comienzan a migrar hacia el entonces Distrito Federal y a trabajar como empleadas domésticas y algunas como obreras.

Finalmente, en las décadas de los ochenta y noventa inicia la migración hacia Estados Unidos, principalmente de hombres y mujeres jóvenes entre 15 y 35 años; es decir, la población económicamente activa. A diferencia de los que migraron al interior del país, dicha población no retorna a sus comunidades y generalmente se queda a vivir allá debido al alto costo económico y social de cruzar la frontera, lo cual mina su sentido de pertenencia e impacta negativamente en el tejido social.

## Las experiencias de reapropiación del territorio

Partimos de las experiencias locales que como RIH hemos acompañado en la comunidad indígena de Puerto Juárez bajo un doble rol: como parte de los grupos de trabajo y como facilitadores de esos mismos procesos. Dicha dicotomía nos ha permitido entender de forma pragmática las situaciones y contextos, tanto favorables como adversos, en el desarrollo de iniciativas productivas desde lo local que potencian y dinamizan la participación social en la vida comunitaria, sus instituciones, sistemas de cargos y en la toma de decisiones. Ámbito que posteriormente se ha trascendido gracias a la dinámica de interlocución propia de la gestión administrativa de los emprendimientos sociales, convirtiendo a sus integrantes en agentes de cambio que de forma consciente e inconsciente pautan la incidencia en las relaciones económicas, sociales, culturales y de poder dentro y fuera de las comunidades.

En 2006 apoyamos a un grupo de mujeres que decidió organizarse para buscar una fuente de empleo sin que tuvieran que desplazarse, no les demandara mucho tiempo ni fuertes inversiones y además les permitiera aprovechar racionalmente el agua, ya que la comunidad tiene un sistema de racionamiento y sólo se otorgan dos mil litros por familia cada ocho días y cada 20 días en época de estiaje. Dicha cantidad se emplea para cubrir las necesidades prioritarias: consumo familiar, cocinar, aseo personal, lavar la ropa y limpiar la casa. Sin embargo, las necesidades de producción agropecuaria no entran en el racionamiento; por lo tanto, se les planteó el cultivo de hongos comestibles como alternativa productiva, dado que no requiere grandes cantidades de agua para su producción, permite el aprovechamiento del rastrojo de maíz y tarda poco tiempo en fructificar. El grupo decidió nombrarse «Ra Doni Ra Hai», nombre que en Hñahñu significa «Las Flores de la Tierra».

Iniciamos la producción con nuestros propios recursos, pero también gestionamos y logramos que en octubre de 2006 la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) nos apoyara para comprar el material necesario para construir las instalaciones donde cultivamos el hongo. Para la construcción contratamos a un albañil quien era el que realizaba los trazos y levantaba los muros, pero nosotras le ayudábamos a acarrear los materiales, hacer la mezcla, amarrar castillos,<sup>7</sup> en general, éramos las ayudantes del albañil.

Por otra parte, el proyecto de cultivo y recuperación de cactáceas inició en enero de 2007 enfocado a jóvenes y niños, el cual participó en la convocatoria del Banco Mundial para la Feria del Desarrollo México 2007 en donde ganó el primer lugar en la vertiente «proyectos productivos». Con el premio se construyó un invernadero de 100 metros y una cisterna con capacidad para almacenar 30 mil litros de agua, se adquirieron diferentes plantas y se estableció un sistema de captación de agua de lluvia.

El objetivo del proyecto es fortalecer procesos de producción sustentable de cactáceas en invernadero, con fines de educación ambiental, conservación y rescate de especies características de la región.

Soy originaria de la comunidad de Puerto Juárez y participo en este proyecto desde que tengo seis años y he aprendido muchas cosas: por ejemplo, la importancia de las cactáceas, que son las plantas que más existen en mi comunidad; por ejemplo, el barrilito dorado que es originario del municipio de Zimapán; y los viejitos que son originarios del Estado de Hidalgo [...] Han venido a visitar el cactario diferentes escuelas y cuando realizan eventos en mi comunidad llevan cactáceas para adornar la mesa de honor y es una forma de dar a conocer las cactáceas [...] A mí me ha gustado el proyecto de las cactáceas y me interesa

7 Entrevista realizada a una de las integrantes del grupo.

estudiar agronomía, es por eso que me voy a estudiar la preparatoria a la Universidad Autónoma de Chapingo<sup>8</sup>.

En 2011, con el apoyo de la Red Unida de Organizaciones de la Sociedad Civil de Hidalgo, se realizó otro proyecto que tuvo como objetivo la recuperación del huerto familiar, el cual ancestralmente se venía sembrando en un sistema de policultivo y asociación de plantas que produce hortalizas, frutales, plantas medicinales, plantas de ornato, plantas ceremoniales y hierbas de olor. Este proyecto buscaba recuperar el conocimiento tradicional del pueblo Hñahñu y fortalecer el tejido social de las comunidades, además de intercambiar experiencias entre los pobladores y generar propuestas de sistemas productivos a partir del uso eficiente de los recursos.

Asimismo se implementó el manejo de nuevas técnicas de riego, procesos de cultivo más cortos y de mejor rendimiento, el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales, el ahorro familiar, una complementación alimentaria sana y la generación de ingresos. En el proyecto trabajamos con mujeres y hombres de las siguientes comunidades: Puerto del Efe, Durango, Guadalupe, Santiago y Puerto Juárez del municipio de Zimapán; El Huacrí del municipio de Ixmiquilpan; y El Bethí y Tlacotlapilco del municipio de Chilcuautla.

A parte del conocimiento de aprender –a cultivar hortalizas–, también recuperamos las tradiciones, la convivencia entre comunidades y la costumbre de la «prestafuerza», entre todos trabajábamos en todos los huertos, pues íbamos de comunidad en comunidad y se facilitaba el trabajo [...] También recuperamos la tradición del huerto familiar, anteriormente en casa podía encontrar uno de todo: las verduras, el maíz, frijol, las hierbas de olor, las flores, plantas ceremoniales, como el romero, que usamos en nuestros rituales y ahora ya no tenemos que

8 Entrevista realizada a Alelí Bautista (15 años).

comprarlos, puesto que nosotros los cultivamos y ahí tenemos un autoconsumo y si tenemos excedentes lo podemos vender a otras comunidades. Eso nos ha ayudado a tener un ingreso en nuestra economía<sup>9</sup>.

En 2012, en colaboración nuevamente con la Red Unida de Organizaciones, se gestionó un proyecto con el Indesol para construir cisternas y captar agua de lluvia con la finalidad de complementar el trabajo de los huertos familiares. El trabajo se llevó a cabo bajo el mismo esquema de los huertos; es decir, de forma colectiva, mediante faenas e incentivando el intercambio de experiencias y la colaboración.

Con la capacitación de personas que vinieron de Tlaxcala se construyeron un total de 14 cisternas en varias comunidades [...] El costo fue bajo ya que sólo se compró el material y la mano de obra la aportó el grupo. Así nos fuimos de comunidad en comunidad apoyando la construcción de las cisternas [...] Para llenar las cisternas se usan los techos de las casas, se colecta el agua [...] Usamos el agua para riego mediante el sistema de riego por goteo para regar los frutos, las hortalizas...

---

9 Comentario recuperado de las entrevistas realizadas a las y los participantes del proyecto.

## Interpretación de la experiencia

Como ya se ha enfatizado, la RIH fue el resultado de un primer objetivo de trabajo colegiado a nivel regional: la consolidación de una oferta turística propia de la cultura del pueblo Hñahñu, integrada por diferentes proyectos en diferentes comunidades, que al combinarse y complementarse en un circuito permitiera a los visitantes tener la oportunidad de visibilizar la riqueza socioambiental desde la comunidad, a través de las mejores prácticas de cada emprendimiento social en su dimensión organizativa y administrativa, la cual tiene un impacto y genera experiencias valiosas para replicar. No obstante, en otra dimensión más sociológica y de derecho, implicaba la progresión de un proceso de reapropiación territorial por parte de los pueblos y comunidades indígenas; es decir, el ejercicio pleno de sus derechos reconocidos jurídicamente.

Este camino nos llevó a generar múltiples capacidades personales y organizacionales sobre temas de prestación de servicios ligados al turismo, hospedaje, alimentación, manejo de grupos, definición de costos, elaboración de materiales de promoción, arreglos administrativos y fiscales para mejorar la comercialización, etcétera. Una profesionalización empresarial que se complementaba con la profesionalización desde la perspectiva de organizaciones de la sociedad civil. Al mismo tiempo, se pretendía generar capacidades para la defensa del territorio y la biodiversidad, lo que nos relacionaba con la promoción de derechos y las distintas formas de llevar a cabo la interlocución con los diversos niveles de gobierno. Tras trece años de trabajo, esta última parte es más palpable y junto con otras organizaciones

de 16 estados de la República mexicana formamos parte de una plataforma nacional que promueve la revaloración cultural y la biodiversidad como elementos base para un desarrollo con identidad. Una plataforma que abre espacios de participación social e incidencia en política pública y en agendas como cambio climático, biodiversidad, cultura, turismo, desarrollo forestal, desarrollo rural y medioambiente.

Más allá del turismo y el funcionamiento del circuito, las organizaciones que han asumido la coordinación de la R1H son quienes promueven las acciones comunes en temas diversos, consensando un plan de trabajo anualizado que se revisa y ajusta mensualmente con la participación de las y los integrantes. Tras la priorización de agendas propias y la generación de compromisos para cumplirlas, los tiempos dedicados por cada organización a la red se han limitado. Es por ello que desde hace cuatro años la lógica de trabajo implica priorizar las intervenciones de cada una en lo local, tratando de dar continuidad a la idea de desarrollo con identidad desde cada interpretación y a partir de los intereses y elementos de cada organización. De esta forma, hay quienes lo hacemos proyectando procesos de desarrollo desde la comunidad y quienes lo hacen desde la participación en centrales campesinas o aprovechando espacios dentro de la vida política municipal o bien desde la militancia partidista.

En el caso de Puerto Juárez, los factores determinantes que identificamos para intervenir como red fueron la necesidad de generar empleos e ingresos para las mujeres de la localidad que no les implicara trasladarse ni invertir tiempo fuera del pueblo, favoreciendo con ello el ahorro, la organización y el establecimiento de una interlocución como grupo más equilibrada e incluyente con la autoridad local o que ante la asamblea no fueran calificadas de «revoltosas y sin marido que las aplaque». La intención fue generar un cambio en doble sentido: por un lado, el empoderamiento de las mujeres con las cuales se estableció un compromiso de acompañamiento, y, por otro lado, la modificación de una serie de situaciones en el contexto comunitario que favorecía la toma de

decisiones de forma discrecional, con poca transparencia, sin rendición de cuentas y sin criterios de inclusión y participación.

Dicha intención provocó el involucramiento activo de los integrantes de la red como parte de los grupos y de la comunidad misma, hasta el punto de asumir el cargo de delegados, trascendiendo los intereses iniciales de colaboración o impulso para el desarrollo de grupos de trabajo y la transformación del funcionamiento de instituciones comunitarias con el fin de promover la participación, la transparencia y el bien común; es decir, mejorar la gobernanza local a partir de una mejor colaboración social y del entendimiento colectivo de lo que buscan como comunidad en un futuro, revalorando su identidad y territorio.

Los dos primeros proyectos ejecutados tuvieron éxito organizacional y comercial gracias a los ajustes realizados por los grupos de trabajo, los que al mantenerse como tales no han tenido que sufragar gastos por cambios protocolarios, fiscales o administrativos. Otro factor es la rotación en la coordinación de los grupos, así como la necesidad de ingresos, lo que les exige seguir funcionando para obtener ganancias por mínimas que sean. Finalmente, la identificación lograda con los proyectos les ha permitido proyectarlos como casos de éxito en eventos oficiales, ferias, exposiciones y encuentros.

Durante la segunda etapa, los proyectos consolidaron la cooperación entre los grupos de trabajo de distintas comunidades, propiciando empatía y solidaridad más allá de la pertenencia comunitaria, dejándoles la inquietud de seguir fortaleciendo sus capacidades y de ayudar a fortalecer las de otros sin importar sus vínculos afectivos o familiares.

## Primer eje: pertinencia

Durante estos 12 años de trabajo, la R1H ha sido un espacio plural e inclusivo desde el cual hemos generado análisis y discusión de las problemáticas particulares, locales y regionales que enfrentamos

como personas, como organizaciones, como ciudadanos y como pueblos y comunidades indígenas.

De forma respetuosa hemos tratado de encontrar una ruta de intervención para cada organización que nos integra, de tal modo que coordinemos acciones encaminadas a fomentar el desarrollo comunitario.

Sin embargo, esto no puede funcionar como un programa gubernamental. La práctica nos ha enseñado que lo que funciona en algún lado no necesariamente lo hará en otro; por lo tanto, debemos observar con cuidado las dinámicas propias de cada lugar, las formas de interacción entre sus autoridades, los actores sociales externos –maestros, doctores, párrocos, etcétera– y las diferentes familias y personas de la localidad. De ahí que en nuestro caso hayamos optado por iniciar la colaboración con grupos de trabajo familiares, los cuales, al ser fortalecidos de forma integral, funcionan como ejemplo práctico de lo que se puede alcanzar y que al compartir experiencias han logrado interesar a más personas a participar en los proyectos e iniciativas, pero sobre todo en las capacitaciones sobre derechos, educación, salud, incidencia social, blindaje electoral, educación financiera, temas productivos, entre otros, generando redes de cooperación y apoyo que se activan de acuerdo a sus tiempos y necesidades.

En esta etapa de intervención en Puerto Juárez surgió la oportunidad de realizar una triple participación: como parte de la red, como parte de los grupos de trabajo y como autoridad local. Lo que nos coloca en otra dimensión de diálogo para definir contextos más amplios, pautas de participación más precisas, búsqueda de herramientas más dinámicas e inclusivas y resultados con mejores alcances de justicia social. Por ello, se ha planteado que no basta con que la gente vaya a la asamblea comunitaria, sino que debe asumir una postura crítica de lo que ocurre al interior y al exterior de la misma, participar activamente en los distintos cargos y rendir-exigir cuentas de acuerdo a las funciones autorizadas para cada comité, los cuales también cumplen con una función de representación comunitaria.

También se ha planteado que los servicios de salud, educación y servicios públicos obedecen al bienestar de la comunidad y que cualquier acción, proyecto o iniciativa de terceros deben ser consultados y aprobados de manera previa y beneficiar verdaderamente el desarrollo de la comunidad. Finalmente, consideramos que el aprovechamiento de ciertos recursos, como el agua, debe ser prioritariamente en beneficio de sus pobladores y que es necesario reglamentar y regular las relaciones sociales y económicas dentro de la comunidad.

Las acciones anteriores han tenido resultados incipientes e impactos más visibles en lo no formal, en las costumbres de ejercicio de poder, en el abordaje de las causas de violencia sistémica y en las posibilidades de recuperación de buenas prácticas de convivencia.

## Segundo eje: eficacia

Sin duda, el hecho de que cada organización de la RIH, consciente e inconscientemente, se involucre en los trabajos de desarrollo comunitario en su lugar de origen nos ha permitido fortalecer capacidades de forma personal y como organizaciones. El hecho de acompañarnos a distancia en estos procesos nos permite mayor movilidad, economía de recursos y nos reta a mantener un objetivo común, conscientes de las formas y resultados diferenciados.

Por ejemplo, tras mantener el circuito de turismo, nos dimos a la tarea de fortalecer la ciudadanía y la economía indígena. Primero, a través de la promoción de los derechos humanos y específicos de los pueblos indígenas. Posteriormente, por medio de la profesionalización como OSC y, en concordancia con la economía indígena, de una serie de capacitaciones sobre proyectos productivos que acercaran el conocimiento técnico-científico de aprovechamiento de recursos al conocimiento tradicional de las comunidades y ayudaran a revalorar dichos recursos, los cuales pasan desapercibidos para la gente local después de ser

bombardeados por campañas mediáticas que estigmatizan de «atrasados y sin valor comercial» actividades productivas tradicionales como la agricultura campesina y familiar o las técnicas tradicionales como la milpa, los huertos familiares, el pastoreo, la rotación de cultivos o el barbecho. Estas actividades cumplen una función social y no sólo productiva, ya que son la base de las relaciones humanas de reconocimiento social, apoyo entre las familias e intercambio de bienes y productos que dan sustento a la satisfacción de necesidades alimentarias, ceremoniales y de reproducción simbólica de la cultura.

Lo que ha funcionado es tener en cuenta que sólo tomando conciencia de esta compleja y ambivalente realidad en la que viven las comunidades indígenas podemos organizar y planificar acciones hacia el futuro, definiendo qué es lo que debe conservarse, fortalecerse, reorientarse, revalorarse, recuperarse o construirse.

### **Tercer eje: eficiencia**

Los recursos utilizados para el trabajo de la RIH son principalmente humanos. Hemos promovido el fortalecimiento de capacidades y habilidades con el objetivo general de que todos los integrantes funjamos como promotores de desarrollo comunitario, con miras a desencadenar procesos amplios para mejorar las condiciones de vida entre la población de las comunidades donde tenemos presencia. Esto ocurre a través de los distintos grupos de trabajo que se han formado gracias a diversos proyectos productivos o de promoción de derechos humanos o bien a la inclusión en plataformas de participación social nacionales e internacionales que nos acerca a las negociaciones sobre temas que tienen que ver con el territorio y la gobernanza.

La parte comercial del turismo ha sido impulsada por cada organización, la cual funciona como empresa proveedora de servicios de hospedaje, alimentación, artesanía o promotora cultural. El circuito tiene un costo al público que no busca generar grandes

ganancias, sino facilitar el conocimiento de los lugares y acciones de las organizaciones, promocionar sus actividades y cubrir costos por difusión.

La forma de financiar algunas de las actividades han sido la rotación de las sedes para las reuniones, el aporte de cada organización para los temas de alimentación, la convivencia como medio de internalización de intereses y un encuentro festivo anual para analizar y evaluar lúdicamente nuestros proyectos, incluyendo la planeación estratégica. Estos proyectos han sido gestionados dentro de los programas sociales de distintas instituciones gubernamentales, de cooperación internacional y en colaboración con otras organizaciones, lo que nos limita presupuestalmente y orilla a constituirnos legalmente para acceder a mayores recursos financieros.

En general, la gestión y cabildeo con aliados y acompañantes nos han brindado la oportunidad de mantenernos activos y alineados con nuestros objetivos, de tener tiempo para mejorar nuestra forma de pensar y de accionar propuestas de desarrollo comunitario cada vez más integrales y con mejores resultados.

### **Cuarto eje: sustentabilidad y sostenibilidad**

La región del Valle del Mezquital tiene una larga historia de intervenciones organizativas bajo diversas temáticas que han propiciado un gran laboratorio de experiencias; sin embargo, no hay un cambio sustancial de indicadores de marginación y pobreza en términos absolutos. Dichas experiencias, salvo contadas excepciones, no incluyen sus resultados en los estudios institucionales, diluyéndose su importancia en los metadatos que nos entregan periódicamente las instancias gubernamentales.

De ahí la necesidad de articular los trabajos realizados desde diferentes perspectivas y disciplinas en determinados territorios. Nos hace falta tener presente la perspectiva territorial de forma transversal al objetivo institucional. De nada sirve la ins-

trumentación de proyectos con alto valor social si éstos no consideran estrategias de trabajo a largo plazo y metas que puedan complementarse con otros actores sociales cuya experiencia nos ayuden a sumar conocimientos y aprendizajes para las propias comunidades.

Nuestra labor como red siempre ha promovido la colaboración con otras organizaciones e instituciones, ya que creemos que esto reduce los tiempos de aprendizaje, exigiéndonos al mismo tiempo fortalecer capacidades locales para no permitir relaciones de subordinación ni la desorientación de las agendas propias. Al final consideramos que el desarrollo comunitario es una labor permanente y continua que no tiene límites institucionales, que las acciones para el buen vivir se definen y determinan por los propios sujetos que viven una realidad comunitaria determinada con base en su contexto y dinámicas sociales propias y que hemos cumplido, en algunos momentos, un rol de facilitación en esos procesos como actores externos y, en otras ocasiones, como parte de esas mismas realidades.

Por ello, nuestros proyectos en la comunidad de Puerto Juárez van de la mano con las dinámicas de la comunidad, entendiendo los tiempos y las situaciones personales, familiares y colectivas de los grupos de trabajo; con las necesidades de fortalecimiento institucional comunitario; con la definición de planes de desarrollo desde lo local; y con la construcción de acuerdos, arreglos, consensos y estrategias internos. Por ejemplo, el proyecto de huertos y cisternas para aprovechar el agua de lluvia se originó por la necesidad de un grupo de productores, principalmente mujeres, que no tenía disponibilidad del vital líquido para la actividad productiva. Ahora, el acuerdo de tandeo entre la comunidad depende de la cantidad que el sistema de aprovechamiento superficial logra captar; es decir, sólo lo que brota de los manantiales. Este tema se llevó a la asamblea y ahora estamos gestionando una nueva concesión sobre aprovechamiento profundo a favor de la comunidad.

Lo anterior nos permitiría un mejor aprovechamiento del recurso e invertir en proyectos productivos para otros grupos

de trabajo y enlazarnos con comunidades que no tienen agua, con el fin de promover una organización productiva más amplia para poder colocar productos en el mercado municipal, además de buscar arreglos con la Semarnat para determinar un corredor biológico cultural regional que nos permita desarrollar actividades de conservación biológica, servicios ambientales, determinar zonas de valor ceremonial e integrar planes de manejo del territorio desde la visión comunitaria.



## Aprendizajes para compartir

Sin duda, uno de los temas recurrentes al inicio de cada proyecto fue la visualización de oportunidades como resultado intrínseco de la identificación de recursos susceptibles de aprovechamiento, con una lógica de gestión territorial comunitaria. Con ello, se abordó el tema de la revaloración territorial de una forma práctica y participativa, reforzando la idea de contar localmente con recursos como fauna y flora silvestre, tierras, agua, subproductos agrícolas, productos frutícolas, plantas medicinales, conocimientos tradicionales, fuerza de trabajo, tecnología apropiada, etcétera.

La revaloración del entorno ambiental ha permitido sostener estos proyectos y dar pie a la planeación para complementarlos, identificando necesidades de capacitación, de desarrollo humano, de financiamiento, de gestión y de asistencia técnica, además de reapropiarse del trabajo colectivo, la cooperación, la solidaridad y la complementariedad como principios alternos a la competitividad comercial que predomina en las relaciones de mercado.

En este sentido, las iniciativas productivas se consideran propuestas de reapropiación física del territorio frente al modelo de desarrollo hegemónico que despersonaliza las relaciones productivas, mercantiliza los recursos y el territorio, desplaza a la gente de su lugar de origen, invisibiliza el conocimiento tradicional, debilita el ejercicio de los derechos humanos y propicia condiciones de pobreza y marginación.

De esta forma, la participación en los proyectos se fue dibujando como oportunidades para mujeres y jóvenes bajo una lógica de apertura e inclusión que brindara las mismas condiciones a todas y todos y les permitiera desarrollar sus habilidades de manera complementaria para alcanzar un fin común no

sólo para el proyecto, sino para la comunidad misma. De ahí que las participantes más interesadas han dado seguimiento a agendas temáticas, como mujeres indígenas o mujeres emprendedoras, que inciden en espacios públicos comunitarios, como los comités y mayordomías; en espacios municipales, como los consejos de desarrollo rural o de turismo; en espacios estatales, como foros, diplomados, consejos consultivos; en espacios nacionales, como foros, encuentros, coloquios, consejos consultivos; y en espacios internacionales, como delegaciones oficiales, consejos regionales, representaciones nacionales.

La participación de los jóvenes se orientó a recuperar los esquemas de formación tradicional para que puedan entender la realidad y el sentido que guardan los sistemas de vida en la comunidad, así como que todo tiene un origen y que su participación y opiniones son valiosas. Hoy en día, en esos jóvenes se ha despertado el interés por ampliar sus conocimientos y seguir con sus estudios, rompiendo así la lógica de proyección de vida de la generación anterior, la cual, al cumplir 15 años, veía como única opción el migrar hacia Estados Unidos.

Por último, cabe señalar que la intención de nuestra facilitación e intervención fue generar un cambio en doble sentido: por un lado, el empoderamiento de las mujeres con quien se estableció un compromiso de acompañamiento y, por el otro, modificar una serie de situaciones en el contexto comunitario favorecedor de la toma de decisiones en forma discrecional, con poca transparencia, sin rendición de cuentas y sin criterios de inclusión y participación. Intención que nos llevó a involucrarnos activamente como parte de los grupos y de la comunidad misma, hasta el punto de asumir el cargo de delegados, trascendiendo los intereses iniciales de colaboración o impulso para el desarrollo de grupos de trabajo y la transformación del funcionamiento de instituciones comunitarias con el fin de promover la participación, la transparencia y el bien común; es decir, mejorar la gobernanza local a partir de una mejor colaboración social y del entendimiento colectivo de lo que buscan como comunidad en un futuro, revalorando su identidad y territorio.

IDELE (Instituto de Desarrollo  
Local y Educación)



Investigación y redacción  
Arturo Herrera

Participantes  
Ramón Hernández Islas, Aldo Suah Islas Ruiz, María del Consuelo Sánchez Méndez, Miguel Carrillo Salgado, Berenice Islas Bacilio, Pablo Vargas González, Fidel García Cuevas

## Introducción



El actor principal es el IDELE (Instituto de Desarrollo Local y Educación). Los integrantes, en su mayoría académicos o activistas, realizamos investigaciones desde la experiencia con actores subalternos. Por ello, nuestro objetivo principal es impulsar proyectos de comunidades y organizaciones civiles para el desarrollo local y regional desde una perspectiva educativa emancipadora. El instituto, a lo largo de seis años, se ha dedicado a múltiples tareas; sin embargo, aquí sólo se hace referencia a la forma en que nuestra historia se entrelaza con el acompañamiento que hemos realizado en comunidades rurales.

Por lo tanto, la sistematización de la experiencia da cuenta del viraje que significó el seminario «El Hidalgo bárbaro del siglo XXI: una agenda desde la sociedad civil», sobre todo porque a partir de ese momento se abrieron nuevos cauces para la organización al poner en el centro del debate la intervención en el mundo rural durante los últimos años, lo cual decantó en las acciones que actualmente realizamos. De igual forma, es una manera de comprender una experiencia que, al sistematizarla por escrito, nos llevará a desarrollar bajo distintas perspectivas una metodología desde la polifonía de los testimonios que generalmente son silenciados por el discurso hegemónico y que esperamos sean útiles para el andar de las organizaciones y de los propios campesinos en sus luchas de resistencia.





## El IDELE como actor

### El primer libro y el primer acercamiento

Dicen los que saben que un olor no se puede describir sin usar metáforas. ¿Cómo describir el olor a azufre? Desde luego al lector se le agolparán en la mente imágenes infernales y escatológicas. Pero no, no sólo hay eso. En 2011, estuvimos por primera vez en el suroeste del Valle del Mezquital ya como organización. Ahí saboreamos la vida íntima de las comunidades, sus conflictos, sus sueños y sus esperanzas. Pequeñas resistencias de campesinos e indígenas nos abrieron los ojos. Resistencias tal vez destinadas a apagarse al paso de los años, pero, precisamente por el lugar en donde nacen, muy dignas.

En aquel tiempo formamos parte del plan «Impacto del megaproyecto de la refinería de Pemex en Tula, Hidalgo: incidencia de actores sociales y regionales en el desarrollo regional». El objetivo fue realizar un diagnóstico participativo con organizaciones civiles y ciudadanos sobre las repercusiones de un nuevo proceso de industrialización y posteriormente generar propuestas desde el eje de la sustentabilidad.

Después de un arduo andar vio la luz nuestra primera obra: *Desarrollo regional en el Suroeste del Valle del Mezquital. Diagnóstico y propuestas, 2011*, un libro que recoge aspectos metodológicos, un tanto limitados para la riqueza de las mesas y foros de discusión, pero que recopilaba distintas perspectivas sobre la problemática que se avecinaba.

Los encargados de redactar el libro fuimos docentes de la UACM y estudiantes de la UAM Xochimilco de la carrera de psicología social y del posgrado en desarrollo rural. En total se realizaron 180 entrevistas en más de quince municipios. Eso nos dejó exhaustas y exhaustos al final del proyecto, y con más dudas y preguntas sobre nuestro papel como investigadores que intervienen en procesos organizativos.

Teníamos un libro a finales de diciembre, algo feo, pero que reflejaba una intensa colaboración. En enero de 2012, se constitu-

yó formalmente el IDELE, y desde ese momento ha desempeñado el papel de ayudar a parir ideas que sirvan para el caminar de las organizaciones y movimientos en Hidalgo.

Cuando conformamos esta organización fue en una primera reunión formal en noviembre de 2011. Nos reunimos integrantes de diversas organizaciones. Una idea principal que habíamos notado en la Red de Organizaciones de la Sociedad Civil era la de la capacitación. Por una parte, implica un cuadro formal que debe tener una organización y muchas de las organizaciones con las que teníamos contacto tenían esa falencia de poca organización, sin documentos, en fin. Eso daba lugar a que si bien estaban bien organizadas, duraban muy poco porque fallaban algunos elementos formales. En algunas otras organizaciones no hace falta, la causa social es tan fuerte que no hace falta, pero la idea era el fortalecimiento legal. Una buena parte somos profesionistas, de ahí que dijimos «vamos a entrarle a la educación cívica y si podemos generamos una educación alternativa desde la perspectiva de las organizaciones»<sup>10</sup>.

A lo largo de los años hemos ido colando, sobre todo, el tema del desarrollo desde el mundo rural. En las diferentes sesiones ha salido a relucir que el punto de quiebre de nuestra organización fue retomar las problemáticas de las campesinas y los campesinos y un diálogo de saberes entre los conocimientos académicos y los campesinos. Ese fue el intento en el seminario El Hidalgo bárbaro del siglo XXI, centro de nuestra sistematización. Como los fundadores de esta organización reconocen, al principio no estaban contemplando meter de lleno esta dimensión. Sin embargo, como siempre pasa con la gente del campo, desde los márgenes se han vuelto centrales y un punto de quiebre.

---

<sup>10</sup> Entrevista a Pablo Vargas.

# Recuperación de la experiencia

## El Hidalgo bárbaro del siglo XXI: tiempo de acción y reflexión

El seminario generó un espacio participativo de reflexión, análisis y propuestas para que desde la sociedad civil se plantearan alternativas de desarrollo local, partiendo de la teorización y la práctica del derecho al territorio urbano y rural. Bajo esta perspectiva, la lucha por los derechos, con peculiar énfasis en los marginados de este marco legal, es el proyecto político que defendemos para propiciar la democracia participativa frente al autoritarismo imperante en el estado de Hidalgo.

El seminario se organizó en tres etapas. La primera duró tres meses con reuniones periódicas los miércoles de cada quincena y se gestaron las reflexiones y las propuestas para realizar nuestra agenda ciudadana. En la segunda etapa se presentó dicho proyecto a diversas instituciones y organizaciones con el fin de contar con el apoyo para llevarlo a cabo, pero lo más importante es que se empezó a aplicar en diversos espacios ciudadanos. Finalmente, la tercera etapa fue una jornada de reflexión para establecer lo que se había logrado en el primer año y los retos a los que nos enfrentábamos.

Cabe señalar que el seminario, aunque se ancló en las organizaciones de la sociedad civil que conforman la red de Hidalgo, estaba dirigido a estudiantes, académicos y, en general, a los diversos sectores sociales que viven en la ciudad o en el campo, que no están organizados, pero que tienen la inquietud de organizarse para generar alternativas y luchar por sus derechos.

Tratamos de no enmarcar y limitar la lucha por los derechos en una vertiente. Por eso lo abordamos desde el derecho al territorio urbano y rural, ya que se relaciona con los derechos civiles, políticos y, por supuesto, económicos. Si bien las principales luchas en la actualidad se dan en este terreno, es necesaria una reflexión crítica que nos permita guiar nuestra práctica político-económica. Sin teoría estamos sin brújula, sin práctica todo se queda en vana palabrería. Para cambiar nuestro mundo, primero tenemos que comprenderlo.

Buscamos entonces, desde el pensamiento crítico, entender nuestro presente para comprender las potencialidades que tenemos en el futuro, en nuestro horizonte. El IDELE contribuyó, con su grano de arena, a propiciar un espacio académico que buscara contribuir a la reflexión y la acción para el cambio social. En ese sentido, se convirtió en un espacio creativo y libre donde se pueden articular distintas alternativas pedagógicas y de desarrollo local, ante la imperante necesidad de contribuir a mejorar las condiciones sociales de existencia de hombres y mujeres que luchan por un futuro mejor.

El estado de Hidalgo es un bastión donde el poder político tiene sus más fieles guardianes y el autoritarismo permea amplios ámbitos de la sociedad. Sin embargo, el malestar de la ciudadanía es hoy más que evidente y da señales de llegar al hartazgo. Desde que nos constituimos, nuestro enfoque ha sido el de comprender cómo un proceso que parece local se articula con otras problemáticas que tienen que ver con cómo se produce el espacio tanto rural como urbano y, por lo tanto, con nuestra vida no sólo como profesionistas, sino también como ciudadanos. No quisimos ni queremos ser marionetas en este escenario.

## La construcción de la agenda, el trabajo interrumpido y nuestra apuesta

Ante la coyuntura nacional y local que pudimos analizar en el seminario, finalmente, el 23 de abril, se emplazó al cierre de las

actividades con el taller para elaborar la Agenda Ciudadana mediante las siguientes bases:

1. Se convocó a las organizaciones sociales, populares, comunitarias y ciudadanas, de carácter no partidario ni corporativo a inscribirse con dos representantes por organización.
2. El objetivo de la reunión fue formular propuestas de solución a los principales problemas y elaborar una agenda con las demandas de la sociedad civil, así como realizar un diagnóstico de las organizaciones ciudadanas en Hidalgo.
3. Las mesas de trabajo fueron:
  - I. Economía y desarrollo sustentable.
  - II. Democracia, género y participación ciudadana.
  - III. Gobierno, instituciones y sociedad civil.
  - IV. Derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA).
  - V. Defensa del territorio y cultura indígena.
  - VI. Arte, cultura y patrimonio.

En ese taller surgieron propuestas muy interesantes y se plantearon diversos temas fundamentales en voz de los actores del campo y la ciudad. Aunque nuestra tarea como investigadores era la de sistematizar la agenda, no se le dio continuidad y el trabajo quedó truncado porque las diversas organizaciones que iban a participar no contribuyeron a su realización. El argumento fue que había que buscar recursos con alguna fundación, organización o institución de gobierno que nos apoyara.

Así, el seminario fue un punto de quiebre para el IDELE porque nos obligó a cuestionar el papel de las organizaciones en los compromisos que adquiere con los campesinos, principalmente. Desde entonces y hasta 2017, hemos logrado articular una propuesta que recoge las perspectivas de los meses que duró el seminario y llevar a cabo acciones conjuntas apostando por la autogestión y la autonomía, palabras que surgieron una y otra vez en las reuniones, foros y charlas informales.

Por ello, el IDELE considera que una aportación para el desarrollo integral de una parte de la población que le atañe dicha realidad, sería la creación de un espacio que integre y articule producción agrícola, pecuaria y artesanal para su comercialización bajo un sello de economía solidaria y precios justos; un espacio en donde también se ofrezcan servicios profesionales y técnicos para el mejoramiento de los procesos productivos.

El vínculo es por medio del trabajo de intervención para el desarrollo rural con organizaciones de la sierra Otomí-Tepehua y productores de café, miel y artesanías; del Alto Mezquital con productoras de miel de maguey y de medicina tradicional, artesanadoras bordadoras, comunidades que tienen proyectos ecoturísticos, así como también con población de otras regiones que producen alimentos de forma artesanal, como pulque y conservas; y ofrecen servicios técnicos de carácter agroecológico –ecotécnicas, huertos familiares, ecoturismo, entre otros–.

El objetivo central fue crear la Red de Economía Solidaria de Hidalgo (Ecosohi) para fortalecer al conjunto de productores en aspectos productivos, control de calidad y sistemas de inocuidad en los casos pertinentes. También se buscó fortalecer sus procedimientos de comercialización para mejorar sus condiciones de vida, siempre considerando las inequidades de género y fomentando su autonomía productiva, económica y organizativa.

Actualmente estamos creando un centro integrador que articula las actividades en la ciudad de Pachuca para el acopio y la comercialización de la producción campesina y poder ofrecer servicios técnicos y profesionales para el desarrollo integral.

## **El seminario de investigación: estudios de caso y procesos de intervención**

En nuestro corto periodo de vida, hemos tenido tropiezos, descalabros, alegrías y tristezas, pero consideramos que sólo así se aprende. El 2017 lo empezamos con el pie izquierdo: cuando te-

níamos todo preparado para inaugurar la Ecosohi, dos compañeros abandonaron el barco sin despedirse ni dar explicaciones. Después vinieron otros problemas que tienen que ver con la forma en la que participamos y tomamos las decisiones al interior de la organización. También influyeron los problemas de carácter externo por la crisis en la que se encuentran algunas organizaciones que tratan de tener cierto margen de independencia.

¿Qué hay que hacer ante tal situación?<sup>11</sup> Somos actores apasionados por la aventura que significa el arte de la investigación. Como ha ocurrido en varias ocasiones, decidimos cuestionar nuestra práctica, regresar a nuestros orígenes y ponernos a reflexionar colectivamente. En septiembre y octubre se realizó un seminario sobre investigación, acción participativa y estudios de caso junto con otras organizaciones, estudiantes y ciudadanos en el que pudimos compartir nuestras experiencias de campo con campesinos y otros actores.

El tema de la violencia fue el preponderante, pero enfatizando las causas que la generan. En términos generales, se concluyó que se necesita contar con herramientas nuevas de análisis ante los nuevos fenómenos que enfrentan nuestro país y la entidad. De ahí surgieron nuestros ejes de investigación e interpretación de la experiencia.

---

11 Esta pregunta es prestada. Dice Roland Barthes: «El teatro brechtiano es un teatro moral; es decir, un teatro que se pregunta con el espectador: ¿qué hay que hacer en tal situación? [...] La moral de Brecht consiste esencialmente en una lectura correcta de la Historia, y la plasticidad de esa moral (cambiar, cuando haga falta, la costumbre o la norma) procede de la misma plasticidad de la historia» (Brecht, Bertolt, *Teatro Completo*, Editorial Cátedra, España, 2012).

## Interpretación de la experiencia

La sistematización nos ha permitido plantearnos algunas preguntas sobre nuestra metodología y categorías de análisis a partir de los siguientes ejes:

### Primer eje: enfoque metodológico

En el logotipo del IDELE hay tres palabras que definen nuestra metodología: «aprender, resolver y ser». Con *aprender* nos referimos a las herramientas que utilizamos para acercarnos a las comunidades y sus problemas. *Resolver* hace referencia a que ese acercamiento no es sólo exploratorio o documental; por el contrario, buscamos proporcionar estrategias para el cambio social desde las experiencias de los sujetos con los que trabajamos. Por último, *ser* hace referencia a cuestiones ontológicas; es decir, a la perspectiva teórica que hemos debatido sobre el sujeto, lo que nos posiciona política y éticamente.

Para aprender, las preguntas básicas parten del cómo: ¿Cómo hemos ido construyendo nuestras herramientas de investigación? ¿Cómo, desde la observación participativa, se puede dar cuenta de la disputa entre sujetos? ¿Cómo el arte permite comprender de forma distinta la historia en el siglo XXI? ¿Cómo se puede analizar una problemática que abarca varias escalas geográficas? Y, por último, ¿cómo las herramientas y técnicas de la literatura nos permiten dar cuenta de los hechos que vivimos con sujetos de carne y hueso?



Para resolver, las preguntas parten de un qué y varios por qué. ¿Qué hay que hacer ante tal situación? ¿Por qué la organización necesita cuestionar su actuación constantemente? ¿Por qué la intervención de la organización parte desde la experiencia geográfica e histórica de los sujetos? ¿Por qué el papel del investigador es el del testigo? Y, por último, ¿por qué el trabajo de la organización es de tipo artesanal?

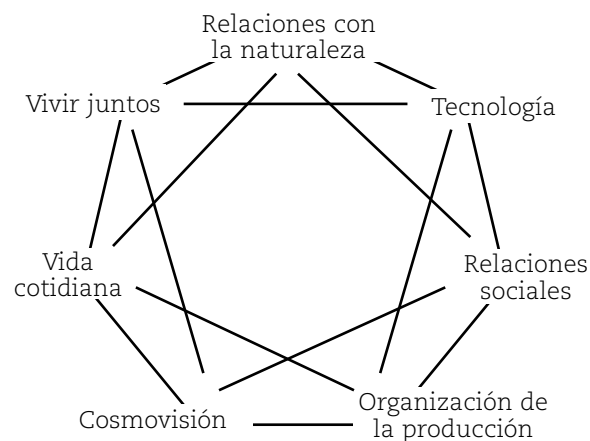
Para el ser, las preguntas básicas son qué y quiénes. ¿Qué es lo que sucedió en las comunidades a partir de la instauración de los megaproyectos? ¿Qué sentimientos generó en las personas el cambio en su forma de vida? ¿Qué sentido tiene para los distintos sujetos el cambio que experimentan? ¿Qué modelo de desarrollo se encuentra en disputa? Y, por último, ¿quiénes son los sujetos que se relacionan en esta disputa?

## Segundo eje: categorías de análisis

La primera categoría es la del capital. En nuestros seminarios la preocupación central ha sido discutir e intentar una nueva perspectiva sobre el sujeto. A la conclusión que hemos llegado es que en la actualidad el capital, y la dinámica de acumulación violenta en la que se sustenta, genera problemas en la psique individual y colectiva. Por ello, nuestras preguntas centrales parten de la peculiaridad de los casos y desde el qué y los quiénes: preguntas eminentemente psicológicas. Para eso retomamos el debate clásico, y un tanto esquemático, sobre la perspectiva del sujeto. En un extremo se encuentra la perspectiva según la cual los seres humanos somos producto de las relaciones y fuerzas de producción. En el otro, está la perspectiva que le otorga al individuo una completa libertad en sus acciones mientras interactúa socialmente.

Desde luego, a lo largo de los años estas posturas se han matizado. Aquí sólo nos sirven para retomar la importancia del sujeto de carne y hueso, sin olvidar las determinaciones de un sistema histórico. De igual forma, nos permiten enfatizar que la metodo-

logía se basa en estudiar esta disputa desde los hechos y fenómenos de la vida cotidiana. Para eso, el uso del arte popular y de masas puede ser una aproximación interesante para comprender el capital como el sujeto de la sociedad capitalista.



El esquema anterior es retomado de «Los siete momentos del cambio social»<sup>12</sup>. El horizonte crítico que nos planteamos permite comprender que en el capitalismo los sujetos de carne y hueso tienen dificultades para lograr una buena vida o un «buen vivir», como lo llaman recientemente en Latinoamérica. De ahí que retomamos la categoría de actores históricos para analizar los aspectos positivos en las luchas de grupos subalternos y, también, los aspectos negativos que genera el actual sistema desde la experiencia vivida en el proceso de acompañamiento. En términos teóricos valdría la pena retomar la siguiente propuesta:

Primero, contrapondría el «dramatismo» al «cientismo». Al hacerlo, no implicó necesariamente una desconfianza de la ciencia como tal. Sencillamente quiero decir que se puede uno

<sup>12</sup> David Harvey, «Los siete momentos del cambio social», intervención en el congreso «Marxism 2009», organizado por el Partido Socialista de los Trabajadores británico en Londres, julio, 2009.

acercar al lenguaje en particular y a las relaciones humanas en general en términos de acción en vez de términos de conocimiento (o en términos de «forma» más bien que en términos de «percepción»). El enfoque «cientista» se logra a través de alguna pregunta esencialmente epistemológica tal como «¿qué es lo que veo al mirar este objeto?» o «¿cómo lo veo?». Pero las preguntas típicamente «dramatísticas» serían: «de qué, a través de qué, a qué, procede esta forma en particular?», «¿qué se relaciona con qué en esta estructura de términos?», o «¿cómo me “purifica” una tragedia (si en realidad lo hace)?». Cualquiera de los dos enfoques termina por usurpar los territorios reclamados por el otro. Pero la *vía de entrada* es diferente; el dramatismo comienza con el problema de acción, o forma, y el cientismo con problemas de conocimiento o percepción (uno enfatiza lo «ontológico», el otro lo «epistemológico» –aunque decirlo nos recuerda que cada uno termina por implicar al otro–)<sup>13</sup>.

Así, tratamos de unir para comprender el siglo XXI en el estado de Hidalgo, dos perspectivas teóricas aparentemente contrapuestas: el materialismo histórico geográfico y los estudios sobre el alma. Para la primera perspectiva retomamos autores como David Harvey y Silvia Federici, quienes estudian el proceso histórico de acumulación primitiva como permanente y que abarca la totalidad de la vida social. Para la segunda perspectiva retomamos a autores como James Hillman y Walter Benjamin, los cuales rompen con la idea, muy arraigada en nuestros días, de que el alma habita exclusivamente en la subjetividad humana. Nosotros también proponemos ver el alma como parte del mundo.

### Tercer eje: herramientas metodológicas

Las herramientas que utilizamos van encaminadas a retomar conocimientos de los pueblos campesinos e indígenas que nos ayu-

13 Kenneth Burke, *Retórica de la religión*, México: FCE, p. 55, 2014.

den a comprender sus alternativas. No es una tarea fácil, porque esas alternativas están en medio de relaciones de poder y conflictos constantes. Sin embargo, la observación participante es una de las herramientas más útiles que hemos discutido. Principalmente, porque tratamos que nuestro acercamiento parta desde el diálogo de saberes para que sea un acompañamiento donde vayamos reaprendiendo a mirar, a preguntar y a buscar una buena vida.

Otra de las herramientas es el arte, el cual nos permite tener una perspectiva histórica distinta para observar las acciones presentes de los actores en toda su profundidad. O como dice un compañero: «para echarle piales a la historia». Una historia a contrapelo y desde la perspectiva de los oprimidos.

En este sentido, Walter Benjamin propuso poner un freno al tren de la historia, pero también logró vaticinar que las propuestas de investigación en el futuro –un futuro que es nuestro presente– tendrían que ser reportajes para apegarse a la textura de los hechos en un mundo lleno de incertidumbres. Uno de los que tomaron en cuenta esta sugerencia fue Kapuściński, de quien retomamos los cinco sentidos del periodista que deberían de ser los de cualquier investigador callejero, «ver, oír, estar, compartir y pensar»<sup>14</sup>, para situarnos en el proceso de acompañamiento. Esto también nos permite tomar distancia y, al mismo tiempo, retomar las herramientas que hemos aprendido en las radios comunitarias en donde colaboramos. De ahí que algunos de nuestros referentes tengan que ver con el periodismo y la literatura en algunos casos.

### De resolver a aprender de nuevo

En estos años de colaborar, acompañar, intervenir y cometer bastantes errores, una cosa hemos aprendido: lo mejor es tratar de comprender desde la experiencia vivida con los diferentes grupos

14 Ryszard Kapuściński, *Los cinco sentidos del periodista*, México: Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, Fundación Proa, FCE, 2016.

campesinos e indígenas del estado de Hidalgo, para así comunicar un trabajo de investigación que sea útil para sus procesos de resistencia.

En un principio nuestro planteamiento era que las organizaciones dotan de herramientas a los pueblos y comunidades para que puedan generar alternativas de desarrollo local. En realidad, con el paso de los años nos dimos cuenta que las alternativas nos las estaban dando las comunidades rurales y que nuestra tarea tendría que ser la de comunicar esas alternativas de la mejor forma posible. Por ello, también apostamos por utilizar herramientas que nos permitan recabar testimonios que muchas veces no salen a la luz por el discurso hegemónico, como lo explica con mejor prosa E. P. Thompson:

El intelectual debe caminar sobre un puente muy estrecho, por un lado, entre la *arrogancia* académica o el dogmatismo abstracto, y por otro lado, con la falsa humildad, con la degradación del intelecto antes que con la experiencia de la clase trabajadora, que compromete no sólo nuestra propia integridad intelectual, sino también nuestras propias ideas. Sin la referencia constante a la experiencia real de aquellos que diariamente están comprometidos con cambiar a la sociedad, nuestras ideas no tienen validez alguna; sin embargo, mientras nosotros debemos aprender la humildad personal, al final no podemos ser modestos con las propias ideas. Hablar de *lealtad a la clase trabajadora* es un mero sentimentalismo, a menos que esté claro que en lo que debemos ser leales es en la comunicación honesta del mejor trabajo intelectual del que seamos capaces, y eso presupone también lealtad a nuestras propias conciencias y disciplinas intelectuales<sup>15</sup>.

15 E. P. Thompson, *Democracia y socialismo*, México: UAM-Cuajimalpa, p. 92, 2016.

En síntesis, estos son los aprendizajes que hemos obtenido de los pueblos campesinos e indígenas, a lo largo de nuestra historia como organización:

- Primero, los actores históricos tienen conciencia de clase y comprenden su situación de marginación y exclusión, lo que se muestra en sus alegorías y relatos históricos.
- Segundo, la economía de las comunidades y su lucha por la tierra se enfrentan a una lógica de acumulación y de ganancia, por lo que podemos hablar de una economía de resistencia desde el territorio. Es decir, para sigan siendo campesinos e indígenas requieren de la apropiación del territorio.
- Tercero, no existe una separación entre los elementos materiales y espirituales, ya que se comprende que para vivir en comunidad hace falta una propuesta que abarque diferentes aristas de la vida en común.
- Cuarto, la ecología y la economía se vuelven a unir porque no sólo se actúa conforme a la lógica costo-beneficio, sino sobre los derechos de seres «meta humanos», como la madre tierra percibida como un hogar.
- Quinto, existe una utopía territorializada, y no en un más allá temporal, que se manifiesta en la praxis de los actores indígenas y campesinos. Esta utopía es real, aunque está subsumida en las condiciones actuales donde domina el ideal del progreso y la vida urbana.

## Aprendizajes para compartir

En IDELE coincidimos en que el seminario que realizamos sobre los megaproyectos en Hidalgo fue el punto de quiebre que nos permitió conocer la problemática social que se ha agudizado en los últimos años en el mundo rural y urbano, en un contexto de crisis sistémica o crisis civilizatoria, como la llaman algunos autores. También nos permitió replantearnos objetivos y diseñar estrategias de intervención y acompañamiento con actores sociales tanto académicos como en resistencia contra los megaproyectos. Y, principalmente, nos permitió ir conformando desde la sociedad civil una agenda que sea crítica con lo que está pasando, pero que al mismo tiempo articule las distintas alternativas ciudadanas.

Los espacios de reflexión que generó la CAI en la que participamos con Adeco nos han posibilitado replantearnos nuevos objetivos a mediano y largo plazo, sobre todo respecto a la dificultad que tenemos para articularnos con otras organizaciones y para generar una red que haga frente regionalmente a esta problemática. Como distintas instancias gubernamentales, osc y perspectivas teóricas han planteado, la desconfianza y el miedo es lo que impera en México en el siglo XXI. Derivado de este proceso, el cual se ha agudizado en los últimos años, el desaliento y la depresión son una constante en buena parte de la población, sobre todo en la más pobre; mientras que, en el otro extremo, la manía es la enfermedad de los que, a toda costa, quieren alcanzar el éxito. Patologías de un mundo acelerado que no descansa y que no está en paz.

Esto también nos ha posibilitado replantearnos si el supuesto avance democrático es una evidencia fáctica o forma parte del mito del progreso. Si la violencia y el autoritarismo campean en nuestra vida cotidiana, las siguientes preguntas se imponen: ¿las sociedades mejoran con el paso del tiempo?, ¿de qué forma la violencia es inherente al sistema capitalista? Tal vez nos encontremos en una situación más angustiante de la que creemos. La propuesta quizá sea empezar con algo tan básico como la salud mental y, desde la psicoterapia que nos han obsequiado los campesinos, reimaginar posibilidades.

Distintas corrientes psicológicas y filosóficas han hecho hincapié en que el mundo se constituye por opuestos y contradicciones. Heráclito, ese gran psicólogo, ya lo dijo hace más de dos mil años: el ser es guerra. Si aceptamos que el cosmos es creación y destrucción; si aceptamos que los seres humanos somos imperfectos, falibles y mortales; si aceptamos que de alguna forma el amor –incluso y aún peor cuando se manifiesta en amor a la vida– es un desequilibrio y es guerra, los campesinos Hñahñu, para calmar y honrar a estos terribles dioses, desde su práctica abogan por la amistad. Un concepto–arquetipo que no está de moda en nuestros días, pero que nos puede acercar a una libertad interior que es necesario valorar, sobre todo porque tiene que ver con la ciudadanía y la sociedad civil.

Para cerrar, una cita de James Hillman resume de forma contundente la ciudadanía indígena Hñahñu en el Valle del Mezquital, principalmente la de algunos grupos organizados y críticos que han sabido retomar estas enseñanzas que vienen de una historia de resistencia de larga duración. Príncipes y princesas en lucha por seguir viviendo desde su singular modo de vida.

El príncipe, generosa metáfora de un ciudadano responsable y preocupado por la *polis*, mantendrá una mente centrada que no se distrae por las múltiples distracciones de la paz, y una psique que no está ni embotada ni en negación. Y mantendrá esta claridad no solamente mediante la meditación y el rezo

para beneficiar a su propia salud mental, sino por el bien común y por la defensa de la comunidad. Por tanto «el príncipe nunca debe permitir que sus pensamientos se desvíen de la guerra»<sup>16</sup>.

UDEC (Unión de Esfuerzos  
para el Campo)

---

<sup>16</sup> James Hillman, *Un terrible amor por la guerra*, México: Sexto Piso, p. 50, 2010.



Investigación y redacción  
Elizabeth Hernández

Participantes de UDEC  
Alfonso Castillo, Cecilia López, Doryan Bocanegra, Simon Levrad,  
Dulce López

Socias y socios de de la cooperativa Cosechando Juntos  
Margarita Martínez, Carmen Nieto, Ceferina Ortega, Israel Rodríguez



## Introducción



El Proyecto Tequisquiapan es una propuesta educativa implementada en comunidades de cinco municipios del sureste queretano por medio del desarrollo de una economía campesina alternativa –producción, distribución, consumo y financiamiento–. En dicha propuesta coexisten dos instituciones: UDEC (Unión de Esfuerzos para el Campo) y cjs (Cosechando Juntos lo Sembrado), vinculadas históricamente alrededor de un mismo proyecto.

La UDEC es una asociación no lucrativa fundada formalmente en 1984 por un grupo de profesionistas que desde entonces trabajamos con familias y grupos. Actualmente lo hacemos en 71 comunidades rurales del estado de Querétaro. Hemos desarrollado varios modelos de trabajo comunitario en el medio rural, como un sistema de ahorro y préstamo, una propuesta y práctica educativa, apoyando la cultura agroecológica y el impulso de las ecotecnias, realizando prácticas de traspaso familiar, fomentando la alimentación sana y estimulando una vivienda saludable, sustentable y productiva.

La integralidad del quehacer en el Proyecto Tequisquiapan es incidir en la producción, la comercialización, el consumo y el financiamiento; es decir, en la economía real de las familias campesinas. Sin embargo, no optamos por un proyecto puramente económico, sino más bien por un proyecto educativo y organizativo llamado a repercutir en la vida cotidiana. Esto implicó dinamizar el potencial educativo de todas las acciones.

Por su parte, cjs es una cooperativa de ahorro y préstamo –surgida a partir del trabajo de la UDEC–, antes llamada Unión Regional de Apoyo Campesino (URAC), fue diseñada para cubrir



el componente financiero de las comunidades campesinas. Así, constituye el brazo llamado a fortalecer la economía campesina a través de servicios financieros desde una perspectiva de finanzas populares. Por su intencionalidad educativa, se enfatizó particularmente el ahorro y el lograr que dicha práctica se constituyera como cultura. Esto significó darle al crédito un papel subordinado y frenar las ansias de colocarlo, como sucedió con otras instituciones que vieron en el crédito su principal sentido y función económica y social.

La apuesta por educar a través de la práctica del ahorro nos obligó a diseñar estrategias específicas. La primera estrategia implicaba que el ahorro fuera semanal, dado que la repetición de actos es condición de una cultura, y la cantidad sería la mínima para evitar que se volviera en una estrategia excluyente. En 1984 eran 20 centavos, los cuales se transformaron en 50 centavos, un peso y, actualmente, cinco pesos. La medida para determinar la cantidad fue un indicador externo: el valor de una Coca-Cola. Se consideraba que si una familia campesina tomaba un refresco a la semana podría ahorrar esa misma cantidad. Se trataba desmontar el mito de que los pobres no pueden ahorrar. El dejar de tomar una Coca-Cola demostraría la falsedad del mito.

La segunda estrategia fue facilitar que las personas pudieran ahorrar en su comunidad. Imposible que gastaran en trasladarse más que lo que ahorraban. Así, el diseño institucional implicó crear dos mecanismos locales de captación: primero, formar grupos de ahorro y, segundo, que cada grupo nombrara a un recolector, al cual se denominó cajera o cajero. En realidad, más del 90% de las personas que han desempeñado este fundamental cargo han sido mujeres.

Una tercera estrategia para fortalecer la práctica del ahorro frecuente y sistemático fue condicionar cualquier préstamo a dicha práctica. En términos operativos se estableció que para acceder a un crédito se debería haber ahorrado la cantidad mínima, es decir, cinco pesos, por lo menos seis semanas durante los dos meses previos.

Estas tres estrategias nos otorgaron una identidad institucional y permitieron transitar hacia una cultura del ahorro, no sin reconocer que había muchos obstáculos por superar. El principal era la desconfianza en sus múltiples expresiones: en las cajas populares, en la institución, en las cajeras y cajeros, en sí mismos. Sin embargo, con el transcurso de los años los obstáculos se fueron diluyendo hasta desaparecer para la mayoría de socias y socios.

La sistematización del Proyecto Tequisquiapan tiene un significado especial porque nos permite observar los pasos dados en el tiempo, identificar aciertos y desencuentros para relativizarlos y continuar o mejorar las actividades con las comunidades. También nos ayuda a visibilizar las prácticas institucionales para compartirlas tanto al interior como al exterior. Parte sustancial es enriquecer esta sistematización con las vivencias y aprendizajes de socias y socios que entretejen sus historias y aprendizajes para compartirla con las familias de la cooperativa.

El objetivo particular es recuperar e identificar las prácticas institucionales que han permitido la continuidad del proyecto durante los últimos doce años, con la intención de visualizar y ser conscientes del trabajo realizado, contarlo y compartirlo con los principales actores para que juntos vayamos descubriendo y valorando los aprendizajes y las riquezas adquiridas en este tiempo.

## Experiencia a sistematizar

El Proyecto Tequisquiapan inició en 1983 y ha pasado por diversas fases: exploración, experimentación, expansión y consolidación. Sin embargo, nos enfocaremos en los últimos doce años; es decir, la fase de operación para seguir sumando aprendizajes de sistematizaciones previas.



## Recuperación de la experiencia

La presente sistematización abarca tres importantes etapas para la organización, acontecidas entre 2005 y 2017.

1. Transformación de la URAC en CJS (2005-2007).
2. Programa de Vivienda Saludable, Sustentable y Productiva (2008-2017).
3. Innovación tecnológica (2015-2017).

### **I. Transformación de la URAC en CJS (2005-2007)**

La publicación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), aprobada por el Congreso en 2001, tuvo como objetivo fundamental ordenar el sector de ahorro y crédito popular. Para ello se crearon dos figuras legales: las sociedades financieras populares, es decir, sociedades anónimas, y las cooperativas de ahorro y préstamo. Y se restringió la captación de ahorro exclusivamente a las entidades autorizadas. Esto cerró las posibilidades a infinidad de instituciones que durante muchos años estuvieron captando ahorro de sectores rurales y populares, las cuales desaparecerían a no ser que se adecuaban a dicha ley.

Las razones que motivaron a las autoridades gubernamentales a promulgar una nueva ley son de diversa índole. Las más obvias fueron cerrar el paso a los fraudes que diversas cajas populares establecidas como negocios realizaron a lo largo del país, fomentar una cultura de ahorro y apoyar la construcción de instituciones cercanas a la población con legitimidad social, capaces

de ampliar los servicios financieros a la población excluida. Sin embargo, tal y como quedó la ley, junto con la reglamentación, en realidad el tema del fomento del ahorro quedó absolutamente relegado. Todo el peso de la misma se concentró en controlar. El objetivo general que movió a los responsables de aplicarla fue lograr que el sector de las finanzas populares se asemejara lo más posible al sistema bancario. No entendieron la problemática de los pobres y la carencia de servicios financieros adecuados a ellos.

Para nosotros, por la función estratégica del ahorro, no había otra opción que aceptar la LACP y sus consecuencias. Durante 2004 y 2005 analizamos sus diversos aspectos y qué medidas deberíamos tomar. Esto tuvo diversos impactos:

- a) Los aspectos organizativos. La primera decisión que debíamos tomar era optar por constituirnos como sociedad anónima o como cooperativa. No era una decisión difícil, ya que la trayectoria histórica mostraba una clara tendencia cooperativista. Nunca habíamos empleado dicho concepto, aunque las prácticas siempre estuvieron permeadas por su espíritu: participación, un socio un voto, solidaridad, libre acceso, información abierta, corresponsabilidad y no apropiación individual de las utilidades. Era también necesario escoger el nombre que identificara a la nueva figura legal. Se convocó al concurso «Ponle nombre a tu cooperativa» y el que más votos recibió fue Cosechando Juntos lo Sembrado, propuesto por Viviana Granados, socia de San Nicolás. También fue necesario, de acuerdo con la ley, establecer un consejo de administración, un consejo de vigilancia y un comité de crédito. Esto cambiaría en forma significativa la organización de la URAC, la cual se caracterizaba por contar únicamente con los cuerpos colegiados indispensables. Así, estaba constituida únicamente la Mesa Directiva que cada año elegía a la mitad de sus miembros durante la asamblea anual. Con la conformación de una nueva entidad, la cooperativa debía poseer un nuevo órgano de gobierno distinto al de la URAC.

b) Los aspectos documentales. Ante la LACP, la URAC no tenía otra alternativa que incorporarse al nuevo marco legal. No podíamos decir: «bueno, pues no nos transformemos, dejemos de impulsar el ahorro para evitarnos problemas, dediquémonos a prestar y sigamos con los otros programas»<sup>17</sup>. Imposible dar este giro dado nuestro origen, intencionalidad y trayectoria. El programa de ahorro estructura a la organización, da estabilidad y permanencia a socias y socios, educa a mayores y menores en la cultura del ahorro, de la disciplina, de la planeación y genera continuas oportunidades de decisión, lo cual es sumamente relevante para las mujeres, ya que constituyen más del 75% de los asociados.

Un problema no resuelto a mediados de 2006 es que la LACP exigía cualificaciones muy elevadas, cuando ninguno de las y los consejeros elegidos estudió la preparatoria<sup>18</sup>. Para elevar sus capacidades se impartieron talleres sobre la ley, las funciones de los consejeros, conocimiento e interpretación de los datos financieros –balance y estado de resultados–, los manuales de operación, etcétera. Una tarea fundamental de parte del equipo de la UDEC fue darles seguridad y fortaleza, inspirarles confianza y animarlos a asumir nuevas responsabilidades, como una forma más de su proceso de formación y educación.

Finalmente, el 15 de mayo de 2007 la CJS recibió la autorización para operar y se convirtió en la primera cooperativa rural autorizada bajo la nueva ley. Es importante señalar que la LACP también nos ha traído beneficios, no sólo cargas. Los dos aspectos positivos más relevantes son una mejoría en los sistemas de control interno y una mayor conciencia entre las socias y los socios

17 A pesar de que lo veían como un instrumento de desarrollo, muchas instituciones optaron por no captar el ahorro dada la normatividad tan inadecuada. Siempre es más fácil prestar porque nadie te regula.

18 El promedio de escolaridad de los consejeros era de primero de secundaria, incluso, muchos de ellos, fueron analfabetas funcionales antes de participar como consejeros.

de que CJS, al igual que exige a sus socios el cumplimiento de los reglamentos, debe cumplir las leyes que le obligan. Es parte de la cultura de la legalidad que buscamos transmitir en el quehacer institucional.

Por otra parte, entre los financiamientos y acuerdos establecidos después de la transformación legal se encuentran el convenio con la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) (2008 a la fecha), el Programa de Asistencia Técnica a las Microfinanzas Rurales del Bansefi (2012 a 2016) y el Instituto Nacional de Economía Social (Inaes) (2016), los cuales han coadyuvado en la consolidación de la organización. CJS surgió de una voluntad educadora y se mantiene trabajando por preservar su carácter innovador y su creatividad para que no llegue a tener sólo clientes, sino socios interesados, informados y preocupados por la asociación.

## 2. Programa de Vivienda Saludable, Sustentable y Productiva (2008-2017)

Contar con una vivienda digna es una necesidad primordial para las familias y aunque la Constitución mexicana otorga ese derecho a todos los ciudadanos, por muchos años los esfuerzos para impulsar la vivienda sólo estuvieron dirigidos a quienes laboraban en el sector formal asalariado de la economía<sup>19</sup>. Por ello, las familias del sector rural han adoptado como única opción la autoconstrucción progresiva; es decir, poco a poco van adquiriendo materiales y construyendo. Por lo general realizan inversiones pequeñas a través de su ahorro o de un préstamo.

Desde 1991, ha existido en CJS la opción de solicitar préstamos para construcción; de hecho, es la forma como muchas familias dicen haber edificado o mejorado su vivienda. Pero fue hasta 2008

19 Cámara de Diputados, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123, 15 de septiembre (última reforma publicada), 2017.

cuando nos encontramos con que existía un subsidio en la Conavi que podíamos acercar a las y los socios para el mejoramiento de su vivienda. Así comenzamos a revisar el proceso para que fuésemos integrados a ese sistema como entidad ejecutora.

El diseño del programa en principio no fue sencillo, pensábamos en cómo adaptarlo para convertirlo en un instrumento de educación, organización y de construcción de ciudadanía porque queríamos que este subsidio fuese bien invertido y visto más como un derecho y no como una dádiva. Se tuvo que pensar en alternativas de crédito que se adecuaban a la capacidad de pago de socias y socios con los reglamentos de CJS, así como en mecanismos sencillos y accesibles tanto para ellas y ellos como para nosotros.

Desde el inicio pensamos que para garantizar que este préstamo se invirtiera en el mejoramiento solicitado, deberíamos dar una parte en especie (60%) para el material y otra parte en efectivo (40%) para el pago de la mano de obra. Para esto se invitó a un grupo de dueños de casas de materiales para que fuesen los proveedores de los materiales de construcción y recibieran los vales que entregarían socias y socios.

Otro aspecto importante de esta nueva modalidad de préstamo ofrecido a las familias fue la supervisión de la obra. Por un lado para verificar la inversión y, por otro, para dar asesoría en cuanto a no dejar, por ejemplo, cuartos sin iluminación ni ventilación o escaleras sin barandales<sup>20</sup>. Para eso se diseñó un programa educativo que brindaba información en diversos temas<sup>21</sup> relacionados con una vivienda planificada, funcional y sustentable. Cada tema

20 Nos hemos encontrado en la mayoría de las ocasiones que hay escasa o nula noción de planeación de la vivienda, por lo cual al paso del tiempo se identifican ciertos «errores» de construcción. Es común encontrar cuartos oscuros (sin ventanas) o baños sin ventilación.

21 Algunos temas orientadores han sido: vivienda sustentable, planificada y funcional; el hogar como parte del ciclo ecológico; distribución y tamaño; soportes estructurales; los baños en una vivienda sustentable; vivienda segura.

se publicaba en el boletín mensual *Cosechando* y se socializaba en cada junta comunitaria.

En septiembre de 2008 iniciamos con los préstamos para vivienda con el subsidio de la Conavi. Durante algunos meses se fue probando esta nueva modalidad. Los primeros préstamos fueron a elección de los socios, en modalidad de autoconstrucción o mejoramiento. Fueron préstamos donde el equipo promotor tuvo mucha cercanía, ya que el sólo hecho de presupuestar una obra era complicado para las socias y socios que estaban acostumbrados a hacer sus obras con una escasa o inexistente planeación. Durante estas visitas de seguimiento observamos que cocinaban en fogones rústicos abiertos que consumían demasiada leña y esparcían el humo por todo el espacio. En consecuencia, no pocas socias tenían problemas respiratorios. También nos percatamos que la crianza de puercos era mínima. Resultado de ello comenzamos los primeros talleres de fogón ahorrador de leña y chiquero ecológico, con la idea de que integraran estas ecotecnias en sus viviendas.

En 2009 impartimos dos talleres que permitieron certificar a 40 albañiles en la construcción de ecotecnias y que las familias contrataran los servicios de especialistas. De esta forma, el préstamo con subsidio cumplía con el propósito de mejorar la vivienda, pero también agregaba dos ingredientes: contribuir con el cuidado del medioambiente y con la generación de empleo en la zona. A finales de ese año se tomó la decisión de que toda mejora subsidiada con recursos de la Conavi integrara una ecotecnia elegida por cada familia: fogón ahorrador, chiquero ecológico, filtro para reutilizar aguas grises, baño seco, sistema de captación de agua, cisterna o bomba de mecate.

Comenzado el 2010, caímos en la cuenta de que los vales eran cambiados en las grandes casas de materiales. Pensamos que si invitáramos a las socias y socios para que fueran proveedores lograríamos que una cantidad importante de los recursos de crédito y subsidio revitalizaran los negocios de las comunidades y se dinamizara la economía local. Así que decidimos su incorpora-

ción como proveedores del programa e invitamos a que tuvieran negocios de material de construcción u ofrecieran servicios de herrería, carpintería, aluminio y ventanas. Se planeó una primera reunión en donde se explicaría la forma de operar y, en caso de que aceptaran, cada uno firmaría un convenio con CJS.

Actualmente, tenemos 58 proveedores registrados, de los cuales 48 son socias y socios, en los giros de materiales para construcción, ferreterías, herrería, carpintería, vidrios y aluminio, pintura, retroexcavación, asesoría arquitectónica, muebles para baños, pisos y calentadores solares. Esta estrategia ayuda a reforzar los negocios de los socios proveedores y, sobre todo, a que la economía local continúe creciendo.

A partir de 2013 se decide que el enfoque será contar con una vivienda en la línea de la producción social de vivienda asistida (PSVA)<sup>22</sup> y se establece el Programa de Vivienda Saludable, Sustentable y Productiva, el cual contempla:

- La incorporación de ecotecnias como condición para acceder al préstamo con subsidio. Esta decisión ha permitido una mayor reflexión sobre la vinculación entre vivienda y medioambiente. Es importante destacar que este punto es una aportación importante de la UDEC y CJS a las políticas públicas, ya que ahora todo subsidio de vivienda exige la incorporación de una ecotecnia.
- El diseño y ejecución de talleres de capacitación para albañiles especializados en la construcción y operación de ecotecnias –para muchos de ellos desconocidas–, así como en los principios de construcción y conocimiento de materiales nuevos.
- La incorporación del traspatio como un componente del hogar que concibe la vivienda rural como una vivienda productiva. Esto posibilita que las familias cuenten con mejores instala-

<sup>22</sup> La PSVA tiene como finalidad acompañar y asesorar el proceso de autoconstrucción de vivienda, proporcionando elementos técnicos en la planeación y funcionalidad de los hogares de las familias.

ciones –corrales/gallineros– para la crianza de animales de traspatio: borregos, cerdos, gallinas, cabras, conejos, vacas.

- La decisión de otorgar parte del préstamo con subsidio en efectivo y parte en especie. Esta modalidad ha sido aprovechada para generar una dinámica económica microregional, ya que la parte en especie es entregada en vales canjeables entre diversos proveedores, la mayoría socias o socios. Lo cual ha significado que la derrama económica generada por este programa reactive un importante número de micronegocios locales, como carpinterías, herrerías, vidrierías y pequeñas casas de materiales. También ha permitido que los socios microempresarios se capaciten en reuniones especialmente dirigidas a ellos.

De esta forma el modelo fundamental del Programa de Vivienda Saludable, Sustentable y Productiva posibilita:

- Mejores viviendas rurales, pensadas en todas sus partes desde el inicio del proceso constructivo.
- Ciudadanos más responsables de su entorno y una mayor comprensión de la relación entre vivienda y el cuidado del medioambiente y la salud.
- Contar con viviendas que producen parte de sus alimentos.
- Usar adecuadamente los recursos públicos, subsidios bien dirigidos y supervisados.
- Familias más alegres, con mayor convivencia y diálogo, ya que todos los integrantes se involucran en la planeación.
- Que socias y socios imaginen un futuro diferente.

Así, entre 2009 y 2016, otorgamos 5546 préstamos con subsidio. El reto que enfrentamos es adaptarnos a las cambiantes condiciones de la Conavi para continuar acercando este enfoque de participación comunitaria a las familias de la cooperativa o bien, en ausencia de la comisión, decidir otra forma de continuar con este programa. Además es importante posicionar la PSVA como

un instrumento de educación, formación y capacitación que posibilita los vínculos comunitarios dentro de un proceso de desarrollo.

### 3. Innovación tecnológica (2015-2017)

Con el paso de los años, CJS ha incrementado el número de ahorradores –21 489 en 2016–. Dicho incremento implicó cada vez más una mayor carga administrativa para la cooperativa, sobre todo porque el proceso de recepción de ahorro<sup>23</sup> se había realizado de forma manual desde el principio, cuando había pocos grupos de ahorro, menos comunidades y menos ahorradores. De ahí que nos preguntáramos cómo disminuir la carga de trabajo voluntario de las cajeras que reciben el ahorro de las socias y socios cada semana y cómo disminuir los riesgos de error en la recepción/captura del ahorro. Decidimos entonces analizar y dar los primeros pasos para encontrar una mejor forma de recibirlo.

En enero de 2015, con la colaboración de Thibaud Levrard<sup>24</sup>, iniciamos un estudio sobre la recepción manual de ahorro y la forma de mejorar este proceso con el apoyo de las nuevas tecnologías. Uno de los retos contemplados antes de comenzar este proyecto era el de la conveniencia de que las cajeras utilizaran un dispositivo electrónico porque muchas tenían un nivel de escolaridad bajo, se resistían a utilizar algo desconocido y se habían adaptado muy bien al sistema manual.

Se definió entonces un proceso metodológico para decidir la forma de implementar el proyecto, conociendo el proceso de recepción del ahorro y realizando un diagnóstico a través de una consulta/encuesta a las cajeras y del análisis de los costos de in-

versión y ahorro posibles<sup>25</sup> para, finalmente, empezar el desarrollo de una aplicación para tabletas Android.

Se diseñó, desarrolló y probó la aplicación en un grupo piloto de cinco cajeras. Esta fase de experimentación permitió corregir varios errores en la aplicación. Después vino la etapa de diseminación gradual o implementación de esta nueva forma de recibir el ahorro. Se consideró que en una primera fase abarcaríamos únicamente a grupos con más de 50 ahorradores porque son los que implican más trabajo para las cajeras y permiten disminuir la carga de trabajo administrativo. Esta fase se llevó y lleva a cabo por medio de talleres de capacitación para usar las tabletas electrónicas. Como resultado de estos talleres, el desarrollador realizó pequeños cambios al programa sugeridos por las propias participantes. A partir de esta primera experiencia, se programó un taller cada dos semanas para capacitar a más cajeras y cajeros<sup>26</sup>.

El cambio tecnológico ha tenido múltiples efectos. Las cajeras están contentas e incluso fascinadas con la tableta. Las principales razones es que invierten mucho menos tiempo en recibir el ahorro o realizar las sumas, ya que son efectuadas por la tableta en lugar de por ellas. También encuentran mayor certeza en anotar los depósitos, tanto porque la tableta muestra el nombre del socio al poner su número como porque la tableta pronuncia dicho nombre y la cantidad depositada. Al inicio ver y oír su nombre a

23 En un mes se capturaron más de 54 000 depósitos, todos registrados de forma manual por las cajeras en sus comunidades.

24 Especialista francés que diseñó la aplicación para la colecta del ahorro en tableta.

25 Se analizaron los costos del proceso de recepción desde el momento en el que la socia o socio entrega el ahorro a la cajera hasta que el depósito queda registrado en el sistema informático. Y aunque la primera fase de dicho proceso por parte de la cajera es un costo que es asumido por ella en forma voluntaria, se observó que con la digitalización se obtenían los siguientes beneficios: para las cajeras, el tiempo dedicado a la recepción del ahorro se reduce a la mitad; para la cooperativa, habría una disminución de costos de entre 103 mil y 194 mil pesos mensuales, dependiendo del número de tabletas en funcionamiento.

26 Al mes de junio de 2017, los datos indicaban que 146 grupos recibieron el ahorro en tableta, lo cual equivale al 65% del total de los ahorradores (13 845 durante ese mes).

través de ese aparato, así como la cantidad que ahorrarían, fue una sorpresa para las socias y socios.

Las cajeras más reticentes o con cierto miedo a la novedad vencieron poco a poco su resistencia a la nueva tecnología, vieron las ventajas que tiene y adquirieron una mayor confianza en sí mismas. Al mismo tiempo, quienes no se habían capacitado todavía, presionaban para poder emplear la nueva tecnología.

Respecto al diseño e implementación de la aplicación, identificamos que existe un potencial importante para ganar eficiencia y rendimiento. Con la tecnología digital se puede reducir de forma relevante el número de errores y otros eventos no deseados. También reduce los costos materiales y humanos del proceso de colecta de ahorro. Cabe destacar que identificamos como un acierto el que la aplicación fuese adaptable al proceso, sencilla de asimilar y con posibilidades de maximizar su uso. Dado que esta tecnología representa una innovación, implicó no sólo para las cajeras, sino también para el personal una ruptura con los modos de proceder. Por eso el personal fue capacitado para recibir el ahorro a través de la tableta.

Sin embargo, también tuvo algunos efectos no esperados. Cuando se planteó la introducción de un dispositivo para facilitar la recepción del ahorro no se contempló que podría tener otras funciones, algunas de las cuales fueron planteadas por el equipo de la UDEC-CJS y otras por las cajeras. A partir del descubrimiento de que la tableta podría convertirse en un instrumento de comunicación, se diseñaron nuevos módulos que facilitarían transmitir información a las cajeras y, en última instancia, a las socias y socios. Asimismo, entre los módulos se contempla cargar el tema de reflexión mensual y el boletín *Cosechando*. Por último, es importante señalar que la tableta tiene bloqueado el acceso a internet, lo cual evita que sea usada para otros fines que no sean los laborales.

En términos generales, los resultados alcanzados con la introducción de las tabletas para recibir el ahorro en las comunidades han sido muy positivos.

## Otras tecnologías al servicio de la cooperativa

Como parte de una siguiente etapa dentro de la innovación tecnológica se instalaron cajeros automáticos y emitieron tarjetas de débito vinculadas a la cuenta de ahorro a la vista. Dicha innovación ayuda en parte a la sostenibilidad de CJS, pero también conlleva una parte educativa. Cada día es más común que las socias y socios trabajen en empresas o lugares donde les depositan su pago en una cuenta bancaria y frecuentemente se puede observar que se enfrentan a situaciones poco conocidas que les generan ansiedad. Precisamente por esto, es bueno que se acerquen a este «mundo» tecnológico en su cooperativa.

En 2016, Inaes nos autorizó un presupuesto para la instalación de tres cajeros automáticos<sup>27</sup>, dos dispensadores y uno receptor, además de las tarjetas de débito. En el primer trimestre de 2017, en Tequisquiapan se instalaron un cajero dispensador y un cajero receptor, mientras en Cadereyta se instaló el otro dispensador. Asimismo se inició la entrega de tarjetas de débito. A la fecha se han entregado 120 plásticos a las socias y socios que las solicitaron. Actualmente nos encontramos en la primera parte de la fase de operación de los cajeros automáticos.

---

27 Para eficientar tiempos y costos en el pago de préstamos y recepción de ahorro.

## Interpretación de la experiencia

Al hacer un recorrido por los últimos doce años de vida del Proyecto Tequisquiapan estamos convencidos que la propuesta de trabajo enfocada en la economía alternativa campesina ha sido extremadamente útil, principalmente por lo certero de las acciones que contemplan los ejes de desarrollo de la vida de las familias y a la capacidad de adaptación de la organización a los cambios en el contexto nacional y regional en beneficio de sus socias y socios.

El proyecto ha integrado un equipo promotor que mantiene un estrecho contacto con las familias de cjs. Este equipo escucha y retroalimenta la voz de socias y socios, vincula distintos programas y procura mantener sensibilidad, capacidad de respuesta y adaptación ante las situaciones que se presentan en sus actividades. También se desarrolló una metodología que evalúa y planea con tiempos definidos y consolidó un sistema que estableció rutinas y disciplina en todos los niveles. Finalmente, cada año se elabora un calendario, el cual se ha convertido en instrumento de planeación tanto para el equipo promotor como para las socias y socios.

Por otro lado, se tiene un boletín mensual, *Cosechando*, que permite difundir las actividades de los distintos programas y dar a conocer las «oportunidades de aprendizaje», como talleres, visitas e intercambios. Además es una herramienta muy útil para la formación porque publica el tema de reflexión que permite analizar y pensar los acontecimientos relevantes que influyen en la vida de las familias. De igual forma, se publican datos sobre la marcha de cjs con el ánimo de socializar y transparentar la

información. Con el tiempo, *Cosechando* se ha convertido en un medio para generar una cultura de la lectura y cada vez más las socias y socios precisan de él. De hecho, al mes se venden<sup>28</sup> alrededor de 1200 ejemplares.

El Proyecto Tequisquiapan ha logrado articular los procesos educativos con el proyecto general a través de una estrategia fundamental: «acciones sociales que educan», mismas que se fomentan con la práctica consistente y recurrente en cada acción y buscan generar la participación activa, constante y consciente de las socias y socios de cjs.

Esta participación y toma de decisiones se ha fomentado con la creación de una estructura campesina organizada, la cual se mantiene en constante dinamismo, es operativa, rotativa y no otorga privilegios. Ello ha permitido crecer en un ambiente de confianza que ayuda a mantener la identidad, el sentido de pertenencia y la cohesión social.

Las instancias de representación son el Consejo de Administración, el Consejo de Cajas y Cajeros y el Consejo de Representantes de Comunidad. Todos los miembros son elegidos por los socios de los grupos comunitarios. Mientras que los espacios organizativos que existen son el Día de la Unión –primer domingo de mes–, las juntas comunitarias –mensuales en las 71 comunidades–, la Junta del Buen Negocio –cuatrimestral–, la Junta de Representantes de Comunidad –semestral–, la Junta de Productores de Granos Básicos –trianual– y la Asamblea Anual.

Al ser el componente educativo el eje transversal del Proyecto Tequisquiapan, el tema de reflexión que cada mes se aborda en las más de 70 juntas comunitarias ha sido importante para formar a las socias y socios, informar de diversos acontecimientos locales, nacionales o internacionales y enfatizar en los valores y lazos de comunicación entre familias, grupos y comunidades asociadas a la cooperativa.

---

<sup>28</sup> *Cosechando* tiene un precio de venta de 03.00 pesos.

En las Juntas Comunitarias<sup>29</sup> se organizan distintas actividades en las que participan socias y socios cada vez más reflexivos y capacitados para actuar y tomar decisiones. También se fomenta el hábito del ahorro, de la lectura y de ejercer el derecho a estar informados.

En conjunto, el proyecto prioriza el aprender haciendo y lograr ser mejores personas y mejores ciudadanos a través de educar en la práctica. Por eso integra grupos que facilitan la participación y construyen una organización para trabajar en la región y unir a las comunidades. Aunque el elemento aglutinante es el ahorro, se trata de un modelo integrador que va más allá de las finanzas.

Por otra parte, la UDEC y CJS siempre han mantenido una trayectoria constante y transparente en el manejo de los recursos. Se ha optado por informar periódicamente –con el apoyo del boletín *Cosechando*–, de forma clara y sencilla a las socias y socios. De igual forma, los principales movimientos de ahorro y préstamo se socializan tanto a nivel de la cooperativa como de los grupos por comunidad en cada Junta Comunitaria.

En el mes de marzo se presenta un informe anual<sup>30</sup> en donde el Consejo de Administración da cuenta de la marcha de la cooperativa y de la administración de los recursos y se consulta a la asamblea sobre el destino de las utilidades. El informe también contiene una síntesis de los recursos gestionados por la UDEC en los programas a los que tienen acceso las socias y socios de CJS, así como de los resultados de los mismos. En CJS hemos tenido el cuidado de llevar un sistema contable que es dictaminado fiscalmente por un despacho contable independiente.

En cuanto a la viabilidad económica del Proyecto Tequisquiapan, la UDEC ha gestionado desde el comienzo los recursos para impulsar diferentes programas, los cuales se han distribuido en fondos diferentes y autónomos para cada una de las áreas de trabajo. Dichos fondos han conservado su autonomía administrativa

29 Cada mes asisten alrededor de 1800 personas a las juntas comunitarias.

30 Desde 1990 se viene presentando un informe anual.

y, en conjunto, logrado mantener su operación. En el caso de CJS la autonomía financiera ha ido creciendo. Desde hace cinco años es autosostenible y, a partir de entonces, constituye el brazo financiero que aporta recursos a la UDEC para cubrir parte de los costos operativos del programa educativo para sus socias y socios.

La UDEC y CJS también han establecido relaciones con otros actores con los que comparten algunos puntos en común: por ejemplo, con la Red Colmena Milenaria<sup>31</sup> y con la Red de Productores Sociales de Vivienda Asistida, con quienes han recorrido distintos procesos, planteando propuestas y realizado manifiestos claros de su posicionamiento en cuanto a las finanzas sociales y la vivienda rural.

Ha habido avances en torno a la transformación constante de las socias y socios de CJS y muchos aprendizajes producto de la sensibilidad, de la capacidad de observación, de comprender las características cambiantes del entorno y de generar capacidades de innovar.

Sin duda hay desafíos por superar y camino por andar. Con relativa frecuencia nos preguntamos «¿cómo evolucionar?, ¿cómo mantenernos sin perder de vista lo social ante la constante presión de la viabilidad económica?, ¿cómo realizar la transición en el relevo generacional?». Son cuestionamientos que iremos reflexionando.

31 Es una red de organizaciones de ahorro y crédito con procesos educativos, cuyo propósito es fortalecer y consolidar instituciones que realizan finanzas sociales con vocación de desarrollo local vinculado a procesos educativos y organizativos.



## Aprendizajes para compartir

Concluimos la sistematización de los últimos doce años del Proyecto Tequisquiapan compartiendo algunos aprendizajes adquiridos durante la experiencia acumulada. Estos aprendizajes son fruto de aciertos, desaciertos y reacomodos, así como de mantenernos fieles a los principios que inspiraron el proyecto y a un estilo riguroso, pero al mismo tiempo flexible y adaptable. Gracias a ello ha sido posible continuar el trabajo durante más de treinta años.

### *Mantener el principio de la economía campesina alternativa*

Desde el comienzo se planteó la idea de tener presencia sólo en las comunidades rurales y de trabajar con un modelo que incluyera las fases del ciclo económico de las familias; es decir: producción, distribución, consumo y financiamiento. Nuestro lema integra la propuesta de la economía alternativa: «Producir lo que el campesino consume y consumir lo que la Unión produce». Además, la propuesta ha contemplado dinamizar el mercado local, crear una estructura financiera y una plataforma organizativa capaz de dinamizar y generar espacios de reflexión, análisis y toma de decisiones de forma consciente.

### *Contar con una metodología que evalúa y planea en tiempos definidos*

Ha sido fundamental contar con mecanismos recurrentes, planear y evaluar las acciones en el marco de la visión y misión originales. En ocasiones puede creerse que las reuniones frecuentes son

actos repetitivos y sin valor, pero para el Proyecto Tequisquiapan constituyeron parte de una metodología acertada para la continuidad y permanencia del mismo.

### *Articular procesos educativos en el conjunto de acciones del programa general*

La educación tiene un papel primordial como generador de cambio en las socias y socios de cjs. Ha sido fundamental vincular acciones que ayuden a transformar la visión del entorno en el que se desarrollan la vida personal y familiar, así como encontrar prácticas que apunten hacia el logro de esa visión. Por ello, se ha buscado que los programas relacionen el ámbito económico con el ámbito educativo y organizativo.

### *Potencializar las actividades educativas y organizativas a través de un programa de ahorro, como una alternativa financiera*

El priorizar el ahorro sobre el crédito ha representado ventajas tanto desde el punto de vista social como del económico, educativo y organizativo. Para nuestras socias y socios, el ahorro ha hecho posible disminuir la vulnerabilidad económica y al convertirse en una acción recurrente se forma un hábito y una cultura que a través del tiempo permite generar activos y la toma de decisiones sobre estos recursos.

El ahorro es una actividad incluyente porque participan mujeres y hombres, niños y adultos, no interfiere el credo religioso ni la preferencia política

Al estar integrados en grupos, también facilita la organización comunitaria y coadyuva al tejido social. El ahorro ha consolidado a cjs y potencializado sus recursos económicos para financiar las actividades productivas de socias y socios. Asimismo, las utilidades generadas han permitido dar continuidad a la labor educativa que desde el comienzo ha sido el eje transversal de todas las acciones.

### *Crear una organización campesina con vida propia*

La organización campesina ha ido adquiriendo dinamismo y madurez al contar con una estructura que genera reglamentos, espacios de reflexión y discusión. Se han creado instancias de representación y espacios organizativos que facilitan las acciones de los distintos programas y generan sinergias entre sí.

El Consejo de Administración de cjs se reúne periódicamente, toma decisiones y se capacita en asuntos relativos a la cooperativa. Es motivador ver a consejeras y consejeros comprometidos con el papel para el cual fueron elegidos por las socias y socios. De igual forma, las cajeras han tenido una evolución constante. Cada vez son más capaces de coordinar y dirigir una junta comunitaria, son responsables del ahorro de todo su grupo y han ido adquiriendo distintas habilidades, como el uso de nuevas tecnologías, tabletas y cajeros automáticos.

También reafirmamos que:

Existen otros aciertos referidos a las relaciones establecidas por el equipo. Entre ellos, no haber dependido para el trabajo de acuerdos o convenios con instituciones oficiales, el haber mantenido una autonomía e independencia de las autoridades locales y estatales, haber seleccionado el personal sin presiones externas, no comprometer el proyecto y su dinámica a diversos grupos –políticos, económicos religiosos–<sup>32</sup>.

En síntesis, el trabajo conjunto que ha realizado la UDEC-CJS durante el Proyecto Tequisquiapan permitió crear y proponer una metodología de desarrollo rural que ha incidido en la vida de numerosas familias, creado una organización campesina articulada en sus distintos grupos y comunidades y generado una dinámica de interacción y de aprendizaje continuo.

---

32 Alfonso Castillo, «Informe del tercer trimestre de 1987», octubre, p. 3, 1987.



Investigación y redacción  
Luis Gerardo Ayala Real, Gisela Sánchez Díaz de León

Participantes  
Nicolás Kaufman, Hernan Hernández Nava, Ernesto Vázquez Juárez,  
Mayte Solis González



## Introducción



Salud y Género (SyG) es un colectivo de la sociedad civil fundado por dos parejas en 1992, el cual nació junto con nuestros hijos: Artemio y Eva Luz en Querétaro y Xalapa<sup>33</sup>. Dentro del contexto de organizaciones feministas, nos hizo singulares ser un grupo mixto y tener una metodología relacional, dialogante e incluyente con los hombres. «La democracia es una responsabilidad compartida», decíamos. El propósito de nuestras acciones fue contribuir a mejorar la salud mental, sexual y reproductiva de mujeres y hombres en sus diferentes etapas de la vida, con una perspectiva de igualdad y equidad de género, derechos humanos, interculturalidad y no discriminación a través de la educación, la incidencia en política pública y la sistematización de experiencias. Desde nuestra fundación, partimos de la metodología de la educación popular, de Paulo Freire; es decir, escuchamos la realidad y experiencia de las y los educandos, la reflexionamos teóricamente para volver a una práctica transformadora. Buscamos intencionalmente el cambio personal y colectivo: «repintar el mundo», decía Freire.

SyG ha sido hasta hoy una organización ampliamente reconocida. Nuestros proyectos, programas y acciones nos han permitido acceder y crear espacios de interlocución a nivel local, nacional e internacional. Nuestra mirada hace visibles las problemáticas diferenciales y desiguales que viven mujeres y hombres. Hemos privilegiado el trabajo educativo con jóvenes y con profesionales en el campo de la salud, la educación y el desarrollo.

<sup>33</sup> Las y los integrantes del equipo fundador fueron Benno de Keijzer, Gisela Sánchez Díaz de León, Emma María Reyes Rosas, Luis Gerardo Ayala Real y Olivia Aguilar Dorantes.



## Recuperación de la experiencia

El actual proceso de sistematización ha significado para nosotros recuperar, reflexionar y repensar nuestra historia como colectivo, alrededor del campo del género y la salud, desde la mirada de Gisela y Gerardo, dos de sus fundadores, aunado a las diversas percepciones y trayectorias de los actuales integrantes que conforman el colectivo de Salud y Género Querétaro (SyGQ), Mayte, Hernán, Nicolás, Liliana, Ernesto y Carmen, con el propósito de compartir la experiencia, recuperar las mejores prácticas y construir un nuevo proyecto posible. La sistematización de experiencias y la evaluación y el diseño de nuevos proyectos se inscriben en nuestra práctica cotidiana. El fin de ello es que nuestro trabajo tenga un sentido para nosotros y para la gente a quien servimos.

Por esta razón creímos pertinente, con el apoyo y acompañamiento de la CAI, iniciar una pesquisa que mostrara la ruta de cambio en la construcción de nuestra metodología educativa, historizando la experiencia educativa de algunos de las y los integrantes de SyG durante el periodo 1985-2017, para identificar las etapas y sucesos clave en su interacción con el amplio contexto social y nombrar cómo se influye en el proceso y los cambios que se producen en nuestras experiencias de vida y praxis educativa.

Siendo este el hilo conductor de toda nuestra experiencia profesional y de trabajo a lo largo de más de 25 años, tomamos la decisión de sistematizar el proceso de construcción del diplomado «Trabajando con mujeres y hombres jóvenes: fortalecimiento, capacitación y gestión para la salud en comunidades ñoño, desde una perspectiva intercultural». Realizado con jóvenes ñoño del estado de Querétaro en 2012 y 2013, esta experiencia es la que mejor articula las diversas nociones conceptuales que hemos puesto en juego al diseñar todos y cada uno de los módulos que componen dicho diplomado.

Finalmente, la interpretamos a través de tres ejes transversales: 1) estrategias para el cambio, 2) sostenibilidad y 3) autonomía, los cuales serán abordados desde los ámbitos de fortalecimiento institucional, evaluación, metodología relacional y apoyos, alianzas y redes.

Nos proponemos mostrar la recuperación de nuestra experiencia a la luz de los principales acontecimientos del contexto en el que nos tocó vivir, entretener cómo el contexto nos influye y viceversa, cómo respondemos a los contextos, local, amplio, personal y colectivo.

### Los acontecimientos que nos tocó vivir

El sismo de 1985, en la ahora Ciudad de México, nos convocó y nos encontramos un pequeño grupo de médicas, médicos y un psicólogo interesados en apoyar y responder a las necesidades de la población directamente afectada en una zona del centro histórico de la ciudad. Apoyamos con una propuesta de educación para la salud del Colectivo de Educación e Información para la Salud (CEIS). Nuestra concepción era que la salud y el bienestar se relacionan con el trabajo y las condiciones de vida. En aquel momento el contexto era de crisis económica por las devaluaciones, los programas de ajuste estructural, el fin del Estado benefactor y las consecuencias específicas de los terremotos.

En los años ochenta, los programas de ajuste estructural financiados por el Banco Mundial produjeron en México una severa crisis económica y política. Justo hace 30 años la mayoría votó por un cambio de régimen, encabezado en ese momento por el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas, como respuesta a la crisis y pobreza generada por el modelo neoliberal. En 1988 la población votó mayoritariamente contra el PRI y se cayó el sistema; en 1989 también

cayó el muro de Berlín y el colectivo CEIS se dividió y terminó. Fueron momentos de incertidumbre ideológica y política, años en los que entramos a trabajar a instituciones gubernamentales como INI y Sedesol, y a la universidad, como estudiantes y docentes.

De 1989 a 1992, varios colegas del disuelto CEIS, cada quien por nuestro lado, continuamos trabajando en los campos de la salud mental comunitaria, la salud de las mujeres, la medicina tradicional y la partería. Mantuvimos cierta comunicación y en ocasiones nos reuníamos para intercambiar ideas, conversar y profundizar en temas de interés común. Fue así que nos propusimos la constitución de SyG en febrero de 1992, esa reunión coincidió con el anuncio de nuestros respectivos embarazos, aunque fue hasta tres años después que nos registramos formalmente como Salud y Género A. C., con dos sedes en el estado de Veracruz; Querétaro y Xalapa.

Desde siempre nos interesó la participación social, promovimos la conformación y participación en redes para ampliar la escala de nuestras acciones. En 1985 teníamos una intensa relación de aprendizajes, proyectos y trabajo con la red de Produsep y participábamos activamente en varias comisiones: educativa, salud mental y mujeres. En ese momento, asesorados por Marcela Lagarde, iniciamos una investigación sobre los factores que afectan la salud femenina, era una investigación participativa de mujeres de 10 estados, de varias etnias, en su mayoría pobres. El producto de dicha investigación fue un libro colectivo: *Ser mujer: ¿un riesgo para la salud? Un manual metodológico y una agenda política de las mujeres*; un trabajo de varios años que inició en 1993, se publicó en 1997 y fue paralelo a la acción de otras redes formadas para dar seguimiento a las plataformas de Acción del Cairo (1994) y Beijing (1995).

En enero de 1994 nos despertábamos con la declaración de guerra del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) al ejército mexicano. Al mismo tiempo, se firmaba el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) que produjo mayor desigualdad en el campo. Miles de campesinos emigraron, la pro-

ducción de alimentos disminuyó, sólo ganaron la agro-exportación y la maquila y se sacralizó la economía de mercado de tal forma que el dinero pasó de ser un medio a un fin en sí mismo. Con la firma del TLC y la emergencia del zapatismo, las regiones indígenas del estado de Chiapas, donde realizábamos trabajo educativo con la población, también se vieron afectadas en cuestiones de salud, principalmente mujeres, niñas y niños.

Casi simultáneamente, al otro lado del globo, se llevaban a cabo las conferencias internacionales sobre Población y Desarrollo (Cairo, 1994) y Mujer (Beijing, 1995), en las que se impulsó una agenda de empoderamiento e igualdad para las mujeres y ocuparon un lugar especial los derechos sexuales y reproductivos, así como la salud sexual y reproductiva, lo cual impactó de manera importante en políticas, programas y presupuestos en México. Así, se apoyó la formación de redes feministas y de la comunidad LGTTTBI, como Milenio Feminista, Demisex, Sisex, Foro de Mujeres y Políticas de Población, etcétera.

Participar de forma protagónica en estas redes fue un enriquecimiento a nuestras propuestas educativas, junto con los estudios en el Doctorado en Ciencias Sociales de la UAM Xochimilco, en los seminarios de género y sexualidad en el PUEG-UNAM y en los seminarios en el Colegio de México (Colmex), entre otros. Paralelamente, impartimos talleres de diversos temas de género y salud con múltiples organizaciones en varios estados de la República mexicana.

Después de hacer en 1998 un diagnóstico y un taller regional con mujeres de siete entidades federativas sobre el tema salud y derechos sexuales y reproductivos, en 1999 impulsamos un taller nacional de salud y género, apoyados por la Fundación MacArthur para hacer un manual metodológico. Con la experiencia acumulada nos organizamos en cuatro mesas: Salud y derechos sexuales y reproductivos, Paternidad y maternidad, Salud mental y Violencia. De ahí surgió la idea de diseñar un diplomado en género y salud con valor curricular y proponérselo a la Secretaría de Salud y a varias universidades del país.

A comienzos de 2000, hubo una reunión internacional con hombres jóvenes en Querétaro, ahí conformamos un grupo de trabajo con las organizaciones brasileñas Promundo, ECOS y el Instituto Papai para realizar investigación y materiales educativos.

Con esta estructura básica y una serie de técnicas educativas que fuimos recuperando, recreando y adaptando de múltiples talleres y experiencias en diversas regiones del país y de Latinoamérica, diseñamos una metodología educativa para abordar el campo del género y la salud, la cual implementamos en el diplomado Género y Salud que dio inicio en 2000, apoyados por la Fundación MacArthur y avalados académicamente por el Colmex, la UAQ (Universidad Autónoma de Querétaro) y la Universidad Veracruzana.

El 2000 fue un año de alternancia política que algunos creímos inauguraría un periodo de transición a la democracia con la llegada del candidato del Partido Acción Nacional, Vicente Fox, a la presidencia de la República. Ese fue el contexto para que en 2001, a partir de una invitación de la Dra. Beatriz Schmukler del Instituto Mora, participáramos en el proyecto denominado «Democracia en la familia» apoyado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual influyó en el diplomado de una manera profunda, trastocándolo todo, al abrir la posibilidad de que los integrantes de las familias tuvieran voz y voto y la autoridad no recayera en una sola persona, generalmente en un hombre. La experiencia de «Democracia en la familia» fue mucho más amenazante que los derechos sexuales y reproductivos tanto interior como exteriormente, en un contexto en donde la desigualdad de género se articula con la discriminación por etnia, orientación sexual, edad, discapacidad, religión, etcétera. Finalmente, buscamos la alianza y colaboración con la Secretaría de Salud, la cual nos apoyó con la publicación de los manuales H, para trabajar con hombres jóvenes y la capacitación de su personal en diez estados, con apoyo del PNUD.

## El proceso del diplomado

Con esas importantes influencias nos dimos a la tarea de realizar durante varios años el diplomado «Trabajando con mujeres y hombres jóvenes: equidad de género y salud», con base en los manuales HMD y con la participación de profesionales de la salud, la educación y el desarrollo social de diversas instituciones de gobierno y de la sociedad civil en México. En todas las generaciones fue una norma que participaran jóvenes de organizaciones sociales.

También es importante señalar que la primera generación tuvo más de 300 horas de trabajo en grupo, situación que fuimos ajustando. Quitamos técnicas vivenciales y de corte terapéutico para enfocarnos en técnicas y ejercicios vivenciales enfatizados en lo educativo, con la certeza de que la experimentación de aprendizajes significativos tiene un efecto terapéutico en las personas. Así, las horas de trabajo se redujeron a 140 y la estructura básica e inicial del diplomado quedó de la siguiente forma:

### *Objetivo*

Formar profesionales en contenidos y metodología educativa para intervenir en el campo de la salud, la educación y el desarrollo desde una perspectiva de género.

### *Estructura modular*

- I. Identidad, cuerpo y salud
- II. Salud mental y vida emotiva
- III. Salud sexual y reproductiva
- IV. Paternidades y maternidades
- V. Trabajando con mujeres y hombres jóvenes

Esta iniciativa de SyG se logró con el apoyo de la Fundación MacArthur y los auspicios del Programa de Salud Reproductiva y Sociedad del Colmex, la Unidad Regional Golfo del Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social

(CIESAS-Golfo) y la Facultad de Filosofía de la UAQ. En 2001, la primera generación vio la luz. En 2003 y 2004, el diplomado se convocó de forma conjunta con la Secretaría de Salud del Estado de Querétaro y la red de mujeres campesinas AMMOR-UNORCA, respectivamente.

Esta propuesta es la única en el país con una metodología participativa y vivencial que aborda la articulación entre los problemas de salud de mujeres y hombres y de género. Hasta la fecha, la impartición del diplomado ha sido responsabilidad de la planta docente de SyG, la cual se ha fortalecido en cada módulo con la participación de invitados de reconocida trayectoria académica, provenientes de la UAM, Colmex, PUEG-UNAM, CIESAS-Golfo y la UAQ, así como de diversas organizaciones de la sociedad civil, como el Imdec, Coriac y Afluentes.

El diplomado es una propuesta educativa flexible y fácilmente adaptable porque hemos incorporado a nuestra práctica el hacer ajustes y cambios, así como las recomendaciones y sugerencias recuperadas del proceso de monitoreo y evaluación, y de la evidencia de estudios e investigaciones recientes.

El proceso impulsado no siempre fue terso e incluso tuvimos conflictos de liderazgo internos y un mayor reconocimiento externo para los hombres que para las mujeres del grupo. También hemos tenido que enfrentar ciertos obstáculos debido al contexto internacional: por ejemplo, la llegada de George Bush a la presidencia de Estados Unidos redujo el financiamiento y, con ello, la posibilidad de reunirnos en redes. Asimismo, año tras año se fue retrocediendo en los derechos de las mujeres expresados, lo cual quedó demostrado en 2009 cuando en 16 estados de la República se legisló el «derecho de las personas desde el momento de la concepción o fecundación».

Con dicha modificación, el derecho de las mujeres a decidir sobre su propio cuerpo fue criminalizado y marcó un antes y un después en nuestra colaboración y alianza con el Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva de la Secretaría de Salud. A partir de ese momento, ya no apoyó la publicación del

manual y video M, para trabajar con mujeres jóvenes, porque contiene una escena que recrea la posibilidad de un aborto y aunque al final la protagonista no aborta, el tan sólo pensarlo fue motivo para censurarlo. Nos propusieron eliminar dicha escena, pero obviamente no aceptamos y, con ello, terminó la colaboración. Sin embargo, logramos publicar el manual y el video de forma independiente.

Por otra parte, nuestro trabajo atrajo la curiosidad y el interés en otros estados de la República. Fue así que nos invitaron a impartir el diplomado en Yucatán con la solicitud expresa de tomar en cuenta la perspectiva de la interculturalidad, dado que aproximadamente el 40% de la población yucateca habla la lengua maya. Es decir, un suceso del contexto nos llevó a realizar ajustes y cambios en el diseño siempre cambiante del diplomado, en esta ocasión llamado Trabajando con mujeres y hombres jóvenes: igualdad de género y salud desde una perspectiva de interculturalidad, derechos humanos y no discriminación.

## Inicio de una nueva etapa

En 2010 terminó el financiamiento de Ford y de la Fundación MacArthur, la cual había financiado las primeras generaciones del diplomado. También aumentaron los conflictos entre las sedes de SyG y entre los miembros de las mismas. Varios jóvenes, Raúl, Luz del Carmen, Laura y Guadalupe, renunciaron. Un año después celebramos nuestros primeros 15 años y, al mismo tiempo, cerramos la oficina del centro de la ciudad por falta de fondos.

De 2011 a 2014 mantuvimos funcionando las áreas de administración, educación, política pública y sistematización, sin financiamiento institucional. La participación de Gisela, Gerardo, Braulio, Herlinda, Néstor, Aleida, Ernesto y Nicolás era más voluntaria y simbólica que remunerada. Durante los primeros tres años sobrevivimos con pequeños recursos e hicimos varios proyectos buscando financiamiento del Inmujeres, el Indesol y



de la Sedesol, sin éxito. También participamos en algunas redes con la Fundación Merced, la cual al final apoyó más a grupos que no tuvieran la perspectiva de género y derechos humanos.

En aquellos años tuvimos un último financiamiento de la Fundación MacArthur para la sistematización de la experiencia de SyG, una beca de Códice para promover espacios libres de humo de tabaco en Querétaro y un financiamiento de la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) para el proyecto de jóvenes promotores de salud, en 2012 y 2013, y una variante del diplomado enfocando relaciones de poder y masculinidades con el Instituto de Salud en el estado de Chiapas, en 2014.

Por otro lado, como una estrategia para disminuir tensiones y conflictos, sobre todo administrativos, en la Asamblea de Socios de 2011 acordamos ampliar la autonomía de nuestras oficinas y sedes constituyendo dos asociaciones civiles con el mismo nombre, currículum, relaciones e historia. De esta forma, SyGQ se constituyó en 2012 y dejamos de reunirnos con Salud y Género Xalapa.

En 2014, cerramos la oficina de Querétaro por motivos financieros y nos instalamos en nuestras casas, producto del rompimiento de la vida institucional –horarios de trabajo, salarios, estructura y proyectos financiados–. Gisela, Gerardo, Ernesto, Mayte, Liliana y Nicolás, nos convertimos en un colectivo y participábamos voluntaria e informalmente durante nuestro tiempo libre, sin horarios, reflexionando y actualizándonos en diversos temas, compartiendo información y realizando pequeñas consultorías, talleres y conferencias.

En 2015, la Red MenEngage América Latina, la cual busca involucrar a los hombres en los procesos de igualdad, lanza una convocatoria para organizar una campaña con jóvenes en el campo de los derechos sexuales y reproductivos. Habíamos concluido la generación número 25 del diplomado con jóvenes ñoño y no habíamos conseguido fondos para apoyar el seguimiento de sus acciones, vimos entonces la oportunidad de concursar por ese fondo con una propuesta que involucrara a jóvenes indígenas y de la ciudad para que reflexionaran y dialogaran desde sus propias

realidades y contextos sobre temas en común: la paternidad y los cuidados familiares, la diversidad y las violencias, a través de un foro amplio en el que participaron poco más de 130 jóvenes del campo y la ciudad. La idea era que dialogaran y reflexionaran, construyeran ideas colectivas y mensajes fuerza para la campaña Jóvenes y la salud sexual y reproductiva, como resultado indirecto del diplomado involucrando activamente a sus principales actores, mujeres y hombres jóvenes ñoño y urbanos de la ciudad de Querétaro, con la campaña de difusión Fa xui<sup>34</sup>: Compa te convido a cuidarnos.

Poco tiempo antes, veníamos realizando ejercicios para documentar los principales aprendizajes de las 25 generaciones del diplomado. Finalmente los cambios curriculares quedaron plasmados en el diplomado Trabajando con mujeres y hombres jóvenes: fortalecimiento, capacitación y gestión para la salud en comunidades ñoño, desde una perspectiva intercultural, el cual da cuenta de dichos cambios al introducir la interculturalidad como eje central y las implicaciones que tienen la igualdad y la no discriminación en el mejoramiento de la salud, el bienestar biopsicosocial y la prevención de la violencia, uno de los objetivos centrales de nuestro trabajo.

---

34 Vocablo de origen ñoño que significa «convidar». Adoptado como lema de campaña, se produjeron *spots* para radio en ñoño y español, carteles de difusión y presentaciones públicas en diversos espacios.

## Interpretación de la experiencia

Después de responder algunas preguntas para la interpretación de la sistematización, presentamos los aprendizajes más significativos de la experiencia educativa de SyGQ considerando 3 ejes transversales: 1) estrategias para el cambio, 2) sostenibilidad y 3) autonomía, para analizar los apoyos, las alianzas y redes, el fortalecimiento institucional, la metodología relacional, el fortalecimiento del cuidado personal, relacional, institucional y comunitario, así como la evaluación y evaluación participativa.

### Apoyos, alianzas y redes

No hubiéramos podido llevar a cabo nuestra propuesta educativa sin el apoyo de la Fundación MacArthur y la alianza HMD con las organizaciones brasileñas Promundo, Instituto Papai y ECOS, y con la estadounidense World Education, con las cuales desarrollamos una serie de manuales y videos de los programas para trabajar con mujeres y hombres jóvenes, así como para evaluar su impacto.

Durante años obtuvimos muchos apoyos para implementar el diplomado y, no obstante la complejidad y dificultades que ello representa, reconocemos la pertinencia de los proyectos interinstitucionales y de buscar la articulación de esfuerzos y colaboraciones con la academia, dependencias de gobierno y sociedad civil<sup>35</sup>. Identificamos diversos retos a superar, como el manejo y

35 Dichos apoyos se recibieron a través del Programa de Salud Reproductiva y Sociedad del Colmex; las facultades de Filosofía, Ciencia Política y Enfermería de la UAQ; el Centro Nacional de Equidad

distribución de fondos, los protagonismos de algunos liderazgos y las prácticas corporativas y clientelares.

En nuestro trabajo, las relaciones de colaboración con un enfoque de red han sido muy importantes para el desarrollo e impulso de temas complejos y polémicos, como los que se articulan en la intersección del género y la salud. En este sentido, queremos brindar un especial reconocimiento por sus aportaciones a la planeación, facilitación, evaluación y realización de memorias a las y los integrantes de SyG Pablo González, Miguel Ángel Oviedo, Raquel Zepeda, Magaly Domínguez, Pilar Herrera, Pilar Sainz, Raúl Morales, Luz del Carmen Yáñez, Cesar Sosa, Laura Ordoñez, Laura Rojo, Ernesto Vázquez, Aleida Quintana, Nicholas Kaufmann, Carmela Flores, Manuel Fuentes, Iván Ovando, Aime López y Silvia López.

---

de Género y Salud Reproductiva; las secretarías de Salud de Querétaro, Veracruz, Chiapas, Baja California Sur, Sonora, Yucatán y Ciudad de México; las universidades Autónoma de Nuevo León y Veracruzana; el Instituto Municipal y Estatal de Equidad de Género de Querétaro; los Inmujeres de Veracruz, Guanajuato y Ciudad de México; el municipio de San Juan del Rio Querétaro; el Censida; la Sedesol; el PNUD; el PUEG, el Ecosur; el CIESAS-Golfo; la Usebeq, el CDI y el Instituto Intercultural Nõño. Además de estos apoyos institucionales, debemos reconocer a muchas personas de diversas universidades y otras osc comprometidas que nos apoyaron, como Ivonne Szasz y Juan Guillermo Figueroa del Colmex; Raúl Cabrera de Espiral; Gabriela Rodríguez de Afluentes; Esperanza Tuñón del Ecosur; Gloria Careaga del PUEG; Gary Barker de Promundo; Andrew Levack de EngenderHealth; Ángeles Garduño de la UAM; Pablo Herrera, Francisco Cervantes y Eduardo Liendro de Coriac; Efrén Orozco del Imdec; Jorge Sánchez Mejorada y Patricia Ponce del CIESAS; Matew Guttman de la Universidad de Brown; diversos terapeutas y parteras tradicionales locales de los estados de Querétaro y Veracruz; el Comité de Maternidad sin Riesgos, ahora Comité por una Maternidad Segura; Milenio Feminista; Demysex; Sisex; el Foro Nacional de Mujeres y Políticas de Población; la Red de Salud de las Mujeres de Latinoamérica y el Caribe; diversas redes estatales feministas y colectivos LGTTTBI; a los encuentros Feminista Nacional, Latinoamericano y regionales; al Pacto Nacional por la Vida, la Libertad y los Derechos de las Mujeres; la redes Global y Latino América MenEngage. Ya que la reflexión, los análisis coyunturales y los compromisos han enriquecido siempre la propuesta del diplomado.

## Fortalecimiento institucional

El proceso de fortalecimiento institucional de las áreas educativa, de evaluación y de política pública enriquecieron la propuesta curricular, ya que el programa siempre se modificó de acuerdo a la evaluación y actualización de datos que proporcionaba el área de política pública. Tener el apoyo del Insad nos permitió mejorar nuestros instrumentos de evaluación y recuperar una noción holística e integral del ser humano que no separa la salud física de la mental, la sexual de la reproductiva, favoreciendo la articulación entre diversas disciplinas y áreas de conocimiento, como salud mental, ciencias sociales, política pública, investigación, docencia y participación social. La lectura del contexto y análisis de coyuntura siempre fue básico.

## La metodología relacional

Dentro de los estudios de género tenemos un lugar en el país al haber desarrollado la primera propuesta educativa en género y salud que aborda, al mismo tiempo, la salud de mujeres y hombres, siempre en diálogo entre los estudios feministas y los estudios masculinos o sobre la masculinidad. Dicho diálogo ha sido conflictivo, complejo y contradictorio, en muchas ocasiones, entre los integrantes mismos de SyG dadas las relaciones y luchas de poder, provocando conflictos y malestares tanto en las mujeres como en los hombres. A la distancia reconocemos la necesidad de continuar ampliando el diálogo y la reflexión, tan necesarios para el establecimiento de un nuevo paradigma de desarrollo personal enfocado en la autodeterminación, la autonomía y el autocuidado, así como en el cuidado de las y los otros, el medioambiente, los objetos y las cosas.

La meta de promover formas de vivir y expresar la hombría, respetuosa, solidaria e igualitaria y, al mismo tiempo, mujeres más empoderadas en asuntos de salud mental, sexual y reproductiva

en los ámbitos personal, relacional, institucional y comunitaria, es difícil de lograr. Sin embargo, es importante mencionar el poder de nuestra metodología participativa y relacional, ya que trastoca lo establecido, lo obvio, para confrontarnos con miedos personales muy profundos, pero que a la vez también son sociales, culturales o *habitus* arraigados. El estudio de impacto H, que reproducimos en Querétaro, mostro la necesidad, peso e importancia de acompañar las intervenciones educativas con trabajo comunitario y campañas en medios que apoyen los cambios individuales. De otra forma, dichos cambios difícilmente ocurren.

## La evaluación

La evaluación ha sido un elemento fundamental para mejorar nuestra práctica educativa en tres dimensiones: en la actualización del marco conceptual, revisando la propuesta teórica y metodológica del diplomado; en el fortalecimiento del equipo de personas que participamos en la planeación, facilitación, evaluación del mismo; y en el fortalecimiento de las personas que lo cursan. Por ello, hemos buscado intencionalmente no sólo actitudes más equitativas e incrementar los conocimientos, sino también el fortalecimiento personal, familiar, grupal y comunitario, promoviendo redes y estableciendo alianzas con los servicios de salud institucionales y no institucionales.

A partir de revisar las evaluaciones de satisfacción, de incremento de conocimiento, de seguimiento y de cambios personales, familiares e institucionales efectuadas en todas las generaciones, constatamos no sólo un aumento en los conocimientos y habilidades de las personas que han participado en el diplomado, sino también en las actitudes equitativas. Hemos observado que dichas personas se han apropiado de nuestra metodología, que incluso después de muchos años siguen utilizando nuestras técnicas educativas en su trabajo y que somos un referente importante en sus proyectos.

## Fortalecimiento del cuidado personal, relacional, institucional y comunitario

Conforme avanzaron las evaluaciones del diplomado, observamos también de forma cada vez más consistente la pertinencia de incluir reflexiones sobre el cuidado de uno mismo –prácticas de autocuidado–, el cuidado de los demás, el trabajo corporal y el reconocimiento y expresión de emociones. Todas las evaluaciones coinciden en que las mujeres y hombres participantes han realizado cambios e incrementado el cuidado de su salud mental, sexual y reproductiva. Por eso, en cada generación hemos incentivado actividades para fortalecer estos cuidados. Es decir, estamos impulsando un nuevo paradigma, en donde mujeres y hombres de todas las edades seamos conscientes y responsables de nuestras acciones para favorecer la potencialidad como cuidadores y cuidadoras, desde una perspectiva colectiva y también social.

## Evaluación participativa

Con la última generación, especialmente, dimos un salto cualitativo al favorecer la apropiación de todo el proceso educativo por parte de las y los jóvenes ñoño. Liberamos, desatamos nuestros rígidos formatos y abrimos la evaluación cotidiana del proceso para que fuera realizada por ellas y ellos. Esa decisión nos comprometió a todos a implementar cambios y a que el grupo asumiera una mayor responsabilidad y apropiación de su proceso educativo.

Paulatinamente fuimos integrando nuevos marcos de comprensión, lo cual tuvo que ver no sólo con los requerimientos de la evaluación, sino también con los aprendizajes que adquiríamos al participar en redes y otros espacios académicos y de la sociedad civil –Colmex, PUEG, etcétera–, así como con los efectos del entorno sociocultural y político.

El título del último diplomado, Género, salud e interculturalidad en el marco de derechos humanos, igualdad y no discrimina-

ción, dentro de un proyecto más amplio llamado Trabajando con mujeres y hombres jóvenes: fortalecimiento, capacitación y gestión para la salud en comunidades ñoño, desde una perspectiva intercultural, revela esa transformación. Aunque desde el principio nos planteamos un marco conceptual basado en la equidad de género, encontramos con terapeutas tradicionales, recuperar el saber comunitario, hizo más amable la propuesta teniendo como referencia los derechos humanos. Así como entendemos que la discriminación y la desigualdad son transversales e históricas, los programas para transversalizar la perspectiva de género nos permiten afirmar que también la igualdad debe ser transversal en todos los ámbitos. Finalmente, cabe señalar que los documentos producidos en torno a este objetivo son muy útiles para continuar mejorando nuestra propuesta educativa.

Ahora, ¿qué cambios buscábamos en el último diplomado con jóvenes ñoño? Apoyar su fortalecimiento personal, familiar y colectivo. Para lograrlo diseñamos los objetivos de lo general a lo específico.

- General: Mejorar la salud de mujeres y hombres jóvenes a través de la educación y la promoción de la igualdad y la no discriminación desde una perspectiva de derechos humanos e interculturalidad.
- Específicos: Al finalizar el diplomado las y los participantes habrán incrementado conocimientos y habilidades para planear e implementar proyectos de educación para la salud integral de mujeres y hombres jóvenes desde una perspectiva de género, interculturalidad y derechos humanos.

En la primera etapa, enfocamos los objetivos de la capacitación a sentar las bases metodológicas para la construcción del conocimiento colectivo. El fortalecimiento personal, grupal, familiar y comunitario fueron pensados como elementos transversales a trabajar colectivamente en los cinco módulos de capacitación que llevamos a cabo: salud mental, violencia y adicciones, sa-

lud sexual y reproductiva, paternidad y maternidad desde una perspectiva de igualdad de género, derechos humanos y no discriminación.

Los objetivos del proyecto fueron cumplidos y rebasados: 31 promotores jóvenes de salud, 19 mujeres y 12 hombres ñoño, terminaron exitosamente el curso de formación en igualdad de género, interculturalidad, derechos y no discriminación, salud sexual y reproductiva, salud mental y prevención de la violencia, maternidad, paternidad, familias y estrategias comunitarias. Asimismo, construyeron capacidades y habilidades para promover la igualdad y mejores condiciones de vida, educación y salud en sus comunidades. Formaron equipos comunitarios, gestionaron con centros de salud y escuelas e hicieron planes y programas de trabajo para multiplicar lo aprendido con adolescentes y jóvenes como ellos.

La experiencia que nos dejó el trabajo realizado mostró con claridad la necesidad de seguir apoyando el fortalecimiento y consolidación de una red de mujeres y hombres jóvenes ñoño, sus procesos organizativos y de liderazgo colectivo, el acompañamiento en el trabajo comunitario y de gestión con los servicios de salud. Todo ello con el propósito de disminuir las brechas de desigualdad existentes entre la población originaria del estado y la del país. Es necesario seguir trabajando para mejorar la salud y las condiciones de vida de la población ñoño desde una perspectiva intercultural, de derechos, igualdad y no discriminación.

## Aprendizajes para compartir

Desde su nacimiento, SyGQ ha sido un grupo de referencia formado por mujeres y hombres de diferentes disciplinas que elabora proyectos para mejorar la salud y las condiciones de las personas en sus diferentes etapas de vida. Creemos que la democracia y la igualdad son una responsabilidad compartida y, por ende, consideramos que:

- Es posible hacer un proyecto en varios lugares, articulando esfuerzos y una buena comunicación. Hemos sido un grupo de amigos y amigas, un colectivo, una institución y acompañantes del camino. El deseo de vida, la amistad y los intereses comunes nos han unido. Partimos de nuestra experiencia personal y local y respondemos al contexto que nos rodea con proyectos de fortalecimiento personal y colectivo, con propuestas educativas participativas, con una metodología relacional. Impulsamos y nos articulamos con otras organizaciones y redes para compartir experiencias y participar en el ámbito público.
- La centralidad del pensamiento es en red, ya que desde nuestros orígenes no pudimos pensarnos sino a través de alianzas estratégicas con diversas organizaciones locales, estatales, nacionales e incluso de carácter internacional; es decir, enfatizamos la importancia de las relaciones y vínculos con redes diversas y amplias.
- La práctica de SyGQ se centra en la educación popular en salud e igualdad de género con una perspectiva de interculturalidad y derechos humanos que incluye la sensibilización, capacitación, formación, sistematización, promoción, defensa, in-

cidencia en políticas públicas, para lo cual hemos construido materiales educativos, propuestas educativas y de promoción, agendas de políticas públicas en torno a la igualdad y la no discriminación.

- Otra buena práctica es la actualización constante del marco conceptual de reflexión de la igualdad de género, la interculturalidad, los derechos humanos y la no discriminación. Reflexionar nuestros temas de salud mental, sexual y reproductiva, prevención de violencia, maternidad y paternidad desde el un modelo ecológico y la transversalidad ha sido de gran utilidad.
- Fue útil nuestra intención de promover el fortalecimiento personal, familiar, colectivo y comunitario desde las nociones de autonomía y autocuidado. Reflexionar en todo momento del proceso educativo del diplomado sobre las prácticas de las y los integrantes de la organización, así como sobre sus principios rectores.
- Implementar prácticas de autonomía en dos niveles: a nivel organizacional, a partir de que nos separamos de la oficina de Xalapa; y a nivel personal, ya que actualmente, en ausencia de financiamiento institucional, cada quien está elaborando su propio proyecto personal y nos encontramos atravesando procesos vitales de formación y laborales que si bien no siempre empatan entre sí, han sido respetados en todo momento. Actualmente Somos un colectivo de referencia, de reflexión, más que una institución.
- El fortalecimiento institucional otra buena práctica, sobre todo cuando hemos tenido proyectos financiados, porque nos permitió incorporar en la cotidianidad una estructura para el desarrollo e implementación de planes, programas y proyectos, así como para evaluar y evaluarnos permanentemente.
- Como parte de nuestra contribución a la incidencia en las políticas públicas de igualdad de género y de salud, consideramos que aportamos a enriquecer nociones de economía del cuidado y prácticas de autocuidado, conciliación entre la vida laboral y

la vida familiar, corresponsabilidad en cuidados familiares y el trabajo doméstico, regulación de productos dañinos –como humo de tabaco, alcohol, productos hipercalóricos, obesogénicos y diabetogénicos–, recuperación de dietas saludables de pueblos originarios mexicanos, educación sexual integral y prevención de VIH, erradicación de la muerte materna, involucramiento de los hombres en la prevención de embarazos de niñas y adolescentes y atención de adultos y adultas mayores, así como de personas con discapacidad. Por otro lado, hemos aprendido a reconocer nuestro lugar y participación en el ciclo de las políticas públicas.

- Las evaluaciones anteriores y los recientes reconocimientos de grupos de jóvenes promotores señalan que nuestra metodología educativa es sustentable, clara y permite ser adaptada a diferentes contextos. Sería interesante observar cómo han sido adaptadas las técnicas en los diversos contextos locales en donde se están utilizando.
- La generosidad como marco de convivencia, la solidaridad como propuesta de valores institucionales, la participación voluntaria en el colectivo y el respeto nos permiten seguir acompañándonos.
- La memoria, la sistematización de experiencias, fortalece nuestra identidad como colectivo ante el clima adverso y es central para la renovación de liderazgos internos y el relevo generacional.

Así entonces, Salud y Género Querétaro A.C., es un referente, un acompañante, una conciencia de la importancia del cuidado en las relaciones interpersonales y la satisfacción de necesidades económicas, espirituales, de salud y estructurales.

§

*Aprendizajes para  
la transformación. Sistematización de  
experiencias de osc. Región Hidalgo-Querétaro*  
se imprimió durante junio de 2018 en los talleres de  
Druko International, Ciudad de México. [www.druko.mx](http://www.druko.mx)

Los interiores se imprimieron en papel bond de 90 gramos  
y los forros en cartulina sulfatada de 12 puntos.

Para su composición se utilizaron las  
familias tipográficas Dorica y  
Caecilia. La edición  
consta de 250  
ejemplares.

§







Cauce Ciudadano A.C.



Centro de Desarrollo Comunitario Centéotl, A.C.

COLECTIVO TOMATE



Educiaac Educación y Ciudadanía A.C.



Enfoque de Igualdad A.C.



GENDES género y desarrollo a.c.



IslaUrbana



Panamedica

