

# MÉXICO

DdB

Estudio:  
Prácticas de  
Desarrollo  
de Base  
en México

Primera y segunda  
etapa

[ Mayo 2016 a mayo 2017 ]



# Estudio: Prácticas de Desarrollo de Base en México

[ Mayo 2016 a mayo 2017 ]



Se prohíbe la reproducción total o parcial de ésta publicación, sea cual fuere el medio electrónico o mecánico sin consentimiento por escrito de [RedEAmérica](mailto:nodomexico@redeamerica.org) Nodo Mexicano.

Para conocer más del estudio:  
[nodomexico@redeamerica.org](mailto:nodomexico@redeamerica.org)

Laura Sarvide  
Magdalena Rubio  
Estela López  
Mauricio Álvarez





## CONTENIDO

### Primera Etapa

13	Mensaje <i>Martha Herrera Representante del Nodo Mexicano</i>
15	Acerca de RedEAmérica
17	Presentación Estudio
19	Introducción y presentación <i>primera etapa</i> Objetivo Metodología Presentación del Estudio
24	Conceptualización RedEAmérica sobre Desarrollo de Base
25	Enfoque de desarrollo de base
27	Organización de base
29	Desarrollo de base
30	Capacidades de acción colectiva y capital social
31	Ambientes favorables al desarrollo de base
33	Desarrollo local
34	Comunidades sostenibles
37	Prácticas de Desarrollo de Base en México
39	Identidad
43	Desarrollo que impulsan y sus características
53	Territorio
55	Activos
61	Temporalidad
63	Enfoques y herramientas metodológicas
75	Estrategias
78	Fortalecimiento de capacidades
83	Obstáculos Endógenos
89	Fortalezas y Debilidades
99	Voces de los Aliados
107	Experiencias Destacadas
111	El Caracol
123	Enlace, Comunicación y Capacitación
137	Fundación Comunitaria Oaxaca
147	Fundación Comunitaria Malinalco
159	Grupo de Estudios sobre la Mujer “Rosario Castellanos”
169	Unión de Cooperativas Nñoño de San Ildefonso
181	Estudios de Caso
183	Conclusiones
193	Recomendaciones
201	Acerca de RedEAmérica e Interamerican Foundation (Iaf)
	Anexos
205	Directorio de organizaciones y personas entrevistadas y talleres
213	Bibliografía

El estudio fue patrocinado  
por **CEMEX**  
como coordinador  
del **Nodo Mexicano**  
en el periodo  
marzo 2015-marzo 2017



## Segunda Etapa

219	<b>INTRODUCCIÓN</b>	294	<b>Cooperación Internacional Privada</b>
	Antecedentes	295	Fundación Kellogg
	Objetivos	297	Fundación MacArthur
	Metodología	299	Fundación William y Flora Hewlett
	Presentación del Estudio	301	National Endowment for Democracy
		303	Oxfam México
		309	Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora
222	<b>ACTORES RELEVANTES DEL DESARROLLO</b>		
223	<b>Academia y Desarrollo de Base</b>	317	<b>GOBIERNO FEDERAL Y DESARROLLO DE BASE</b>
224	Colegio de la Frontera Sur	319	Comisión Nacional Forestal
228	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	321	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
231	Universidad Anáhuac	325	Instituto Mexicano de la Juventud
234	Universidad Autónoma de Chapingo	327	Instituto Nacional de Desarrollo Social
238	Universidad Iberoamericana	329	Instituto Nacional de las Mujeres
243	Universidad La Salle	331	Instituto Nacional del Emprendedor
248	Universidad Ort	333	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
249	Dra. Catalina Denman Champion	335	Secretaría de Gobernación - Unidad para la Atención de las Organizaciones Sociales
252	Dra. Gabriela Sánchez Gutiérrez		
257	Dr. Mario Manzano Camarillo	342	<b>Conclusiones</b>
259	Dr. Raúl Cabrera Amador	353	Recomendaciones a redeamérica-nodo mexicano
263	Dr. Sergio Zermeño y Mtro. José Alberto Hernández Rosas	357	Interes de vincularse con redeamerica-nodo mexicano
267	<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DESARROLLO DE BASE</b>	361	<b>Anexos</b>
268	<b>Cooperación Internacional Gubernamental</b>	362	Directorio de personas e instituciones entrevistadas
269	Agencia Alemana de Cooperación	365	Listado de organizaciones y recursos identificados en las entrevistas
274	Agencia de Cooperación Internacional del Japón		
277	Agencia Estadounidense de Cooperación Internacional para el Desarrollo	369	<b>Mapa de actores</b>
283	Inter-American Foundation	397	<b>Agradecimientos</b>
289	Secretaría de Relaciones Exteriores - Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo		



PRIMERA ETAPA



MENSAJE  
**MARTHA**  
 HERRERA



**HA SIDO PARA MÍ UN HONOR, COORDINAR DURANTE DOS AÑOS EL NODO MEXICANO** de RedEAmérica, ello nos ha permitido aprender juntos, debatir sobre temas de interés común, unir visiones e intercambiar información, metodologías y mejores prácticas comunitarias desarrolladas por organizaciones asociadas de México, así como de otros países de América Latina.

En la Red construimos de manera colectiva un enfoque en torno al eje rector de nuestra inversión social: el Desarrollo de Base (DdB). A través de este enfoque, se promueve la acción social de las empresas y fundaciones empresariales hacia la superación de la pobreza, la exclusión y la desigualdad, a través del desarrollo de capacidades de acción colectiva en las comunidades, para que sean ellas mismas, junto con otros actores, las protagonistas de su propio desarrollo.

Estamos convencidos como empresas y fundaciones empresariales que nuestra contribución al DdB, es fundamental y complementaria a los esfuerzos que realizan otros actores relevantes como Fundaciones Comunitarias, Organizaciones de la Sociedad Civil, Academia, Cooperación Internacional y Gobierno Federal y a quienes agradezco su disponibilidad para contribuir al desarrollo del estudio “Prácticas de Desarrollo de Base en México”, donde se identificó y revisó material bibliográfico referente al DdB, y en particular los materiales generados por RedEAmérica; así mismo, se realizaron encuestas, entrevistas a profundidad, grupos focales y estudios de caso.

A lo largo del estudio, y más específicamente en el apartado de conclusiones, se da respuesta a preguntas que nos hicimos como Nodo mexicano, ¿dónde estamos como Nodo con respecto nuestra alineación a los principios del DdB? ¿el DdB, como objeto de estudio, está suficientemente estudiado?, ¿quiénes son los actores principales?, ¿cuál es su ecosistema y cómo funciona?, ¿a quién más sumar?, ¿dónde están las oportunidades que tenemos que aprovechar?, ¿cuál es el beneficio y el valor agregado de ser parte de la Red?, entre otras.

Estoy convencida que este estudio, servirá para visualizar metas mucho más estratégicas, de largo alcance y con miras a lograr un impacto sostenido tanto para los miembros de RedEAmérica, como para los demás actores del ecosistema. El país y las comunidades necesitan de una Red fortalecida, posicionada, con una agenda audaz que contribuya a transformar de raíz a las comunidades y sus poblaciones.

MENSAJE **MARTHA HERRERA**  
 REPRESENTANTE  
**REDEAMÉRICA-**  
 NODO MEXICANO  
 (marzo 2015-2017)

*Directora de  
 Responsabilidad  
 Social Corporativa  
 CEMEX*



## ACERCA DE REDEAMÉRICA



**REDEAMÉRICA CONSTITUIDA POR OCHENTA ORGANIZACIONES DE ORIGEN EMPRESARIAL** en once países en América Latina y el Caribe, tiene como misión “cualificar y expandir la acción empresarial para la promoción de comunidades sostenibles en América Latina”, aspira ser el espacio de referencia para el sector empresarial latinoamericano para la co-creación de conocimiento y articulación de prácticas que contribuyan a la promoción de comunidades sostenibles.

Todas las asociadas de la Red son organizaciones de origen empresarial: fundaciones, institutos, asociaciones o empresas, que realizan acciones para la promoción de comunidades sostenibles, enmarcadas en el enfoque de Desarrollo de Base (DdB). La Asamblea General de asociadas es el máximo órgano de gobierno quien elige a la Junta Directiva cada 2 años, compuesta por un Presidente, un Vicepresidente y representantes de cada país, elegidos en la Asamblea General. La Junta Directiva elige la Dirección Ejecutiva

En cada uno de los países con presencia de RedEAmérica se establecen Nodos. En el caso del Nodo Mexicano, representado por Martha Herrera de CEMEX, lo conforman diez y siete organizaciones comprometidas con el DdB y con un enfoque de inversión social hacia el fortalecimiento de comunidades sostenibles. Sus asociadas son: CEMEX, Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), Educación Financiera Banamex, Fomento Económico Mexicano (FEMSA) Fundación Autobuses de Oriente (ADO), Fundación Avanza Campeche, Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC), Fundación Haciendas del Mundo Maya, Fundación Merced, Fundación PepsiCo México, Fundación del Empresariado en México (FUNDEMEX), Gentera, Holcim México, Reforestamos México e Industrias Peñoles.



## PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO



**EL ESTUDIO “PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE BASE EN MÉXICO” FUE REALIZADO POR** un equipo externo de consultores bajo la coordinación de Laura Sarvide y a solicitud de RedEAmérica Nodo Mexicano, en el marco de su plan estratégico 2015-2017. El objetivo del Estudio fue ampliar los aprendizajes, acrecentar nuevos conocimientos en torno al tema central de la red y conocer quién hace qué para tener una primera aproximación a un Mapa de Actores del DdB en México.

Esta publicación da cuenta del trabajo realizado a lo largo de doce meses, de mayo 2016 a mayo 2017. Una primera etapa se centró en el quehacer de tres actores relevantes: empresas y fundaciones empresariales, fundaciones comunitarias y organizaciones de la sociedad civil.

Además, se elaboraron dos estudios de caso (EdC) como prácticas promisorias del DdB en México. En Guanajuato el EdC fue “Desarrollo Local en la Comunidad Trancas, Dolores Hidalgo” impulsado por la Fundación Comunitaria del Bajío y la asociación civil Trancas en Movimiento para el Desarrollo Local A.C. En Nuevo León, se realizó como EdC el “Proyecto de Recuperación del Lobo Mexicano. Desarrollo del capital social para la conservación de la naturaleza y el desarrollo rural en el Sur de Nuevo León. Ejido San Joaquín de Soto, Aramberri y Ejido La Encantada, General Zaragoza”

La segunda etapa se enfocó en identificar el trabajo y la contribución de tres actores estratégicos para el DdB: Academia, Cooperación Internacional y Gobierno Federal, quienes contribuyen de manera singular y significativa al desarrollo de México.

Finalmente, con el conocimiento adquirido a lo largo del estudio, se elaboró un Mapa de Actores, herramienta metodológica utilizada para identificar los actores clave y estratégicos del DdB, comprender sus interconexiones y con ello contar con elementos para el diseño de una estrategia multiactoral con miras a lograr comunidades sostenibles.



# INTRODUCCIÓN

## Primera Etapa



### OBJETIVOS

#### General

Ampliar los aprendizajes y acrecentar nuevos conocimientos de prácticas de Desarrollo de Base en México, con el fin de que sirva a RedEAmérica-Nodo Mexicano como herramienta para la toma de decisiones y al fortalecimiento de la Red y de sus organizaciones socias.

#### Específicos

- a) **Identificar y analizar prácticas de DdB realizadas por las organizaciones de RedE-América-Nodo Mexicano:** qué hacen, cómo lo hacen, principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones.
- b) **Identificar y analizar prácticas de DdB realizadas por Fundaciones Comunitarias y Organizaciones de la Sociedad Civil:** qué hacen, cómo lo hacen, principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones.

### METODOLOGÍA

El Estudio se realizó utilizando diferentes técnicas de levantamiento de información que permitieron documentar, identificar y validar la información obtenida de una diversidad de fuentes y actores relevantes que realizan prácticas de Desarrollo de Base (DdB) en México. La metodología incluyó las siguientes seis etapas:

#### 1. Marco Conceptual

**Descripción:** Identificación y revisión del material bibliográfico referente al DdB y en particular los materiales generados por RedEAmérica disponibles para consulta, además de una entrevista del equipo consultor con Rodrigo Villar, experto en DdB y consultor de la Red, el 7 de junio de 2016. **Fechas:** junio de 2016.

#### 2. Contacto telefónico con las 17 organizaciones asociadas de RedEAmérica-Nodo Mexicano

**Descripción:** Se llevó a cabo una llamada personal con cada una de las asociadas de RedEAmérica para presentar al equipo consultor, comentar los objetivos y alcances del Estudio, así como recibir comentarios y aclarar dudas. Dicha llamada también fue para validar información de fichas generadas de cada uno de las asociadas de la Red y preguntar a quién consideraban pertinente hacer contacto con alguna organización, fundación, red o agencia, además de las que conforman la Red, para la encuesta electrónica a fin de identificar actores relevantes del DdB. **Fechas:** 16 de junio al 5 de julio de 2016.

#### 3. Encuesta electrónica

**Descripción:** Técnica cuantitativa, para recopilar información de aquellas organizaciones que trabajan el enfoque de DdB. La encuesta fue desarrollada en una plataforma web (SurveyMonkey). Se buscó obtener información de cinco organizaciones que cada informante identificara como organizaciones relevantes que



llevan a cabo DdB en México, sin importar la región del país en que se desempeñen. De cada una de las organizaciones identificadas por los informantes se solicitaron datos específicos como: nombre de la organización, persona de contacto, teléfono, correo electrónico y dirección, así como la identificación de diferentes componentes de cada organización como son sectores atendidos, temas que aborda, ámbito en el que se desempeña, ubicación de la práctica, relación con sector público, privado o social así como su participación en incidencia pública.

**Alcance:** Un vínculo electrónico fue enviado a través de correos electrónicos personalizados a miembros de 80 organizaciones, tanto de RedEAmérica, como de la Red de Fundaciones Comunitarias, entre otras. Un total de 42 organizaciones respondieron la encuesta en su totalidad. Nueve organizaciones más comenzaron el llenado de la encuesta pero no la completaron, por lo que su información no se incluyó en la base de datos, producto de la encuesta. **Fechas:** 20 de junio al 12 de julio de 2016.

#### 4. Entrevistas a profundidad

**Descripción:** Técnica de investigación cualitativa para aplicar a organizaciones seleccionadas con base en el resultado de la encuesta. Para la selección de las organizaciones a entrevistar se tomaron en cuenta la distribución geográfica a lo largo del territorio nacional, las temáticas abordadas por las organizaciones, el equilibrio entre asociadas de RedEAmérica y no asociadas, así como validación con información disponible en la encuesta electrónica e Internet de que efectivamente realizan prácticas de DdB. Estas entrevistas se realizaron utilizando un instrumento estructurado de preguntas divididas en las siguientes secciones: **a)** introducción; **b)** descripción de la organización informante; **c)** el enfoque de desarrollo de la organización informante; **d)** descripción de la práctica de la organización informante; y, por último, **e)** recomendaciones a RedEAmérica. Dicha guía estructurada utilizada para entrevistar a asociadas de RedEAmérica, Fundaciones Comunitarias y OSC permitió profundizar en diversos componentes como elementos de identidad de la organización entrevistada, el tipo de desarrollo que impulsan y su enfoque, las metodologías que utilizan, las estrategias y el fortalecimiento de las capacidades colectivas, así como recomendaciones a RedEAmérica.

Con las organizaciones donde hubo oportunidad de hablar con los aliados, se realizaron talleres o charlas presenciales semi-estructurados ad-hoc de acuerdo a las problemáticas, número de informantes presentes, capacidades de expresión y disponibilidad de tiempo y espacios para la realización del taller o charla con la

finalidad de obtener de viva voz la descripción de la práctica y de la interacción con la fundación u OSC informante.

Así mismo se entrevistaron líderes de opinión, cada uno con una entrevista estructurada **ad-hoc** de acuerdo al tema de especialidad del informante.

**Alcance:** Se llevaron a cabo 9 entrevistas con asociadas de RedEAmérica, 5 entrevistas con Fundaciones Comunitarias, 17 entrevistas con Organizaciones de la Sociedad Civil y 6 entrevistas con líderes de opinión. La mayoría de estas, 37 entrevistas, se realizaron de manera presencial, cara a cara y 5 vía Skype. Al mismo tiempo se realizaron 22 talleres o entrevistas grupales, todos de manera presencial, con aliados de las organizaciones entrevistadas con el objetivo de dar voz a las organizaciones (OdB) o grupos de base (GdB) que llevan a cabo las prácticas de DdB. **Fechas:** 15 de agosto al 16 de noviembre de 2016.

#### 5. Grupos focales

**Descripción:** Técnica de investigación cualitativa que plantea la participación colectiva de un grupo de informantes diversos y en un mismo espacio para profundizar algún tema de manera semi-estructurada de acuerdo a las necesidades de la investigación y con la conducción de un facilitador.

**Alcance:** Se realizaron dos grupos focales, con una OSC para abordar el tema multi-actor y otro con asociadas de RedEAmérica para abordar el tema de los obstáculos exógenos y de contexto que enfrenta el DdB en México. **Fechas:** 30 de septiembre de 2016 con la OSC; 6 de octubre de 2016 con asociadas de RedEAmérica.

#### 6. Estudios de caso

**Descripción:** Técnica primordialmente cualitativa, que consiste en identificar, registrar y valorar prácticas promisorias de DdB, las cuales son valoradas y validadas en función de los estándares de actuación, parámetros de desempeño o criterios objetivos y subjetivos. Se trata de conocer todos los elementos que la práctica genera desde la visión de los diferentes actores que intervienen en la misma, a fin de producir conocimiento y aprendizaje crítico, así como lecciones aprendidas.

**Alcance:** Se seleccionaron dos casos, uno en la comunidad Trancas en el municipio de Dolores Hidalgo, Guanajuato, y otro en el Sur del estado de Nuevo León, en los ejidos San Joaquín de Soto, municipio de Aramberri y La Encantada, municipio de General Zaragoza. **Fechas:** el trabajo de campo en Guanajuato fue realizado del 13 al 15 de octubre de 2016. En Nuevo León del 24 al 28 de octubre de 2016, respectivamente.

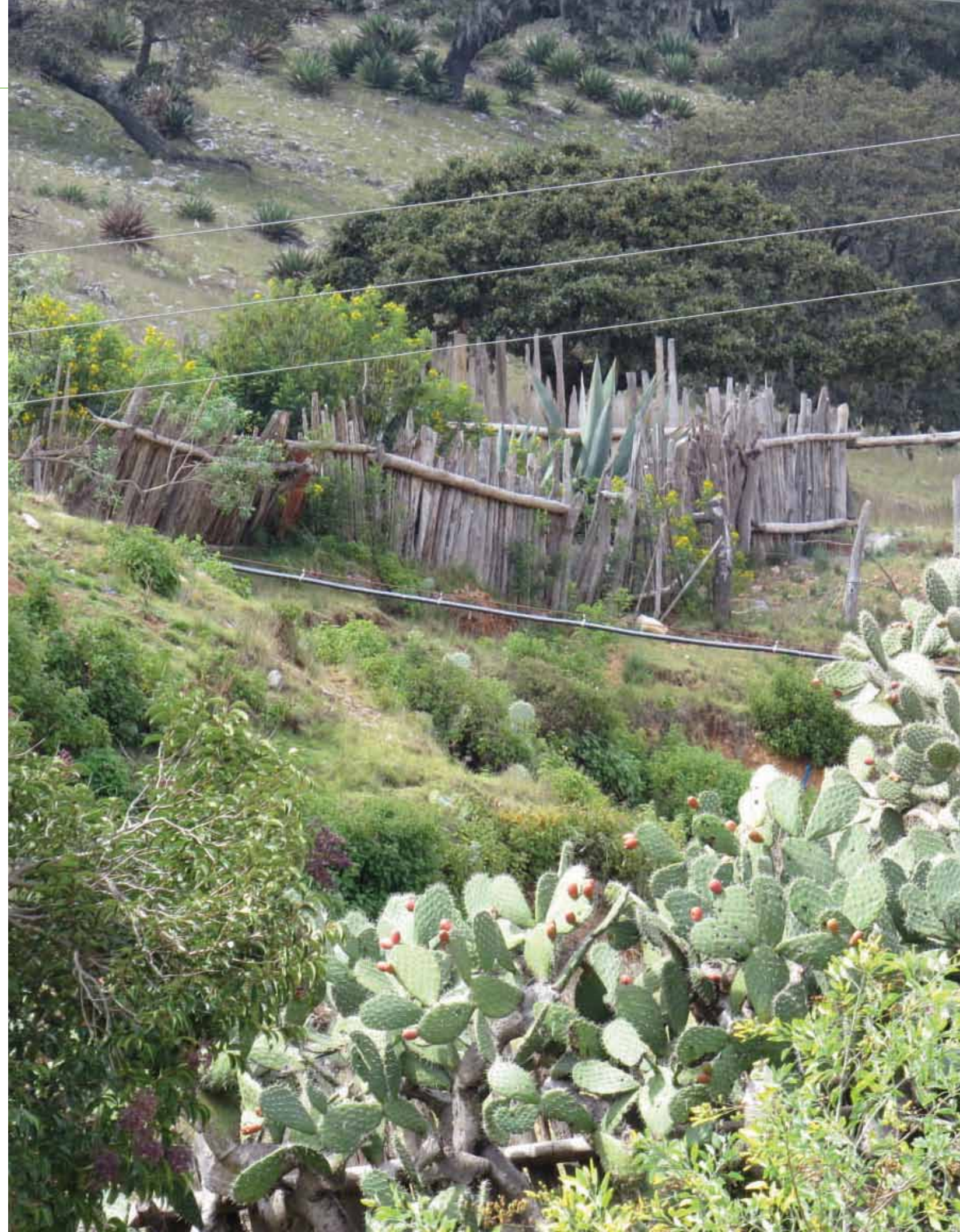
<sup>1</sup> Para efectos de este estudio utilizaremos el término "ALIADOS" para referirnos a lo que algunos de los entrevistados nombran comobeneficiarios, usuarios, colaboradores o socios al aludir o remitirse a las organizaciones o grupos de base. Actores que son su razón de ser.



## PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Además de la introducción, el Estudio inicia con una síntesis sobre la **conceptualización del DdB** que tiene RedAmérica, la cual fue construida por el equipo consultor para efectos del Estudio. Teniendo como marco dicha conceptualización, se desarrolla el capítulo motivo del Estudio: **identificar, conocer y profundizar sobre las prácticas de DdB** que llevan a cabo algunas de las asociadas de la Red y otras prácticas de Fundaciones Comunitarias y Organizaciones de la Sociedad Civil. En dicho capítulo se profundizan algunos de los componentes esenciales relacionados con el objeto de estudio: identidad; desarrollo impulsado y sus características; territorio, activos, temporalidad de las intervenciones; enfoques y herramientas metodológicas; estrategias y fortalecimiento de capacidades. Continúa con una recapitulación de obstáculos endógenos a los que se enfrenta el DdB, así como fortalezas y debilidades.

UN SIGUIENTE CAPÍTULO DA PASO A LAS VOCES DE LOS ALIADOS DE LA RED, **GRUPOS DE BASE (GDB)** Y **ORGANIZACIONES DE BASE (ODB)**. ENSEGUIDA SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA DE **SEIS ORGANIZACIONES NO ASOCIADAS A LA RED**, LAS CUALES FUERON SELECCIONADAS POR SU SOLIDEZ Y PORQUE PUEDEN INSPIRAR A OTRAS EXPERIENCIAS. CON LOS RESULTADOS DE TODO LO EXPUESTO ANTERIORMENTE, SE DESARROLLAN **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**. EL ESTUDIO TERMINA CON UNA SECCIÓN ACERCA DE **REDE-AMÉRICA** Y LA **INTERAMERICAN FOUNDATION (IAF)** QUIEN HA IMPULSADO DE FORMA DECISIVA A LA RED Y MUCHAS OTRAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO Y EN OTROS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.





CONCEPTUALIZACIÓN  
REDEAMÉRICA  
SOBRE  
DESARROLLO  
DE BASE



ENFOQUE  
DE  
DESARROLLO  
DE BASE

**REDEAMÉRICA HA VENIDO CONSTRUYENDO DE MANERA COLECTIVA UNA VISIÓN QUE** inspira la acción de sus organizaciones asociadas en torno al eje de su actuación: el Desarrollo de Base (DdB); un marco conceptual que explica qué es lo que se promueve y los ambientes favorables a éste; un conjunto de orientaciones estratégicas, modelos, metodologías, instrumentos y herramientas, que muestran cómo promoverlo. Este conocimiento es lo que denominan “enfoque de Desarrollo de Base”.

El enfoque de Desarrollo de Base ha sido fundamental para propiciar la reflexión entre las organizaciones asociadas de RedEAmérica, sobre la idoneidad de las concepciones, estrategias y medios con los que tradicionalmente se han venido construyendo alternativas frente a la pobreza en América Latina. Este enfoque ha permitido distinguir las prácticas que atienden sólo los efectos del problema de aquellas que buscan erradicar las causas. En un diálogo constante, ha sido posible clarificar, cuestionar, proponer, modificar e innovar las propias maneras de intervenir en el problema. Así como compartir valiosas experiencias con otras redes que promueven el DdB en la región.

Es importante mencionar que de acuerdo a la metodología para gestionar el conocimiento usada por RedEAmérica, el Enfoque de DdB, no es un saber acabado: todo lo contrario. Se encuentra en permanente enriquecimiento, producto de las adecuaciones e innovaciones que las prácticas tienen en función de los cambios en la realidad. Con dicha salvedad, presentamos una síntesis del marco conceptual de este enfoque, elaborado a partir de la revisión bibliográfica de las publicaciones de la Red más directamente relacionadas con el tema.<sup>3</sup>

En términos generales, el Enfoque de DdB sostiene que en la superación de la pobreza, la exclusión y la desigualdad, es fundamental:

“(…) fortalecer la voz de los pobres<sup>4</sup> y a su vez, mejorar la capacidad de escucha del resto de la sociedad y de las instituciones públicas. Por un lado, se trata de apoyar la formación de las capacidades de acción colectiva de los pobres y excluidos para que efectivamente puedan construir ciudadanía, establecer sus preferencias sociales, diseñar sus proyectos, participar en espacios públicos de concertación y definir las formas más adecuadas de vinculación con otras organizaciones e instituciones para la solución de sus problemas sociales. Por otro lado, es preciso promover la creación de instituciones de interés público, gubernamentales y no gubernamentales, que faciliten, promuevan y respondan a la acción colectiva de los ciudadanos pobres, garanticen sus derechos y contribuyan a su articulación e inclusión”<sup>5</sup>.

Todos los miembros de la Red son organizaciones de origen empresarial (fundación, instituto, asociación o empresa) que realizan acciones para la promoción de comunidades sostenibles enmarcadas en el enfoque de Desarrollo de Base<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://www.redeamerica.org/Quienes-somos> (fecha de consulta: 19/nov/2016)

<sup>3</sup> Villar G., Rodrigo. Niveles de intervención en el desarrollo de base. (Cuadernillo 1, 2004); Orientaciones estratégicas para la promoción del desarrollo de base (Cuadernillo 2, 2004); Las Comunidades Sostenibles: nuestro desafío (2015); Vinculando el Desarrollo de Base con el Desarrollo Local: Estrategias de Intervención de los miembros de RedEAmérica (Julio 2007); Fortalecimiento de las capacidades y apoyo al desarrollo desde las bases: La Experiencia de RedEAmérica. Serie CECOD Número 6/ 2009. Velázquez, Fabio E. y Esperanza González R. Ambientes favorables para el Desarrollo de base.

<sup>4</sup> Para RedEAmérica, la definición de pobreza no se limita a la carencia de ingresos, bienes y servicios sino que contempla la falta de voz y poder que también son características definitorias de dicha situación, como se amplía más adelante.

<sup>5</sup> (Villar G. Rodrigo., Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. 2004, 8) El resaltado de la frase es propio.



Esta doble estrategia, requiere de la construcción de puentes que hagan posible ese diálogo y la colaboración de carácter multisectorial: sector público, sector privado y sector social. Para lograr estos puentes y las relaciones complementarias es necesario fortalecer también el capital social en las diferentes escalas (micro, meso y macro), de modo que la inversión en el desarrollo realmente sea sostenible.

“No es posible pensar el desarrollo y la democracia sólo como el fortalecimiento de organizaciones y comunidades autocontenidas que pueden resolver por sí mismas sus problemas. Es necesario desarrollar la capacidad de coordinación, influencia y participación de esas organizaciones en cada uno de los niveles de intervención, y complementar esta tarea con la creación de un ambiente institucional en el que puedan desenvolverse y articularse estas organizaciones”<sup>1</sup>.

Nos detendremos ahora a revisar los términos de las proposiciones antes expuestas de acuerdo a las definiciones consensadas entre las organizaciones asociadas de la Red.



<sup>1</sup> (Villar G., Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. 2004, 10)

<sup>2</sup> Ídem. p. 13

<sup>3</sup> Ídem. p.14

ORGANIZACIONES DE BASE

**POR ORGANIZACIÓN DE BASE (ODB), LA RED ENTIENDE A TODO GRUPO SOCIAL** organizado, “de membresía, con base territorial y vinculado a la solución de problemas locales”<sup>2</sup>. Las OdB se encuentran en todos los ámbitos (rural, urbano, indígena, suburbano), en todos los estratos sociales y niveles de ingreso (alto, medio, bajo); conformadas por el amplio espectro de la diversidad social y cultural. Constituyen un elemento muy importante del capital social de cualquier comunidad y un factor decisivo en el desarrollo y la democracia, cuando sus fines están orientados al bien público.

Si bien en todos los estratos sociales existen las OdB, RedAmérica ha optado por fortalecer las OdB de los pobres, porque avalada en las experiencias de sus asociadas, ha constatado que en las comunidades donde la mayoría de las personas enfrentan una situación de pobreza, las OdB son uno de los mejores medios para promover la movilización de la comunidad en la construcción de alternativas de desarrollo y para establecer interlocución, vinculación y colaboración con instituciones públicas, privadas y gobiernos para la solución de los problemas.

Esta opción por las OdB de los pobres se hace desde la comprensión que el Enfoque de DdB tiene sobre la pobreza afirmando que...

“(...) no se limita a la carencia de ingresos, bienes y servicios sino que la falta de voz y poder es también definitoria de la situación de pobreza. La pobreza en esta perspectiva es también concebida como exclusión, falta de control sobre las propias circunstancias, limitación para actuar colectivamente, ausencia de capital social vinculante a redes ricas en recursos, distancia de donde se toman decisiones que afectan la propia vida, dificultad para aprovechar las oportunidades del contexto y carencia de voz para orientar los propios destinos”<sup>3</sup>.

Favorecer su existencia y fortalecimiento amplía las posibilidades para el desarrollo tanto del capital social como del capital humano.

DdB





DESARROLLO DE BASE SE PUEDE AFIRMAR QUE LA RED ENTIENDE EL DESARROLLO DE BASE COMO EL proceso de...

“ (...) empoderamiento y fortalecimiento de la capacidad de acción colectiva de las comunidades pobres y de los grupos excluidos, para que sean éstos mismos quienes participen en la solución de sus problemas y concierten con diferentes actores e instituciones la orientación de políticas y programas sociales que les sean beneficiosos”<sup>1</sup>

Este proceso implica dos estrategias, líneas o cursos de acción que son fundamentales para que la promoción del DdB sea sostenible:

- El fortalecimiento de capacidades de acción colectiva para que puedan participar en sus propias organizaciones, en alianzas y en los espacios públicos de decisión.
- Contribuir a la generación de ambientes institucionales, entornos económicos, prácticas sociales y culturales favorables al DdB.

Distinguiéndose de prácticas asistencialistas, paternalistas o incluso clientelares, el DdB, por comparación, es definido por la Red como una práctica en que...

“(...)los promotores del desarrollo de base trabajan con los pobres y no sólo por los pobres; apoyan, financian y acompañan proyectos colectivos elaborados por las organizaciones de base y no satisfacen directamente las necesidades de las comunidades pobres; enfatizan el fortalecimiento organizacional y el desarrollo de capacidades colectivas en vez de promover la acción individual aislada; fomentan la participación ciudadana, el empoderamiento y la corresponsabilidad de las poblaciones organizadas de bajos recursos en todos los aspectos de la vida social y política para contrarrestar así la pasividad y el paternalismo; promueven la sostenibilidad de los proyectos para evitar crear una continua dependencia hacia las entidades donantes; y fomentan la creación de ciudadanía, capital social y la ampliación del espacio público de manera que se genere un ambiente propicio para que las organizaciones de base participen con su propia voz en la orientación de los destinos de su localidad, región y país.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (Villar G., Orientaciones Estratégicas para la Promoción del Desarrollo de Base. Cuadernillo 2. 2004, 7)

<sup>2</sup> (Villar G., Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. 2004, 12)



CAPACIDADES DE ACCIÓN COLECTIVA Y CAPITAL SOCIAL

RESUMIENDO LO QUE HASTA AQUÍ HEMOS MENCIONADO, EL OBJETIVO DEL DDB es convertir a las OdB en protagonistas de su propio desarrollo. Para ello, se requiere fortalecer sus capacidades de acción colectiva, entre las que se destacan las siguientes:

“Autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades; identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas; formular y ejecutar programas y proyectos; evaluar sus logros y dificultades; establecer alianzas; actuar en red; concertar y negociar; resolver democráticamente los conflictos; Incidencia pública, participación democrática y control social”<sup>1</sup>

Esta estrategia se despliega en diferentes niveles de intervención: micro, meso y macro. En cada uno de estos niveles, se requiere de la existencia de capital social<sup>2</sup> para tender los puentes que favorecen la acción colectiva: entre las personas, entre los grupos, entre las organizaciones, con las instituciones públicas y privadas, con los poderes del Estado, etc.

“(…) en el primero de ellos –nivel micro– se busca crear las capacidades que permitan a esas organizaciones y a sus miembros fortalecerse técnica, social y políticamente para desarrollar su misión y ser sostenibles (cohesión interna y capacidades para la acción); en el segundo nivel –meso– se pretende que las organizaciones se relacionen con otros actores para cooperar en el logro de propósitos comunes (formación de redes y alianzas); en el tercero o macro se procura la inserción en el espacio público para influir en las políticas públicas, a fin de contribuir al mejoramiento de su entorno desde el punto de vista de la calidad de vida y el fortalecimiento de la democracia (actuación en el espacio público).”<sup>3</sup>



1 Ídem. p.16

2 El capital social se refiere tanto a las formas asociativas como a las normas y actitudes que hacen posible la unión, la colaboración, la confianza.

3 Velázquez Favio E. y Esperanza González R. Ambientes Favorables para el Desarrollo de Base. RedEAmérica. Pág.1

AMBIENTES FAVORABLES AL DESARROLLO DE BASE

PARA QUE LA VOZ DE LOS POBRES SEA ESCUCHADA, SE PRECISA DE AMBIENTES QUE favorezcan las iniciativas y proyectos de las OdB. Estos ambientes favorables se componen de dos elementos:

Un contexto caracterizado por:

- Un clima cultural donde prevalecen los valores de la solidaridad, cooperación, equidad, justicia, el respeto a los derechos humanos, el reconocimiento de la diversidad, la vigencia de libertades; donde se desechan las prácticas asistencialistas y paternalistas para superar la pobreza.
- Un entorno económico que permite a los pobres el acceso a oportunidades productivas, a recursos financieros, tecnológicos, informativos; que favorece alianzas público-privadas para promover las iniciativas de las OdB y las economías locales.
- Un entorno político que permite la competencia plural; que garantiza el acceso a la justicia sin distinciones; que favorece la descentralización y la administración pública eficiente y transparente.

Actores a favor de los objetivos del DdB:

- **Gubernamentales:** capaces de superar las prácticas clientelares, sensibles a la relación con las organizaciones de la sociedad civil; dispuestos a la transparencia y rendición de cuentas.
- **Económicos:** sensibles a la responsabilidad social; dispuestos a ser clientes o socios de los emprendimientos económicos de los pobres. Dispuestos a convencer a otros actores económicos de que la inversión social es un factor que contribuye a generar entornos competitivos para las empresas.
- **Redes y organizaciones de la sociedad civil:** Interesadas en apoyar el DdB mediante gestión del conocimiento; acompañando los procesos organizativos; fortaleciendo procesos de incidencia en políticas públicas; articuladores de alianzas amplias.

Para generar ambientes favorables al DdB, RedEAmérica ha identificado cuatro orientaciones estratégicas y un amplio conjunto de pautas, de las que mencionamos sólo algunas a manera de ejemplo:<sup>1</sup>

- **La movilización de recursos financieros para DdB:** canalizando recursos de agencias nacionales e internacionales de cooperación; apoyando a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que operan directamente de forma general o parcial en procesos DdB; movilizand recursos públicos y privados a través de programas compartidos, acuerdos o convenios.
- **El fortalecimiento del espacio público y la incidencia en políticas públicas:** propiciando la relación con gobiernos para la promoción conjunta del DdB; desarrollando programas para sensibilizar a funcionarios públicos en favor del DdB.; incidiendo en la formulación de las políticas mediante intervención directa o indirecta.

1 Ídem. pág.29-44.



- **La creación de entornos para las iniciativas económicas de los pobres a través de:** la apertura de mercados para bienes y servicios de los emprendimientos de base; la difusión del conocimiento para la innovación y el fortalecimiento del capital humano (directamente o a través de universidades y centros de investigación); la multiplicación de fuentes de financiamiento: capital semilla, microcréditos, etcétera.
- **La difusión, visibilización y reconocimiento social del DdB mediante:** la difusión de modelos de intervención y buenas prácticas tanto de las Odb como del trabajo de las fundaciones; la promoción del cambio cultural en la sociedad civil y en la gestión pública; la promoción y apoyo a estudios e investigaciones para mejorar el DdB (en alianza con universidades, OSC y consultores).

ESTAS ESTRATEGIAS PARA CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE AMBIENTES FAVORABLES AL DDB BUSCAN LA COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LAS ODB, EL SECTOR SOCIAL (QUE INCLUYE A OTRAS ORGANIZACIONES “PARES” DE LAS ODB), EL SECTOR PRIVADO Y EL SECTOR PÚBLICO, EN EL ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES QUE INCLUYEN LAS INICIATIVAS DE LAS ODB EN ESCALAS MÁS AMPLIAS DE DESARROLLO, FORTALECIENDO CON ELLO A LAS ODB PERO A LA VEZ, MODIFICANDO INSTITUCIONES, POLÍTICAS E INCLUSO LEYES, EN FUNCIÓN DE UN DESARROLLO CON MAYOR EQUIDAD, ES DECIR, QUE EN EL CURSO DE LOS PROCESOS DE ARTICULACIÓN (INTRASECTORIALES E INTERSECTORIALES) Y DE LOS PROCESOS DE CONCERTACIÓN CON LOS PODERES Y LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS SE HA LOGRADO RECONOCER QUE LAS INICIATIVAS DE LAS ODB SON DE BENEFICIO PÚBLICO.

## DESARROLLO LOCAL

**PARA LA GENERACIÓN DE AMBIENTES FAVORABLES AL DDB, EL CAMINO DEL DESARROLLO LOCAL** es una vía idónea. Lo local es un espacio fundamental para coordinar los esfuerzos de desarrollo de las Odb, del sector social, del sector privado y del sector público.

“(…) el desarrollo local tiene como referencia y unidad de intervención un **territorio** específico. Los **diferentes actores** de ese territorio, sean del **sector** gubernamental, empresarial y de la sociedad civil (incluidas las organizaciones de base) **concertan** la definición de las prioridades, la planeación y la gestión del desarrollo desde una perspectiva **integral**, teniendo en cuenta los activos y el **potencial de la localidad**, en el marco de **instituciones** locales **participativas** y un **mercado incluyente** que faciliten el **empoderamiento** de las organizaciones de base y de las instituciones locales participativas y la **sostenibilidad** de un proceso de desarrollo local que contribuya a la equidad.”<sup>1</sup>

El enfoque de Desarrollo Local, agrega elementos al enfoque de DdB que resultan muy importantes. Destacamos tres: la primera tiene que ver con lo que se define como el territorio; la segunda con los actores que se incluyen y la tercera con la integralidad del desarrollo.

“Todas las intervenciones para el desarrollo de base definen un territorio para su actuación. La diferencia entre las intervenciones orientadas al nivel micro y meso y las intervenciones orientadas al desarrollo local, es que mientras las primeras definen un territorio para apoyar los proyectos de organizaciones de base o redes de ese territorio, las intervenciones orientadas al desarrollo local definen un territorio para apoyar el desarrollo de la localidad como un todo.”<sup>2</sup>

En el desarrollo local, lo que se define como “el territorio” puede no coincidir con el ámbito municipal, es decir, puede ser una micro-región cultural; un conjunto de municipios, etc. Y los diferentes actores requieren intervenir más allá del territorio porque lo local está conectado con otras escalas: lo estatal, lo nacional, lo global.

“A diferencia de la intervención en el nivel micro o meso del desarrollo de base donde la concertación se da al interior de una organización o entre organizaciones, las intervenciones en torno al desarrollo local buscan la participación de todos los actores estratégicos del territorio [incluidas las Organizaciones de Base]”<sup>3</sup>

“Una implicación importante sobre la participación de organizaciones de base en procesos de concertación con otros actores es que en la intervención orientada al desarrollo local, si bien las organizaciones de base siguen siendo un sujeto fundamental de la intervención, ya no son los únicos. La intervención para el desarrollo local requiere procesos de acompañamiento y transferencia de recursos a las instituciones encargadas del desarrollo local (comités de desarrollo local, entidades de desarrollo local, comités de planeación territorial, unidades de gestión del desarrollo local, etc.), en donde las organizaciones de base son uno de los actores pero no los únicos.”<sup>4</sup>

**Por último, el Desarrollo Local requiere centrar su mirada en las diferentes dimensiones: económica, social, política y ambiental:**

“En los niveles micro y meso de desarrollo de base es posible plantear intervenciones en sectores o en áreas temática particulares u orientadas a actores específicos. Las intervenciones orientadas al desarrollo local se caracterizan por la integralidad.”<sup>4</sup>

1 (Villar G., Vinculando el Desarrollo de Base: Estrategias de intervención de los miembros de la RedAmérica 2007, 20)

2 Ibidem.

3 (Villar G., Vinculando el Desarrollo de Base: Estrategias de intervención de los miembros de la RedAmérica 2007, 22)

2 Ídem. pág. 23

4 Ídem. pág.26



## COMUNIDADES SOSTENIBLES

RECIENTEMENTE, REDEAMÉRICA HA GENERADO UN PROCESO DE REFLEXIÓN Y construcción colectiva que profundiza en el significado de lo que se afirma como finalidad de la actuación de sus asociadas: la promoción de Comunidades Sostenibles. Dicha reflexión ha sido tan nutritiva que está generando una nueva visión de lo que implica promover el DdB. Conscientes de esta complejidad, y de que profundizar en este concepto que ya se anuncia como un nuevo enfoque no es el fin del presente Estudio, apuntamos enseguida una definición básica.<sup>1</sup>

“Una comunidad sostenible es aquella que construye su territorio buscando un equilibrio entre los agentes económicos, ambientales, sociales, institucionales y humanos con una perspectiva de equidad en el largo plazo. Las comunidades sostenibles son el resultado de procesos donde los actores, incluidas las organizaciones de base, participan activamente y de manera democrática en la identificación de problemas y soluciones, y elaboran acuerdos para la construcción de su territorio. Estos procesos de concertación permiten generar visiones compartidas de futuro entre los diversos actores, contribuyen a la creación de un sentido de interdependencia y reciprocidad, el cual a su vez facilita el trabajo colectivo y la coordinación de fortalezas y talentos en torno a la visión y acuerdos establecidos.

Esta definición contiene el “qué”, el “dónde”, el “quién” y el “cómo”, de las comunidades sostenibles, que en términos muy sintéticos se puede plantear de la siguiente manera:

1. **EL QUÉ** o la finalidad de las comunidades sostenible es el desarrollo sostenible.
2. **EL DÓNDE** que es el escenario donde se organizan las comunidades, son territorios o localidades específicas en los cuales se han creado espacios institucionalizados de diálogo y concertación.
3. **EL QUIÉN** o los sujetos de las comunidades sostenibles son los actores del territorio, incluidos los líderes comunitarios y las OdB, los gobiernos locales y otras instituciones públicas, las fundaciones, las empresas y las OSC.
4. **EL CÓMO** o proceso de construcción de las comunidades sostenibles se realiza a través de procesos participativos e inclusivos y de aprendizaje colectivo entre los actores de la comunidad, por medio de los cuales se genera “comunidad”, capital social, empoderamiento y sentido de compromiso en torno a los acuerdos colectivos que orientan la visión y guían la implementación del conjunto de actividades para que el desarrollo sostenible sea posible en el territorio.”

El concepto de comunidades sostenibles deja claro componentes que serán relevantes para la interacción articulada de los diversos actores de una comunidad, sin importar si es rural o urbana, y las maneras de acción colectiva alrededor de una OdB, siempre en torno al espacio geográfico muy específico, aunque articulado con otras comunidades.

En este capítulo se da cuenta de las **prácticas de DdB** que llevan



<sup>1</sup> (Villar G., Las Comunidades Sostenibles: nuestro desafío 2015)



# PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE BASE EN MÉXICO



a cabo tres actores clave: Empresas y Fundaciones asociadas RedEAmérica, Fundaciones Comunitarias y OSC, las cuales fueron seleccionados para profundizar sus prácticas porque sus organizaciones incluyen en su misión y agenda el tema del desarrollo; algunas la nombran como DdB, mientras que otras lo nombran como desarrollo comunitario o desarrollo local. De igual manera para profundizar sus prácticas se seleccionaron algunos de sus componentes que surgen de la conceptualización de RedE-América sobre DdB.

Estos componentes son:

Identidad  
Desarrollo que impulsan y sus características  
Territorio  
Temporalidad  
Enfoques y herramientas metodológicas  
Estrategias y Fortalecimiento de capacidades

A continuación se desarrolla cada componente desde la perspectiva de cada uno de los tres actores antes mencionados.





## IDENTIDAD<sup>1</sup>

A CONTINUACIÓN SE OFRECE UNA SÍNTESIS DE LO QUE LOS TRES GRUPOS DE organizaciones entrevistadas respondieron con respecto a la definición de su identidad.

### *RedAmérica-Nodo Mexicano*

Con respecto a la identidad de las organizaciones, es decir, cómo se definen y cómo se perciben, las organizaciones de RedAmérica-Nodo Mexicano lo hacen de una manera plural y diversa.

Tres se definen claramente como Fundación Empresarial, tal es el caso de la *Fundación del Empresariado en México (Fundemex)*, *Fundación ADO* y *Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM)*, es decir, fundaciones que pertenecen o están ligadas a la empresa; cuentan con un consejo directivo con un perfil de empresarios, con una línea de trabajo orientada a brindar un servicio y resultados, para mostrar, con indicadores, las transformaciones sociales que logra la inversión.

Otras dos, *Fundación Merced* y el *Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)* se definen como entidades de articulación o vinculación entre diversos actores: empresas, gobierno, OSC, OdB, organismos de cooperación y otros.

Dos se definen a sí mismos como Fundaciones Comunitarias: la *Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)* y la *Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC)* porque se visualizan movilizandorecursos locales, generando alianzas en las entidades donde colaboran y dentro de sus órganos de gobierno también permiten asesorías de consultores, no sólo la visión de los empresarios.

Sólo una, *Reforestamos México*, se definió como una Organización de la Sociedad Civil (OSC), ya que no se perciben como la fundación de una empresa, sino que reciben fondos de diversas empresas para su operación; sin embargo, en su línea de trabajo buscan llevar una mentalidad empresarial a los proyectos que desarrollan.

Por último, en *CEMEX* se definen como Área de Responsabilidad Social Corporativa ubicada en el *core* de la empresa, ejerciendo su responsabilidad desde diversos departamentos, estrategias y programas para la adecuada operación de sus programas.

<sup>1</sup> La identidad social refiere a que la percepción de una persona se basa en su pertenencia a su(s) grupo(s). Tajfel (1979) propuso que los grupos (por ejemplo, clase social, familia, equipo de fútbol, etc.) a los que pertenecían las personas eran una fuente importante de orgullo y autoestima. Los grupos nos dan un sentido de identidad social: un sentido de pertenencia al mundo social. Con el fin de aumentar nuestra auto-imagen mejoramos el estado del grupo al que pertenecemos... Por lo tanto, dividimos el mundo en "ellos" y "nosotros" a través de un proceso de categorización social (es decir, colocamos a las personas en grupos sociales). Traducción libre del autor McLeod, S. A. (2008). Social Identity Theory. Retrieved from [www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html](http://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html) Consulta: 20 de diciembre 2016



### Fundaciones Comunitarias

Por otro lado, en este grupo, la definición como tal es homogénea, ya que prácticamente todas se definen como Fundaciones Comunitarias. Se entienden como un punto de encuentro, como una fundación que no nace con los recursos, que tiene un campo de acción territorial muy específico promoviendo el desarrollo local. Es una característica importante de las fundaciones comunitarias entrevistadas su carácter apartidista, independiente en cuanto a creencias religiosas, así como su autonomía.

En este grupo de organizaciones que realizan trabajo de DdB parecieran tener un concepto más complejo de sí mismos, ya que se plantean que en el tema de definirse a ellos mismos podrían ser como *híbridos* entre fundaciones de 1º y 2º piso, entre una fundación operativa o una fundación que gestiona recursos y programas, lo que resulta más evidente en la *Fundación Comunitaria Oaxaca*.

**También mencionan:** *“las definiciones o las etiquetas salen sobrando, lo importante es que estés atento a lo que te toca hacer. Defino a esta organización, como una organización orgánica que está atenta a lo que ocurre en el territorio, a lo que el termómetro de las voces de la ciudadanía expresa y a ayudar también a detonar este tipo de organización en la comunidad. Somos una organización de ciudadanas para ciudadanos y es ahí donde es válido que también nosotros propongamos, escuchemos y accionemos de manera colectiva”*.

### Organizaciones de la Sociedad Civil

Entre el tercer grupo de organizaciones entrevistadas, aquellas que no pertenecen a RedEAmérica ni a la alianza de Fundaciones Comunitarias agrupadas en Comunalía, la autodefinición de identidad es variada.

Por un lado, siete de ellas, el *Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible (CCMSS)*, *Enlace, Comunicación y Capacitación (ENLACE)*, *Fomento Cultural y Educativo (FOMENTO)*, *The Hunger Project*, *El Hombre Sobre la Tierra*, *Impacto Café Chiapas* y *Solidaridad Internacional Kanda (SiKanda)* se definen a sí mismas como OSC, ya sea sin fines de lucro, educativa o internacional, enfocadas en promover espacios de diálogo, articulación y construcción de acuerdos, con la capacidad de trabajar con cualquier persona, de cualquier religión o partido político, siempre y cuando exista la intención de trabajar colectivamente y de la manera más laica, imparcial y transparente posible.

Por otro lado, tres, las *Casas de la Mujer Indígena (CAMIs)*, *El Caracol* y el *Grupo de Estudios Sobre la Mujer “Rosario Castellanos” (GES-Mujer)*, definen su identidad desde la figura legal que tienen de Asociación Civil, que les permite ser donatarias autorizadas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), siendo este atributo algo que ellas resaltan entre sus capacidades.

Existe también un tercer grupo entre este tipo de organizaciones donde la identidad es tan variada como la cantidad de organizaciones: siete se definen de maneras diversas, tales como un fondo de segundo piso (*Fondo Acción Solidaria, FASOL*), una organización social de mujeres indígenas y mestizas (*K’inál Antsetik*), una misión pastoral integrada por un equipo plural, diverso, autogestivo e inculturado (*Misión de Bachajón*), un proyecto social productivo creado para que alumnos universitarios pudieran dar un servicio a la comunidad mientras realizan prácticas (*Desarrollo de la Comunidad*), una agencia de desarrollo enfocada al trabajo con localidades rurales (*Fondo para la Paz*), una ONG (Organización No Gubernamental) de base que trabaja directamente en contacto con la gente (*Unión de Esfuerzos del Campo*) y una unión de cooperativas cuyo principal objetivo es generar opciones de vida con un enfoque de economía solidaria o emprendedor social en una comunidad muy específica (*Unión de Cooperativas Nõño de San Ildefonso*).

### SUMARIO DE AUTO-DEFINICIÓN

	RedEAmérica	Fundaciones Comunitarias	Organizaciones Sociedad Civil
# Informantes	( 9 )	( 5 )	( 17 )
Fundación Empresarial	3	●	●
Fundación Comunitaria	2	4	●
Entidad Articuladora	2	●	●
Organización de la Sociedad Civil	1	●	7
Área de Responsabilidad Social	1	●	●
Híbrido	●	1	●
Asociación Civil	●	●	3
Otra definición	●	●	7

1 Fundación Comunitaria Malinalco.





**DESARROLLO  
QUE  
IMPULSAN  
Y SUS  
CARACTERÍSTICAS**

**A CONTINUACIÓN SE OFRECE UNA SÍNTESIS DE LO QUE LAS ORGANIZACIONES** entrevistadas respondieron con respecto a la definición del desarrollo que impulsan desde su organización.

**RedEAmérica-Nodo Mexicano**

A decir de **CEMEFI**, quien participó en la reunión convocada por la InterAmerican Foundation (IAF) en Miami, EUA, en septiembre del 2002 donde nace la idea de la Red, el DdB sucede cuando las personas y las comunidades se apropian de su propio entorno y lo transforman. Este enfoque vino a ponerse un paso delante de la visión tradicional asistencial, visión no desechable, pero insuficiente si no se complementa con la solidaridad y con la subsidiariedad. Se trata de apoyar al otro, tanto cuanto el otro lo necesita para salir adelante por sí mismo. El DdB es un enfoque dirigido a superar la pobreza e incorporar al desarrollo a comunidades excluidas.

Para **CEMEX** está claro que como empresa son parte de la construcción del desarrollo en las comunidades donde tienen operación, son un participante activo. El desarrollo, comentan, debe incluir tres perspectivas: económica, social, ambiental, así como una cuarta que es la gobernanza. Desde esta perspectiva es que cambiaron su “chip”, de ser productores de cemento y agregados, ahora se definen como un proveedor de soluciones innovadoras de la industria para mejorar la calidad de vida de las personas. El cemento para **CEMEX**, es un medio, no un fin.

El DdB lo aplican desde distintos niveles, audiencias y enfoques, principalmente les interesa la generación de capacidades y habilidades en las personas para incidir en un desarrollo de largo plazo que no dependa de su sola intervención y su presencia permanente, sino que tenga un fin, asegurando que lo realizado en conjunto permanezca, para lograr un impacto en el largo plazo.

**Fundación ADO**, quien no opera, lo hace en alianza con OSC, considera que el DdB es un enfoque, una manera de ver, un modelo sistémico con contribuciones y vínculos de diversos actores, cada uno desde lo propio, que propicia liderazgos, participación y protagonismos comunitarios. Desde su visión contempla tres características: generar alianzas, o sumarse a otras, para trabajar en conjunto, modelo que va hacia el desarrollo sostenible y enlazar o vincular comunidades y proyectos a fin de impulsar redes de intercambio.

**FUNDEMEX** es la fundación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE). Su modelo de trabajo se basa en el Fortalecimiento de Empresas Sociales, como un medio eficiente para contribuir al desarrollo sostenible de personas y comunidades en situación de pobreza y/o vulnerabilidad. Las Empresas Sociales se guían por los principios de la Economía Social y Solidaria. Es un modelo que busca transformaciones de largo plazo, generar igualdad, así como democratizar la productividad.



Generar capacidades de gestión en las comunidades a nivel individual como colectivo, es parte de la visión del DdB de la **Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM)**. Junto con las comunidades se pregunta ¿Cómo conseguir llevar a cabo los sueños comunitarios? ¿Cómo organizarse? ¿Cómo lograr cambios tangibles en las comunidades? Un elemento importante que logran con su metodología es cambiar la forma de pensar: “somos pobres y por eso no hay posibilidad de un desarrollo”. Sus lemas, “Ser para generar” y “Conocer y comprender para transformar”<sup>1</sup>. Hacen resonancia con no llegar a la comunidad a imponer un modelo de desarrollo, primero hay que conocer, entender la problemática, identificar recursos humanos, económicos, medioambientales, culturales y de infraestructura, para saber desde dónde y cómo llevar a cabo acciones. Basan su intervención en un modelo denominado Desarrollo Humano Comunitario, plasmado en detalle en su Manual de Metodología y Participación que recoge la experiencia de 10 años de experiencia comunitaria. En esta sistematización se declara que sustentas sus acciones mediante el enfoque de Amartya Sen y en dos perspectivas primordiales, el mismo desarrollo de base y el enfoque centrado en la persona<sup>2</sup>. Se estructuran proyectos de la mano de la comunidad que abordan 6 áreas del desarrollo integral de los habitantes, el desarrollo humano, medio ambiente, salud, educación, vivienda y acceso a ingresos locales con presencia en 32 comunidades en el sureste de México.

**Fundación Merced** se define como una entidad articuladora, cuyo fin último del DdB es erradicar, o contribuir a erradicar, las causas estructurales de la pobreza y vulnerabilidad. Esto no se logra con asistencialismo sino a partir del desarrollo de capacidades de las personas, de los usuarios de sus programas, a quienes procura no llamarles beneficiarios. Se trata de establecer relaciones de confianza, fortaleciendo el capital social e identificando la diversidad de activos comunitarios.

**FECHAC**, institución de segundo piso autónoma, independiente, apartidista, ecuménica, define el DdB por lo que no es: la no participación ciudadana, el aislamiento, la caridad-asistencialismo, el “nosotros les decimos cómo”. Apuntan que el verdadero desarrollo es construir capacidad en las personas para que ellas tomen sus propias decisiones, es brindarles herramientas, conocimientos. Se trata de empoderarlas<sup>3</sup>. ¿Qué más para un verdadero DdB que fomentar un ejercicio de terapia comunitaria donde exponen sus preocupaciones e invitan a la auto-reflexión y en ese espacio dialogante, encuentren colectivamente alternativas!

Es desde el paradigma de lo participativo que **FEYAC** visualiza el DdB utilizando su Diagnóstico Comunitario Participativo Integral, mediante el cual detecta e identifica las problemáticas y los actores relevantes que interactúan en la comunidad. Provoca el empoderamiento de la comunidad a favor de la autogestión, con una mirada de largo plazo para revertir su problemática de exclusión y marginación. Su visión es de autonomía comunitaria no sólo en lo económico, sino además en la formación de ciudadanía desde una transversalidad de derechos y equidad de género. El cambio, comenta, depende de las comunidades, no viene de fuera y lo importante es que no hay forma de revertirlo, una vez que comienza el proceso.

**Reforestamos México** lo llama Desarrollo Comunitario Empresarial, orientado a que la gente decida su propio desarrollo y sus decisiones tengan un impacto en su calidad de vida para vivir de una manera digna. Para ello, estimula a vivir de una empresa, o varias, sustentables a largo plazo o de modelos productivos. No por la vía de proyectos,

sino generando una idea de negocio, algo que pida el mercado y que la gente pueda producir, aprovechando la biodiversidad y los recursos forestales disponibles que van más allá de árboles, tales como hongos, miel, frutos, madera para hacer artesanía, herbolaría, etc. La empresa favorece pensar en el largo plazo con una mentalidad emprendedora y que sus ingresos dependan de ella y no de los subsidios o donativos.

### Fundaciones Comunitarias

Al referirse al DdB, **Fundación Comunitaria Oaxaca**, estimula el desarrollo comunitario a partir de organizaciones de las mismas comunidades. En el día a día se enfrentan a otra forma distinta de trabajo por lo cual algunas personas de la comunidad piensan que la fundación llega a dar cosas. Escuchan comentarios como: “¿qué nos traen? Sí, está muy bien su planteamiento pero ¿nos van a dejar cajas de abejas? ¿van a dejar borregos?”, a lo que la fundación responde: “venimos a unirnos a sus retos, sus sueños y lo que de ello salga”.

Se preguntan ¿será que el DdB es una moda? ¿a qué le llamamos DdB? ¿pintar y mantener una escuela y darle de comer a niños y niñas? y ¿el día que nos vayamos que va a pasar? ¡No eso no es DdB! tan sencillo como que es con lo que se queda la comunidad, es una forma de sembrar una semilla que luego va a irradiar hacia las demás comunidades.

En Ciudad Juárez, la **Fundación Comunitaria Frontera Norte**, provoca un desarrollo a nivel de competencias, creando el contexto donde el beneficiario puede ver lo que le hace falta a su comunidad, le abren la puerta, le quitan la venda de los ojos y la fundación le ayuda a ver que él, por más vulnerable que sea, también puede beneficiar a otros. Las características de su enfoque son el empoderamiento económico, servicio a otros, desarrollo de capacidades individuales de liderazgo, trabajo en equipo, productividad y participación ciudadana. Probablemente, opina, el enfoque queda limitado a pesar de lo importante que es ¿Descarta otros enfoques que no necesariamente llevan al desarrollo? ¿La asistencia social convive con el DdB? En México con tantas carencias, es difícil dejar la asistencia a un lado, o aislarla. Hay que ver cómo combinar y potenciar mejor estos dos enfoques. Resulta necesario comprender a fondo el enfoque de DdB y su vínculo con el Desarrollo Local o Comunitario y con la participación ciudadana.

La **Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC)** utiliza la metodología Teoría de Cambio<sup>1</sup> para dotar de condiciones, habilidades y atributos necesarios para el desarrollo humano, siendo las mismas comunidades quienes los reconozcan para ir hacia la autogestión, a una ciudadanía más exigente y al encuentro de sus propias soluciones permanentes y sostenibles. Para **FESAC** fue “un antes y un después” de llegar para quedarse en su vida institucional el enfoque de DdB, antes llegaban a imponer lo que ellos creían que las comunidades necesitaban, pero muy pronto reconocieron que debía ser una necesidad surgida de un grupo de la comunidad, con un planteamiento y propuesta consensuada y dispuestos a documentar, transparentar y a elaborar un diagnóstico previo. Hoy día, en **FESAC** consideran que el DdB es un eje transformador basado, entre otros elementos, en la confianza.

**Fundación Comunidad** se alinea con el enfoque de DdB, aplica herramientas que fueron desarrolladas a partir el Ilusionismo Social<sup>1</sup>, el cual pone en el centro de interés a las personas para trabajar con y desde ellas y que surge de la combinación de

<sup>1</sup> Teoría del Cambio es una metodología de diseño de proyectos que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto van a dar lugar a los cambios deseados. Proporciona una hoja de ruta para el cambio, basada en una evaluación del entorno en el que está trabajando. Tomado de: [https://www.google.com.mx/?gfe\\_rd=cr&ei=ojowWK\\_nEOvR8Af5yr6YDw&gws\\_rd=ssl#q=que+es+teoria+de+cambio](https://www.google.com.mx/?gfe_rd=cr&ei=ojowWK_nEOvR8Af5yr6YDw&gws_rd=ssl#q=que+es+teoria+de+cambio) Consulta: 19 de noviembre 2016.

<sup>1</sup> <http://www.haciendasmundomaya.com/mision-vision-y-valores>,

<sup>2</sup> Manual de metodología y participación. Antología de 10 años de experiencia comunitaria. Fundación Haciendas del Mundo Maya A.C., Distrito Federal, México (2012).

<sup>3</sup> Entendemos por empoderamiento, contribuir a aumentar la fortaleza económica, social y política de las personas y sus comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven.



teorías de participación y las culturas populares en los tiempos y espacios cotidianos, moviéndose desde “la seguridad de lo posible, hacia la esperanza de lo imposible”. Sin poder separar el pensar y el sentir, la acción y el conocimiento. Desde esta óptica espera que las comunidades busquen a la fundación para que sea iniciativa de ellas. Utilizan para provocar, conocer y saber que hay en la comunidad, algunas técnicas como hacer mapeos, historias orales, con lo cual la gente se motiva a participar. “Nosotros nos sumamos a lo que las comunidades están haciendo y reconocemos sus activos que son muchos”.

Primero hay que darse a la tarea de conocer los grupos, dice la **Fundación Comunitaria Malinalco**, mapear sus condiciones, talentos y necesidades, provocar esa interacción. El DdB es un acercamiento entre pares, cuya esencia es saber cómo potencializar sus activos y talentos para colaborar juntos. La fundación aprende mucho en estas relaciones observando su cotidianeidad y su gran creatividad, apuesta y tiene la convicción de querer hacer algo de raíz para cambiar sus circunstancias, es un círculo virtuoso. Cuando comienzan a reconocerse, es cuando comienza a generarse condiciones para el DdB, es cuando escuchan las voces comunitarias y se está presente. El DdB es la manera que tienen de coincidir y unir fuerzas todos los sectores que interactúan en su ecosistema.

### Organizaciones de la Sociedad Civil

Las **Casas de la Mujer Indígena (CAMIs)** es una red conformada por 24 casas, impulsada por la Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI), la cual tiene como fin promover el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres indígenas, especialmente el derecho a una vida libre de violencia y el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos. Para las líderes de las **CAMIs** el DdB es el trabajo de formación y fortalecimiento de liderazgos y empoderamiento de mujeres que habitan en las comunidades, las cuales al recibir herramientas para realizar diagnósticos, planeaciones y robustecer su organización, se convierten en actoras fundamentales de sus contextos.

La organización **El Caracol** hace trabajo de DdB aunque no utiliza el concepto o no lo nombra como tal. Se asume como una organización defensora de los derechos de las poblaciones callejeras, desarrollando tres áreas básicas: desarrollo personal (la persona recupere la confianza en su dignidad), desarrollo comunitario (reconocerse como grupo de población) y desarrollo económico (reconocerse como sujetos económicos formando parte de la economía global). Parten del enfoque Social Humanista<sup>1</sup> lo cual les permite identificar que aunque estén en la calle y la estén pasando muy mal, es prioritario, desde esta perspectiva, que mejoren su condición, utilicen los recursos disponibles y defenderse para que la justicia no los violente.

El **CCMSS** es una organización ambientalista que tiene un trabajo enfocado a la generación de capacidades en comunidades rurales, particularmente en aquellas que viven en regiones forestales. Aclara que la gente no vive en bosques, sino en regiones forestales, para el uso sustentable del territorio y el aprovechamiento de sus recursos naturales. Generan capacidades en las personas como parte de una comunidad, no trabajan con un enfoque familiar o individual, sino comunitario. Parten de un

sustento, coherencia y consenso comunitario. El principal elemento de su metodología es el Programa Operativo Ejidal (POE). Otro de sus programas, es el Programa de Gestión Comunitaria del Territorio (PAGET), el cual impulsa el Desarrollo Local a partir de los saberes campesinos, el fortalecimiento de las instituciones y estructuras de gobernanza local, el manejo activo del bosque, la producción rural sustentable, la adaptación al cambio climático y la sostenibilidad de los paisajes socio- ambientales.

“Entendemos que el desarrollo de habilidades y capacidades de las personas, es la base del Desarrollo Comunitario”, expresa **Desarrollo de la Comunidad** quien se centra en la persona, enfoque que reconoce que el ser humano tiene una tendencia hacia el desarrollo y si ponen las condiciones necesarias, las personas y grupos desarrollan sus cuatro potencialidades fundamentales: emocionales, proactivas, éticas y reflexivas, de tal manera que se conviertan en actor en sus comunidades y en su transformación de vida.

**ENLACE** llega a los territorios con perspectiva de desarrollo local y regional, acompañando desde una idea de fortalecer iniciativas de participación que tienen las comunidades sobre aspectos que le permiten lograr el Buen Vivir<sup>1</sup>, en contracorriente a la perspectiva de desarrollo que implica, entre otros bienes materiales, tener camino, agua potable, drenaje, en fin, todo tipo de infraestructura. Un Buen Vivir como enfoque de desarrollo promueve “tomar sólo lo necesario” y contar con salud, alimentación, trabajo, ingresos, mercado para la venta de sus productos, gestión de territorio, recursos naturales y la defensa de saberes, costumbres, tradiciones, fiestas, elementos que no han sido reconocidos por los gobiernos ni sus programas, ni por otros actores. Considera que las comunidades necesitan obviamente mejorar su vivienda, pero no necesariamente una carretera o un auditorio, sino que existen necesidades más apremiantes. Entender, aceptar y fortalecer esta perspectiva integral de los modos de vida indígena-campesina, así como la diversidad de actores presentes en los territorios, cada uno con intereses y micro-proyectos a veces contradictorios, pero que tienen que ponerse de acuerdo, es parte fundamental de su trabajo.

Algunos temas centrales en el trabajo de **ENLACE** son la interculturalidad, lo que significa un proceso de comunicación e interacción entre personas de la comunidad y otros grupos con identidades culturales específicas y diferentes, donde no se permite que unos estén por encima de los otros. También promueve que mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tengan el mismo derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social comunitaria. Además robustece con su trabajo el aspecto político, que lo entiende como fortalecer las capacidades de las comunidades desde el ejercicio de sus derechos.

Para **El Hombre Sobre la Tierra** el desarrollo integral de las personas es como un todo y con tres de sus ejes de trabajo: seguridad alimentaria, diversificación productiva y fortalecimiento de capital humano, es como ellos llevan a cabo proyectos, todos los cuales tienen relación con sus tres ejes y están correlacionados entre ellos. Estimula para que la gente tenga asegurado su alimento, al uso de su riqueza cultural y natural de su entorno, aprovechando la selva de una forma racional y consciente para alimentarse adecuada y sanamente. Identifica con lo que cuentan, lo que pueden y quieren hacer las comunidades para mejorar la producción de sus tierras y

<sup>1</sup> Significa un profundo conocimiento del ser humano, educado en valores, con características intelectuales que se pueden cultivar y acrecentar, con sentimientos, emociones, programas educativos acordes a una necesidad social y humana y necesidades físicas de espiritualidad y de sociabilidad. Tomado de: <http://teoria-humanista3.blogspot.mx/> Consulta: 15 noviembre 2016.

<sup>2</sup> El Buen Vivir es un principio constitucional basado en el “Sumak Kawsay”, que recoge una visión del mundo centrada en el ser humano, como parte de un entorno natural y social. En concreto el Buen Vivir es: “La satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno -visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a un otro)”. Tomado de <https://educacion.gob.ec/que-es-el-buen-vivir/> Consulta 15 noviembre 2016.

<sup>1</sup> Lo que llamamos ilusionismo social: es una forma de hacer/pensar/sentir que se basa en la dimensión dialéctica, tiene como punto de partida las metodologías participativas (especialmente la Investigación-Acción-Participación- IAP) y se desarrolla en el trabajo con las culturas populares. Como eje central tiene la dinamización y generación de mediaciones sociales deseadas en los espacios y tiempos cotidianos. Tomado de: <http://ilusionismosocial.org/course/index.php?categoryid=7> Consulta 15 noviembre 2016



comercializar mejor los productos que de ella emanan. Opinan que el desarrollo se centra en las personas para que estén bien nutridas, usando sus recursos propios y no devastando su entorno para que sea un aprovechamiento sustentable; lo hacen trabajando junto con otros. Consideran que la única manera de lograr un desarrollo sustentable y a largo plazo, es cuando la gente se involucra y hace propio su desarrollo, garantizando que las acciones de hoy, aseguren que mañana tendrán qué comer.

**FASOL** de manera explícita no impulsa el Desarrollo Local, sino que son las actividades de los grupos, las que lo hacen como consecuencia de su trabajo. Sin embargo, considera que el desarrollo es un conjunto de estrategias definidas por los habitantes de un territorio que buscan mejorar sus condiciones de vida, estrategias enfocadas al uso y aprovechamiento de sus recursos naturales tendientes al Buen Vivir y lo que ello implica. Es fundamental, apunta, que siempre esté presente en cualquier momento del desarrollo, la conservación de los recursos naturales. Su concepto de desarrollo no es el mismo que maneja el sistema capitalista que depreda y sobre produce, más allá de lo que se consume, es importante que el crecimiento esté en relación con las necesidades humanas y no sobreexplotación y lucro. Desarrollo humano integral que ubica a los recursos naturales como medio para vivir mejor y reconociendo la relación con la naturaleza.

Para **Fondo para la Paz** el desarrollo es un proceso en el que la población con la que trabaja, desarrolla capacidades principalmente organizativas, de planificación y de ejecución o materialización de las iniciativas que ella misma considera relevante para su vida. Aunque pone énfasis en la persona, su ámbito de desarrollo es comunitario, contando con una estructura que va haciendo agrupación por familia, por comités y de ahí ir avanzando y creciendo a un nivel local y regional. Desarrollo no paternalista, de corresponsabilidad con la población, sostenible, con enfoque en el ámbito económico, social y ambiental. No es un desarrollo de cualquier manera, es sí o sí con la participación de la población, verificando que lo que se está desarrollando sea sostenible económica y ambientalmente. Considera importante el enfoque de equidad de género sin que lo haga de manera frontal, sino cuidando que suceda en cada uno de los aspectos de su metodología. De igual manera la transparencia es muy importante para generar confianza, los proyectos, generados con la comunidad, cuando son aprobados, se transparenta su alcance, costo y la distribución de los recursos gestionados. La réplica es una característica de su enfoque porque si ya se benefició una persona, sin lugar a dudas vale la pena que no se haga una sola vez, sino que se replique y beneficie a más gente.

**FOMENTO**, surgida hace más de cuarenta años tiene sus orígenes en la obra de la Compañía de Jesús, atendiendo a la llamada de Juan XXIII para insertarse entre los pobres. Su lema, según su página web, es “una mirada diferente para un mundo digno”. Su utopía es un mundo para todas y todos y una nación plural y justa, promoviendo una calidad de vida digna de los pueblos indígenas y trabajadores desde la riqueza y potencial de sus propias culturas. Para **FOMENTO** lo anterior es parte de su visión de desarrollo y apunta además que es un proceso educativo donde la gente toma conciencia de la situación en que vive y juntos toman alternativas. Enfoque local, participativo, integral, organizativo, intercultural que toma en cuenta a la comunidad y a las personas. Crean en la autonomía que se va impulsando desde diversas formas de trabajo comunal que a lo largo de la historia, las comunidades indígenas han ejercido como cooperación voluntaria, u obligatoria, tal es el caso de “la mano vuelta” o el “tequio”.

**GES-Mujer** incorpora como uno de los elementos del DdB con las mujeres usuarias de sus servicios, mejorar sus habilidades y fortalecer sus capacidades. Trabajan sobre la base de dos ejes rectores: equidad de género a través de los programas de salud reproductiva y derechos reproductivos, sexualidad y prevención de violencia contra las mujeres. Usan el Violentómetro<sup>1</sup>, además de realizar talleres y contar con grupos de apoyo psicológico. También tienen un centro de documentación que hace un trabajo sistemático de registrar la información para documentar lo que está sucediendo en materia de violencia y socializarlo con las autoridades competentes. Este centro es más actualizado que el del Instituto de la Mujer del gobierno estatal porque a **GES-Mujer** no le interesa tapar la información, por el contrario, como saben que a diario ocurre, es un motivo más para que en los talleres, en las pláticas, en los diplomados, en los cursos de liderazgo, todas sus becarias y beneficiarias detecten que pueden estar viviendo un problema de violencia.

Con respecto al eje de interculturalidad se trata de aprovechar la riqueza cultural que tienen y todos los recursos con los que cuentan, como por ejemplo aprovechar el conocimiento de las parteras, médicos tradicionales o yerberos. Finalmente, confirman que si logran cambiar la manera de actuar y de cómo se perciben las mujeres a sí mismas desde sus propios derechos y comunidad, el desarrollo se logra y el impacto es irreversible.

Para **The Hunger Project** el desarrollo integral liderado por las comunidades y con perspectiva de género, es parte de la visión de DdB. Es un enfoque para ellos de lo más adecuado, propuesta latinoamericana que concreta y conecta la teoría con la práctica del desarrollo. Señala que el empoderamiento personal es indispensable para construir y tejer acciones del desarrollo, apunta que no es lineal, ni asistencialista, ni es el que ellos quieren en su función de facilitadores, sino quienes deciden e implementa son las comunidades. Las alianzas, particularmente con los gobiernos locales, es uno de sus pilares y punto de partida. Su apuesta es que entre 7 a 10 años, la comunidad tiene todas las capacidades y recursos organizativos para continuar definiendo y gestionando su desarrollo con miras a participar en espacios globales de incidencia en políticas públicas.

**Impacto Café Chiapas** busca el desarrollo rural con enfoque de desarrollo económico para que las cooperativas se conviertan y asuman como empresas sociales y sustentables. Los jóvenes son su prioridad, no para que pongan sus empresas o sean empresarios, sino para que se sumen a las ya existentes y sean plenos y felices, así de sencillo, vivir de ser campesino. Su consigna es que no necesitan irse del campo para vivir bien, estas empresas les deben dar a los jóvenes una razón para arraigarse en su tierra, la de sus padres y abuelos, donde además está su lengua y toda la significación de su cosmovisión.

Su foco es el productor, no el producto ni la organización, pero claro que quieren organizaciones consolidadas y capaces de enfrentar a los acaparadores de café o situaciones tan graves como la presencia de la roya que ha sido devastador. Le apuestan a producir café orgánico para el consumo nacional e internacional de excelencia, sustentable y que no afecte al medio ambiente, así como otros productos como cacao y miel que están en torno a la finca cafetalera.

<sup>1</sup> La Unidad Politécnica de Gestión con Perspectiva de Género (UPGPG) es un grupo de especialistas de diversas disciplinas de las ciencias sociales y humanidades que se unen para trabajar en conjunto en la unidad politécnica (IPN) en temáticas relacionadas con la perspectiva de género, como los derechos humanos de las mujeres, el acoso y hostigamiento, etc. Como parte de sus actividades, diseñó el Violentómetro, el cual consiste en “un material gráfico y didáctico en forma de regla que consiste en visualizar las diferentes manifestaciones de violencia que se encuentran ocultas en la vida cotidiana y que muchas veces se confunden o desconocen”. (UPGPG, 2010: [http://www.genero.ipn.mx/Materiales\\_Didacticos/Paginas/Violentometro.aspx](http://www.genero.ipn.mx/Materiales_Didacticos/Paginas/Violentometro.aspx) Consulta 15 noviembre 2016.



El desarrollo para mujeres que están imaginando, y llevando a cabo, en **K'inal Antsetik**, lo hacen mediante talleres y acciones de salud, comercialización, entre otras. Cada mes participan en talleres sobre defensa de la mujer, con lo cual incrementan su capacidad de defender algunos de los problemas de sus comunidades. Se van empoderando ya que por ejemplo, antes no conocían la ciudad, ni podían viajar solas, iban acompañadas por sus esposos que eran muy celosos y no las dejaban andar solas. Ahora ya andan solas cuando vienen a recibir sus pagos y pedidos, los hombres ya entendieron un poco más que las mujeres tienen derecho de salir de su comunidad y de sus casas. De igual manera las mujeres no imaginaban trabajar y ser parte de una mesa directiva, instancia en la cual toman sus propias decisiones. Elementos centrales en su concepción del DdB.

**Misión Bachajón**, comenzó su labor en la Diócesis de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, en diciembre de 1958, fundada por la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús. El trabajo de base que realizan es ofrecer una alternativa integral en lo económico, social y político que mejore el nivel de vida de la comunidad, fortalezca la identidad y cultura de los pueblos, fomente la soberanía y mercados donde vendan y compren sus productos y tengan un ahorro para que ellos mismos tengan sus negocios. El **Movimiento en Defensa del Territorio** fomenta que la comunidad se gobierne por sus usos y costumbres y no con la de los partidos y gobiernos locales, en Chiapas es la esperanza de su futuro, ser gobernados por ellos mismos.

Desarrollo Local, sustentable y endógeno que fomenta el liderazgo y participación de las comunidades, detonando la acción y las ganas de cambiar de la gente, son algunos de los planteamientos del desarrollo que **SiKanda** sostiene; con certeza que no lo pueden hacerlo solos y por eso tejen alianzas con diversidad de actores públicos, privados y sociales. Su tema eje es el medio ambiente ya que están ligados al manejo de residuos, pero desde este punto de entrada van abordando más necesidades a partir de lo que la gente identifica como sus prioridades. Se pregunta la diferencia entre DdB y Desarrollo Local a nivel teórico y metodológico, pero en su práctica no

hay acciones, ni proyectos sustentables si no se parte de las necesidades sentidas e identificadas por las propias localidades, así como sus posibles caminos de solución. Reconoce que en algún momento las acciones locales, chocan en algún punto con los temas estructurales y que por tanto es el momento de saltar de lo local a lo regional, nacional y global si se quiere transformaciones más amplias. Sabiamente dicen “el DdB es más útil y necesario en la cúspide de la pirámide o sea para quienes proporcionan recursos de todo tipo, ellos tienen que ampliar su capacidad de escucha y comprensión”.

La Economía Social y Solidaria<sup>1</sup> es el enfoque de la **Unión de Cooperativas** Ñoño, trabaja con formas organizativas y laborales colectivas, reforzando las capacidades de liderazgo y el establecimiento de relaciones sociales entre la comunidad para generar empleo y formar socios, no empleados. Todas las empresas de la **Unión** funcionan de manera horizontal y comprometida para fomentar el trabajo colectivo. Sólo el **Instituto Intercultural**, que es una de las cinco universidades que hay en el país promoviendo la interculturalidad y la única en Querétaro, funciona de una forma más vertical por su mismo perfil universitario, pero es gestionada por la comunidad y sus recursos provienen de las empresas: caja de ahorro, fábrica y finca. La manera de trabajar colectivamente, presenta ciertos retos, como por ejemplo ponerse de acuerdo en las asambleas cuando hay posiciones encontradas.

**Unión de Esfuerzos del Campo** fomenta un desarrollo en el que a través de la participación, las personas van aprendiendo a ser ciudadanas, a desarrollarse en los distintos ámbitos de su vida y de su entorno. Utiliza un esquema organizativo con mecanismos de operación establecidos y rutinarios. Con pasos y procedimientos centrados en la gente, por encima de los procesos. Toda acción social que desarrolla cuenta con elementos educativos, todo educa. Se enorgullece de ser una organización educativa, todo lo que se hace son medios para educar. Reconoce que la gente que no sabe, sabe mucho, como afirmaba la IAF en los años setentas: “They know how” (Ellos saben cómo).

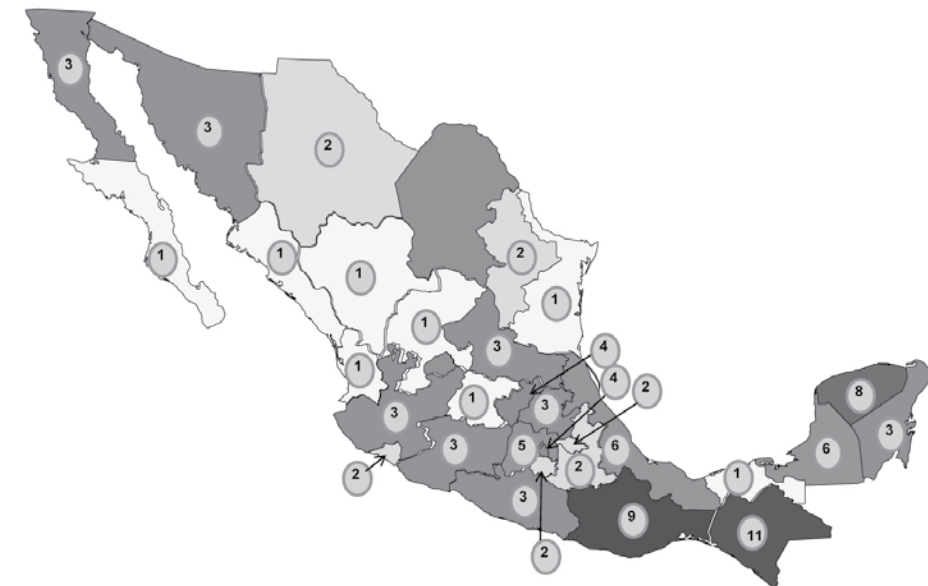
<sup>1</sup> La economía solidaria, además de ofrecer algunos principios y nuevos enfoques alternativos frente al funcionamiento de la economía capitalista, propone iniciativas prácticas en todos los ámbitos del ciclo económico (financiación, producción, comercialización y consumo) colocando a las personas y, en general, a la sostenibilidad de la vida en el centro y como objetivo de su actividad. [http://www.economiasolidaria.org/alternativas\\_desde\\_la\\_economia\\_solidaria-](http://www.economiasolidaria.org/alternativas_desde_la_economia_solidaria-) Consulta 20 de diciembre 2016



**TERRITORIO**

**SE DEFINE COMO UN ESPACIO DONDE SE VIVE, SE TRABAJA, SE PARTICIPA, SE EXPRESA** la cultura, se comercializa. Los vínculos con el territorio da a sus habitantes un sentido de pertenencia a una tierra y a una identidad. Es donde se conjugan los distintos actores que interactúan en el mismo. El territorio va más allá de una definición topográfica, su comprensión y estudio en todos sus aspectos es esencial en la estrategia de DdB, así como para Desarrollo Local y de Comunidades Sostenibles.

En el siguiente mapa se puede observar cuántas de las organizaciones entrevistadas mencionaron tener proyectos de DdB en cada uno de los estados.



En este Estudio en específico, se encontró que prácticamente en todos los estados del país hay alguna fundación, ya sea empresarial o comunitaria, o bien alguna OSC trabajando con algún GdB u OdB, con excepción de los estados de Coahuila o Aguascalientes<sup>1</sup>. En Tamaulipas, Tabasco, Guanajuato, Zacatecas, Nayarit, Durango, Sinaloa y Baja California Sur hay únicamente una organización informante trabajando en dichas entidades. Ello contrasta notablemente con aquellas entidades donde muchas de las organizaciones informantes están llevando a cabo proyectos, o programas con enfoque de DdB, sin que ello signifique que son esfuerzos articulados o no: **11 organizaciones están trabajando en Chiapas, 9 en Oaxaca, 8 en Yucatán, 6 en Campeche y en Veracruz, 5 en el Estado de México y 4 en los estados de Querétaro y la Ciudad de México.** De estos datos podemos ver que es en el Sur y el Sureste del país, así como en estados con un alto nivel de marginación y de pueblos originarios, es donde hay más organizaciones que están trabajando con un enfoque no asistencialista, sino de DdB.

<sup>1</sup> Ello no quiere decir que en dichos estados nadie realice DdB, sino que entre los informantes de este estudio nadie expresó tener proyectos donde el enfoque realizado fuera de DdB.





## ACTIVOS

**PEDIMOS A TODAS LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS QUE NOS ENLISTARAN LOS** activos, es decir aquellos elementos con que sí cuentan las OdB aliadas con las que llevan a cabo programas, procesos o proyectos. Todas dieron respuestas en este sentido.

### *RedEAmérica-Nodo Mexicano*

Las organizaciones de la Red respondieron en los siguientes ejes: la condición humana, la capacidad organizativa, la cultura, el territorio y su riqueza, los nodos de interacción, las habilidades y capacidades, así como la capacidad de resiliencia<sup>1</sup>.

Trabajan con seres humanos, lo que los hace valiosos. El enfoque es encontrar los activos humanos, que tiene que ver con los líderes o con la gente que si bien no es reconocida como líder, son actores que generan confianza en el entorno.

Se habla de la cohesión social, la lucha común que los une, su capacidad organizativa; también mencionan entre los activos la formación de los comités de vecinos o ciudadanos y su involucramiento con los objetivos de los proyectos y las comunidades, siempre y cuando no tengan una intención partidista.

Quienes trabajan en ejidos o en comunidades indígenas mencionaron la cultura, la forma de organización (el tequio), la forma de cultivar la tierra, las asambleas, el arraigo a su comunidad y orgullo por lo que son y han logrado, así como el territorio, porque son dueños de su tierra. En las comunidades indígenas también mencionan tienen saberes que les permiten desarrollar de manera sustentable sus recursos. También la riqueza natural de las regiones donde se llevan a cabo las prácticas las OdB, en particular donde hay recursos agroforestales y por lo tanto hay bosque, madera, vegetación, hongos, recursos naturales, agua, colmena (miel), café, aves, palma, etc.

Los mapeos de los espacios con que cuenta la gente, que pueden ser los parques, también los centros, viveros, huertos o bibliotecas comunitarios, las iglesias en algunos casos donde se pueda trabajar en conjunto y no exista un conflicto religioso, centros de salud, el nodo de la **tiendita** del barrio es un lugar importante para la comunidad.

Los centros de salud, las escuelas primarias, secundarias, preparatorias, incluso universidades, pero como dependen de algún actor gubernamental en ciertos casos puede haber alguna dificultad.

Las OdB tienen activos intangibles aparecen durante el desarrollo de los proyectos que son las habilidades y las destrezas que tienen. Los oficios que conocen, las herencias de los abuelos (en el campo, en lo textil), aunado al enorme entusiasmo de los participantes. Así mismo, el conocimiento y las capacidades que tiene de construir una comunidad resiliente hablando en temas de urbanismo e infraestructura.

<sup>1</sup> La American Psychological Association define el concepto como "La resiliencia es el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza, o fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras. Significa "rebotar" de una experiencia difícil, como si uno fuera una bola o un resorte."; fuente <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>, consultada el 21 de noviembre de 2016.



### Fundaciones Comunitarias

Entre los activos de las OdB que colaboran con las Fundaciones Comunitarias aparecen: la capacidad de imaginar, los años de trabajo que consolidan los proyectos y por otro lado el impulso de jóvenes a otros proyectos, la pertenencia al entorno y la riqueza natural, su herencia cultural y organizativa, así como la visión de querer abandonar el esquema paternalista. FESAC compartió el uso de una metodología específica para identificar lo que sí tienen: personas activas, motivadas por lograr cambios, grupos de maestros o padres, líderes, consenso de trabajar en equipo, interés, respeto entre pares donde se logre deliberar, las habilidades que van desarrollando, etc.

FCMALINALCO menciona que entre sus activos está la capacidad de imaginar que la realidad puede ser distinta. Ver al futuro es un estímulo que permite cambiarla, no importa qué tan difícil sea, esto es clave. Hay una gran diferencia entre la gente que puede imaginar y la que no.

Para algunas fundaciones comunitarias los activos más importantes son años de trabajo de OdB las cuales están muy bien establecidas en las comunidades en las que están trabajando, con espacios ya consolidados, con capacidad instalada e infraestructura y prestigio local.

Por otro lado, hay OdB de más reciente creación con deseos de superación, involucrándose y comprometiéndose en los procesos comunitarios para salir adelante.

Se suma el activo de ser y pertenecer a la comunidad, es lo que da legitimidad en el barrio o en su área de acción. Además su vinculación con el lugar, los bosques, el territorio del que forman parte y la riqueza natural. Son herederos de muchos valores, tradiciones, cultura ancestral y de saberes y conocimientos transmitidos por los abuelos, como el amor a la tierra. Los procesos organizativos en las comunidades, como son la asamblea y tener voz ante la comunidad porque nadie es ajeno.

**Hay conciencia, están cansados de todos estos programas clientelares y paternalistas de gobierno de “ve y te doy”, prefieren ser gente trabajadora que logra sus propias cosas**

### Organizaciones de la Sociedad Civil

Los activos de las OdB se refirieron a la resiliencia, el empoderamiento de la mujer, la organización comunitaria, los saberes de la comunidad, el arraigo, la biodiversidad, la infraestructura instalada y el conocimiento de su realidad.

Se identifica como un activo las ganas de cambiar, una vocación interior motiva a las OdB a que pueden vivir de manera diferente. Las ganas de avanzar, el espíritu de no querer estar en esa condición de pobreza. Los liderazgos, el compromiso con los proyectos y la comunidad, el compañerismo, las ganas de trabajar por el bien común.

Por otra parte es claro que las OdB aliadas de las OSC tienen como activo importante el empoderamiento de las mujeres y cómo han logrado abordar el tema de la violencia de género, la salud reproductiva, los derechos sexuales y la salud materna.

En las comunidades un activo es su organización, las OSC llegan a fortalecer procesos porque ellas ya están organizadas y se reúnen en sus asambleas; el tiempo que le dan para discutir asuntos, su capacidad de reflexión, de dialogar, de empezar a formar comunidad o sentirse parte de un grupo. El trabajo en equipo para un fin común. Aprovechan como activo la estructura festiva de las comunidades, con su estructura de cargueros o estructuras de comités. En las OSC que trabajan en contextos urbanos su capacidad de establecer redes sociales sólidas.

También incluyen como activos sus saberes, experiencias, todo el conocimiento acumulado de las culturas originarias, su patrimonio histórico, el conocimiento de su historia. Se ha subestimado a las comunidades, incluso en las OSC se ha llegado a discutir el concepto de pobreza, ya que representa un estigma al catalogar a las comunidades indígenas como los reservorios de la pobreza del país. Si nos metiéramos a mirar otros indicadores como sus niveles de estrés, su alimentación, lo que respiran, su organización o la relación con los medios naturales, entramos ya a la perspectiva del buen vivir, de la vida digna, que va mucho más allá de tener televisión y un auto. Hay una identidad profunda, amor y arraigo. Reflexionan si el desarrollo es esa idea porfirista o positivista que implica ferrocarriles, escuelas, carreteras, lo moderno.

<sup>1</sup> ABCD (Asset Based Community Development – Desarrollo de la Comunidad Basada en Activos).



La enorme biodiversidad y los recursos naturales con los que se cuentan en muchos casos. Existen recursos forestales riquísimos, pero es necesario revisar cómo trabajarlos o como sacarle mejor provecho. Hay mucho que se puede lograr sobre los cultivos, porque ya está en su conocimiento y en su tierra: hortalizas, milpa, frijol, miel, sólo hay que hacerlo de manera organizada y con enfoque a largo plazo.

Hay OdB que tienen una infraestructura importante o suficiente para llevar a cabo las actividades, que van desde tecnología, maquinaria, oficinas, fábricas, talleres, escuelas, huertos, centros de lombricomposta, bibliotecas, centros comunitarios, incluso hay quien menciona que el hecho de contar con un espacio cerrado, iluminado, ventilado y con sillas cómodas para trabajar se vuelve un activo importante porque las condiciones medioambientales y físicas están también dadas para el desempeño de las actividades.

Para finalizar reconocen como activo su conocimiento de la realidad local y sus relaciones con actores relevantes. Ellos son quienes mejor conocen las problemáticas, necesidades y posibles soluciones.

### SUMARIO DE ACTIVOS

ACTIVOS	RedEamérica	Fundaciones Comunitarias	Organizaciones Sociedad Civil
Capacidad organizativa	●	●	●
<b>Biodiversidad</b>	●	●	●
Capacidad de resiliencia	●		●
<b>Herencia cultural</b>	●	●	
Infraestructura instalada	●		●
<b>Arraigo</b>		●	●
La condición humana	●		
<b>Habilidades y capacidades</b>	●		
Capacidad de imaginar		●	
<b>Metodología para identificar activos</b>		●	
Años de trabajo		●	
<b>Impulso de jóvenes</b>		●	
Querer abandonar el paternalismo		●	
<b>Empoderamiento de la mujer</b>			●
Conocimiento de la realidad			●

- RedEamérica
- Fundaciones Comunitarias
- OSC

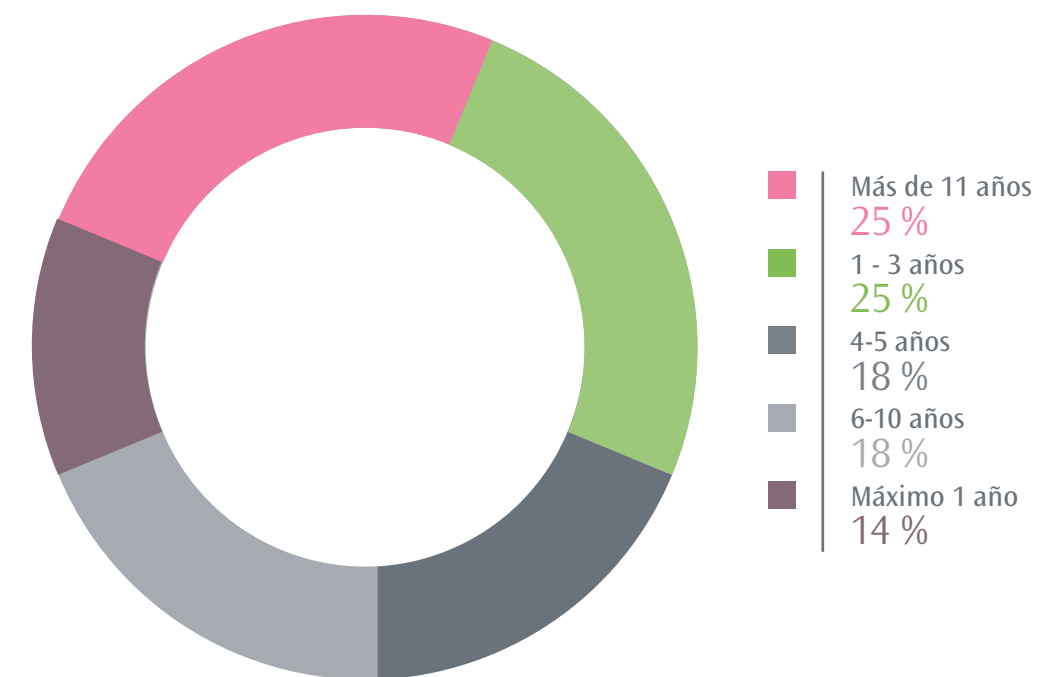






**TEMPORALIDAD** **EXISTEN MUCHAS POSICIONES REFERENTES AL TIEMPO EN QUE UNA EMPRESA, FUNDACIÓN u OSC debe trabajar con las OdB o los GdB para lograr el desarrollo.** Esta temporalidad varía según la misma naturaleza, filosofía e identidad de las organizaciones. Entre los entrevistados, un cuarto de los informantes menciona que su temporalidad en la comunidad es mayor a los 11 años, mientras que en la misma proporción otro cuarto de los informantes se plantea que su presencia con la OdB debe durar entre uno hasta tres años. Tres de cada 10 mencionan que ejecutan al lado de las OdB entre 4 hasta 10 años, dejando a las OdB actuar por su cuenta a partir de ese periodo de tiempo.

**TEMPORALIDAD DE LA INTERVENCIÓN DEL DDB**



Para 3 de cada 4, es claro que necesitan definir un tiempo límite o finito en el acompañamiento a las OdB, para que estas logren independencia, profesionalización, institucionalización y viabilidad sin necesidad de la fundación o la OSC.





**ENFOQUES  
Y HERRA-  
MIENTAS  
METODOLÓ-  
GICAS**

**A LO LARGO DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD SE FUERON REGISTRANDO E** identificaron enfoques y herramientas metodológicas utilizadas por las Empresas, Fundaciones, OSC y OdB para impulsar el DdB. La mayoría de las organizaciones utiliza una combinación de estrategias metodológicas así como una diversidad de técnicas y herramientas de acuerdo a sus procesos y los objetivos. Además, algunas organizaciones, han desarrollado modelos y enfoques metodológicos, como el *Centro de Desarrollo Comunitario*, *Haciendas del Mundo Maya*, *Fundemex* y *Unión de Esfuerzos del Campo*, entre otros. Estos nuevos modelos y herramientas aportan perspectivas singulares para el abordaje y la promoción del DdB.

Independientemente de los enfoques o herramientas metodológicas utilizadas, es común que se privilegie la participación activa y comprometida de las comunidades en diversos momentos de los procesos de desarrollo de base.

A continuación se presenta una breve descripción de los enfoques y herramientas registradas. Se incluye además la liga o referencia bibliográfica para quien desee profundizar en ellas. La información fue clasificada de acuerdo a la siguiente agrupación: Análisis y Resolución de Problemas; Desarrollo Humano; Diseño y Planificación; Educación Popular; Enfoques Empresariales; Herramientas de Evaluación; Investigación Acción; y Paradigmas de Desarrollo.

**Análisis y resolución de problemas**

**Seis Sombreros para Pensar de Edward De Bono**

Es un método único y conveniente para tomar decisiones y explorar nuevas ideas. De Bono, reconocido como autoridad mundial en el tema de pensamiento conceptual, desenreda el proceso de pensamiento, separando los elementos como emociones, información, lógica, esperanza y creatividad. De esta forma, elimina la confusión, principal dificultad a la hora de pensar.

**Cada sombrero representa uno de los elementos del pensamiento:**

- Blanco:** neutro y objetivo, basado en hechos y números
- Rojo:** la visión emocional
- Negro:** cuidado y precaución
- Amarillo:** optimismo, pensamiento positivo
- Verde:** crecimiento fértil, creatividad y nuevas ideas
- Azul:** calma y organización

Los consejos y estudios de casos pueden ser usados para crear un clima de pensamiento más claro, mejorar la comunicación y mejorar la creatividad.  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/144>

**Consulta:** 20 de diciembre 2016



### **Pensamiento de Diseño**

El término “Pensamiento de Diseño” proviene de la expresión anglosajona “Design Thinking”, cuyo nombre pretende resaltar la función del Diseño como una “forma de pensar”. El “Design Thinking” es una metodología inspirada en la resolución práctica y creativa de los problemas o cuestiones con el objetivo de conseguir un mejor resultado futuro. Es entendido como la capacidad esencial de combinar la empatía, la creatividad y la racionalidad para satisfacer las necesidades del usuario y el éxito empresarial de la unidad. Esta metodología de resolución de problemas es aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo.

[http://descuadrando.com/Pensamiento\\_de\\_dise%C3%B1o\\_\(Design\\_thinking\)](http://descuadrando.com/Pensamiento_de_dise%C3%B1o_(Design_thinking))

Consulta: 20 noviembre 2016

### **Desarrollo humano**

#### **Desarrollo Humano Comunitario y Modelo de Desarrollo Humano Comunitario**

“Por Desarrollo Humano Comunitario entendemos la interrelación de aproximaciones teórico-prácticas que dan prioridad a la dignidad humana mediante la generación de un clima interpersonal que propicia el desarrollo de las potencialidades, emocionales, reflexivas y productivas de los individuos, familias y grupos.<sup>1</sup>

El Modelo de Desarrollo Humano Comunitario está enfocado a la prevención de problemas psicosociales asociados a la pobreza tales como violencia intrafamiliar, violación de los derechos humanos, adicciones y bajo rendimiento escolar, así como a fomentar el desarrollo del potencial humano en los individuos y grupos. El modelo se sustenta en las siguientes teorías: a) Enfoque Centrado en la Persona; b) Psicología de la Comunidad; c) Desarrollo comunitario; d) Psicocomunidad.<sup>2</sup>

<http://www.haciendasmundomaya.com/images/pdfs/manual-de-metodologia.pdf>

#### **Habilidades para la vida**

Enfoque educativo centrado en la formación en destrezas para afrontar las exigencias y desafíos de la vida diaria. Son competencias psicosociales que se pueden aplicar en: estilos de vida personales, relaciones sociales y acciones para transformar la vida.

<http://www.habilidadesparalavida.net/modelo.php>

Consulta: 20 noviembre 2016

Desarrolla destrezas para permitir que los adolescentes adquieran las aptitudes necesarias para el desarrollo humano y para enfrentar en forma efectiva los retos de la vida diaria. (Se identifican) las “Habilidades para la vida” como: 1) habilidades sociales e interpersonales (incluyendo comunicación, habilidades de rechazo, agresividad y empatía), 2) habilidades cognitivas (incluyendo toma de decisiones, pensamiento crítico y auto evaluación), y 3) habilidades para manejar emociones (incluyendo el estrés y aumento interno de un centro de control). Las teorías sobre el desarrollo humano y las conductas del adolescente establecen que estas habilidades específicas son componentes esenciales de un desarrollo saludable, y son habilidades que definen a un niño de carácter fuerte.

<https://convivencia.files.wordpress.com/2008/11/habilidades2001oms65p.pdf>

Consulta: 20 de diciembre 2016

### **Diseño y planificación**

#### **Marco Lógico**

Es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto clara y comprensiblemente en un sólo marco o matriz. Su poder reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno (stakeholders). Es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde el diseño e identificación (¿cuál es el problema?), la definición (¿qué debemos hacer?), la valoración (¿cómo debemos hacerlo?), la ejecución y supervisión (¿lo estamos haciendo bien?), hasta la evaluación (¿lo hemos logrado?).

...se identifican dos tipos principales de proyectos: Proyectos Duros y Proyectos Suaves. Entre los primeros se incluyen aquellos que buscan producir resultados tangibles, como la construcción de una presa, una carretera, un puente o una fábrica. Los Proyectos Suaves, para los cuales es especialmente útil el Marco Lógico, son los que buscan obtener intangibles, y su impacto suele verse hasta después de algún tiempo de terminados, como por ejemplo, en proyectos de:

- Planeación estratégica
- Planeación de negocios
- Desarrollo comunitario
- Conservación de la biodiversidad
- Capacitación y educación
- Mercadotecnia
- Cambios culturales
- Concientización
- Mejoramiento de la calidad de procesos y desempeño de las personas y organismos
- Investigación y obtención de información

[http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56:marco-logico](http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=56:marco-logico)

Consulta: 20 de diciembre, 2016

#### **Teoría de cambio**

El enfoque de teoría de cambio también es conocido como “ruta de cambio” (pathway of change), “motor de cambio” (engine of change), “modelo lógico” (logic model), y “teoría de acción” (theory of action). Muchos nombres para un mismo enfoque. Una teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión de Éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado.

Una teoría de cambio facilita una explicación clara de la lógica subyacente a las conexiones entre las precondiciones y las intervenciones que han sido identificadas. Asimismo, apoya también la construcción de consenso sobre la estrategia para alcanzar el éxito.

[http://www.rootchange.org/about\\_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf](http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf)

Consulta: 19 de noviembre 2016

<sup>1</sup> Ricardo H. Serrano, José Gómez del Campo, Araceli Monje, Mireya Zárate y Rosa González, Modelo de Desarrollo Humano Comunitario. Sistematización de 20 años de trabajo comunitario nota página 15 Plaza y Valdés S.A. de C.V México, 2005

<sup>2</sup> Ricardo H. Serrano, José Gómez del Campo, Araceli Monje, Mireya Zárate y Rosa González, Modelo de Desarrollo Humano Comunitario. Sistematización de 20 años de trabajo comunitario contraportada Plaza y Valdés S.A. de C.V México, 2005



### **Mapeo de alcances (MA)**

El método, propicia un proceso de planificación que valora el conocimiento que tiene la gente de su realidad para proyectar con los pies sobre la tierra, cambios coherentes con relaciones, pertinencias, responsabilidades, acuerdos y con conciencia de la incertidumbre. El Mapeo de Alcances valida un desarrollo que se hace por y para las personas en procesos integrales, y no sólo enfocando algunos de sus resultados. Considera que los cambios de comportamiento de la gente y de las organizaciones determinan el desarrollo. Desde esta premisa se tienen que asumir varios desafíos:

- El proyecto o iniciativa transforma y está dispuesto a transformarse.
- Los aprendizajes se usan para retroalimentar el proceso y mejorarlo en el curso de su implementación
- La participación debe hacerse tan interactiva e inclusiva como sea posible.

<http://www.iifac.org/wp-content/uploads/2012/05/Comunidades.pdf> p. 4

Consulta: 20 de diciembre, 2016

### **Educación Popular**

Es una rama de las ciencias sociales, específicamente de la pedagogía, que basa el proceso de aprendizaje de un individuo en la práctica, las experiencias, el razonamiento y el contexto social de ésta. Es decir, el individuo aprende del medio que lo rodea, a una institución educativa como tal.

#### **Metodología de la Educación Popular de Paulo Freire**

Objetivo: cambiar la sociedad gracias a la alfabetización para que los oprimidos se conozcan a sí mismos y se desarrollen socialmente. Además de recuperar su dignidad perdida. El principal método es el diálogo, es decir, lo que más se utiliza son recursos orales. Un diálogo adaptado a cada contexto y a cada individuo, en el que todos participen de una manera activa...

[https://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n\\_popular](https://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_popular)

Consulta: 17 de noviembre, 2016

#### **La pedagogía del oprimido de Paulo Freire**

Para Freire el conocimiento no se transmite, se «está construyendo»: el acto educativo no consiste en una transmisión de conocimientos, es el goce de la construcción de un mundo común. Juan Manuel Fernández Moreno (ILCE)

“...pedagogía humanista y liberadora tendrá, pues, dos momentos distintos aunque interrelacionados. El primero, en el cual los oprimidos van desvelando el mundo de la opresión y se van comprometiendo, en la praxis, con su transformación, y, el segundo, en que, una vez transformada la realidad opresora, esta pedagogía deja de ser del oprimido y pasa a ser la pedagogía de los hombres en proceso de permanente liberación” PAULO FREIRE

Martinez-Salanova Sanchez, Enrique, *Paulo Freire, Pedagogo de los oprimidos y transmisor de la pedagogía de la Esperanza.*

[http://www.uhu.es/cine.educacion/figuraspedagogia/0\\_paulo\\_freire.htm](http://www.uhu.es/cine.educacion/figuraspedagogia/0_paulo_freire.htm)

Consulta: 17 de noviembre, 2016

### **De campesino a campesino (MCaC)**

La metodología de Campesino a Campesino, es en última instancia una estrategia para promover el desarrollo de la agricultura sustentable. La agricultura sustentable representa una respuesta a las deficiencias sociales y ambientales que trajo consigo (la) modernización agrícola. Surgió en Centro América cuando las estrategias del desarrollo agrícola de la Revolución Verde, de los años 60 y 70, fracasaron para resolver los problemas de pobreza rural (Holt Giménez, 2008). Para aquel entonces ONG internacionales introdujeron en Mesoamérica, proyectos comunitarios para desarrollar la agricultura sustentable (Holt Giménez, 2008).

Trabajando de manera empírica, los promotores e innovadores de la agricultura sustentable produjeron una diversidad de prácticas, uniendo prácticas tradicionales y otras destinadas a disminuir los riesgos, mezclaron prácticas modernas y técnicas alternativas, todas diseñadas para aumentar la productividad y fortalecer la resiliencia agroecológica (Holt Giménez, 2008). <http://agroecologiavenezuela.blogspot.mx/2008/10/metodologa-de-campesino-campesino.html>. Consulta: 29 de diciembre 2016

### **Enfoques empresariales**

#### **Desarrollo Empresarial Comunitario**

El programa Desarrollo Empresarial Comunitario favorece la creación de empresas forestales que ayudan a las personas a adquirir competencias empresariales;

<http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2014/comunidad/cadena-de-valor/desarrollo-comunitario/> Consulta: 17 de noviembre, 2016

#### **Desarrollo Humano Integrador**

Modelo para la formación empresarial en la base social, para que los nuevos empresarios generen el cambio cultural, político, social, económico y ecológico, que coloque a México como líder en el mundo “de la transformación hacia el desarrollo humano”.

<http://www.peced.com.mx/red/mision.html> Red Ciudadana para el desarrollo empresarial en México. Consulta: 21 de noviembre, 2016

#### **Inversión social**

Constituye un enfoque más integral de la relación empresa y sociedad que supone la extensión de los criterios empresari(ales) al campo social, quitándole la faz caritativa para otorgarle otra más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos.

<http://rsc.dircom.org/Glosario-temas-RSC/glosario-de-terminos-habituales-en-materia-de-rsc.html>

Consulta: 21 de noviembre, 2016

#### **Gestión por resultados**

También denominada administración por objetivos o dirección por resultados, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/conccargestionxresultados.pdf>

Consulta: 20 de noviembre, 2016



## Herramientas de evaluación

### RAP Proceso de evaluación Rápida (Rapid Assesment Process)

Investigación cualitativa intensiva, basada en equipos que utilizan triangulación, análisis de datos interactivos y recolección de datos adicionales para desarrollar rápidamente una comprensión preliminar de una situación desde la perspectiva la información se recoge hablando con las personas y obteniendo sus historias.

[http://csoc.missouri.edu/wp-content/uploads/2013/07/2000\\_rapid\\_assessment\\_process.pdf](http://csoc.missouri.edu/wp-content/uploads/2013/07/2000_rapid_assessment_process.pdf)

James Beebe Gonzaga University, Spokane, Washington, USA p. 1 Traducción libre

### Violentómetro

Es un cuestionario para detectar los diferentes niveles de violencia, que en ocasiones son imperceptibles en vida cotidiana, por confusión o falta de información. Con este, se creará una alerta para atender estas prácticas con ayuda de especialistas. Este nuevo esquema de auto evaluación, es de gran beneficio para el sector educativo, familiar y laboral. Se divide en tres niveles de valoración y, cada uno, se identifica con colores que exponen una situación de alerta misma que va en aumento de acuerdo a su gravedad.

## Investigación-Acción-Participativa

Método de estudio y acción que va al paso con una filosofía altruista de la vida para obtener resultados útiles y confiables en el mejoramiento de situaciones colectivas, sobre todo para las clases populares. Reclama que el investigador o investigadora base sus observaciones en la convivencia con las comunidades, de las que también obtiene conocimientos válidos. Es inter o multidisciplinaria y aplicable en continuos que van de lo micro a lo macro de universos estudiados (de grupos a comunidades y sociedades grandes), pero siempre sin perder el compromiso existencial con la filosofía vital del cambio que la caracteriza.<sup>1</sup>

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/coedicion/fborda/fborda.pdf> p. 320

Consulta: 21 de diciembre 2016

### Diagnóstico Participativo

Intervención social orientada a la transformación de una realidad determinada. Otras definiciones señalan los diagnósticos participativos como un método para determinar, desde el punto de vista de los actores en un determinado territorio, sus problemas, necesidades, potencialidades, propuestas y demandas para diseñar soluciones y lograr su desarrollo. Su objetivo es, mediante un trabajo colectivo entre los diferentes actores, lograr transformaciones con base en una problemática identificada, la cual debe ser construida y acordada entre los diferentes participantes.

RedEAmérica, 2014 Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base

<http://www.redeamerica.org/PublicacionesOnLine/PID/1392/mcat/1396/acet/2/ev/1/nsw/t?EDNSearch=diagnostico+participativo> Consulta: 19 de noviembre, 2016

### Ilusionismo Social

Parte de las metodologías participativas, especialmente en la investigación-acción-participativa y se desarrolla en el trabajo con las culturas populares. Como eje central tiene la dinamización y generación de mediaciones sociales deseadas en los espacios y tiempos cotidianos. Requiere que se trabaje con y desde la gente moviéndose de la seguridad de lo posible hacia la esperanza de lo imposible, mediante la autogestión de la vida cotidiana. Sin poder diferenciar el pensar y el sentir, la acción y el conocimiento, el reconocimiento y el aprendizaje de todos los saberes. Javier Encina y otr@s (coord.) Ilusionismo social. Ed. Atrapasueños,

<http://ilusionismosocial.org/mod/resource/view.php?id=161>. Consulta: 19 de noviembre, 2016

### Ver – Pensar – Actuar o Ver – Juzgar - Actuar

Metodología para la acción transformadora de los cristianos en sus ambientes y para superar el divorcio fe-vida. Es una propuesta de espiritualidad como corazón de la pastoral.

### Indagación apreciativa (IA)

Es un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación. Es una aproximación revolucionaria al cambio estratégico y crecimiento sostenible de las organizaciones. Para ser efectivo, el cambio requiere velocidad, ejecución clara y acuerdo a todos los niveles. La IA logra esto involucrando a todos los grupos de interés (stakeholders) de forma colaborativa en el proceso de toma de decisiones.

<http://www.institutoidea.es/indagacion-apreciativa/que-es-la-indagacion-apreciativa/>

Consulta: 20 de noviembre, 2016

### Reflexión-Acción

Es una propuesta que se compone de cinco pasos, los cuales constituyen un camino racional, lógico y ordenado en el desarrollo de proyectos comunitarios. La reflexión-acción como un proceso educativo de compromiso, busca que los problemas que perjudican su condición de vida, las causas que los generan y las alternativas para solucionarlo.

## Paradigmas de desarrollo

### Buen Vivir

Vivir Bien viene de las palabras indígenas Sumak Kawsay (en quechua) – Suma Qamaña (en aymara), que significan vida en plenitud, en armonía y equilibrio con la naturaleza y en comunidad, por lo que también se le llama el Buen Convivir. El pensamiento ancestral del Buen Vivir, es un viejo-nuevo paradigma, que propone una vida en equilibrio, con relaciones armoniosas entre las personas, la comunidad, la sociedad y la madre tierra a la que pertenecemos. Los pueblos indígenas y originarios invitan a retomar el camino del bien común, de la comunidad como una unidad, como una vía posible para la humanidad y como estrategia para la defensa de la vida en la tierra.

<sup>1</sup> Puede compararse esta definición con la muy semejante sometida al Congreso de Cartagena por el eminente profesor y pionero en estos menesteres, William H. Whyte: "La IAP envuelve a miembros de una organización o comunidad estudiada para que tomen parte con los investigadores, de lleno, en el diseño del proyecto, la obtención de los datos y las acciones que resultan del proceso. Uno de los objetivos profundos de cualquier proyecto de IAP es el de que los miembros de las clases bajas tengan poder suficiente para participar activamente en la gestión de su organización o comunidad".



<http://filosofiadeldelbuenvivir.com/buen-vivir/> Blog-espacio para conocer, difundir y reflexionar sobre el pensamiento andino amazónico del Buen Vivir / Vivir Bien, Sumak Kawsay / Suma Qamaña, como paradigma alternativo al desarrollo.

Consulta: 17 de noviembre, 2016

### **Economía Social y Solidaria**

La Economía Solidaria, parte de una consideración alternativa al sistema de prioridades en el que actualmente se fundamenta la economía capitalista. Se trata de una visión y una práctica que reivindica la economía como medio, y no como fin, al servicio del desarrollo personal y comunitario. Como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social. Una concepción que hunde por lo tanto, sus raíces en una consideración ética y humanista del pensamiento y de la actividad económica que coloca a la persona y a la comunidad en el centro del desarrollo.

Esta perspectiva convierte a la Economía Solidaria en una práctica fundamentalmente transformadora dado que choca frontalmente con el modelo convencional de la actividad económica en nuestro mundo, concediendo a las personas, sus necesidades, capacidades y trabajo, un valor por encima del capital y de su acumulación, a la vez que reivindica un modelo socioeconómico más redistributivo y equitativo.

Esta visión conlleva consecuentemente el desarrollo de una serie de valores y un repertorio de prácticas relacionadas con el empoderamiento de las personas y organizaciones ciudadanas, el impulso de relaciones basadas en la cooperación y la no competitividad, el desarrollo de modelos democráticos en la toma de decisiones, la conservación ecológica, la igualdad de oportunidades, la valoración de procesos relacionados con la reproducción de la vida y con los cuidados, la generación de riqueza e instrumentos financieros en condiciones éticas, el refuerzo de las capacidades de personas y colectivos especialmente excluidos, la innovación económica al servicio del desarrollo local, etc.

[http://www.economiasolidaria.org/files/economia\\_solidaria\\_askunze.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/economia_solidaria_askunze.pdf)

Consulta: 20 de diciembre 2016.

### **Desarrollo de la Comunidad Basada en Activos** - Asset Based Community Development (ABCD)

Es una estrategia para el desarrollo sostenible impulsado por la comunidad. Esta estrategia se preocupa en cómo vincular el micro-activo con el macro-ambiente. Parte de la premisa de que las comunidades pueden impulsar el proceso de desarrollo por sí mismas identificando y movilizándolo los activos existentes y creando oportunidades económicas locales.

#### **ABCD Toolkit**

[http://www.abcdinstitute.org/docs/What%20isAssetBasedCommunityDevelopment\(1\).pdf](http://www.abcdinstitute.org/docs/What%20isAssetBasedCommunityDevelopment(1).pdf) Traducción libre.

Consulta: 19 de Noviembre, 2016

### **Mapeo de Activos**

Herramienta utilizada por el enfoque ABCD para identificar las capacidades, habilidades y dones de una comunidad y cada persona tiene capacidades, habilidades y dones. Vivir una buena vida depende de si esas capacidades pueden ser usadas, habilidades expresadas y dones dados. Si lo son, las personas serán valoradas, se sienten poderosas y bien conectadas con la gente que los rodea y la comunidad alrededor. La persona será más poderosa debido a la contribución que la persona está haciendo.

<http://www.abcdinstitute.org/docs/abcd/IntroAssetMapping.pdf> Traducción libre

Consulta: 19 de Noviembre, 2016

### **Comercio Justo**

Es una forma alternativa de comercio promovida por varias ONGs, por Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos (como el pacifismo, el ecologismo) que promueven una relación comercial justa entre productores y consumidores. Los principios que defiende el **Comercio Justo** son:

- Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones y funcionan democráticamente.
- No a la explotación infantil.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
- Los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Se valora la calidad y la producción ecológica.
- Respeto al medio ambiente.
- Se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores.
- Se informa a los consumidores acerca del origen del producto.

<http://www.fairtrade.com.mx/index.html>

Consulta: 21 de diciembre 2016

### **Filantropía comunitaria**

Este concepto refiere a los enfoques para apoyar el desarrollo liderado por la comunidad en temas sociales, ambientales y económicos bajo el supuesto de que los grupos comunitarios pueden jugar un rol importante al momento de abordar sus problemas pero por lo regular no tienen acceso a recursos financieros y enfrentan violencia, corrupción y negligencia política cada vez que intentan actuar por su propio bien.<sup>1</sup>

En su informe sobre el Valor de la Filantropía Comunitaria, compilado como parte de una consulta conducido por la Fundación de Charles Stewart Mott y la Fundación de Aga Khan en conjunto con la FBCF, Knight<sup>2</sup> identificó una lista de características que indicaban una “Familia” de la filantropía comunitaria en lugar de una definición

<sup>2</sup> Knight (2012) *Value of Community Philanthropy*; Hodgson, Knight & Mathie, (2012) ‘New Generation of Community Foundations’.

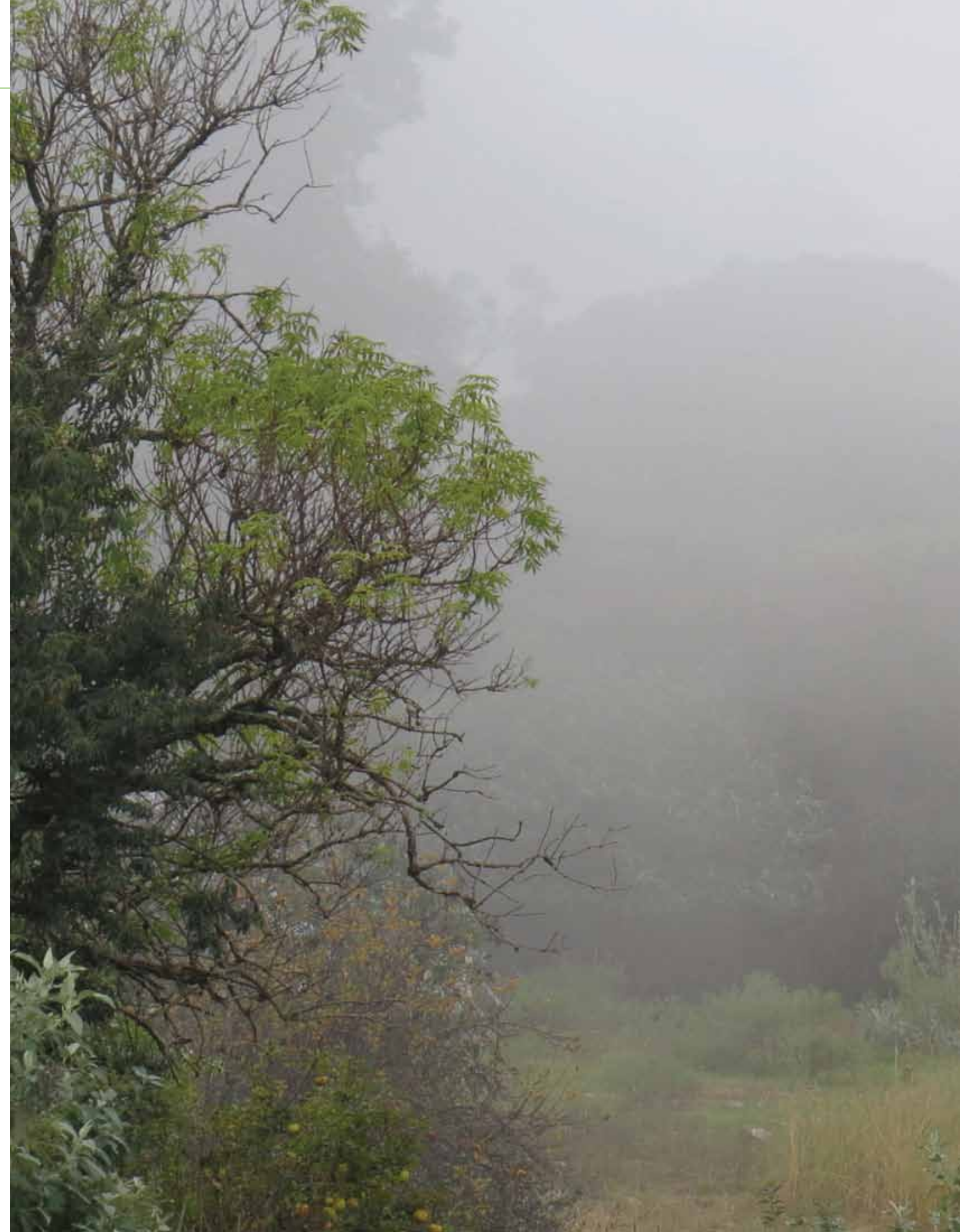


tecnocrática. La lista surgió de una serie de reuniones consultivas celebradas en Washington, Johannesburgo y Dhaka. Estas características incluían lo siguiente: 1. organizada; 2. autodirigida; 3. con arquitectura abierta (significa que el concepto de filantropía comunitaria no es propiedad de ninguna de las partes); 4. de la sociedad civil (distinta del Estado); utiliza el dinero y los activos propios (tanto para la redistribución como para apalancar recursos externos adicionales); 5. comprometidas con la construcción de una sociedad inclusiva y equitativa.

Los cuatro primeros puntos enumerados anteriormente podrían, por supuesto, aplicarse igualmente bien a cualquier organización de la sociedad civil, pero el quinto punto se consideró esencial para la definición de la filantropía comunitaria. La última categoría se refiere a la base de valor que se consideró importante en la filantropía comunitaria como un vehículo para el beneficio y la solidaridad. Lo que es crucial fue la comprensión de que tal solidaridad implicaba una combinación de gestión de activos (recursos humanos e intelectuales, así como financiamiento) y el fortalecimiento de la capacidad de la propia organización filantrópica comunitaria y organizaciones más amplias de la sociedad civil, enfatizando la importancia de la transparencia y rendición de cuentas locales para maximizar la confianza comunitaria. Se hizo referencia a la naturaleza multisectorial de las organizaciones filantrópicas comunitarias que pueden apoyar la construcción de capital social, lo que da como resultado un mayor sentido de apropiación y participación local.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Avila Kilurray Community Philanthropy. The context, concepts and challenges: A literatura review pp. 13-14 Traducción Libre. Se puede consultar en: <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/community-philanthropy-the-context-concepts-and-challenges-a.html>

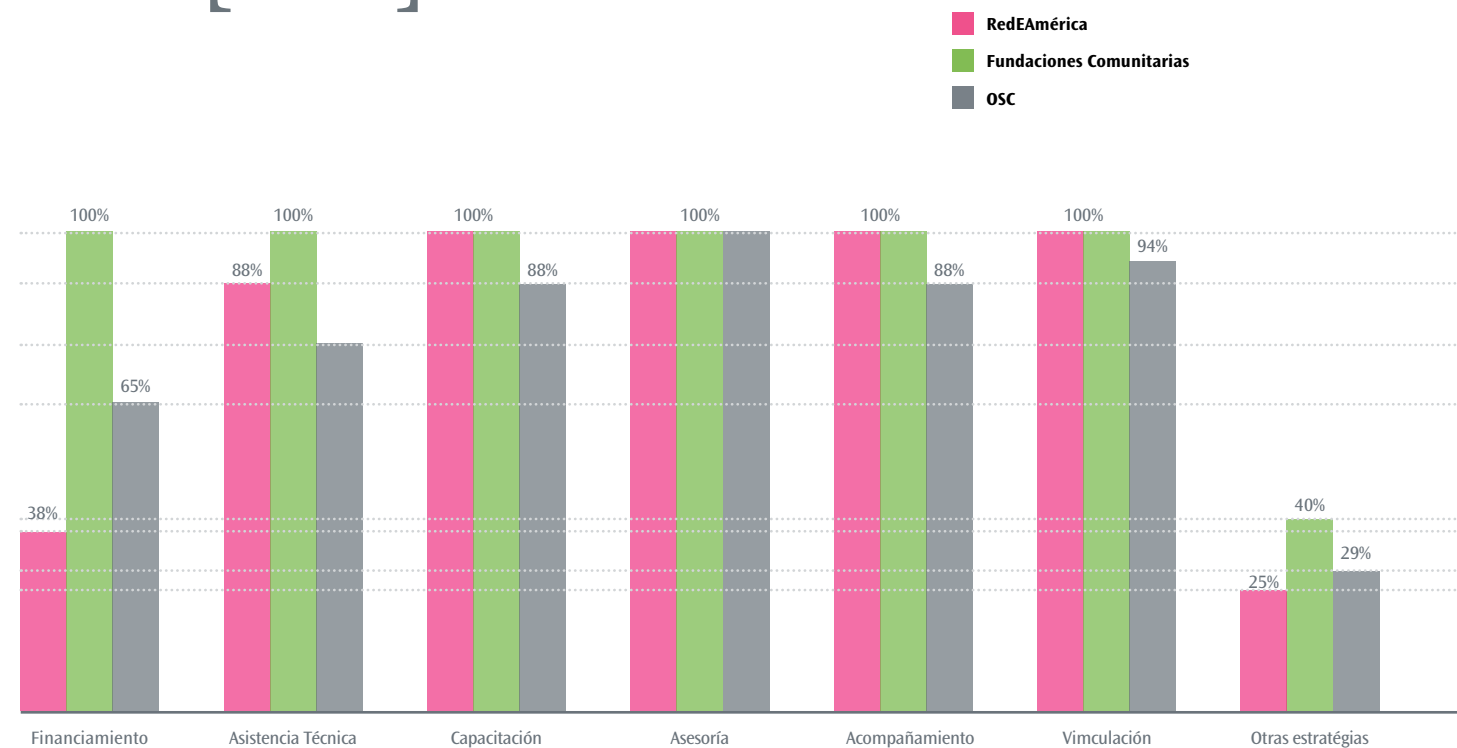






**ESTRATEGIAS** DESDE EL MARCO CONCEPTUAL, SE IDENTIFICARON ALGUNAS ESTRATEGIAS QUE ejecutan las fundaciones y OSC en las OdB para promover el DdB, tales como financiamiento, asistencia técnica, capacitación, asesoría, acompañamiento y vinculación.

GRÁFICA A<sup>2</sup>



**ESTRATEGIAS:**

Estrategias utilizadas para el fortalecimiento de las OdB

2 A pesar de que mostramos los resultados de esta sección como porcentajes hay que tener en cuenta que las bases de análisis son pequeñas y por lo tanto no son estadísticamente representativas. El grupo de informantes de RedAmérica – Nodo México es de 8



Respecto al financiamiento, las que integran RedAmérica expresan no aportar recursos financieros como parte de sus estrategias de fortalecimiento, lo que contrasta especialmente con las Fundaciones Comunitarias. Es de hacer notar que todos los informantes que pertenecen a RedAmérica sí aportan recursos, pero no económicos, o no como punto de partida en las relaciones iniciales que establecen con sus aliados. Aportan recurso humano y materiales, tales como renta de instalaciones, insumos y construcción de infraestructura. También el financiamiento se obtiene no a través de las asociadas de la Red sino que estos funcionan como vinculadores con inversionistas. Existe una tendencia a fomentar el esquema de empresa social (**Fundemex**, **Reforestamos México**). Algunas organizaciones como **CEMEX**, **FHMM**, **FEYAC**<sup>42</sup> y **Reforestamos México** establecen que no aportan dinero desde el primer contacto con las OdB, siendo este uno de los primeros filtros, ya que ninguna organización con un estilo de trabajo a través de subsidios aceptará esta condicionante. También algunas OSC tienen esta misma visión respecto al financiamiento, el aporte es material, en tiempo, en insumos de información o en investigación, no con recurso económico. Para las Fundaciones Comunitarias el financiamiento a las OdB es accedido a través de fondos y convocatorias para la ejecución de proyectos específicos. Existen procesos de las convocatorias, que se ligan a la asesoría y el acompañamiento, ya que las fundaciones comunitarias orientan a las OdB en este sentido.

Todas las organizaciones de RedAmérica, las Fundaciones Comunitarias y la mayoría de las OSC que entrevistamos tienen estrategias relacionadas a la capacitación, asesoría, acompañamiento y vinculación para el fortalecimiento de las prácticas del DdB.

La capacitación para RedAmérica se plantea para detonar capacidades empresariales de los proyectos y programas, muy enfocados en potenciar, a través de diagnósticos participativos, las capacidades y habilidades empresariales específicas en las OdB. Se diseñan talleres, diplomados, cursos cortos, pláticas, modelos menos acartonados de participación, capacitación para el liderazgo, administración de recursos, desarrollo de empresas solidarias, resolución pacífica de conflicto, muy orientados en lograr consolidar los procesos empresariales. Así mismo, **FEYAC** impulsa que compartan el conocimiento con otros, ya que la socialización ayuda a reconstruir el tejido social y empodera a los aliados de la fundación como líderes de sus proyectos. También **FHMM** y **Reforestamos México** promueven mucho la capacitación para consolidar a las OdB en el marco legal vigente del país, conscientes de que habrá grupos que aún no tienen la capacidad o intención de formalizarse. En el grupo de fundaciones comunitarias y OSC la capacitación está también orientada a impulsar modelos productivos y empresas sociales, pero también existen muchos componentes de desarrollo humano como el empoderamiento, enfoque de género y juventudes, la autoestima, el uso de los recursos naturales, etc.

En cuanto a la asesoría, que tiene también muchos elementos de asistencia técnica, se critica mucho la postura existente a veces en el sector de que “todos son todólogos”. El nivel de exigencia de las fundaciones puede ser alto frente a comunidades analfabetas o con pobreza estructural, por lo que llevarlos a que se consoliden como una empresa es un reto enorme y la asesoría es a fondo para lograr llevar a cabo todo el proceso, si es que es pertinente. Parte de las asesorías están ligadas a como completar propuestas, documentos y peticiones, desde una perspectiva de derechos que no se le pueden negar a alguien por ser indígena o pobre, que es un freno para las organizaciones, así como de procesar y entender convocatorias o lineamientos muy específicos o técnicos. En las OSC que trabajan con indígenas aparece como un elemento de asesoría el impulso a garantizar la seguridad alimentaria de las comunidades, como técnicas de ordenamiento de traspatio, huertos familiares o escolares, nutrición.

Para RedAmérica el acompañamiento se considera vital para los procesos de intervención. El hecho de estar presentes, incluso viviendo como un integrante más de la comunidad da la posibilidad de establecer confianza, aprender directamente de la experiencia, estar disponibles al pie del cañón, etc., todo lo cual abona a lograr una relación horizontal para saber exteriorizar lo que desean ejecutar. También tiene un propósito de revisión del cumplimiento de las metas que se propusieron las OdB. El acompañamiento es durante todo el proceso, buscando que dejen de necesitar a la fundación. Acompañar a una OdB no implica resolver ni responder por ellos.

Para las organizaciones asociadas de la Red, la vinculación tiene un carácter muy enfocado a las capacidades empresariales de las OdB y sus proyectos. Pueden abrir la puerta para los modelos productivos con mayor facilidad y entendimiento de los procesos dinámicos y las exigencias del mundo empresarial en un contexto no sólo nacional sino globalizado. En este proceso de vinculación entre las comunidades y los empresarios suele aparecer la desconfianza existente entre esos dos entes. Por un lado las comunidades desconfían del empresario por una experiencias o prejuicios de despojo, injusticias, pago poco equitativo, etc., por el otro lado, el empresario desconfía que algunas comunidades con altas carencias tengan la capacidad productiva para las condiciones de mercado que ellos requieren.

También las fundaciones comunitarias mencionan la vinculación con otras fundaciones, con redes como **Fundación Merced** o **Comunalia**. Las OSC tienen más vinculación hacia otras OSC, fundaciones y escuelas locales, no sólo universidades sino escuelas de nivel primaria, medio y medio superior, ya que en sus propios procesos han identificado la importancia de los docentes en el DdB, además de que es una oportunidad de hablar con e involucrar a los jóvenes.

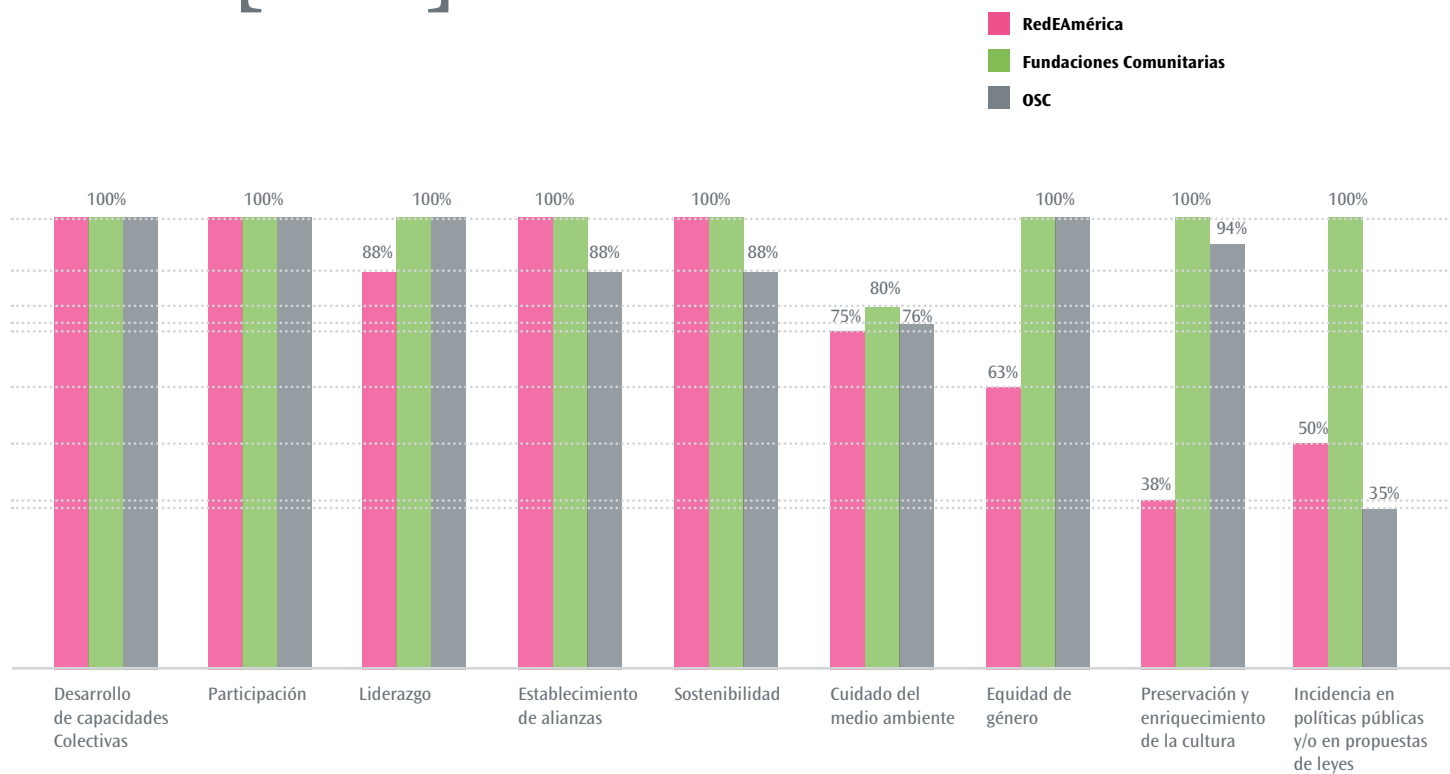
<sup>42</sup> En el proyecto específico de DdB integral en la comunidad de Flamboyanes, Yucatán.



**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

DESDE EL MARCO CONCEPTUAL DE LO QUE ES EL DDB SE IDENTIFICARON CAPACIDADES de acción colectiva y capital social que, en un contexto ideal, las fundaciones y OSC deberían fomentar en las OdB. Entre dichas capacidades que destacan el desarrollo de las capacidades colectivas de las OdB, entendidas puntualmente como el análisis y resolución de problemas, diseño de proyectos o programas, gestión y administración de recursos, negociación, etc. En este sentido todos los informantes mencionaron trabajar en fomentarlo entre las OdB. Los informantes de RedAmérica mencionan que uno de los componentes que consideran antes de comenzar a trabajar con alguna comunidad es que el proyecto cuente con el respaldo de un grupo o una comunidad, puede haber líderes pero debe de haber un respaldo colectivo, porque existe la convicción de que las personas que viven en la comunidad son quienes saben con mayor claridad cuál es la necesidad y razón de ser de tal o cual proyecto.

GRÁFICA B<sup>43</sup>



**CAPACIDADES**

de Acción Colectiva y Capital Social en las OdB

Entre las fundaciones comunitarias este acercamiento se da bajo el entendido que hay que actuar colectivamente para lograr el desarrollo, tanto con recursos como con esfuerzos, para lograr concesos y que se tomen decisiones sin llegar al conflicto.

En el grupo de informantes de las OSC el impulso al desarrollo de las capacidades colectivas de las OdB aliadas se da en el sentido de buscar impulsar liderazgos dentro de los distintos colectivos existentes, partiendo de que todo proyecto debe ser una decisión conjunta pero que los proyectos necesitan líderes y también que al inicio de cada proyecto se establece que sólo los integrantes de la OdB o el GdB van a detonar, decidir y apropiarse del proyecto. *The Hunger Project* le llama “la comunicación productiva”, *GES-Mujer* le llama “Modelo de la líder comunitaria”, en aquellas que trabajan con un componente indígena usan las asambleas para estos espacios. Estos mismos componentes impulsan la participación de los miembros de las OdB y los liderazgos, detectando e impulsando “a aquellos que tengan una mentalidad de emprendedor”<sup>44</sup>.

En cuanto a los establecimientos de alianzas se dan en una variedad de ellas, desde las académicas con universidades o preparatorias, con otras OdB, con OSC, con fundaciones, con redes, con otros actores no necesariamente organizados de la comunidad, en algunos casos con iglesias o religiosos en particular las OSC que tienen un origen jesuita. También las organizaciones asociadas de RedAmérica impulsan alianzas con empresas y también entre OdB, tanto logísticas, operativas, de negocio como de experiencias de sus modelos productivos, lo cual también sucede con la *Unión de Cooperativas Ñoño*.

Dado que la visión de RedAmérica el foco se encuentra en el fomento de las capacidades empresariales, la sostenibilidad se da por descontado, lo mismo en las Fundaciones Comunitarias donde los proyectos tienen una estructura clara para obtener resultados propuestos. En *Fundemex* lo dicen con la siguiente claridad: “Una empresa per se plantea su sostenibilidad” y en *Reforestamos México* como “Recordemos que el objetivo de los proyectos es su empresarialidad”. En la *Fundación Comunitaria Frontera Norte* lo expresan como “no sólo la sostenibilidad económica, sino de permanencia”.

Las asociadas de la Red y las OSC que no aportan financiamiento en recurso económico tienen aquí un mayor involucramiento ya que buscan que los proyectos logren ser sustentables porque será lo que mantenga vivo el proyecto.

Es importante mencionar que hay varias organizaciones que relacionan también la sostenibilidad con el cuidado de los recursos agroforestales, lo cual muestra la interacción de los componentes del DdB, tal es el caso de *CEMEX*, *FHMM*, *Reforestamos México*, *Fundación Comunitaria Malinalco*, *Fundación Comunitaria Oaxaca*, *El Hombre Sobre la Tierra*, *The Hunger Project*, *Impacto Café Chiapas*, el *CCMS* y *ENLACE*.

<sup>43</sup> Como se mencionó, las bases de análisis son pequeñas y por lo tanto no son estadísticamente representativas. RedAmérica – Nodo México (n=8); Fundaciones Comunitarias (n=5); OSC (n=17).

<sup>44</sup> Reforestamos México.



Los temas de fomento de la equidad de género, el cuidado al medio ambiente y la preservación cultural aparecen como áreas donde las asociadas de RedEAmérica y las OSC no han participado tan activamente, obedeciendo más a las propias dinámicas de las OdB. Por ejemplo, si la OdB tiene su origen en comunidades indígenas, sólo se considerará el componente de cultura si es que la OdB lo plantea así en su proyecto, como en algunos proyectos de la *FHMM*, *Impacto Café Chiapas* o *El Hombre Sobre la Tierra* que trabajan en territorios indígenas pero no todos los proyectos tienen dicho componente. *FHMM* lo define de la siguiente manera:

*“tenemos que ser flexibles, lo que no es flexible se rompe, hay que entender que nuestras comunidades son interculturales, hay migrantes, hay gente que no es maya. Hoy la cultura se define como los elementos que te dan arraigo y valor como persona, esto es lo que hay que promover, pero tiene que venir de ellos. La cultura es lo que mostramos como propio.”*

En el tema de género en particular los componentes complejos de derechos están ligados a aquellas organizaciones con un trabajo específico en el tema, pero hay quien lo considera un tema que no pueden abarcar porque las OdB no lo plantean en sus objetivos específicos. Entre las OSC, aunque todas trabajan el componente en el fortalecimiento de equidad de género en las OdB, por ser un componente inherente al desarrollo desde una perspectiva de derechos son *SiKanda*, *El Hombre Sobre la Tierra*, las *Casas de la Mujer Indígena (CAMIs)*, *K'inál Antestik*, *The Hunger Project* y la *Unión de Cooperativas* Ñoño quienes tienen modelos y proyectos sólidos referentes al tema. Sin embargo, *GES-Mujer* en Oaxaca en particular, por su mismo origen, lo trabaja a través de programas de salud y derechos reproductivos, de sexualidad, de prevención de la violencia contra las mujeres. Mucho del enfoque de los proyectos de *GES-Mujer* es ayudar a prevenir, detectar y proporcionar herramientas en el tema de violencia contra la mujer. *FHMM* a través de su programa de acceso a ingresos locales para mujeres mayas<sup>45</sup> y en alianza con la marca Taller Maya (<http://www.tallermaya.org/>) para acceso a mercados, brinda capacitación técnica, administrativa y comercial a la par de talleres de Desarrollo Humano y revalorización del rol de la mujer. Lo anterior ha permitido ampliar los derechos a la educación y participación política y social de las mujeres en las comunidades donde se instalan estas empresas sociales. En las Fundaciones Comunitarias este componente está muy presente, desde cursos y talleres de autoestima como en proyectos específicos de información y difusión.

Respecto al tema de la incidencia en política pública, las Fundaciones Comunitarias son un claro impulsor de ello, involucrándose en los Planes de Desarrollo Municipales y Estatales. Su carácter de agente local en un territorio específico y la estrategia de involucrar a los gobiernos con proyectos que no dependen de un recurso público o una etiqueta específica que les permite actuar transexenal o a través de trienios, pero específicamente uniéndose a grupos ciudadanos que los convocan y piden su participación, de esta manera pueden participar más activamente.

Por otro lado, la fuerza que pueden tener las organizaciones que integran la Red está desaprovechada. El tamaño de las empresas y fundaciones que representan tienen un peso económico, y por lo tanto político a nivel Congresos estatales y federal, así como con los representantes de las dependencias de gobierno. *Reforestamos México* sí se ha planteado el objetivo de incidir en políticas públicas, tanto por la parte de

conservación de los bosques como por la parte de explotación racional de los mismos y han hecho el trabajo de cabildeo necesario para lograr la aprobación de varias leyes que facilitan la explotación formal y sustentable por parte de las comunidades sin los procesos de judicialización por el uso de los recursos forestales. Han aparecido como organización que ha planteado ciertas iniciativas en el Diario Oficial de la Federación y existe la intención de impactar o incidir más.

Para *FECHAC* el camino como lo han entendido es que para lograr avanzar hay que incidir en que cambien ciertas cosas, desde el uso de presupuestos. Desde cómo se atacan las problemáticas, (principalmente desde los gobiernos) a veces sin visión, sin experiencia, solos, que hacen cosas muy aisladas, con corrupción, con deshonestidad. *FECHAC* y *FEYAC*, asociadas de la Red han llevado a sus estados la aplicación de un artículo de la Ley de Hacienda local, donde existe un estímulo fiscal para captar un porcentaje del Impuesto sobre la Nómina para el desarrollo de asistencia social a través de una IAP que lo multiplique y canalice. *FESAC*, por su parte, ha buscado ejecutar este mismo modelo pero aún no lo logra.

*Fundemex* tiene contemplado contribuir a mejorar el marco regulatorio y las políticas públicas vistas desde el ámbito federal, para la regulación de las empresas sociales, los apoyos que tienen, etc. Hay un debate en organizaciones al respecto si se deben sumar a las iniciativas de las OdB o si hay que organizarse para que las OdB se sumen. *SiKanda* por su parte, se ha enfocado en la incidencia en políticas públicas busca también concientizar y educar a los tomadores de decisiones a través de reuniones con secretarías e instituciones públicas, a través de identificar a aquellas personas dentro de las instituciones con una sensibilidad social y a partir de ahí construye alianzas con las autoridades, es decir, *“buscan buenas manzanas en cuanto a transparencia y sostenibilidad”*. Generando estos espacios de diálogo político se logra incidir; por ello les interesa que se hable de laboratorios de cohesión social, soberanía alimentaria y Gobierno Abierto.

Hay quien visualiza el tema de incidencia como hacer proselitismo político, lo que frena a ciertos Consejos. Varias de las organizaciones entrevistadas mencionan que pese a que no han incidido en política pública pero han puesto los temas en la agenda pública. Algunos directamente han logrado visibilidad ante los gobiernos estatales y municipales, al mismo tiempo que han logrado el empoderamiento de las comunidades que han pasado de no exigir nada a exigir y firmar peticiones a las autoridades para que haya centros de vacunación, espacios comunitarios, escuelas dignas, etc., pero haciéndolo no como individuos sino como comunidades organizadas, lo que promueve una mejor y diferente relación con la autoridad local. Existe la visión de que el círculo vicioso del no-desarrollo se rompe cuando las políticas públicas son co-diseñadas, implementadas, administradas y evaluadas de forma eficiente y efectiva con las OSC.

Sin embargo expresamente no han incidido en política pública ya que se visualizan sin medios y la presencia para atraer la atención de los gobiernos de los tres órdenes, sobre todo quien trabaja en temas de comunidades indígenas donde pareciera que hay un interés de mantener a las comunidades en condiciones de marginación para el ejercicio de los recursos o salir en la foto cuando pavimentan una calle o fomentar los negocios micro, como las misceláneas, pero desde la carencia de una visión de gobierno o de desarrollo real, sino siempre desde la dádiva gubernamental.

<sup>45</sup> <http://www.haciendasmundomaya.com/emprendimientos-productivos>



## OBSTÁCULOS EXÓGENOS



A LO LARGO DEL ESTUDIO, SE FUERON DETECTANDO OBSTÁCULOS EXÓGENOS O DEL contexto nacional o incluso globales que afectan la práctica del DdB y que sobrepasan las capacidades de acción de las empresas, fundaciones y OSC, lo cual tienen un fuerte impacto en las comunidades y tienen un nivel de complejidad tal que impiden el DdB. Dichos obstáculos exógenos fueron profundizados a lo largo de las entrevistas a profundidad, los talleres con aliados y los dos grupos focales, tanto con la OSC pero en especial el realizado con asociadas de RedEAmérica. La mayoría son estructurales, sus cambios serán a largo plazo y requieren de un compromiso político de la diversidad de actores relevantes tales como las comunidades, las OdB, las OSC y fundaciones, las empresas y el gobierno en sus tres niveles.

### **Pobreza y marginación**

En primer lugar las condiciones históricas de pobreza y marginación que existen en el país, en particular con los indígenas pero también con los campesinos y ejidatarios, de despojos históricos de recursos naturales a las poblaciones indígenas y a los territorios agroforestales, a los recursos hidráulicos y el impacto causado por el fracking. Incluso se da el debate de que para los gobiernos y partidos políticos es conveniente que sigan existiendo estas condiciones de marginación, ya que les permite mantener a las poblaciones cautivas para el clientelismo y el asistencialismo.

### **Migración**

La pobreza también tiene un impacto importante en la migración de hombres y jóvenes, con sus efectos como la feminización del campo o la pérdida del arraigo al territorio. La mujer y los adultos mayores son quienes se quedan en las comunidades, sin posibilidades para participar en procesos de desarrollo, desde el hecho que las mujeres deben estar en casa o bien que no pueden tomar decisiones porque no son ejidatarias. La migración de los jóvenes causa el abandono del campo y la pérdida del bagaje cultural.

### **Violencia**

La violencia que vive México es un obstáculo estructural. Se vive en múltiples dimensiones, desde violencia intrafamiliar, de género, machismo, pandillerismo, conflictos entre comunidades por preferencias partidistas o religiosas, hasta el narcotráfico, con su impacto en adicciones, pérdida de valores y desarticulación del tejido social.

Tanto la violencia como el clientelismo están ligados a la corrupción que ha permeado a los cuerpos de seguridad, a los gobiernos locales y federales, México es un sistema donde todos los elementos están interconectados y se afectan unos con otros. El narcotráfico incidiendo en la corrupción y en la narco nómina. También la inseguridad y el narcotráfico están limitando y poniendo en riesgo el trabajo de las organizaciones, porque la seguridad se ha vuelto un criterio importante para la toma de decisiones en la selección de proyectos o de zonas o regiones donde trabajar. Desafortunadamente el criterio pesa mucho y deja fuera a comunidades donde las iniciativas de DdB son necesarias para impulsar el cambio social. Las empresas, fundaciones y las OSC fomentan, en su mayoría, una cultura de la legalidad y la transparencia, lo que invariablemente les genera adversarios.



### **Estructura institucional**

También la estructura institucional en general de país y la dinámica político-electoral logra gobiernos débiles o indiferentes a nivel local, con pocas posibilidades, preparación y recursos, a quienes frecuentemente les gana la realidad. El periodo de mandato de un gobierno municipal es tan sólo de tres años, no permite pasar la curva de aprendizaje y actuar, pero además hay una desarticulación entre lo que hace el gobierno estatal y el federal, las iniciativas no son conjuntas y cuesta trabajo articular los esfuerzos. Algo que empieza a suceder en el cuidado de los recursos agroforestales es que las propias instancias federales están articulándose entre ellas. Pocas iniciativas ligadas al desarrollo en las comunidades tienen planes que trasciendan los periodos de los gobiernos y la preferencia partidista, no hay una visión transexenal.

### **Marco legal**

Hay un marco legal deficiente en México que complica la participación de las OdB y OSC: requisitos y controles para ser donataria autorizada, certificación de actividades, destino de los bienes en caso de cierre de actividades, facturación electrónica en lugares donde incluso la telefonía es deficiente y donde las capacidades de las personas no son las óptimas para entender lo básico de computación. Lo cual, como una consecuencia más de las diferencias culturales, genera reglas complejas de operación de los programas, a veces diseñados para que no accedan a fondos o que requieran a un técnico externo para ello.

### **Aislamiento**

Por último, el aislamiento físico de algunas comunidades dificulta el generar y acercar el desarrollo, refiriéndonos a los caminos, vías de acceso, medios de comunicación y transporte disponibles. Las dificultades hacen que los proyectos resulten con un alto impacto financiero. Además, el potencial de éxito es bajo, porque la logística en cualquier proyecto productivo de comercialización se convierte en un reto.

**A los obstáculos endógenos antes mencionados, se suman tres que son más de orden interno.**

### **Enfoque multiactor**

En general, existe una débil o ausente articulación entre actores trabajando en un mismo territorio, los esfuerzos desarticulados no contribuyen al avance del DdB. Es importante mencionar que muchas empresas, no es el caso de RedEAmérica quien ya se asume como un actor relevante del entorno, no ven el retorno económico al ser actores de un territorio o región, muchas empresas se asumen como un externo y no comparan las problemáticas de la comunidad porque su objetivo es la utilidad del negocio.

### **Comunicación entre empresas y OdB**

Falta de comunicación sistemática entre empresas, fundaciones y OdB. El fortalecimiento al interior de las empresas sobre su importancia y función, no es del todo asumido. RedEAmérica podría generar valor más allá de la generación de empleos, es decir con sus capacidades de contribuir al desarrollo de los proyectos sociales. Para que la empresa se sume, y para que se sumen más, se requeriría llevar a cabo una campaña amplia de concientización al interior de las mismas, a fin de que desde el director, el consejo en su totalidad, hasta los empleados, e incluso proveedores y consumidores, tengan conocimiento, entiendan y participen en el DdB.

### **Perjuicios y condicionamientos**

Por otro lado, existe una percepción sesgada y negativa de las OSC y OdB sobre las empresas basada en prejuicios, condicionamientos o experiencias pasadas desafortunadas, incluso con opiniones formadas con los antecedentes históricos de la esclavitud en tiempos de la colonia, la tienda de raya en las haciendas del Porfiriato o las malas prácticas de algunas empresas en el pasado.

Cabe mencionar que RedEAmérica-Nodo Mexicano no se han hecho cargo del poder económico y político que representa no sólo como actores locales, sino nacionales e incluso globales. Además falta una articulación o comunicación interna sistemática y eficiente para responder oportunamente a temas de interés estratégico, como por ejemplo frente a la propuesta de modificación de ley para las OSC.

La complejidad del contexto junto con los obstáculos exógenos antes mencionados que están enfrentando ha llevado a las organizaciones a repensar su quehacer, a revisar sus metodologías y a replantear sus acciones. No sólo en RedEAmérica-Nodo Mexicano, sino entre las Fundaciones Comunitarias y las OSC se ha detonado un proceso de cuestionarse de fondo su participación ¿hacia dónde?, ¿cómo?, ¿con quién?

También se está impulsando fuertemente la investigación al interior de algunas organizaciones a fin de generar conocimiento para superar el activismo y para reorientar las acciones que lleven a un mayor impacto y consecuente al cambio permanente y de largo plazo de las comunidades.

En el grupo focal realizado con RedEAmérica-Nodo Mexicano, apuntaron acciones concretas que están llevando a cabo para enfrentar los obstáculos antes mencionados.

### **Combatir la pobreza y el asistencialismo**

- Participan en Acción Ciudadana Contra la Pobreza. Desde fines del 2014 se promueve un cambio sistémico para contribuir a disminuir la pobreza y la vulnerabilidad. Tiene varios componentes: a) incidir en políticas públicas; b) inclusión financiera; c) que los empresarios trabajen con las empresas sociales a través de alianzas. Esto lleva a un cambio cultural que representa grandes desafíos para que tanto los empresarios como las empresas sociales se entiendan unos a otros y haya transferencia de saberes entre todos los aliados/donantes/socios.
- Impulsan metodologías del DdB para generar cultura emprendedora. Desde la primera reunión se deja en claro con la comunidad que no dan dinero, ni regalan nada.
- Trabajan la sensibilización y formación de empresas y actores diversos para que sus inversiones, donaciones y fondos sean inversiones estratégicas, dentro de los programas de inversión social.
- Cambian el modelo de intervención asistencialista hacia el modelo de DdB para incidir en las organizaciones con las que trabajan. Están desarrollando una metodología de selección de proyectos y están sensibilizando al interior de la empresa para que haya claridad del nuevo enfoque.

### **Atacar o disminuir la migración**

- Impulsan el programa “Joven Emprendedor Forestal” para que estudien y puedan crear un emprendimiento forestal productivo en sus comunidades.
- Promueven en los jóvenes urbanos la creación de cooperativas para colaborar en las reforestaciones encargándose de la facilitación y el manejo de grupos de las empresas.

### **Avanzar en el marco legal, la incidencia y generación de políticas públicas**

- Coordinan la incidencia para el análisis de marco legal, investigación con datos duros y se hacen propuestas de cambio en política forestal y se suman a campañas y a otras propuestas.
- Fomentan las alianzas para promover propuestas de cambio del marco fiscal y para diversos temas que afectan como sociedad civil.

### **Combatir la corrupción y avanzar en la cultura de la legalidad**

- Enfrentan el círculo vicioso de corrupción, partidos políticos, clientelismo y asistencialismo, se fortalecen políticas internas en el tema de cumplimiento normativo.
- No dan ninguna aportación, ninguna ayuda a entidades gubernamentales como tal; no sólo para transparentar ante ellos, sino como parte de la cultura de legalidad, comunicando que son políticas globales de cumplimiento normativo para la relación con autoridades gubernamentales, ejidales, etc.
- Se suman a la iniciativa de cultura de la legalidad; las organizaciones que integran la Red son actores inmersos en este tema por una preocupación muy genuina en las empresas. Esto no sólo afecta el desarrollo de las comunidades, sino a la empresa y a la viabilidad misma de poder trabajar libremente en un país que no tenga estos obstáculos.
- Replantean las actividades que se están desarrollando, hubo que replantear la sostenibilidad no sólo de que los programas se mantengan dentro de las comunidades, sino que internamente para la empresa sean viables.
- Impulsan procedimientos anticorrupción para aplicarlos también a las organizaciones.

### **Avanzar en el enfoque multiactor y en la suma de esfuerzos**

- Comienzan a aportar un enfoque sistémico, vinculado al enfoque de comunidades sostenibles.
- Enfocan hacia proyectos de impacto y escalables donde se sumen el sector público, privado y social.
- Llegan a hacer acciones con cierta profundidad, no acciones puntuales, dejando una semilla para que la educación financiera se quede en la comunidad.
- Participan en diversas redes y alianzas con empresas, con organizaciones sociales y con gobierno. También instrumentando la comunicación para que las empresas se comuniquen con las OdB.

### **Acortar diferencias culturales y las distancias en la comunicación entre empresas, fundaciones y OSC**

- Aprenden, reaprenden y desaprenden los saberes locales para relacionarnos mejor.
- Desarrollan habilidades y capacidades para facilitar la comunicación entre empresas y OdB dentro de los programas de fortalecimiento



## FORTALEZAS Y DEBILIDADES



A LOS TRES GRUPOS DE ACTORES ENTREVISTADOS SE LES PREGUNTÓ ACERCA DE SUS fortalezas, es decir de las condiciones, potencialidades y capacidades internas que sostienen a la organización y que, entre otros aspectos, les permiten ser efectivos en las acciones que emprenden. De igual manera se les preguntó sobre sus debilidades, es decir situaciones del ámbito interno que impiden u obstaculizan para que la organización cumpla con el camino trazado en el marco de su misión y visión. A continuación una síntesis de las respuestas recibidas por cada uno de los tres grupos de entrevistados.

### RedEAmérica-Nodo Mexicano

**Fortalezas:** las organizaciones asociadas a la Red identificaron su carácter de aliados estratégicos de las OSC, que actúan como articulador, puente o vínculo con distintos actores para el desarrollo de los proyectos y programas.

La capacidad de convocatoria que tienen estas fundaciones es un factor sobresaliente en cuanto a las fortalezas, ya sea con el sector público, *CEMEX*, el sector privado *FUN-DEMEX* por el respaldo que tiene del *Consejo Coordinador Empresarial (CCE)* o bien *FECHAC* y *FEYAC* por los respaldos del sector empresarial estatal que tienen.

Así mismo, ligados al sector empresarial, fundaciones como *Fundación ADO*, *FHMM*, *Reforestamos México*, entienden que tienen una oportunidad estratégica para promover “cadenas de valor” o “valor agregado” a los proyectos productivos, pudiendo conectar con el sector privado de manera muy exitosa. Esta misma visión empresarial también se expresa como una visión bastante pragmática, que ordena y aterriza mucho a las OSC, consolidando la información y planteando compromisos y metas.

La presencia en la comunidad es vista como una fortaleza, aunque los proyectos o programas los ejecute una OSC o una OdB, el proyecto se realiza en conjunto con la comunidad y los actores relevantes, incluidos las asociadas de la Red.

Otra característica es el desarrollo de metodologías propias para la intervención. Es claro el ejemplo de *FHMM* con su programa de Desarrollo Humano con el que trabajan, una metodología de trabajo y acción comunitaria que, a través de un eje transversal con foco en el desarrollo humano fortalece a los equipos, a los grupos de base, y que al cuidar su bienestar, mira a la comunidad no como un ente abstracto sino como personas; *Reforestamos México* que tiene su metodología de Desarrollo Humano Integrador que logra desarrollar empresas productivas exitosas, con un enfoque totalmente empresarial; *FEYAC* por su parte lleva a cabo el Diagnóstico Comunitario Participativo Integral que le permite intervenir comunidades de una manera amplia y con perspectiva de derechos.



*Fundación Merced* expresa que no tiene dependencia a fuentes de financiamiento por lo que su actividad no está condicionada; otras organizaciones asociadas a la Red comentan también en este sentido, su fortaleza en cuanto a los recursos con los que cuentan, que permite operar de manera tranquila, o bien, que los obliga a buscar aliadas como *FEYAC* o *Reforestamos México*. *FECHAC* y *FEYAC* cuentan con un recurso generado por el impuesto a la nómina en sus entidades, Chihuahua y Yucatán, respectivamente, que aunque son recursos relativamente seguros siempre existe un riesgo de que exista un recorte o que el gobierno en turno decida su uso de manera discrecional.

*FECHAC*, *FHMM* y *FEYAC* hablan de su transparencia y su prestigio local como características de sus instituciones. También se menciona lo profesional, comprometido y multidisciplinario de los equipos de estas organizaciones asociadas de RedEAmérica.

Una de las fortalezas mencionadas por *CEMEX*, y que representa un logro importantísimo para el actuar estratégico de las fundaciones empresariales es haber cambiado la mentalidad de dejarse ver como productor de cementos y agregados, sino como un proveedor de soluciones innovadoras de la industria que mejore la calidad de vida; el cemento como un medio y no un fin.

**Debilidades:** este grupo de fundaciones identifica el hecho de tener equipos operativos pequeños en relación a la demanda y contar con poca estructura, lo cual repercute en no poder dar un acompañamiento estratégico más a fondo o no poder sistematizar los materiales, metodologías y experiencias.

El origen empresarial de este grupo de organizaciones aporta a la falta de entendimiento de los tiempos de las OdB y GdB, o que muchas veces el proceso de sensibilización a los empresarios que no están muy involucrados o no entienden lo que es el DdB, suele ser un camino difícil. En este sentido, *CEMEX* apunta a la falta de conciencia crítica que como sociedad tenemos un punto ciego en cómo se incide para que las comunidades estén así, sin querer aceptar que ellas forman parte de un sistema del que nosotros somos parte y que tenemos corresponsabilidad.

*Fundación ADO*, *Fundación Merced*, *Reforestamos México* y *FHMM* identifican no participar tanto como podrían o querrían, a fin de cuentas los recursos económicos y humanos son limitados para poder abarcar adecuadamente los proyectos, lo cual, además será una constante en este sector, tanto en las Fundaciones Comunitarias como en el grupo de OSC. De igual manera, *Fundación ADO*, *FHMM*, *FECHAC*, *FEYAC* y *Reforestamos México* mencionan no tener la posibilidad de actuar con todos los otros actores del ecosistema. A veces quedan limitados a las intervenciones directas con foco en una comunidad, limitando el campo de acción. Los procesos de evaluación, por tantos requisitos y papeleos necesarios se traducen y se interpretan como lentitud y burocracia.

*CEMEFI* menciona que una debilidad de las fundaciones empresariales es que históricamente algunos grupos locales no los ven como aliados para hacer proyectos conjuntos sino muchas veces existe un prejuicio mutuo, una visión de desconfianza o hasta de enemigos.

Se percibe como una amenaza el contexto que no es favorable, hoy día es más complicado por el crimen organizado, la violencia, los partidos políticos, las divisiones en las comunidades y la velocidad y a veces falta de objetividad con que fluye la información.

Por otro lado, *FHMM* identifica como un reto, no una debilidad, el proceso de aprendizaje constante, se encuentran en un proceso continuo de descubrimiento, donde la comunicación y la gestión del conocimiento se vuelven estratégicos. *Fundación Merced* identifica como reto propio, y de otras organizaciones, el cómo medir los resultados.

## Sumario de Fortalezas, Debilidades y Retos RedEAmérica

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RETOS
Aliados estratégicos de OSC para los proyectos y la vinculación	Equipos pequeños	Comunicación y gestión del conocimiento
Visión empresarial para promover cadenas de valor	Falta de comprensión de tiempos en OSC u OdB	Cómo medir los resultados
Visión pragmática orientada a resultados	Capacidad limitada de acción a territorios específicos	
Equipos profesionales, multidisciplinarios	Desconfianza y prejuicio hacia las empresas y/o las OSC u OdB	
<b>El capital humano</b>	<b>Burocracia, lentitud y papeleo</b>	
<b>Presencia en la comunidad</b>	Contexto complicado	
<b>Metodologías propias (FHMM, FEYAC, Reforestamos México)</b>	Ausencia de visión de corresponsabilidad	
<b>Acceso a recursos financieros</b>		
Transparencia y prestigio		
Cambiar la visión del empresariado de la manera de intervención		



### Fundaciones Comunitarias

**Fortalezas:** la conformación de equipos operativos muy comprometidos y muy alineados con la visión de desarrollo, con capacidad organizativa, de planeación, de implementación, de evaluación para que los proyectos puedan ser eficientes. Son equipos con altos niveles de entrega, tal y como lo expresaron *Fundación Comunidad*, *Fundación Comunitaria Frontera Norte*, *Fundación Comunitaria Malinalco*, *Fundación Comunitaria Oaxaca* y *FESAC*. Se asumen como organismos vivos que se van nutriendo de otros talentos, voces y visiones, lo que los hace muy dinámicos.

En este tipo de organizaciones, las menciones al Consejo como una fortaleza suceden de manera unánime. Se habla de consejeros comprometidos, muy participativos, muy al pendiente de la institución como tal. Los líderes, son una pieza clave para las fundaciones comunitarias que no depende del staff únicamente. Perciben una legitimización de los órganos de gobierno, y ello no significa que otras voces de la comunidad o de especialistas queden fuera.

En la *Fundación Comunitaria Malinalco* están centrados en ser un vehículo de transformación. Facilitarán lo que se tenga que hacer, de acuerdo a las necesidades de la comunidad. El hecho de interactuar es la clave de cómo se puede crear, co-crear juntos.

También son un grupo de fundaciones que llevan lapsos largos de trabajo en las comunidades, por lo que son reconocidos tanto en grupos sociales y en las comunidades, con un buen prestigio, trabajando en el fortaleciendo de relaciones, tanto al interior como con los vecinos, la comunidad, la capacidad de comunicarse, siendo muy respetuosos, sin imponer visiones.

*Fundación Comunitaria Frontera Norte* reconoce como una de sus fortalezas la capacidad de movilizar recursos, refiriéndose a los recursos económicos y de otro tipo como voluntades, instituciones y organizaciones. De igual manera *Fundación Comunitaria Oaxaca* menciona como una de sus fortalezas la capacidad de sentar a todos a la mesa.

Por último, en el tema de fortalezas, *Fundación Comunitaria Oaxaca* menciona su metodología propia que ha construido, tiene la fortaleza en sí misma de permanecer, adecuándose al entorno, pero que es aplicable y es propia, que va escalando de algo de base hacia algo local hacia algo regional y que se puede expandir.

**Debilidades:** el tema del acceso a los recursos financieros aparece como una debilidad muy importante para las fundaciones comunitarias. Hay la verbalización de que los recursos siempre estarán limitados y que a pesar de que existe capacidad de gestión siempre faltan. Los círculos de donantes son pequeños.

A pesar del entusiasmo y el compromiso de los equipos operativos y los consejos de las fundaciones comunitarias hay dificultad para encontrar los perfiles adecuados a las necesidades profesionales, que no sólo tengan el conocimiento técnico sino que puedan aterrizar al contexto local lo que se requiere.

*Fundación Comunidad* menciona que no han logrado trabajar adecuadamente con el gobierno, porque hay enfrentamientos de visión, sin encontrar buenas alianzas con ellos.

El crecimiento de las fundaciones comunitarias no fue necesariamente ordenado, ni tampoco documentado, lo cual no abona adecuadamente a la organización estratégica, ello impacta en que no se han actualizado procesos ni procedimientos internos.

*FESAC* y la *Fundación Comunitaria Malinalco* perciben las condiciones geográficas y culturales de sus áreas de acción como otro reto para poder atender diferentes poblaciones, necesidades, contexto cultural, político, social, etc., es muy difícil llegar a comunidades porque no hay fácil transporte y comunicación, ningún tipo de señal.

*Fundación Comunitaria Frontera Norte* se cuestiona si es una debilidad que en parte de los programas que operan están muy enfocados a la juventud, lo que puede cerrar las puertas a otros segmentos población, pero que quizá son una fortaleza.

## Sumario de fortalezas, debilidades y retos Fundaciones Comunitarias

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RETOS
Equipos operativos muy <b>comprometidos</b>	Acceso a recursos financieros	Condiciones geográficas y de territorio adverso
Consejos comprometidos	Búsqueda de perfiles adecuados	Estar enfocados a la juventud
<b>Co-crear juntos</b>	No lograr trabajar adecuadamente con el gobierno	
Fundaciones con años actuando en las comunidades	Crecimiento no ordenado ni sistematizado	
Capacidad de <b>movilizar recursos</b> no sólo financieros		
<b>Metodología propia</b> (Fundación Comunitaria Oaxaca)		

## Organizaciones de la Sociedad Civil

**Fortalezas:** trabajar en territorios de comunidades indígenas con una alta biodiversidad, que además se caracterizan por una fuerte organización comunitaria. Por ello se está trabajando en algo sumamente relevante como es la defensa de la cultura.

Vuelve a aparecer como fortalezas el tema de las metodologías propias: *ENLACE* tiene una metodología de vinculación que básicamente pone en el centro el acompañamiento; *Impacto Café Chiapas* plantea que su principal fortaleza es que permite el acceso a la información para los productores y quiere innovar en el sector productivo agrícola y en lo conceptual para hacerlo más simple, su foco es el productor, es el centro de las cooperativas y las organizaciones. Buscan transitar de “organizaciones de pequeños productores” a “pequeños productores organizados”, lo que centra al productor en el foco de atención. Para *The Hunger Project* la visión del desarrollo es de empoderamiento, nombrado desarrollo liderado por las comunidades con perspectiva de género. *GES-Mujer* realiza su trabajo con un tratamiento de las temáticas desde una perspectiva de equidad de género e interculturalidad, de lo que se desprende un manual de la guía comunitaria y un diplomado de liderazgo.

Las capacidades de los equipos vuelven a aparecer como fortalezas. Son equipos comprometidos y multidisciplinarios, pese a ser estructuras pequeñas, con grupos de jóvenes con diferentes niveles de formación y que los fortalece mucho vivir la diversidad de pensamiento, en una realidad que también es diversa, es decir que viven su propia interculturalidad. También la permanencia del personal en las instituciones, como en *GES-Mujer*, *FOMENTO*, *El Caracol* y la *Misión de Bachajón*.

La flexibilidad y diversidad que se tiene de interactuar con diferentes actores. Hay quienes se relacionan tanto con agencias de cooperación, como con fundaciones privadas, instancias de gobierno, fundaciones de empresas, cuidando siempre el enfoque de acompañamiento en las comunidades.

Para *El Hombre Sobre la Tierra* la construcción de infraestructura es una fortaleza, ya que están convencidos que sin infraestructura no hay desarrollo.

Algunas organizaciones como *Unión de Esfuerzos del Campo* o *SiKanda* han logrado una recaudación constante e independencia financiera.

*FASOL*, *GES-Mujer*, *SiKanda* e *Impacto Café Chiapas* mencionan la transparencia administrativa y del uso de sus recursos financieros como una de sus fortalezas porque genera confianza y abona a la cultura democrática del país.

De igual manera *SiKanda*, *Impacto Café Chiapas* y *The Hunger Project* tienen como fortaleza que su experiencia no se limita a los proyectos que realizan en México sino que tienen información y colaboración con otros países por lo que pueden enriquecer su intervención.

**Debilidades:** el trabajo en los territorios aísla también a las organizaciones, es decir el no pueden fácilmente visibilizar y socializar las experiencias que acompañan.

Falta investigación y sistematización, suelen ser equipos inmersos en los procesos y con poco tiempo para sistematizar y producir conocimiento a partir de su práctica, se ha perdido mucho aprendizaje metodológico y conceptual.

En el caso de otras organizaciones con *El Caracol*, *ENLACE*, *FASOL*, *GES-Mujer*, *El Hombre Sobre la Tierra*, sucede que el tema de la sostenibilidad financiera no está solucionado, tanto por reducción de la cooperación internacional como por la reducción presupuestal del gobierno federal. Hablan de una debilidad histórica y verbalizan que no son sustentables.

Por la crisis que se está viviendo, cada vez hay menos recursos para la ejecución con quienes no trabajan con resultados tangibles a corto plazo; muchas veces los proyectos son un medio para alcanzar el fin por lo que los indicadores no son ni tan medibles ni alcanzables en el corto plazo.

El tema de la seguridad para las personas que trabajan en las organizaciones que defienden derechos en un contexto adverso, las pone en riesgo.

Existe una mentalidad en las comunidades que a veces es difícil de romper. Hay una cultura del subsidio muy fuerte. La gente está acostumbrada a que le lleven las cosas, que se las den sin nada a cambio o por un voto. Por lo que pedir no sólo tiempo o mano de obra, sino un compromiso y, en la medida de sus posibilidades, que aporten económicamente, que vayan a otras comunidades y promuevan el trabajo que hay que realizar, a la gente le cuesta mucho trabajo responder a ello y comprometerse.

Tanto *GES-Mujer* como *SiKanda*, ambas organizaciones en Oaxaca, mencionan la ausencia de otras organizaciones en la región para compartir experiencias porque su enfoque no es principalmente lo indígena, lo cual ellos lo perciben como una debilidad, sin embargo es más bien una señal de la desarticulación existente en la región.

Un reto que enfrentan las OSC es la formación de nuevos liderazgos, que transmitan el compromiso y el conocimiento del actuar a través de los años. Las organizaciones le apuestan no sólo a un relevo, sino involucrar a los más jóvenes en esos cambios.



## Sumario de Fortalezas, Debilidades y Retos Organizaciones de la Sociedad Civil

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RETOS
Defensa de la cultura, trabajo con comunidades indígenas	Condiciones históricas de pobreza y marginación	Formación de nuevos liderazgos
Metodologías propias (Enlace Comunicación y Capacitación, Impacto Café, The Hunger Project, GES-Mujer, Unión de Cooperativas Ñöñho)	Aislamiento geográfico	
Capacidad, compromiso y equipos multidisciplinares	Falta sistematización	
Flexibilidad y diversidad de actores	Sostenibilidad financiera	
Construcción de <b>infraestructura</b>	<b>Financiamiento para proyectos con indicadores intangibles o a largo plazo</b>	
<b>Recaudación</b> constante	Seguridad	
<b>Transparencia</b> administrativa	Cultura del subsidio / paternalismo	
Experiencias <b>internacionales</b>	<b>Ausencia o desconocimiento de redes</b>	





## VOCES<sup>1</sup> DE LOS ALIADOS<sup>2</sup>



SI VEMOS LAS NOTICIAS EN LA TELEVISIÓN O SI LEEMOS LOS PERIÓDICOS PODEMOS pensar que México es un país donde todo está mal. Todos los días hay muchas malas noticias, cosas que no funcionan, crimen organizado, feminicidios, despojos contra los pueblos indígenas, desempleo, malversación de fondos, en fin, una lista infinita de problemas. Y para colmo Trump entró en escena.

Ni las noticias ni los periódicos hablan de que existe muchísima gente y organizaciones en nuestro país que está cambiando el mundo. Nuestro mundo, nuestro México. Con sus proyectos y actividades los aliados de las fundaciones empresariales, de las fundaciones comunitarias y las organizaciones de la sociedad civil están todos los días cambiando sus vidas y las de su comunidad.

Para dar cuenta de ello en el marco de este Estudio, y como se señaló anteriormente, se realizaron 22 talleres o entrevistas grupales presenciales con aliados de las organizaciones entrevistadas a fin de dar voz a las OdB o GdB que llevan a cabo las prácticas de DdB. Dichos talleres tuvieron una amplia participación, en ellos se profundizaron temas ligados a las prácticas de DdB.

Algunos de esos temas fueron: cambios que han logrado en sus vidas y en la vida de sus comunidades, así como cambios por lograr. Se profundizó sobre los obstáculos a los que se han enfrentado para llevar a cabo prácticas de DdB. Interesó detectar la participación de la comunidad en el proceso que va desde la idea inicial, diagnóstico, diseño, gestión, ejecución, hasta el monitoreo y evaluación del proyecto o programa. Quisimos saber del cúmulo de aprendizajes a través de las estrategias que han implementado las organizaciones de la Red. Nos hablaron de la utilidad de las contribuciones recibidas de otras organizaciones, así como las que les brindan empresas, fundaciones y OSC para su empoderamiento, para hacerlos más fuertes. Por último, interesó conocer la relación que tienen con la naturaleza y como elemento esencial del DdB, solicitamos opiniones sobre la preservación y fortalecimiento de su identidad cultural.

A continuación ofrecemos una síntesis de las voces de personas asistentes a los talleres de San Antonio Chum, Yucatán, Yajalón, Chiapas, Jacinto Canek en Valladolid, Yucatán y de aliados de organizaciones como Unión de Cooperativas Ñoño, Flor de Girasol de Tixcacalcupul, Yucatán, Empresas Textiles, Chikindzonot, Yucatán, GES Mujer de Oaxaca, Flamboyanes, Yucatán, Ecoalebrijes integrante de Color y Cultura de Oaxaca, Desarrollo de la Comunidad, Caracol, así como de Fundaciones Comunitarias de Malinalco, Morelos, Sonora, Chihuahua, Ciudad Juárez.

<sup>1</sup> Todas las frases con letras en cursiva y con comillas, son frases casi textuales tomadas de los 22 talleres y/o entrevistas grupales realizadas con aliados de las fundaciones y OSC que recibieron al equipo consultor durante el proceso de levantamiento de información. Esta narrativa no busca hablar de ningún grupo en específico pero sí de retomar la voz, la opinión y los comentarios de los 22 GdB, OdB o informantes aliados en su conjunto.

<sup>2</sup> Utilizamos el término "Aliados" para referirnos a lo que algunos de los entrevistados nombran como beneficiarios, usuarios, colaboradores o socios al aludir o remitirse a las organizaciones o grupos de base.





### **Cambios en sus vidas y la vida de sus comunidades.**

Los grupos y organizaciones de base abrieron las puertas de sus proyectos y nosotros fuimos registrando sus voces, o como dicen en Chiapas, su palabra. A la primera pregunta ¿ha cambiado, o no, la vida de la comunidad desde que habían iniciado la colaboración?, respondieron todos los participantes en los distintos talleres, con un claro y muy orgulloso “SI”.

#### **Algunos ejemplos de sus respuestas:**

*“Sí, nos cambió la vida. Afirmamos que la vida no es nada más levantarse, trabajar, comer, dormir”. “La comunidad nos ve como un ejemplo a seguir, ahora somos respetados por todos y por comunidades vecinas que antes nos veían mal y que ahora saben que estamos haciendo un buen y creativo trabajo para el bien común de nuestras comunidades. Sabemos que estamos impactando porque por ejemplo en la comunidad estudiantil hemos inspirado para que jóvenes emprendan iniciativas productivas colectivas”. “Antes nos daba mucha vergüenza acercarnos y ahora nuestra voz es escuchada”.*

*“Hemos cambiado mucho porque hemos aprendido a organizarnos”. “Mi vida cambió cuando me di cuenta que estaba viviendo violencia en mi casa. Hasta una capacitación o una plática que recibí y que nos dieron un folleto, no me di cuenta de que esas cosas que pensaba y que mi madre y mi hermana me decían, “que era mi cruz”, “que iba a cambiar”, “que seguro yo había hecho algo”, que todo eso en realidad no era que mi ex marido me amara, sino que era violento contra mí y contra mis dos hijos”*

#### **Cambios por lograr.**

A pesar de los muchos cambios que han logrado, aún faltan mucho, son cambios-procesos que no son fáciles de obtener por su complejidad, como por ejemplo, cambios sobre equidad de género, trabajo en equipo, comunicación entre los asociadas



de la organización y de éstos con la comunidad, así como la tarea en el día a día de involucrarla y cambiar su manera de pensar; otro cambio señalado por varios de los participantes en los talleres es la difícil tarea, más no imposible, de interesar e involucrar a la juventud.

#### **Al preguntarles ¿cuáles son los cambios por lograr?, estas fueron algunas respuestas:**

*“No nos asumimos como “feministas” ni queremos serlo, pero eso sí queremos ser iguales, ni más ni menos: iguales. Somos mujeres que queremos que otras vean nuestro ejemplo, les decimos que no tengan miedo y que se empoderen porque sus textiles son un arte que bien sabemos hacer”. “Necesitamos aumentar la conciencia social de las problemáticas existentes: pobreza, desigualdad, delincuencia, etc. y que actuemos a partir de ahí para lograr una vida digna para todos y que se oficialice y reconozcan las lenguas nativas”.*

*“Las mujeres aprendemos a trabajar en equipo y nos apoyamos, no le vamos a dar importancia al qué dirán y haremos lo que es importante hacer. Que los demás digan lo que quieran, barreras siempre habrá, pero tenemos que seguirle”.*

*“Cuando no sabemos comunicarnos no llegamos a ningún acuerdo. Por eso nos daremos a la tarea de estudiar temas de comunicación asertiva y escucha consciente. Con ese tipo de comunicación se respeta y conocemos a los compañeros, conocemos sus valores, sus sacrificios, sus sueños”. “Hay mucho trabajo por hacer día con día con los jóvenes porque no es fácil convencerlos y retenerlos”.*

*“Otro gran retos es involucrar a todas las asociadas de la comunidad, hay que cambiar la manera de pensar y asumir muchas actividades técnicas que son importantes y tediosas como la contabilidad, comprobar gastos, facturar, pagar impuestos y muchas otras”.*

### **Obstáculos a los que se han enfrentado.**

Los GdB y OdB se enfrentan cotidianamente con diversos obstáculos, en los talleres dos fueron los más señalados por quienes participaron. Uno se refiere al lugar tradicional que ocupan las mujeres en sus comunidades, lugar que ha ido cambiando no sin muchas dificultades porque representa un cambio cultural difícil de ser asumido, especialmente por los varones. Otro obstáculo se refiere a la relación de sus comunidades con los tres niveles de gobierno: municipal, estatal y federal.

### **Algunas respuestas obtenidas de los participantes:**

*“Hubo dificultades, quisimos desistir porque tenemos niños en la escuela o al marido tampoco le gustaba que estuviéramos fuera porque era mucho tiempo y decía que ya ni hacíamos la comida. Pero continuamos y logramos cambios: mejores ingresos, alimentación sana, desempeñar un oficio, capacitarnos para entrar al mundo laboral, organizarnos para llevar a cabo un proyecto productivo, tener un centro o una biblioteca comunitaria, apostarle a trabajar sobre un nuevo modelo de comercialización, aguantar las críticas y los comentarios de familiares o vecinos. Entendimos que equidad de género es que hombres y mujeres tenemos los mismos derechos, y que nadie nos puede decir o pedir que nos quedemos a cocinar en la casa, que no porque estemos trabajando fuera, somos malas esposas o malas hijas, que estamos trabajando, generando beneficios e ingresos para nuestra familia y la comunidad, y eso es uno de los logros muy importante”.*

*“Históricamente hemos sido invisibles para los gobiernos, el federal, el estatal y el municipal, sin importar el partido político que representen y que sólo se acuerdan de nosotros cuando hay elecciones. Nos contaron que un problema en su vida cotidiana y en los proyectos en que participan es que no hay continuidad en las acciones de los gobiernos. Es algo que lo tienen muy bien identificado: cada vez que entra una nueva administración surgen nuevos programas, es un volver a empezar y una variación en el conflicto y obstáculos. Es bastante retador encontrar puntos en común, respetando nuestra autonomía”.*

*“No podemos dejar de lado al gobierno, éste debe de participar y hacer lo que le toca hacer, que nosotros haremos lo nuestro”. “Al momento de trabajar en alianza con gobiernos, baja lo complicado si hay comunicación fluida y respeto. Firmados convenios a partir de una mesa de diálogo y definimos claramente hasta dónde aportar cada parte”.*

### **Participación de la comunidad en la idea inicial, diagnóstico, diseño, gestión, ejecución, monitoreo, evaluación del proyecto o programa.**

Un postulado importante del DdB es que los GdB y las OdB deben ser protagonistas de su propio desarrollo, de ahí que preguntamos sobre su participación en todo el proceso de sus proyectos o programas que va desde la idea inicial hasta la evaluación.

### **Esta fue una de las respuestas:**

*“Debido a que hemos sido habitantes de esta comunidad por muchos años, nos ha permitido observar las necesidades y problemáticas que afectan a la comunidad. Eso nos permitió realizar el diagnóstico que dio como resultado la falta de espacios culturales, recreativos y de oficios. En el diseño, cada promotor elaboró cada una de las necesidades como herramientas, equipo, materiales para llevar a cabo cada proyecto, así como los planes de estudio. En la gestión hemos estado involucrados en la presentación de cada uno de los proyectos ante la comunidad, autoridades y fundaciones”*

### **Aprendizajes.**

En las prácticas de DdB se van acumulando aprendizajes que se obtienen a través de diversas estrategias ofrecidas por la Red y otras organizaciones, además de aprendizajes técnicos, incremento de capacidades y habilidades, expresaron otro tipo de aprendizajes como su autovaloración y autoestima.

### **Algunos de sus aprendizajes:**

*“En las capacitaciones aprendimos a saber pedir con claridad lo que necesitamos y nos dijeron que es bien importante haberlo aprendido, son cambios pequeños y grandes a la vez, somos nosotros quienes nos debemos mover, las fundaciones y las OSC nos han dado herramientas para que nosotros mismos pongamos de nuestra parte para seguir adelante, en algún momento, sin ustedes”. “Trabajando es posible cambiar paradigmas. Lo primero que aprendimos fue reconocernos, luego aceptarnos y sentirnos orgullosos de quien somos”. “Hemos desarrollado capacidades y descubierto habilidades que ni nos imaginábamos que teníamos. Y eso no deja de impresionar”. “Valoramos que tenemos otras oportunidades para vender nuestros productos que no teníamos cuando cada quien, de manera individual, quería venderlos”*

*“Asumimos el compromiso de aprender estar bien informados y compartir la información a los demás. Logramos romper barreras y condicionamientos para comunicarnos con los vecinos que conocíamos, y con los que no. Nos tenemos confianza, nos ha permitido un autoconocimiento constante y mejorar la autoestima”*

### **Contribuciones que les brindan empresas, fundaciones y OSC para su empoderamiento, para hacerlos más fuertes.**

Algunas de las estrategias utilizadas por las empresas y fundaciones para que los GdB y OdB se hagan más fuertes, es decir se empoderen han sido la asistencia técnica, capacitaciones, asesorías, acompañamiento, éstas las han otorgado bajo ciertos principios que sostienen el DdB como esta frase síntesis que hace años surgió de la Interamerican Foundation (IAF): “ellos saben lo que quieren”. Así como el fomento de la participación y el combate al asistencialismo.





**Respuestas obtenidas:**

*“Las fundaciones y las OSC nos ayudaron a reconocer lo que ya estaba en nuestras comunidades, lo que ya éramos. Nos empoderamos para ser sujetos de nuestro propio desarrollo”. “Nosotros ya estábamos desde antes que llegaran las fundaciones y organizaciones a las que les llaman de la sociedad civil, ya hacíamos actividades o proyectos que detonaron los procesos que la comunidad identificó como necesarios, ustedes vinieron a complementarnos. Somos nosotros los que conocemos y los que hacemos comunidad y agradecemos que se hayan sumado”.*

*“Algo que nos gusta de las actividades con las fundaciones y OSC es que no son asistencialistas, ni paternalistas, al contrario nos ayudan a desarrollar nuestras propias capacidades y nos piden resultados. Han colaborado para cambiar el pensamiento de muchos: en México, en el sur, el centro, el norte, el occidente, el campo y la ciudad existe una cultura asistencialista y paternalista. La gente quiere que les regalen cosas y no les gusta tenerse que involucrar. Esto debe modificarse para lograr cambios a largo plazo”.*

*“No creíamos que alguien, una fundación o una organización, hiciera tanto por nada a cambio, pero hemos comprobado su interés genuino”.*

*“Los proyectos en los que estamos involucrado son como un bebé, una plantita que hay que cuidar. Nuestra vida ha cambiado, seguimos haciendo lo que antes hacíamos y nos ayudaba, pero hemos incorporado nuevas formas que estamos aplicando. Nuestros intereses están alineados con los de ellos, se han convertido en parte de nuestras vidas”.*

**Relación con la naturaleza y fortalecimiento de su identidad cultural.** En el marco del DdB se promueve la relación amigable y el respeto armonioso con la naturaleza, así como el fortalecimiento de un valor esencial para la protección y preservación de sus comunidades: su identidad cultural.



**Al respecto algunas de las respuestas fueron:**

*“Honramos nuestra cultura indígena y el sistema de Usos y Costumbres, desde chicos sabíamos lo que es la organización, el trabajo en comunidad y poner en común nuestros saberes. Tenemos nuestras tradiciones que nos dejaron los de antes; nuestras abuelas nos enseñaron, las estamos rescatando y descubriendo aspectos que no sabíamos de nosotros mismos”.*

*“Si se trabaja en red, sumando en vez de restar, es más fácil compartir nuestros sueños y lograrlos. Todo forma parte de un camino, un sentido de que vamos en una dirección correcta y que es algo que vale la pena, no vamos solos. El esfuerzo y los logros son colectivos. Son proyectos que están apoyando el desarrollo de base de nuestras comunidades, honramos nuestras costumbres y mejoramos la economía. Respetamos, como saben, nuestro ambiente, nuestra tierra es lo que tenemos, es nuestra riqueza, ella nos alimenta y nos da frutos, madera, resina. Producimos nuestro propio alimento y bienestar. Nos enfocamos ahora en mejorar el ingreso familiar, con esto y muchas cosas más, vamos camino hacia el Bien Vivir, hacia una vida digna. Se nos ha despertado la pasión por vivir cada día mejor”.*

*“Aquí vivimos, aquí está nuestra historia y aquí está nuestro futuro. No sólo es resolver el problema de hoy, sino estar preparándonos para lo que viene y para los que vienen”. “La costura a mano que parte de nuestra riqueza cultural y tradicional, herencia de nuestras abuelas, que hoy en día es muy apreciada y valorada”.*

**Por último expresaron parte de su esperanza:** *“Estamos siendo parte de algo más grande, más importante, nos motiva a hacer más y mejor”. “No podemos estar esperando el milagro, nosotros mismos hacemos el milagro”. “Vamos bien y hay que continuar”*

## EXPERIENCIAS DESTACADAS



EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A FUNDACIONES COMUNITARIAS Y A OSC, encontramos que seis de ellas eran experiencias que bien valía la pena narrar con más detalle en el marco del Estudio en tanto que, para RedAmérica-Nodo Mexicano podrían ser fuente de nuevas inspiraciones para seguir fortaleciendo su intervención comunitaria, desde su enfoque de DdB.

En primer lugar presentamos a *El Caracol*, organización de la sociedad civil fundada en 1994, que atiende a poblaciones callejeras en la ciudad de México desde un enfoque psicosocial; con una trayectoria significativa en la defensoría de los derechos humanos, la incidencia en políticas públicas, la visibilidad y la inclusión social de las poblaciones callejeras. Trabaja con niños y niñas, jóvenes, hombres y mujeres, y personas con discapacidad en la construcción de un proyecto de vida fuera de las calles a través del acompañamiento educativo.

<http://elcaracol.org.mx>

Consulta: Julio 12, 2016

En segundo lugar, compartimos la experiencia de *Enlace, Comunicación y Capacitación* con una trayectoria de casi 35 años de trabajo en comunidades indígenas. Para concretar su misión y sus objetivos, conforma equipos de profesionales que se insertan en territorios específicos y se vinculan a procesos de organización y autogestión, animando y facilitando el desarrollo de iniciativas y proyectos de buen vivir en los campos económico-ecológico, educativo-comunicativo y político-organizativo.

[www.enlacecc.org](http://www.enlacecc.org)

Consulta: Julio, 20 2016

Con una trayectoria de 20 años, la *Fundación Comunitaria Oaxaca*, se ha posicionado como una organización de carácter social en beneficio de grupos vulnerables y del medio ambiente, a través de programas que impulsan el desarrollo sostenible de las comunidades. Han consolidado una metodología de trabajo que fortalece el desarrollo de base a nivel local y regional y que promueve la vinculación de diversos actores sumando esfuerzos para alcanzar el bien común; para ello, se vinculan con otras organizaciones de la sociedad civil, empresas, instituciones gubernamentales y académicas.

<http://www.fundacion-oaxaca.org>

Consulta: Julio 12, 2016

Por su parte, la *Fundación Comunitaria Malinalco*, creada en 2007, “surge de la necesidad de reconocernos como ciudadanos asociadas de una comunidad, con el compromiso de participar en la toma de decisiones que afectan nuestras vidas” Desarrolla e impulsa programas que contribuyan al mejoramiento del entorno social y ambiental con una estrategia innovadora para impulsar proyectos de jóvenes como agentes de cambio a través del arte y proyectos de generación de ingresos. <http://www.fundacioncomunitariamalinalco.org>



Con casi cuarenta años de trabajo a favor de la equidad de género y con presencia en 25 comunidades de Oaxaca, el *Grupo de Estudios sobre la Mujer "Rosario Castellanos"* impulsa proyectos y actividades comunitarias para dar respuesta a las principales problemáticas de las niñas, jóvenes y mujeres del estado, teniendo como base la equidad de género, el respeto a la diversidad intercultural, a los derechos humanos y al medio ambiente. Con su diplomado en liderazgo y gestión comunitaria las jóvenes provenientes de diversas comunidades desarrollan su capacidad para convocar a jóvenes, hombres y mujeres, autoridades locales, personal de los sectores de salud y educación a participar en proyectos a nivel comunitario.

<http://www.gesmujer.org>

Consulta: Julio 2016

La *Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso* con una trayectoria de trabajo de más de 10 años promoviendo el desarrollo integral de los habitantes de la comunidad de San Ildefonso, generando opciones de vida para la gente con un enfoque de economía solidaria o emprendedor social. En esta Unión de Cooperativas participan el Instituto Intercultural Ñoño, la única universidad intercultural del estado de Querétaro y una de las 5 que hay en todo México, el Museo Intercultural, una Caja de Ahorros, la Fábrica/Taller "Decora y Construye" y la Finca Agropecuaria.

A continuación, se presenta a detalle la transcripción de cada una de las seis experiencias que fueron entrevistadas presencialmente en el marco del Estudio.







EL CARACOL *Nuestra identidad.* SOMOS UNA ASOCIACIÓN CIVIL, TAL COMO SE PLANTEA EN LA MISIÓN, conformada por profesionales. Asumimos que tenemos una responsabilidad profesional que atiende un problema que durante muchas décadas no atendió la autoridad y que ha sido relegado. No hay políticas públicas, no hay trabajo y nos asumimos como una organización de base que atiende a este grupo social, de -poblaciones callejeras- con un trabajo con enfoque psicosocial. También nos asumimos como una organización defensora de derechos y que hace incidencia en políticas públicas. En los últimos ocho años hacemos investigación para la generación de conocimiento, que juega un papel dentro del debate que vamos generando.

*Nuestras principales fortalezas.* La solidez conceptual: *El Caracol* marca pauta en mucho de la agenda que tiene que ver con poblaciones callejeras. Mucho de lo que hay de política pública lo hemos propuesto, impulsado y peleado desde *El Caracol*. **El equipo de trabajo:** un equipo comprometido y profesional. **Nuestra historia:** hemos sido una organización de vanguardia; eso pesa en *El Caracol* para querer seguir a la vanguardia. Por ejemplo, ahora hemos estado colocando el tema de discapacidades, como su momento fue el tema de la salud sexual. La discapacidad es una de las mayores exclusiones que viven, pero no se ve. Es una discriminación invisible. “El manitas” “El patas” eran moteos que hacían referencia a una discapacidad que no veíamos.

*Nuestras principales debilidades* La falta de recursos financieros: es una debilidad histórica; los temas que trabajamos no son tan financiados o no hemos sabido colocarlos como financiados. Por ejemplo, todos trabajaban con niños de la calle, nosotros con jóvenes y ahora con toda la población, pues ahora hay familias enteras en la calle. La falta de un sistema de seguridad fuerte en un sentido amplio (seguridad financiera, seguridad digital, seguridad al personal...) Ser una organización defensora de derechos en un contexto adverso, nos pone en riesgo. **Nuestra estructura orgánica:** falta de un consejo directivo sólido, que permanezca en el tiempo. Necesitamos un consejo fuerte, que se mueva, que posicione a la organización. Tener figuras que cuiden a *El Caracol*.

*Nuestra definición del desarrollo que impulsamos* Promovemos un desarrollo en tres áreas básicas:

1. **Desarrollo personal** – trabajamos con una población que vive una alta exclusión que, o dejó trunca su escuela o no fue a la escuela o salió muy pequeño de su casa y empezó con un deterioro social alto; o que el consumo de drogas lo ha dejado en una condición humana delicada. Por eso para nosotros el desarrollo humano es fundamental. Lo primero que hacemos es que la persona recupere la confianza en su dignidad. No pierden su dignidad, pierden la confianza, de que son sujetos dignos. Debemos trabajar para que se desarrollen como personas, que desarrollen sus capacidades sociales que no se sientan menos ante los demás, que reconozcan que tienen habilidades aún en las condiciones en las que



se pudieran encontrar, inclusive con discapacidad, cuando dicen “pues yo, ya no puedo hacer nada” Mucho del trabajo que hacemos es para que se desarrollen como personas.

- 2. Desarrollo comunitario** – hemos estado impulsando que se reconozca como grupo de población, porque no se reconocen como grupo o como sector; como un grupo a diferencia de otros grupos poblacionales, como los grupos indígenas, campesinas. Que se vean como comunidad. Porque eso permite el trabajo comunitario. Con esta población, no es tan sencillo. Porque para empezar, no se reconocen como sector desde el lugar de la calle. Están todos aislados. Es importante que se vean como grupos de jóvenes, de mujeres. Que se vean como un colectivo de mujeres, jóvenes, familias y que se identifiquen desde un lugar, desde su condición de la calle.

Es muy difícil hablar de comunidad porque son rechazados, por sus vecinos. Nuestro trabajo es para que ellos se reconozcan como grupo excluido y que están en la calle no porque ellos quieren. Para luego impulsar diálogos con sus vecinos para que los reconozcan. Hay una estrategia muy interesante para dialogar con los vecinos pero es muy complicado.

- 3. Desarrollo económico de la población.** Aunque no es tan sencillo, hemos impulsado muchos procesos, desde tener talleres propios como galletas, pan, etc., y vimos que no funcionaban. También los hemos mandado a capacitarse fuera. Que ellos, después de un proceso, vayan a capacitación externa es lo que más ha funcionado.

Además, tenemos que trabajar que ellos se reconozcan como *sujetos económicos*, que forman parte de una economía global y que tienen un lugar. Ellos se consideran como alguien que trabaja pero no como un sujeto dentro de una sociedad económica: “Yo sólo tiro basura, y eso no es trabajo”, “Yo no pago impuestos”. Tienen un lugar aunque nadie los quiera ver. Por eso trabajamos desde el proceso de identidad para trabajar este desarrollo económico. Que sepan que pueden generar un recurso y que lo pueden administrar: que pueden rentar una vivienda, y pueden pagar la escuela de sus hijos. Y, que vean que el trabajo para ello no solamente debe ser de limpieza o cargadores.

**Características esenciales de nuestro enfoque.** Partimos de un enfoque, aunque suene muy trillado, social humanista. Partimos de que la persona es fundamental. Por eso me gusta mucho el principio pro persona que se instaló en la reforma de la Constitución. Es necesario para nosotros hablar sobre la persona sobre cualquier otra condición. Porque eso nos permite identificar que aunque estén en la calle, aunque la hayan pasado muy mal es prioritario que mejoren, que haya todos los recursos disponibles, que la justicia no los violente. Partimos con ese sentido humanista y el enfoque pro persona. Otra característica es lo que tiene que ver con la atención y es la parte psicosocial, es decir, qué hacemos con ellos, porque nosotros podemos

ponerlos a hacer galletas o bisutería, pero eso no es lo central, – hay que *retrabajar* toda la parte psicosocial. No sólo la parte personal, sino el lugar que están ocupando en este mundo. También trabajamos con el enfoque de derechos humanos.

**La manera en que se refleja nuestra práctica con las organizaciones de base aliadas**

- Todos saben que El Caracol defiende derechos. Si preguntas a la comunidad y a las organizaciones, todas nos reconocen como defensores. Luego nos han acusado de que los defendemos a ultranza.
- Por la confianza que tiene la población en la institución y en los procesos. Ellos saben que si quieren dejar la calle, El Caracol es una opción Saben que aquí van a encontrar solución a lo que les está pasando, van a encontrar un proceso educativo. Saben que sí va a ser de a de veras.
- Hemos dejado huella a nivel metodológico, hay materiales que dan cuenta de lo que estamos haciendo y hay propuestas de política pública. Cualquiera puede dar cuenta de que El Caracol va dejado una estela en torno a los derechos humanos, del enfoque psicosocial de la política pública.

**Territorio en el que trabajamos** Asumimos como territorio de intervención en calle, la Ciudad de México. Sin embargo tenemos localizadas cuatro delegaciones donde tenemos un trabajo más sólido:

- Delegación Cuauhtémoc, que tiene el 60% de la población callejera.
- Venustiano Carranza con el 30%.
- Coyoacán con el 5%.
- Gustavo A. Madero que tiene entre el 5-10%.

Se trabaja a nivel comunitario, en espacios pequeños. Los grupos de población callejera son grupos muy localizados. En Cuauhtémoc, según seguridad pública son alrededor de 50 grupos, pero trabajamos con cuatro. En Venustiano Carranza con tres y uno en Coyoacán.

**Trabajamos con toda la población:** niños, niñas, jóvenes, familias. Un pendiente que tenemos es con los Adultos Mayores. Hemos identificado que población en calle hay desde bebés hasta personas de la 3ª edad. Hemos dejado población en riesgo porque hay muchas OdB que la atienden.

- Se atiende infancias con toda la promoción de los derechos niños y niñas.
- Mujeres de manera especial.
- Discapacidad.
- Consumo problemático de sustancias.
- Capacitación Laboral.
- Derecho a la identidad – en lo que refiere a recuperar sus documentos (INE, acta de nacimiento, CURP) .
- Capacitación y certificación INEA – primaria y secundaria.

### **Activos de las comunidades y Organizaciones de Base aliadas**

- Las ganas de avanzar, el espíritu de no querer estar en esa condición.
- Como colectivo cuentan con una red social fuerte, aunque no la reconocen. Tienen que darse cuenta que El Caracol no es su única red (ejemplo: llevar al doctor con el apoyo de un vecino). Es importante que vean que tienen una red, además de El Caracol.
- Sus propias capacidades aunque ellos no se dan cuenta: se organizan, gestionan recursos, se movilizan, Ejemplo: organizarse para encontrar, recuperar el cuerpo de un amigo y enterrarlo porque tenían miedo que fuera a la fosa común. Ellos no se dieron cuenta que hicieron todo eso. Ni siquiera identificaban que habían hecho muchas cosas.

### **La temporalidad de nuestro trabajo.** Hay distintos momentos de acuerdo a los casos.

- En defensoría hemos asumido que hay casos que consideramos paradigmáticos que pueden ser muy largos, hasta de años. Hemos visto necesario que tenemos que estar acompañando porque son grupos que sufren mucha violencia. Que tenemos que registrar, documentar. Hemos documentado casos muy concretos hasta un gran caso de abuso, de violencia de parte de la autoridad.
- Hay intervenciones más focalizadas – de 3 a máximo 6 meses donde se busca identificar perfiles de quienes quieren salir de calle. Y, con los que no quieren salir de la calle impulsamos estrategias para reducción del daño.
- También tenemos intervenciones “flash” o muy focalizadas muy rápidas, por ejemplo, previo a la visita del Papa porque se preveía que habría una limpieza social. Logramos hacer una intervención muy rápida, pedimos mucha ayuda. Se hizo una intervención muy pequeña que duró más o menos 1 mes. Previo a la visita del Papa, fue ir a ver a los grupos durante 15 días avisarles, documentar lo que estaba pasando, darles algunas herramientas en caso de que los fueran a violentar, lo que tenían que hacer, ahí detectamos casos de salud, de mujeres que les habían quitado a sus hijos. Se regresó 15 días después de la visita del Papa para ver qué había pasado. Se documentaron cosas muy feas, se hizo la vocería. Martín ayudó a la vocería y El Caracol hizo todo el trabajo de visitas y documentación.

### **La forma en que trabajamos** Tenemos seis programas grandes:

1. **Participación Educativa** – busca que la gente participe de manera activa. Donde se decanta toda la parte educativa. Aquí está el proyecto con mujeres “Amigas en el Camino”.
2. **Incidencia en política pública y defensoría** – trabajamos con la defensoría pública y recibimos apoyos de organizaciones con abogados. Necesitamos un abogado en la institución porque son muchos casos.
3. **Generación de conocimiento** – prioritariamente nos interesaba documentar casos.
4. **Discapacidad** “La Discapacidad sí existe en las calles”.
5. **Vida independiente** – tenemos 10 casos en proceso de renta de vivienda.
6. **Seguimiento de niños y niñas que han sido separados de sus mamás** – se les da seguimiento en las casas hogares.

### **Detección de la problemática**

- Una de las problemáticas más graves, es la discriminación estructural. Además de la inexistencia de políticas con programas sociales para atenderlos es tan grave el asunto que esta población no tiene acceso a los servicios públicos por la discriminación. COPRED de Ciudad de México identificó que es la población número uno que vive discriminación en los servicios públicos por su condición de vida en la calle. Si van solos al médico no los van a dejar pasar, si van solos a pedir su acta, no se la van a dar, si van a pedir justicia, no la van a encontrar. El primer filtro, de una institución pública, es el policía que no los deja ni entrar. Es una discriminación estructural. Está enraizada en la estructura política, social, etc.
- Ellos no se reconocen como sujetos de derechos. Ven normal la discriminación. La discriminación se ha normalizado con ellos. Ven normal que les peguen, que no tengan otro tipo de trabajo más que tirar basura. Piensan que los que les pasa es por su culpa y que no pueden aspirar a más.
- No se les reconoce como grupo social. No se les da un carácter de población. Se sigue pensando que son sujetos aislados, individuales que andan pululando por la ciudad. Por eso hemos pelado mucho el término de población callejera porque cuando se habla de persona en situación de calle, se habla del sujeto, el individuo, solito. Cuando se habla de niños en la calle, se habla de –el niño- Hay que hablar de población callejera o poblaciones callejeras que son parte de una demografía emergente. No podemos individualizar el problema.

Las problemáticas fueron identificadas directamente en el trabajo con la población. De todo el trabajo de organización que se hace en las calles, pudimos ir identificando las problemáticas, con juegos, con preguntas. Luego empezamos a problematizarlo para entender lo que está pasando, por qué lo ven normal, y ellos nos van dando la pauta de por qué estas problemáticas están tan arraigadas, tan insertas en la sociedad. Cuando se dan cuenta, nos van dando herramientas para hablar de estas cosas. La salida que han encontrado es la defensoría para revertir la situación. Hemos diseñado la figura de “acompañante” que facilita el acceso. Es como un amigo que te acompaña.

### **Cambios que queremos generar.**

1. Con la población, que se reconozcan como sujetos de derechos. Que reconozcan que la violencia no es normal y que pueden tener una vida diferente. Para eso hay todo un trabajo de organización y psicosocial.
2. Que los vecinos cercanos (también actores de gobierno) tengan nueva información que les permita identificar que la población merece ser atendida, que tiene derechos, que tenga acceso a los servicios públicos sin discriminación y que los vecinos no sean un actor más que discrimina.
3. En políticas públicas, cómo tener nuevas leyes reglamentos que apoyen los puntos anteriores. Es una población que ha hecho miles de esfuerzos para salir adelante. El tema es que se topan con una estructura que no los va a dejar salir adelante. Martín lo definía hace tiempo con la frase: “no les perdonan su pasado”. “La calle no hace caricias” (expresiones cotidianas de la población callejera) para referir que las huellas físicas que deja la calle son evidentes.



### Nuestra metodología

- **Participativa.** De participación comunitaria, donde toda la población tiene que aportar algo.
- **Investigación en acción** que va de la mano con lo anterior.
- El juego es fundamental como metodología. Todos los materiales, todas las actividades deben tener una parte de juego. Es transversal.
- **Metodologías que usen la tecnología.** Se fomenta el uso de celulares en la calle para poderse comunicar, aunque no es común, porque tampoco se les da el derecho de tener un celular. Las metodologías deben estar cercanas al marco tecnológico para que no estén tan alejados del resto de la población. Queremos poner un kiosco para que manifiesten como se siente, como vienen.
- **Metodología vinculada** a la educación popular, al trabajo de base, que ellos se organicen, que se reconozcan como grupo. ¡Qué haríamos sin Freire!.

### Nuestras estrategias

**Financiamiento.** Ahora, el proyecto de mujeres, nos obligó a invertir en apoyo para renta, es la primera vez que lo hacemos, y lo estamos haciendo con candado en capacitación.

**Asistencia técnica, Capacitación y Asesoría.** En asuntos administrativos para constituir una cooperativa y en habilidades para proyecto de repostería. Al grupo de mujeres, en actividades económicas, para hacer collares.

**En defensoría** – en muchos niveles desde asesoría jurídica por violación de derechos hasta asesoría para recuperar su documentación. Brindamos muchas asesorías, fueron de 200 a 300 asesorías durante el último mes. Lo único que necesitan es que se les oriente y ellos realicen la gestión. Se tienen los contactos en las instituciones públicas y suele ser fácil pues *El Caracol* es reconocido. Si se atorán en el proceso, los acompañan o les apoyan en gestiones telefónicas.

**Acompañamiento** Se tiene la figura de “acompañante” para facilitar el acceso a las instituciones públicas, pues es la única manera en que pueden empezar a hacer sus gestiones. La idea es que aprendan y después caminen solos.

**Vinculación** Con espacios públicos, con otras organizaciones. Se refieren, enlazan a grupos y personas a instituciones que pueden brindarles servicios que requieren como albergue, trabajo. *Caracol* se volvió como un nodo y enlazan y decantan a diferentes organizaciones o instituciones de gobierno, iniciativa privada. (Grupo de cristianos en Xochimilco que son muy solidarios y resuelven cosas básicas).

**Nuestros criterios o políticas de selección** Básicamente son tres:

1. Que quieran trabajar con nosotros.
2. Que se identifique que hay violaciones a sus derechos, que podamos hacer un trabajo de defensoría o que se identifiquen procesos o perfiles que quieran salir de la calle. Con uno que identifiquemos, sabemos que puede jalar a otros. Si hay más, se tiene a todo el grupo.
3. Que se ubiquen conductas de alto riesgo: embarazos, consumo de sustancia, salud sexual y reproductiva. Todo embarazo en la calle es de alto riesgo y debe atenderse de inmediato. Si se hacen cuatro visitas y no hay nada, se deja de visitar. Si se

identifica alguna situación y no quieren trabajar con *El Caracol*, lo comunicamos a las organizaciones que trabajan en la zona. También hay un trabajo de identificación de OdB que trabajan en la zona, que pueden o no estar atendiendo a la persona que lo requiere.

### Nuestros procesos y procedimientos.

- El primer paso, es el trabajo de calle. Visitar a los grupos y hacer un pequeño diagnóstico con una metodología que brinda un diagnóstico rápido en la calle – metodología RAP. En esta fase es donde se hacen las cuatro visitas para identificar si se puede trabajar o no.
- Sigue el proceso en la calle – una serie de talleres, que son un menú grande: talleres de identidad, salud sexual, derechos, discapacidad. Hay distintas acciones que las educadoras pueden realizar en la calle, que permiten trabajar con la población. Generalmente se empieza con el de identidad.
- Se llevan los juegos y se invita libremente a participar, para que empiecen a conocernos.
- De aquí salen los primeros acompañamientos y se van identificando perfiles personales para ver a quiénes se puede invitar al centro de servicios. Se identifica también aquellos con quienes se hace un proceso en la calle, como un servicio de salud o de defensoría porque no quieren venir al centro de servicios,
- Los que vienen al centro de servicio son procesos más finos y pueden venir desde a dormir, o comer. Pueden venir sólo para dormir bien, para descansar en un ambiente seguro. Hay un área de descanso donde puedan dormir dos horas bien porque físicamente están muy mal. Atender la condición física inmediata de la población es necesario (esto nos lo hizo ver una financiera). Saben que pueden confiar en que nadie le va a quitar su droga, a quitar los zapatos, o a violentar mientras duermen.
- Otros vienen a participar en los grupos focalizados como el de mujeres o discapacidad o bien, vienen a seguir su proceso. Son procesos personalizados cuando están en posibilidades de conseguir un trabajo, dejar la calle, vincularse con una institución para no estar en la calle, o a un proceso de defensoría delicado como a quienes les han quitado a sus hijos. Todos ellos, están en un proceso de organización más fino y en posibilidades de dejar la calle.

El centro de servicio opera tres días a la semana. Llegan a partir de las diez de la mañana. Algunos llegan más temprano porque su lógica tiempo espacio está averiada. Todos tienen que pasar por un proceso de taller durante su estancia y hacen alguna actividad de limpieza en la casa, comen y se van como a las tres o cuatro de la tarde.

### Las capacidades y habilidades que desarrollamos y fomentamos

**Desarrollo de capacidades.** A finales de diciembre o inicio de enero se hace un trabajo con los grupos que quieren trabajar. Se hace un mapa de redes para identificarlas y que las reconozcan. Dibujan su comunidad tal como la identifican y los servicios que tienen. Que vean donde está el médico etc. etc. Se identifica quien les ayuda cuando

no hay ninguna OdB para que se reconozcan dentro de una comunidad. Que puedan darse cuenta de lo que gestionan de manera interna como la parte económica; en qué momento juntan dinero y para qué (comer o adquirir droga). Que reconozcan su capacidad de organización y que aunque se vean aislados, reconozcan que se organizan para ciertas cosas.

Se identifican las capacidades que tienen y cómo pueden ir fortaleciéndolas. Esto es algo polémico porque si se fortalecen las capacidades es mantenerlos en la calle, porque se les están dando las herramientas para que se muevan *in situ*. En realidad es para que estén más protegidos y los violenten menos. La manera tradicional piensa que deben de verse solos para que busquen ayuda. Pero no es así, porque en la medida en que fortalecen quieren mejores condiciones.

**La participación.** Es un derecho. Hay que luchar contra la discriminación tutelar, cuando no crees al otro con capacidad para opinar y participar. No es que sólo se les diga, sino que vean que sí es cierto que pueden participar. Hay que dejarlos hablar. Hay que escucharles. Una forma de que la participación funcione es que se sientan escuchados y que encuentren un punto de debate donde se llegue a una solución o se tiene una salida.

**Los liderazgos.** No es sencillo porque se asume el liderazgo como algo negativo en la calle. En la calle, no hay un líder *per se*. Fluctúa por las condiciones. El liderazgo tiene que ver con la capacidad que se va teniendo para acompañar a los compañeros. Ese es el liderazgo que fortalecemos. Lo fomentamos porque les da un status que los impulsa. También porque los obliga a asumir una responsabilidad diferente de su proceso o del proceso de otros. Los responsabiliza y les va dando cierta presencia pública, por ejemplo cuando asumen la vocería, “los liderazgos son como la gasolina para la gente”.

**Las alianzas.** Es difícil tener alianzas entre grupos porque hay violencia entre los grupos. Estamos por entrar a aprender sobre el tema de cultura de paz. La violencia no es de rivalidad porque no pelean por territorio como grupos de bandas o pandillas. Es más un tema de abuso de poder. Más que alianzas, es negociación. Las hacemos con instancias públicas. Que aprendan a negociar, a que no abusen de ellos. Con gobierno, la idea es que sepan cómo negociar con gobierno, o con autoridades. Que sepan cómo establecer una lógica más horizontal con las autoridades

**La sostenibilidad.** Se ha intentado pero no es tan sencillo. Hablar de sostenibilidad en la calle, es como perpetuar la vida en la calle. Por ello, nos enfocamos en la sostenibilidad personal; que tengan herramientas para trabajar. Sólo con los que salen de la calle se trabaja más amplio.

**Cuidado del medio ambiente.** No, en la calle ni siquiera se ve. Lo hemos tocado más como el tema de que cuiden su espacio.

**Equidad de género.** En la calle se da la sobrevivencia más primitiva, sobrevive el más fuerte en la calle y, porque son mayor en número, son los hombres. Las mujeres sufren muchos abusos, discriminación, violencia, desde la sexual. Hemos insistido mucho en que hay que proteger a las mujeres. Los varones las controlan hasta con la mirada. Promovemos talleres, prácticas, reglas internas para que entiendan que se puede ser hombre de otra manera y el reconocimiento de lo que significa ser mujer en la calle. Que lo sepan las chavas, que lo sepan los hombres. Que las mujeres se sientan con derechos. Nosotros insistimos en que las familias que se han formado en la calle, permanecen por las mujeres. Son súper listas, ellas las mantienen, las cuidan, etc.

**Preservación y enriquecimiento de la cultura.** Este es otro debate: ¿qué hacer, para qué? ¿Para que permanezcan en la calle? Creemos que hay una cultura callejera, que tiene que ver con su lenguaje, con herramientas socioculturales que les permite tomar decisiones todos los días, como decidir usar solvente y no otra sustancia, lo laboral, la vestimenta, etc. Nosotros fomentamos el reconocimiento de que eso es una cultura, en la cual se han metido por diversas situaciones. Hay que aceptar que existe y que se puede conocer otros elementos culturales y cambiar. Que tienen derecho a tener otras posibilidades. Aunque, no es sencillo.

**Incidencia.** Hemos metido mucho este tema. Primero en la parte conceptual, para que hubiera un concepto nuevo que nos lleve a un nuevo marco de política pública. Hablar de poblaciones callejeras nos dio un marco nuevo de incidencia. Convencer a los tomadores de decisión de que era necesario asumir un paradigma nuevo. Después fue ponerle texto. Lo primero fue el programa de DDHH en DF. Se logró que el artículo 31 hablara específicamente de los derechos de las poblaciones callejeras y hablara de un marco nuevo. Se empezó a hablar de derecho a la identidad, derecho a la justicia, a la no discriminación. Como un marco nuevo de política pública. Aunque fue ley, no se cumplía nada de eso. Luego logramos que se hiciera un informe especial. Que la comisión de DDHH pudiera publicar un informe especial sobre DDHH de las poblaciones callejeras, con toda la investigación dándole sustento al marco de población callejera y a los grandes vacíos estructurales. Quedó mucho más claro porque había que hablar de poblaciones callejeras.

En colectivo con otras organizaciones hicimos la propuesta de Ley de Inclusión Social y Derechos Humanos de Poblaciones Callejeras y se entregó a dos diputados. Hace dos meses se entregó el -Protocolo de Poblaciones Callejeras- protocolo de actuación que marca pauta a todas las instancias públicas de la ciudad. Estuvo en la congeladora cuatro años. Apenas la destrabamos. Lo que más se ha trabajado con la población es el programa de DDHH. Lo aterrizamos en talleres para que lo conocieran y lo puedan exigir. Desgraciadamente el programa se fue diluyendo y ahora no es nada. Al primer año del programa se hizo una evaluación y se llevó a los responsables del programa.



### **Nuestros resultados**

- Hemos logrado que 26 personas ya no están en la calle desde una metodología más comunitaria y no llevarlos a albergues. Se trabajó con ellos en la calle, se brindaron apoyos hasta llevarlos a esta alternativa.
- El año pasado aplicamos una encuesta basada en una metodología de la experiencia de usuario. Uno de los indicadores es que la población se siente más segura al dialogar con las autoridades, cuando hay un educador cerca, la población se siente segura, de que alguien los va a proteger y el 90% se sentía feliz y valoraron altamente los servicios de El Caracol.
- Hemos colocado un nuevo paradigma. Que se hable de poblaciones es un gran logro y es de El Caracol.
- Que haya documentos de política pública es un gran logro de El Caracol, aunque lo hemos hecho junto con otras organizaciones, mucho se empuja desde El Caracol.
- Hemos hecho visible a nivel del país y a nivel internacional que no hay política públicas a nivel federal.
- Hemos ido colocando temas nodales en la agenda como el tema de limpieza social y el tema de la muerte
- Hablamos de muertes prevenibles, la gente en la calle, se muere de cosas que no debe de morir. la esperanza de vida de esta población es de 25 años frente a la media nacional que es de 75 años.

### **Nuestra contribución a cambios sostenibles.**

Son situaciones límite. La población está en una situación límite. La sobrevivencia es cada minuto, cada hora, cada día. Cuando les hablas de construir una estrategia para que puedan salir de la vida en la calle te dicen que se pueden morir hoy. Así ¿Qué es sostenible? Por eso hay que pegarle a la política pública. Sostenible si puede ser que haya presupuesto, que haya estrategia focalizada por parte de la autoridad, sostenible puede ser que no los violenten.

### **Nuestras dificultades y retos**

- Lo primero es que es muy difícil mantener un grupo homogéneo. Es difícil que trabajes con un grupo y siga siendo el mismo a los seis meses.
- La discriminación estructural que enfrentamos hace que sea un trabajo muy complicado.
- El aspecto financiero: los financiamientos se mueven en función de intereses macroeconómicos. Las grandes financiadores tienen sus propios temas. Este tema no es prioridad, fue prioridad en los 80 pero se dieron cuenta de que no era una inversión sostenible. Todo lo que se pensó revertir o acabar no sucedió. El mundo está plagado de gente en la calle. Los grandes temas a nivel mundial no tocan a esta población.

# El Caracol



**ENLACE,  
COMUNICA-  
CIÓN  
Y CAPACITA-  
CIÓN**

**Nuestra identidad.** ENLACE, COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN (ENLACE) SE DEFINE COMO UNA Asociación civil parte del movimiento de organizaciones la Sociedad civil en México; nuestra trayectoria se da en el ámbito de un grupo o de un movimiento de organizaciones de la Sociedad civil que ha venido impulsando diferentes iniciativas en México, que van desde el derecho a la alimentación -soberanía alimentaria, el derecho a la participación organizada y política de hombres y mujeres. Por nuestra pertenencia a ciertas redes, donde básicamente son asociaciones civiles, nos coloca más en el sector de organizaciones de la sociedad civil.

**Nuestras principales fortalezas.** Tenemos una apuesta por los pueblos indígenas, en toda su diversidad social, cultural, natural, inclusive. Trabajamos en territorios de comunidades indígenas con cinco pueblos indígenas diferentes; estamos en territorios que tienen una alta biodiversidad y son territorios que se caracterizan por una fuerte organización comunitaria; tenemos la fortuna de tener contacto, acercamiento y una interacción con cinco pueblos distintos.

Tenemos una metodología de vinculación, una metodología que básicamente pone en el centro el acompañamiento, nos ubicamos como un actor acompañante de procesos organizativos de base, es decir que los procesos de los que hablamos son procesos que vivimos junto con las personas. Esta metodología coloca en el centro a los grupos, a las comunidades, como sujetos de sus propias iniciativas. Lo que hace *Enlace* es acompañar esas iniciativas para que se puedan concretar esos sueños que tienen las comunidades. Esa es la apuesta que ha tenido *Enlace* quizá desde el inicio de su historia; más fuertemente desde el 97 cuando definimos la importancia de irnos a las regiones para acompañar los procesos en los territorios bajo una lógica de promover el desarrollo local con perspectiva regional y que ahora se ha convertido en una tarea de acompañar los procesos auto gestivos hacia la búsqueda del Buen Vivir de las comunidades.

Nuestra apuesta metodológica y política, que básicamente consiste en que las personas tomen en sus manos aquellas iniciativas que quieren sacar adelante y les permita alcanzar lo que en las comunidades, en diferentes lenguas, se conoce como Buen Vivir, buena vida, bienestar, la felicidad de nuestra comunidad, tratando de no continuar con la discusión del desarrollo como una perspectiva, sino darle significado a lo que desde la perspectiva indígena significa tener condiciones dignas y básicas para vivir. *Enlace* ha transformado su propia perspectiva en términos de lo que hemos venido acompañando, yo diría es una fortaleza metodológica y conceptual que se ha venido enriqueciendo por la experiencia al estar cercanos a estas realidades en donde los pueblos, las comunidades indígenas nos han ayudado también a orientar nuestra propia perspectiva, enriquecerla y orientar la metodología que queremos construir.

Tener un equipo multidisciplinario. Un grupo de jóvenes que tiene diferente formación. Nos fortalece mucho vivir la diversidad de pensamiento, de generación, de interactuar con una realidad diversa; es decir la interculturalidad, no sólo con la diversidad de personas con la que nos relacionamos, sino con la diversidad de personas que conforman *Enlace*, eso nos lleva a tener perspectivas distintas de lo que estamos viendo.



**La flexibilidad y diversidad que tenemos de interactuar con diferentes actores.**

*Enlace* se relaciona tanto con agencias de cooperación como con fundaciones privadas; con instancias de gobierno, o fundaciones de empresas, y siempre lo hacemos tratando de cuidar que todas aquellas fundaciones o donaciones que recibe se enfoquen hacia las iniciativas que estamos acompañando en las comunidades. Pero también tenemos flexibilidad para interrelacionarnos con otros actores de la sociedad civil. No nos asusta la radicalidad, tampoco nos asusta la alianza con alguna organización que tiene incidencia con el gobierno, creemos mucho en el respeto a las ideas y eso nos permite tener un margen de acción para relacionarnos.

**Ese respeto está dado por la experiencia, en la trayectoria de *Enlace*.** Somos una organización con 34 años de vida, que ha cuidado mucho el trabajo que ha hecho; somos una organización que en este sector de la sociedad tiene un reconocimiento por lo que ha hecho y por lo que está haciendo, en los territorios donde estamos, que no son territorios sencillos, de apostarle a pueblos y comunidades indígenas de Oaxaca, Guerrero y Chiapas, y territorios donde existen condiciones fuertes de marginación de pobreza.

**Nuestras principales debilidades.** Que no podamos visibilizar las experiencias que acompañamos porque nos aislamos al irnos a los territorios. Estamos tan metidos en el acompañamiento de campo que no le hemos apostado mucho a la visibilidad, comunicación y a la incidencia.

La falta de sistematización e investigación, Somos un equipo que está muy metido en los procesos y tiene poco tiempo de escribir, de sistematizar. Hemos perdido mucho aprendizaje tanto metodológico, como de análisis conceptual y de los procesos.

No tener, a 34 años, resuelta la sostenibilidad financiera. Nos ha afectado la reducción de la cooperación y ahora la reducción presupuestal no sólo de fundaciones nacionales sino también de los fondos públicos. Lo estamos viviendo así, de manera muy drástica desde el 2008. *Enlace* vive el día y al día, y eso es un riesgo para un proyecto de tanto tiempo, con tanto aporte, con una metodología construida, con un reconocimiento, con una presencia ya ganada a pulso pero que en algunas coyunturas se pone en riesgo su permanencia. Antes pensaba que era un tema de relevo de cuadros, pero al ser un equipo joven creo que tiene que ver con cómo transmitimos la experiencia, el sello institucional, la trayectoria, el aprendizaje a las nuevas generaciones, que garanticen el relevo generacional de *Enlace*.

En términos formativos, la falta de habilidades y capacidades para la incidencia. Es algo elemental, fundamental en este medio, no hablo de la incidencia en modificar necesariamente políticas públicas y convocar grandes movimientos, hablo de la incidencia en la interacción con autoridades municipales, posicionarnos en esos ámbitos de decisiones, de asambleas comunitarias, de planes de desarrollo municipal, para que las iniciativas que se están acompañando, sean retomadas por las presidencias

municipales, por los programas gubernamentales que se implementan en los territorios, es decir, a ese nivel un sueño podría ser incidir, no rehuirle a ese relacionamiento gubernamental en esos territorios donde estamos, me parece que ahí tendríamos mucho que hacer porque conocemos el territorio, lo hemos trabajado con la gente; se han impulsado iniciativas exitosas, y sentimos que a veces nos quedamos cortos al no poder incidir en un nivel local regional con lo que estamos haciendo, yo ubicaría esas debilidades.

**Nuestra definición del desarrollo que impulsamos.** Hemos tenido un fuerte debate sobre el tema del desarrollo. Llegamos a los territorios con esa perspectiva de desarrollo local con objetivo regional; sin embargo, la interacción con las comunidades indígenas nos ha ayudado a modificarlo. Nosotros lo estamos construyendo, más desde una idea de fortalecer las iniciativas de participación que tienen las comunidades sobre esos aspectos que les permitan lograr un “Buen Vivir”, a contracorriente de esa perspectiva del desarrollo que muchas veces se centra en la carretera, el agua potable, el drenaje, la luz, el auditorio, toda esta parte de infraestructura. El Buen Vivir, es su visión del desarrollo. En las comunidades, están caminando para atender la salud, la alimentación, la gestión del territorio, los recursos naturales, la defensa de sus saberes; hasta la defensa de sus costumbres, de sus tradiciones, de sus fiestas, que entra en otro ámbito que no necesariamente ha sido reconocido por los gobiernos, por los programas, por las políticas.

Reconocemos que las comunidades están caminando para fortalecer o por lo menos adaptarse a los cambios que están dándose fuertemente en las comunidades; para tener una mejor organización interna, para tener nuevos mecanismos de regulación de su territorio, de cómo se usan los bienes naturales, cómo se logra la salud, cómo se genera una economía, más diversa más complementaria. Para nosotros las iniciativas de autogestión quieren abonar a reconocer que las comunidades tienen toda una diversidad de iniciativas que construyen en lo cotidiano y que no pueden ser suplidas de la noche a la mañana por producir jitomate en invernadero cuando llega un programa, o un empleo temporal, o PROSPERA o un comedor comunitario.

Nuestro principal cuestionamiento al desarrollo es que no sentimos que las comunidades necesiten prioritariamente una carretera, o un auditorio. Hay necesidades más apremiantes como la salud, la alimentación, el trabajo, el ingreso, el mercado de sus productos que no está siendo resuelto en este momento, que está siendo crítico para las economías, para las estrategias de sobrevivencia de la gente. Entender la integralidad de los modos de vida indígena, campesina es un enfoque importante en el trabajo que hacemos.

Otro enfoque es el del territorio. En los territorios hay una diversidad de actores, cada uno tiene sus “micro-proyectos” que a veces son contrapuestos. Se tienen que poner de acuerdo, no hay de otra, ahí están, existen. Para *Enlace* el tema del territorio desde una perspectiva social es importante no sólo entenderlo y estudiarlo sino también fortalecerlo. Lo que vemos con las comunidades es que, independientemente de que

Lleguen gobiernos nuevos o se vayan con sus programas, la realidad es que ellos se van a quedar ahí y se tienen a poner de acuerdo desde sus diferencias y desde sus coincidencias. Uno de los ámbitos de trabajo que tiene *Enlace* tiene que ver con el manejo comunitario de bienes naturales y que son territorios ricos en biodiversidad, muchos en condiciones de deterioro medio-ambiental pero donde creemos que las iniciativas que se impulsan por las mismas comunidades, tiene que tener como sustento los mismos recursos que poseen. Hemos probado y hemos visto que pensar que las iniciativas se van a alimentar con insumos externos, al menos que sean financiados por una política, por un recurso de mediano plazo, se sostienen, pero cuando se retiran los apoyos, esas iniciativas se caen.

Las comunidades tienen muchas propuestas en general. Cuando te vas metiendo a conocer cómo vive la gente, de qué se mantiene, empiezan a surgir las necesidades profundas, estructurales, las que se tiene que resolver. Ya no son la carretera, el puente, el auditorio, la cancha, sino necesidades cotidianas como comer, estar sanos, tener agua, tener alimentos, suficientes y sanos, tener un trabajo, tener un ingreso y se tienen que identificar dentro del territorio las iniciativas que se están desarrollando y los proyectos de desarrollo que se están llevando a cabo.

Otro elemento es la interculturalidad. Hay diversidad de pensamiento y lo más difícil que tenemos es ponernos de acuerdo como sociedad y tampoco es sencillo en una comunidad aunque hablen la misma lengua, porque la comunidad esta interpelada desde muchas visiones, a veces desde dentro y a veces de afuera; partidos políticos, gobiernos, gobiernos municipales que no necesariamente coinciden con los gobiernos estatales; universidades, organizaciones, fundaciones. Sobre todo en esos territorios donde se les ha puesto el sello de que son comunidades marginadas o en extrema pobreza, donde parece que como sociedad civil en general se enfoca uno en querer salvarlos, pero al querer salvarlos también le metemos nuestras perspectivas y las comunidades terminan discutiendo las necesidades de la organización, de la fundación y ya no necesariamente sus necesidades. Eso dificulta mucho, que las propias comunidades se escuchen a sí mismas, pierden el tiempo escuchando a los demás, en detrimento de escucharse a sí mismas. Lo que ven es lo de afuera “mira en esa comunidad les hicieron un auditorio” “¿Con quién fueron?” “Con la fundación tal...”, “mira les regalaron bicicletas”, “ya hicieron un comedor de la Cruzada contra el Hambre”.

Esta es una realidad en los territorios indígenas, sobre todo en aquellos que tiene condiciones de marginación, y, para *Enlace* es lidiar con todas esas visiones. Por ello es importante la interculturalidad y el análisis de esa diversidad que se está dando, más allá de la propia población local. Hay un desafío: ponernos de acuerdo los que queremos ayudar a la gente de esas comunidades, primero a entenderla, después a escucharla y después a colaborar en un buen sentido, más allá de nuestros planteamientos, despojándonos de nuestras perspectivas, de nuestros planteamientos, de nuestras metas.

*Enlace* ha tenido experiencias buenas y malas; sea porque no hemos sabido hacerlo o porque lo hemos hecho mal, o no lo hemos sabido hacer con otro, no es fácil construir con otros; también ha sido la inexperiencia, el poco olfato para entender ciertas cosas que se están dando. Nuestro trabajo está fincado en la confianza; al estar cercanos a la gente, tenemos posibilidad de dialogar y mucho de la confianza se logra estando en cercanía y por comprometernos con procesos. *Enlace* no opera proyectos, acompaña procesos; los procesos comprometen a mediano o largo plazo. Tenemos 17 años en Ocosingo, la región más reciente es Tlapa donde tenemos seis años. Con las comunidades tenemos cinco o seis años de trabajo ininterrumpido. El trabajo de fortalecimiento del sujeto social así como el hecho de entender el proceso de organización en función de los retos sociales en sus territorios con una perspectiva intercultural son elementos importantes, en nuestro trabajo y metodología de vinculación con las comunidades.

Otros enfoques tienen que ver con la equidad de género en territorios indígenas donde en general la mujer no tiene mucha participación. Se ha estado abonando para que se abran más espacios de participación política de las mujeres, no de política sino de participación en el sentido de representatividad de las mujeres en los espacios comunitarios, asambleas, comités, autoridades comunitarias. También trabajamos para el ejercicio de derechos: el derecho al agua, a la alimentación, al territorio, a un medio ambiente sano, a la organización y a la participación. Esos son los derechos en donde *Enlace* se ha metido muchísimo, no como exigibilidad, sino como ejercicio, es decir, si bien apoyamos los movimientos de organización, de participación política, movilizaciones, en general nuestra apuesta está más en la lógica de que no tenemos por qué exigir un derecho que podemos ejercer, es decir ¿vamos a exigir que nos den más despensas o una tienda Diconsa?; pero, si tenemos tierras, podemos producir, ejerzamos el derecho a producir el alimento que necesitamos, eso es algo muy importante. Es un elemento político de posicionamiento.

Difícilmente nos vas a encontrar marchando, lo hacemos, pero principalmente nos vas a encontrar actuando en los territorios; para nosotros eso es claridad política. Entendemos lo político desde fortalecer el sujeto social, con una perspectiva de fortalecer su capacidad y desde el ejercicio de sus derechos, con los medios que tiene, con la organización que tiene y obviamente haciéndose de los recursos que pueda, sean gubernamentales, sean de asociaciones, de iglesias, de donde sean.

Por último, el tema de la sustentabilidad y como candil en la calle oscuridad en tu casa. Promovemos la sustentabilidad ambiental y social; promovemos la agroecología, el cuidado del medio ambiente, el manejo de los bienes naturales y también socialmente promovemos que los procesos se vayan renovando con cuadros jóvenes, porque eso también es sostenibilidad. En algunos aspectos no lo hemos podido lograr en *Enlace*.



**La manera en que se refleja nuestra práctica con las organizaciones de base aliadas.** Tenemos grupos que se han sostenido por más de cinco años organizados, trabajando una misma iniciativa. Se refleja también en que nuestro trabajo inició en dos comunidades y se ha ido irradiando a más comunidades; estamos trabajando con 40 comunidades.

Se refleja en términos de la participación, de que muchos de los cuadros de mujeres y hombres que se han formado desde estas iniciativas, ahora ocupan cargos de gobierno, han llegado a ser autoridades, o a tener una palabra fuerte importante, de incidencia a nivel comunitaria. También se refleja en la permanencia del planteamiento de *Enlace* en esos territorios y la ampliación hacia nuevos territorios, no sólo en Chiapas y Oaxaca. En Guerrero, Veracruz, Estado de México, Puebla, Hidalgo, podría ampliarse nuestro trabajo. En esos estados nos buscan pero no se trata de regar a *Enlace* por todas las regiones, sino se trata de apostarle a un territorio, conocerlo, trabajarlo.

También se refleja en la diversidad de relaciones. Anualmente *Enlace* tiene convenios de colaboración con alrededor de 15 instancias diferentes y eso, habla de un planteamiento flexible, abierto, y, en el crecimiento hacia nuevas iniciativas, por ejemplo: iniciamos con huertos, luego con frutales, con mejoramiento de la vivienda y luego con la parcela. Estamos trabajando con dos regiones el enfoque de micro-cuenca. También se refleja en ese crecimiento a escalas, grupo o familia, grupo, comunidad, municipio o intercomunitario. Para el próximo plan estratégico estamos planteando una perspectiva más intercomunitaria; cómo acercamos a las comunidades entre sí para que comprendan que están en un territorio que va más allá de lo administrativo y agrario; que está regulado por una micro cuenca natural en donde se desarrollan ciertos fenómenos naturales que modifican o que influyen socialmente en los modos de ser, de hacer las cosas. Es un salto importante.

**Territorio en el que trabajamos.** Hay cuatro equipos en tres estados. Estamos trabajando con tres municipios de la Región Selva de Chiapas, con comunidades, básicamente de Ocosingo, Chilón y Citalá; el equipo que está en Comitán trabaja con comunidades del municipio de las Margaritas, La Trinitaria, Independencia, básicamente, con comunidades campesinas; en Ocosingo son comunidades Tzeltales, y en Chiapas son Tzeltales y población Mam. Otro equipo está en la Mixteca Alta, en Tlaxiaco Oaxaca, y ahí trabajamos con comunidades mixtecas de cuatro municipios con 15 comunidades. En Guerrero trabajamos con población Ñu Savi y Náhuatl en cuatro comunidades. Y, en los otros estamos trabajando entre 12, 15 y 16 comunidades, en total suman 40 comunidades indígenas. Acompañamos procesos sin que quiera decir que no hacemos proyectos; son un medio.

La escala es familiar o grupal y comunitaria salvo en un municipio que podríamos decir se trabaja a una escala municipal y con todos, San Cristóbal Amoltepec donde se trabaja con las cinco comunidades. En general son grupos y en algunos casos comunidades que emprenden las iniciativas; por ejemplo, en cuestiones de organización

agraria, actualización de estatutos comunales, entra toda la comunidad; si estamos hablando de grupos, de hortalizas, grupos de mujeres dentro de una comunidad, son grupos donde están de 10 a 17 familias integradas. Y, en el municipio que estamos trabajando con la perspectiva de micro-cuenca, estamos promoviendo la articulación intercomunitaria para ciertas iniciativas, sobretodo en el manejo de los bienes naturales que requiere acciones más articuladas para reforestar, para resguardar, áreas de reserva de agua, de bosque. Para ello, necesitamos hacer un trabajo mucho más político y de articulación intercomunitaria para resguardar el cerro que compartimos, los terrenos que se están erosionando.

La presencia de mega-proyectos en los territorios donde estamos es una amenaza para los modos de vida de la gente, Ambientalmente, están poniendo en riegos a los territorios. En Guerrero está la minería que ya se está acercando a Oaxaca; en Chiapas las carreteras, las vías de comunicación que amenazan con cruzar territorios, comunidades indígenas donde están sus parcelas, sus cafetales, sus ríos. Son empresas extranjeras, disfrazadas de empresas nacionales, fondeadas por grandes trasnacionales. Crean figuras de empresas nacionales, pero de accionistas extranjeros. En este país se vale todo ahora. No todas las amenazas son los megaproyectos. Son territorios asediados por la violencia y el narcotráfico. Creemos que están en todos los territorios pero es más visible en unos que en otros. Hay iconos de violencia, Guerrero, La Montaña, Chiapas, la zona fronteriza, que es zona de paso, son los territorios de mayor riesgo que tenemos para el trabajo. Guerrero, es un territorio bastante complejo. En algunos casos por la importancia de las regiones o por ser zonas de producción y de trasiego se intensifica la violencia. Por ser territorios de conflictividad social fuerte nuestros equipos están en serios riesgos; por ejemplo, ahorita tenemos cinco meses con una convocatoria para Guerrero y, no llega el valiente o la valiente que quiera irse a trabajar allá.

**Activos de las comunidades y Organizaciones de Base aliadas.** La biodiversidad, la organización comunitaria, los recursos; también sus saberes, sus experiencias. Hemos subestimado demasiado a las comunidades. En *Enlace*, estamos discutiendo fuertemente el concepto de pobreza, porque sentimos que es demasiado seguir estigmatizando, catalogando, a las comunidades indígenas como los reservorios de la pobreza en este país. ¿Por qué seguimos hablando de las comunidades indígenas como las que están en pobreza? Porque seguimos evaluando desde los indicadores, de CONEVAL del INEGI, qué es y qué no es pobreza, por si tienen o no drenaje. Si nos metiéramos a mirar otros indicadores, por ejemplo, cómo está su nivel de estrés o qué es lo que comen, o qué es lo que respiran, cómo se organizan, cuál es su relación con el medio natural, no sólo material sino espiritual, tendríamos otros elementos y cuando metemos la perspectiva del Buen Vivir, ya no es solo Buen Vivir que tenga mi casa, agua potable, que tenga un baño, que tenga televisión, que tenga comida, que tenga salud, que me lleve bien con mis vecinos que me lleve bien como comunidad, no en vano el tema del arraigo en muchos lugares, está muy fuerte.

Cuando hablamos de desarrollo, nos quedamos con la idea porfiriana de unión y progreso, de ferrocarriles, escuelas; llevamos más de cien años en ese enfoque y seguimos insistiendo; obviamente, eso es parte del sistema capitalista, que nos mete a una lógica en la cual ese tipo de pensamiento genera ganancia, no va a generar ganancia que un abuelito comparta sus saberes sobre la luna, eso no va a generar económicamente una ganancia. Parece que ahí hay un gran debate que pocos estamos dando y me parece que en este momento de crisis civilizatoria, donde el medio ambiente en particular, está en jaque, hay claves de riqueza en las comunidades. Si no las escuchamos pronto va a ser demasiado tarde.

Se ha creado una cultura de la pobreza, donde se les ha enseñado a las comunidades que son pobres y su identidad es: yo soy pobre, como yo soy pobre, me tienes que dar, porque tú me acostumbraste que por ser pobre me tienes que dar. Por eso, a veces, no les salen las cuentas al INEGI; ¿cuánto ganas? ¿Cómo que tanto? Puede haber una intención de querer seguir siendo pobre, porque sólo de esa manera el Estado va a proveer. Pero no quiere decir que con lo que me da el Estado sobreviva, se generan otras alternativas la migración, la agricultura, los trabajos temporales, los productos artesanales, y puede ser que hay personas que digan “yo sí siembro mariguana un año y complemento, es mi estrategia de sobrevivencia, no tengo más”.

**La forma en que trabajamos.** A nivel regional deben tener tres elementos: que nuestro planteamiento sea aterrizable, necesario; que seamos complementarios y que la gente en ese territorio esté organizada o medianamente organizada. Sin la gente no podemos hacer nada, si no hay organización no hay viabilidad del planteamiento que requiere esencialmente de la organización de la gente. Si fuera de asistencia, nada más ubico donde hay necesidad, de tortillas o juguetes y voy y los entrego.

Llegamos a territorios donde al menos hay una inquietud colectiva de querer hacer algo. Eso para nosotros ya es organización, porque es un indicador de que tuvo un mínimo esfuerzo de organización, para salir de la comunidad por lo menos a plantear algo. Habiendo esa plataforma, lo que hacemos es generar o fortalecer la organización, no solo para eso, sino para atender necesidades o iniciativas que están ahí y la comunidad quiere hacerlas. No vamos a una región donde hay muchas OdB. No queremos competir, queremos complementar. Los territorios que elegimos, fueron territorios donde no había organizaciones que acompañaran procesos de organización comunitaria. Económicamente hablando y materialmente hablando, no vamos a ir a un territorio donde ya resolvieron su problema de alimentación, vivienda, agua. Tenemos una vocación misionera y nos metemos a territorios agrestes, complicados, porque hay una convicción de que la transformación tiene que darse en esos territorios. Entonces llegamos y nos planteamos en los primeros años o año y medio a hacer actividades puente, que son iniciativas temporales, pequeñas, que son pruebas que nos hacemos y que le hacemos a la gente para saber si podemos trabajar en iniciativas más amplias.

El planteamiento de *Enlace* ha tenido mayor pertinencia en territorios de comunidades indígenas en donde hay mayor estabilidad organizativa y vida comunitaria; eso nos permite tener otras condiciones sociales para fortalecer nuestro planteamiento. Hemos probado de todo y el camino no ha sido miel sobre hojuelas. Hemos tenido que cerrar oficinas, detener procesos, a veces dolorosamente truncar otros, por falta de financiamiento o por conflictos cuando ya estamos en la práctica a veces también por conflictos internos. Hemos tenido experiencias, en donde sin estar en contra, ni tener fobias a todo lo empresarial, sentimos que debemos tener mucho cuidado, hay una gran responsabilidad en el acompañamiento de procesos organizativos porque no somos propietarios, de los procesos. Nos llevamos tres años discutiendo para ver si teníamos que recibir recursos de las empresas y construimos un Código de Relacionamiento con Empresas, pero nos tardamos tres años quizá una empresa se hubiera tardado tres meses o tres días, nosotros tres años discutiendo, ideológica y políticamente las implicaciones, de aceptar o no recursos de la empresas.

Después de las actividades puente vienen las acciones de desarrollo, o más bien, la construcción de alternativas de autogestión que ya implican procesos de mediano y largo plazo, de más de tres años y significan compromisos fuertes. Ya implica una decisión de “nos quedamos en este territorio” y mínimamente lo vamos a hacer para los próximos 5, 10 años; es ya una apuesta que va más allá de lo político, tiene que ver con una apuesta financiera, estratégica, lo anterior es como para probarle el agua a los camotes.

**Detección de la problemática.** Previo a las actividades puente hay lo que llamamos una etapa de inserción donde se hace un diagnóstico con la gente para que identifique necesidades, intereses, sueños, porque no sólo es diagnosticar que está de la “chingada”, sino también diagnosticar que la gente así, con las condiciones materiales que tiene, sueña, desea. Más que seguir discutiendo la desesperanza, te enfocas en mirar por dónde caminan los sueños de la gente y en la construcción del sueño colectivo. Nos interesa pasar del famoso FODA a ver qué soñamos y qué es lo que tenemos; no tanto lo que no tenemos. Nos hemos enfocado mucho en esto, porque en las comunidades indígenas, la cultura de la pobreza ha matado la esperanza de la gente, la cultura de la pobreza se la han creído tanto los compañeros; ese discurso que intrínsecamente acuña la subestimación de sus capacidades, fortalece su falta de autoestima que paraliza y da miedo. Si colocáramos todas esos adjetivos que se generan: inmovilización, miedo, imposibilidad, reducción, resistencia, veríamos que todo está en contra de nosotros, es tan abrumador que organizarse en estas condiciones se convierte en algo muy complicado. No es una tarea fácil, pero estamos cambiando aun con el escenario complejo que tenemos como país en estos momentos. Es importante que en esos territorios escuchemos o abramos espacios para que la gente se meta más a pensar, a reflexionar sobre sus deseos, sobre sus sueños.



Decía un socio de *Enlace*, Benjamín Berlanga, “tenemos que caminar más en un lenguaje desiderativo, de los deseos, porque la fuerza, la energía de la gente, se mueve desde el deseo, no se mueve desde el miedo, no se mueve desde la desesperación”. Eso es clave en la metodología de *Enlace*, aun en las condiciones más complicadas, tener la terquedad de andar en búsqueda del deseo, de que las comunidades no se queden en su condición, que le busquen, que crean en ellas mismas, que nosotros acerquemos técnicas, conocimiento, alternativas a lo que tienen, aunque sea poquito. Que si tiene un techo de lámina, veamos como colectamos el agua, si esa agua no te la vas a tomar, al menos que se riegue tu hortaliza, y que obtengas un rábano, una lechuga. Hay gente que dice “yo nunca iba a pensar que aquí iba a obtener mi lechuga, que aquí iba yo a obtener mi jitomate” eso lo que va haciendo es generar una confianza y una fortaleza, es decir, “si pude hacer esto, voy a hacer otra cosa”, si ya supere el miedo de salir de mi casa para estar en un grupo, después ya no me va a dar miedo estar en una asamblea y después ya no me va a dar miedo que me nombren para un cargo comunitario. Entonces, eso para nosotros es acompañar procesos con la gente, eso para nosotros es fortalecer sujetos, con una perspectiva de ejercicio de derechos, que eso es lo que nosotros queremos generar, siento que lo logramos en algunos casos, no con todos, hay gente en la que sí es tan fuerte el miedo, la desesperanza “no está del nabo esto, vámonos fuera de acá, vámonos a otro lado, vamos a migrar, vámonos a Estados Unidos a la Ciudad de México”.

Las comunidades participan mucho en el diagnóstico. Y cuando se tiene una línea clara, se trabaja en planes de acción, ¿qué sigue?, ¿qué sigue? El seguimiento, monitoreo y evaluación son parte de un sistema interno de planeación, monitoreo y evaluación de impacto.

#### **Cambios que queremos generar.**

- **Que las compañeras y los compañeros tengan un proceso de crecimiento, personal, técnico y de participación política en sus comunidades.** Hemos trabajado con compañeras compañeros que nunca se imaginaron llegar a ser autoridad, que sin saber leer y escribir dicen, “voy a hablar pero tu agárralo porque si no yo no voy a poder”, y ahí estás poniéndoles el micrófono, hasta que ellos agarran el micrófono, se plantan y hablan hasta con ademanes.
- **Comunidades más organizadas, o grupos más organizados.** Es cada vez más tangible; algo está permeando.
- **La irradiación.** Que las experiencias se conviertan en ejemplos para otros grupos y comunidades; es un aporte a la construcción social de transformación. Por ejemplo, un compañero me invitó a conocer un grupo en el Estado de México. Fue una experiencia tan bonita; es una organización en un municipio del Estado de México. Me impactó su bodega de materiales, de herramientas, su parcela ecológica. Había un mural que tenía la imagen de un material educativo de ENLACE que se hizo en Ocosingo. Me comentó que fueron a un foro de una organización en Chiapas sobre el territorio y la defensa del maíz y regresaron muy animados y fue cuando empezaron a hacer su parcela. Pintaron el mural porque pues les inspira mucho para el mundo que anhelan. Ahí está justo lo de irradiar y a veces eso no lo sabemos.

#### **Nuestras estrategias**

**Financiamiento.** No damos financiamiento en dinero sino en especie y en capacitación. No le damos lana a la gente, eso no, salvo que haya un proyecto productivo muy claro y donde todo esté perfectamente vigilado, controlado. Más bien apoyamos la compra de insumos o de equipos o materiales para construir la iniciativa.

**Asistencia técnica, Capacitación y Asesoría.** Participamos en los temas que podemos y pedimos apoyo de otros. De entrada porque nos consideramos complementarios, no sabelotodo, en realidad hay más necesidades de las que podemos cubrir. Somos puente para que la universidad se vincule. Tenemos muchos convenios: con la UAM Xochimilco, con la Iberoamericana y llegan estudiantes de servicio social a fortalecer, no desde ENLACE, sino ya directamente a los trabajos, algunas veces a un colectivo, a una cooperativa a hacerles el diseño de su marca, cuestiones de su producto. No lo hacemos nosotros no somos diseñadores, contactamos gente, estudiantes en general que quieren hacer un servicio social y se van un mes o mes y medio a vivir en la comunidad y sacan ese trabajo.

**Alianzas.** Con la academia, también con redes como MAIZ; con redes de cooperativas y de Economía Solidaria. En algún momento ha habido oportunidad de vincularlos con medios de comunicación, para conocer la situación. Han llegado medios nacionales y medios internacionales a charlar con las comunidades sobre ciertas problemáticas de interés: pobreza, migración, deterioro ambiental, producción, etc. Son actores que se han acercado a los territorios. No lo hacemos ni con partidos, ni con políticos, ni con programas gubernamentales, a menos que sean programas importantes que van a fortalecer las iniciativas. Hace falta mucha interlocución, habilidad política de vinculación para llegar a una fundación y decir mira podemos hacer este trabajo conjunto. Aunque con *Fundación Banamex*, con *Fundación ADO* hemos participado en sus convocatorias.

**Nuestros criterios o políticas de selección.** Nos sujetamos más a las formas de las comunidades como los acuerdos de palabra; no firmamos ningún convenio de lealtad con las comunidades, firmamos compromisos de palabra en relación a iniciativas concretas en un tiempo determinado, con la esperanza, con la certeza o con la claridad de que al término o en el camino se van cumpliendo o se van cerrando. En general no nos comprometemos, salvo que haya un trabajo más de tiempo, con gestiones de la comunidad frente a la autoridad municipal. A nivel de fundaciones, se firman convenios y en algunos casos, un par de organizaciones comunitarias han requerido la firma de convenios. Finalmente, nos topamos con la formalidad, de los ayuntamientos que tienen que sustentar ante hacienda del Estado.

*Las capacidades y habilidades que desarrollamos y fomentamos*

**Desarrollo de capacidades y liderazgos.** A nivel comunitario, ubicamos personas en ciertos grupos a las que le apostamos a su formación de manera diferenciada como parte de la sostenibilidad. Ubicamos que hay mujeres y hombres que tienen habilidades, que tienen capacidades, a quienes se les invita de manera particular a ciertos espacios, a ciertos intercambios para ir fortaleciendo su liderazgo. También hay formación específica para promotores y a veces formación de comités como tal, donde ya tiene una representación más organizativa y a veces política. Ya no los enseñamos a hacer pan y hortalizas, sino más bien cómo impulsar, estrategias de organización, de articulación, de incidencia en el municipio. Es una formación de habilidades para la negociación, para el diálogo, para la planeación, para la evaluación, para la interlocución sobre todo con sus autoridades o con otros colectivos.

**Preservación y enriquecimiento de la cultura.** Trabajamos en dos campos. En el tema de la revaloración de los saberes campesinos e indígenas, nos concebimos como una comunidad de aprendizaje. Ellos saben mucho y son los herederos de saberes de muchísimos años atrás; tienen mucho que decir y nosotros mucho que complementar técnicamente. Cuando nos sentamos en espacios colectivos decimos, “somos una comunidad de aprendizaje, donde todos sabemos algo y todos tenemos que aportar algo”, tan valioso es el líder que tiene diez años de recorrido, como tan valiosa es la señora que acaba de salir de su casa y viene a esta primera reunión a dar su palabra sobre cómo ve el tema del agua.

**Respecto a la lengua, tenemos la fortuna de que en todos los equipos hay hablantes y cuando digo que son de la región es porque también hablan la lengua, Es una riqueza, porque vas sondeando cómo va la región.** Sabes lo que están realmente diciéndose y si están entendiéndose. Son procesos de alfabetización, para ellos y para nosotros, porque nosotros tenemos que aprender su lengua, para entender su cosmovisión y ellos también tienen que aprender el español para saber defenderse. El reto es mutuo, y para nosotros es mayor, porque ellos están en su territorio, con sus modos y sus costumbres. Es un reto de la interculturalidad pues aunque hablemos español, ¿será que alguien de Oaxaca que hable español, estará entendiendo lo mismo que alguien de Tamaulipas o de Chihuahua?, pues no; si dentro de la misma lengua tenemos esos grandes desafíos, imagínate con otra lengua, con otra cosmovisión, con otra realidad. Cada vez tenemos que aprender a escuchar más que a interpretar.

**Incidencia.** Nuestra participación en redes, promoviendo iniciativas más amplias junto con otros, en temas de migración, de derechos de los migrantes, de promoción de la soberanía alimentaria, de la economía solidaria. Esos son temas de incidencia, pero desde una incidencia articulada, con otros principalmente en redes. Desde ahí promovemos foros, seminarios, agendas, en esos temas principalmente.

# Enlace

## Comunicación y Capacitación





FUNDACIÓN  
COMUNI-  
TARIA  
OAXACA

**Nuestra identidad.** SOMOS UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE canalizamos recursos, articulamos acciones y operamos. Hemos elegido que somos un híbrido. Somos una fundación comunitaria que tiene una actividad mixta. Tenemos nuestros programas y con nuestros programas tocamos piso en las comunidades; así, tenemos la sensibilidad de lo que sucede en un año en, al menos 75 municipios oaxaqueños. Como organización de 2° piso tenemos alianzas con otras organizaciones que le apuestan al desarrollo comunitario. Tenemos una propuesta de cómo hacer sinergias con organizaciones en donde la actividad de la fundación les sirve para lo que están haciendo. Una forma de decir lo que hace la fundación es generar o impulsar procesos de colaboración con todas las partes. Tenemos procesos en donde nos ponemos de acuerdo con las OdB y con otros actores.

**Nuestras principales fortalezas.** La metodología que se construyó desde principio del 2000 y que se va adecuando al entorno. Sigue siendo aplicable y va escalando de una iniciativa de base a una local a un esfuerzo regional; se puede ir expandiendo. Esa base nos permite ser coherentes entre nuestros programas pues los programas operan con la misma metodología.

**El equipo que conforma la Fundación:** los consejeros, el equipo operativo y nuestros socios con quienes compartimos y quienes invierten en la Fundación. Tenemos un consejo directivo, que a su vez son asociados y aportan el mantenimiento y está atento al quehacer y la esencia de la Fundación. Tenemos un equipo operativo sumamente comprometido, trabajando intensamente porque le apostamos a lo que estamos construyendo. Esta forma de hacer equipo, es una gran fortaleza. Vamos a cumplir veinte años.

**La capacidad de vincular y hacer alianzas.** Hemos logrado sentar en una misma mesa a la diversidad de organizaciones y actores sociales para apuestas en común. Junta- mos a nuestro socio financiador con nuestra OdB y con otras personas que colaboran en una iniciativa y que probablemente no colaboran con la fundación pero están ha- ciendo un trabajo en un tema en un lugar que nos convoca. Nos sentamos todos a la mesa para ver cómo construimos el camino para que todo funcione mejor y para que la inversión tenga un verdadero impacto. Esta fortaleza nos permite tener un mayor alcance y un trabajo de mayor consistencia.

Recientemente pudimos sentar a varios de nuestros socios, como la *Agencia de Co- operación Española*, con *Fundación Merced*, *Fundación ADO* y *Fundemex* con los propios artesanos, los consultores y nosotros. Todos, con el mismo objetivo y todos, sabiendo lo que hacen todos. Eso les da otra consistencia y otro sentido; se instaló un comité, y en el comité todos teníamos voz y voto. Es la apuesta para trascender esas actitudes de pensar y de decir “este es mi territorio y nadie se mete con mi territorio” “esto es lo que yo administro y nadie se mete con lo que yo administro” “ellos son mis bene- ficiarios y yo sé lo que ellos necesitan”; actitudes que suceden mucho en las OSC. Con esta forma distinta, aunque cuesta trabajo y tiene sus dificultades todos podemos co- laborar y compartir y podemos decir “claro, este es el proyecto y es el mismo proyecto para todos” “yo voy a poner esto” “yo voy a poner esto otro”.

3

**Nuestras principales debilidades.** Somos una Fundación que ha crecido mucho; de seis años para acá hemos triplicado la inversión que se hace en los programas, hay una pertinencia muy grande de lo que hacemos, sin embargo, tuvimos un crecimiento que no fue ordenado. Nuestra operación no está referida a una planeación estratégica actualizada, acorde al tamaño de los programas que desarrollamos. No hemos actualizado nuestros procesos, procedimientos internos e instrumentos, para que no haya detrimento en la calidad de los programas que desarrollamos y aprovechar el potencial que tenemos; y aunque hemos crecido y con buenos resultados, yo estimo que la Fundación hace actualmente, un 10% de lo que podría hacer y debemos prepararnos para que pueda hacer mucho más. Para ello ya estamos haciendo un proceso de diagnóstico.

Otra debilidad es el desarrollo de nuestro consejo, aunque tenemos un consejo renovado que está pendiente de recuperar la esencia de la Fundación con su espíritu, su quehacer, y que todo ello se refleje en la operación de nuestros programas.

**Nuestra definición del desarrollo que impulsamos.** Hacemos desarrollo comunitario. La estrategia que tenemos es un desarrollo de base que va escalando. Trabajamos de inicio con las OdB, con los grupos organizados de una comunidad. Queremos es que esos grupos tengan cambios que sean fundamentales y perdurables y que esos esfuerzos se puedan ir conectando para establecer microrregiones de desarrollo. Aunque no se trabaja con toda la comunidad interesa ir generando un desarrollo local desde el fortalecimiento de los GdB y que posteriormente y con las mismas OdB y con la red que se va generando promover el desarrollo regional.

**Características esenciales de nuestro enfoque:** Diagnóstico Participativo; Colaborativo; Fortalecimiento Transparencia. Arrancamos con un diagnóstico participativo, después hacemos un plan de fortalecimiento, luego las acciones de fortalecimiento y por último la evaluación. Todo el proceso es participativo. El diseño de la evaluación también lo hacemos juntos: ponemos los indicadores y preguntamos “¿lo mejoramos o no lo mejoramos?” “¿Y porque no lo mejoramos?”, etc. Es una forma muy sencilla donde necesitamos reconocernos como socios. Es un proceso de planeación que transferimos o compartimos con las OdB. El diagnóstico es participativo y la firma de acuerdos es resultado de un trabajo en donde todos estuvieron participando y donde colectivamente se delimita lo que toca a cada parte involucrada: OdB, Fundación, aliados, autoridades municipales, etc. Nuestro enfoque es colaborativo y participativo.

**Territorio en el que trabajamos.** En comunidades en 70 municipios ubicados en tres regiones de Oaxaca: Costa, Valles centrales, Mixteca. Con el sector artesanal, tenemos un trabajo grande, muchas de las OdB que se mapearon en el 2000 eran organizaciones artesanales, es una de las actividades económicas del estado más fuertes. Trabajamos con el sector de ecoturismo sobre todo en la región de la costa; con el sector productivo y comunero en el tema de la resina y del aprovechamiento sustentable de los recursos. Ahora estamos trabajando lo forestal con comuneros. En la mixteca

hay un aprovechamiento forestal a nivel de comuneros; en Chimalapas con lo forestal no maderable; a nivel de comuneros de la Mixteca también con conservación de suelos, con agro-productos; ahora se están produciendo unas cactáceas para venta y la reforestación con especies nativas para producir madera, para compensar lo que se consume en las cocinas, porque mucho del esfuerzo ha estado con las estufas Lorena, pero en realidad hay que compensar la madera que se utiliza para esas estufas; también trabajamos con becarios, a nivel individual, pero el mayor trabajo de la fundación es con OdB.

**Activos de las comunidades y Organizaciones de Base aliadas.** A nivel general el acceso a los recursos naturales es uno de los activos más importantes así como los conocimientos y las habilidades que ya tiene. El programa de aprovechamiento, surge de sus recursos naturales; de sus bosques, sus especies en el caso de las tortugas. Los servicios de ecoturismo pasan por los manglares o la producción de ciertos artículos o productos como la jamaica y la sal.

Trabajamos con gente que tiene una especialidad en su técnica artesanal. Hay un gran capital en la gente, destacado y milenario: hay tallado de jícara, teñido con tintas naturales; conocimientos ancestrales heredados.

**Algo importante, es que hay procesos organizativos natos en las comunidades en Oaxaca; hablar de la asamblea, del cabildo, no es nada ajeno en la región. Ese es uno de los insumos importantes para el trabajo que hacemos; te dicen “quién va a hacer la orden del día, quién va a ser el moderador, quién va a ser nuestra mesa de debates”, forma parte de la vida y da otro sentido en lo que vas construyendo, no empiezas de cero, convenciendo.**

**La forma en que trabajamos.** Tenemos dos formas de trabajo; una, para desarrollar nuestras actividades de segundo piso y la otra, para la operación de nuestros programas que están donde tocamos piso con las OdB. Tenemos tres programas: Becas Comunidad, Aprovechamiento Sustentable de Recursos Naturales y Fortalecimiento de OdB. Esos programas son operados por el equipo de la fundación con nuestra metodología donde todo queda documentado en un archivo y, además la misma carpeta que tenemos acá es la misma carpeta que tiene el grupo. Uno de los resultados más importantes es que dejamos una forma de planeación en la organización que, además de lo que queda en lo individual, también queda algo en lo colectivo como organización cuando la fundación se va.

Cuando vamos a hacer un proyecto, utilizamos un cuadro muy sencillo con todos los elementos de planeación simplificados de lo que nosotros ponemos en un lenguaje muy rebuscado como “El impacto de tal” “objetivo específico tal” “¿qué queremos lograr?”, “¿cómo demostramos que cambiamos?”, “hay otro problema”, “¿se resolvió el problema o no?”, es un instrumento muy sencillo de planeación. A través de la metodología se escriben los acuerdos y se les da seguimiento.



En nuestras actividades de segundo piso, tenemos dos formas de alianzas: para los fondos y para los proyectos especiales. Un proyecto especial es el que hacemos con una organización que se acerca a la fundación, por una necesidad específica, como el caso de que ya tiene un donante o que no puede generar el recurso. Hay que hacer esa vinculación, nosotros apoyamos para que esa vinculación suceda y vamos dando seguimiento y acompañando tanto al donante como a la OSC. Un proyecto especial nos da para tocar temas en los que no trabaja la fundación y donde las organizaciones que se acercan tienen experiencia. Así, los fondos se convierten en una extensión donde además tenemos una apuesta conjunta. Además, aportamos para que esa organización se fortalezca y logre mejorar sus alcances. Se trabaja en un proyecto especial, de uno a dos años máximo. Al término, la organización sigue con su trabajo y si el fondo es a 5 años se establecen objetivos y el comité dicta las acciones, las que serán en conjunto y las que corresponden a la OdB y a nosotros.

Tenemos el fondo puente que trabaja el tema de soberanía alimentaria y el fondo para la conservación de la naturaleza, específicamente con la conservación de la tortuga marina. Se convierten en temas que trabaja la fundación, acercando, vinculando, articulando y dando seguimiento y, la metodología de fortalecimiento de OdB que es nuestra base, la permeamos hacia a esas organizaciones quienes las van adecuando a sus formas y nosotros vamos acompañando el fortalecimiento de organizaciones que trabajan soberanía alimentaria.

**Detección de la problemática.** La Fundación nace después del movimiento de 1994, donde para una buena parte del país se hace visible lo que no era muy visible: las condiciones de marginación que tienen una parte del país. Fue muy revelador y ese fue el contexto que hizo que surgiera Fundación Comunitaria Oaxaca y determinara nuestra misión y nuestra visión.

**Cambios que queremos generar.** Que la gente pueda ejercer sus derechos, que pueda ejercitar su ciudadanía en el ámbito más cercano que es el municipio; que la gente esté organizada para resolver sus problemas y que además sabiendo sus derechos le pueda dar otro sentido; que abarquemos la dimensión económica, como un derecho social porque permite dar sentido a los demás derechos y no solo resolver necesidades. Fortalecer el tejido social en todos los ámbitos para tener la plataforma que permita construir desde la comunidad y para la comunidad. En el caso específico de los comuneros, tener el plan de ordenamiento territorial. Con esa base construida con la comunidad tener claro objetivos y horizonte, y las exigencias que la comunidad hace a sus gobernantes a todos los niveles al municipal, al estatal, al federal mismo.

**Nuestra metodología.** Tiene una influencia importante de educación popular y más de la planeación participativa. Tuvimos financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo para hacer un programa de fortalecimiento institucional generando una propuesta metodológica, en un proceso de investigación-acción en las comunidades. Nos reuníamos cada mes para revisar los resultados que teníamos con las OdB y con la revisión de instrumentos, desarrollábamos la parte conceptual y la parte de procedimental. En esa riguro-

sidad estuvimos cerca de cinco años; generamos muchos instrumentos y después de un tiempo lo que hemos hecho es irlo adaptando. Ahora queremos, irlo transfiriendo, porque aprendemos mucho cuando la compartimos.

### **Nuestras estrategias**

**Financiamiento.** Regularmente participamos en convocatorias; a nuestros socios financiadores les presentamos propuestas que tienen que ver con un proyecto que se inscribe en un proceso. Hay una parte importante de financiamiento con los municipios, aunque es un porcentaje pequeño, pero sumado entre todos se hace significativo, como el 20% de nuestro financiamiento viene de los tres niveles de gobierno. La mayor parte viene de fundaciones empresariales, la otra, de agencias de cooperación. Tenemos regularmente una o dos agencias que están colaborando con nosotros. Lo que nos cuesta más trabajo es la movilización de recursos locales de empresarios o personas de Oaxaca, que donen para el desarrollo.

**Otra cosa importante es que la Fundación no se queda con la relación del socio financiero; acercamos a ese socio con más OdB y muchas veces, se queda trabajando con la OdB, sin la Fundación.** En el caso de los fondos, hacemos un primer acercamiento con alguno de nuestros financiadores y si hay empatía y acuerdo entre ellos se siguen y pueden continuar con ese financiamiento sin la Fundación. Dentro del DdB es muy importante que las OdB sean quienes lleven la relación para poder mejorar sus propias capacidades de gestión. Todas las instituciones que donan a la fundación conocen a los grupos con los que trabajan. Todos nos visitan, incluso los consejeros y eso hace que las relaciones sean más largas.

**Asistencia técnica, Capacitación y Asesoría.** Cada coordinadora tiene un perfil muy enfocado a su programa y hay cosas de capacitación que hacemos nosotros así como las evaluaciones de cómo va el proceso. Hemos tenido como aliado a GADES, que es una OSC profesional de apoyo que dan la asistencia técnica. Tenemos una serie de colaboradores y contratamos la asistencia técnica que se requiera, ya sea consultora independiente u organizaciones profesionales. Es un proceso en sí pues hay que estar haciendo convocatorias, estar midiendo que tengan experiencia en campo. En el mismo sentido en que fortalecemos a las OdB, se hacen los términos de referencia en conjunto; la organización a la que vamos a dar asistencia, participa en la definición de la asistencia técnica y de la misma forma se acuerdan los resultados y se firma un convenio tripartita. Todos somos responsables, tanto la Fundación, como el consultor y la organización que va a recibir esa asesoría técnica; todos participamos y todos tenemos claro lo que vamos a lograr con la asesoría técnica así como la de participación de cada uno. Definimos los términos de referencia cuidando que efectivamente, los conocimientos y habilidades se queden en la gente.

**Acompañamiento.** Es la parte más intensa y muy importante. Estar pendiente de los cambios, es lo que más tiempo nos ocupa porque es la clave de lo que se puede generar y permite ir ajustando las cosas que no están funcionando. Tenemos instrumentos para

el acompañamiento; hay reportes de visita, donde se registra el motivo de la visita, los objetivos y los acuerdos que se tomaron. También hay reportes e instrumentos para el acompañamiento a los consultores.

**Vinculación.** Parte sustantiva de la metodología es estar articulando y metiendo a todos los actores en un mismo proyecto, a una apuesta conjunta, de asociación entre las mismas OdB, como en el caso de Color y Cultura, de la Red de Ecoturismo y de la asociación que hay ahora de Guías. La asociación entre pares como la forma concreta de ir escalando en el desarrollo para no quedarse únicamente en el GdB organizado dentro de una comunidad sino ir creando el entorno de micro región. Es una estrategia ya sea de las redes o de empresas sociales. Uno de los indicadores donde menos resultados teníamos era el de la comercialización y entonces se generó un programa a partir de nuestros graduados y una convocatoria cerrada para trabajar el tema de la comercialización, con tres objetivos: mejorar la comercialización, continuar el fortalecimiento institucional, tanto de los GdB como ahora de la empresa social y la productividad. Es decir, que nos cueste menos, que lo hagamos mejor y que innovemos.

**Los liderazgos.** No creemos en el líder; no creemos que existe una persona en la que se deposita un poder y entonces va cabalgando hacia el infinito, pero si creemos que esta organización que se va generando alrededor de las mismas OdB, permite que lideren sus propios procesos comunitarios. De ahí parte toda la filosofía y nuestra metodología y por eso el fortalecimiento de todas las organizaciones y el trabajo que hacemos con individuos va más dirigido hacia la educación porque el liderazgo no está dirigido de manera individual.

**La incidencia.** Hay varios instrumentos de política pública y de ejercicio de presupuesto que están directamente vinculados al municipio; el plan de desarrollo municipal que se hace a 3 años y la asignación del presupuesto anual es algo que es por ley, independientemente de la voluntad del gobernante en turno. En lo que más incidimos en el aspecto de políticas públicas es que las organizaciones y las personas participen en esos procesos. Otro de los instrumentos a nivel municipal son los ordenamientos territoriales, es decir son instrumentos que se hacen tomando en cuenta la vocación del territorio y cuando una autoridad municipal, registra su ordenamiento territorial está hablando de una estrategia de 15 a 20 años donde el territorio puede tener esos aprovechamientos. Con los proyectos de conservación de los recursos naturales les decimos que es importante que aparezcan los campamentos en el ordenamiento territorial porque entonces es vinculante. Si la comunidad aprobó su ordenamiento y aparecen los campamentos se facilita el trámite con la zona federal. Con los aprovechamientos es lo mismo, es decir si el ordenamiento territorial, dice que se va a dedicar a un aprovechamiento sustentable, la gestión que se tiene que hacer con otros actores se facilita, porque hay otro instrumento de política pública que puede hacer eso.

Participamos también a nivel federal en política del medio ambiente, en el Consejo Consultivo de la SEMARNAT, aunque no nos fue muy bien porque participamos en el ordenamiento marino que hizo el Gobierno Federal el sexenio pasado. En la parte del Pacífico abarcaba una de las zonas de Guerrero hasta Chiapas, lo hicieron con la Universidad de Guadalajara y la Universidad del Mar y otra universidad de Baja California. No hicieron la consulta pública y cuando nos citaron querían que firmáramos

como si hubiera sido y en realidad tenían que hacer talleres en las comunidades y luego de los talleres hacer la consulta; por supuesto no firmamos. Exigimos que hicieran los talleres, los hicieron pero ya no nos invitaron.

A nivel del sector hemos participado en varias iniciativas que tiene que ver con sobretodo con los donativos, es decir con las regulaciones para ser donatarias autorizadas. Hemos participado junto con CEMEFI y junto con Filantropía. Hicimos algo de cabildeo y de preparación de propuestas, tampoco fue muy exitosa.

A nivel del estado de Oaxaca, estuvimos en el programa de Coinversión. El gobierno de Gabino Cué, promulgó la Ley de Participación Ciudadana y el programa de coinversión con las OSC, dos aportes muy importantes porque sientan las bases para que el gobierno del estado coinvierta con las OSC.

El gobierno de Gabino Cué sacó tres convocatorias del programa de Coinversión. EL PRIMER AÑO le asignaron \$25,000,000, EL SEGUNDO año \$15,000,000 y EL TERCERO \$3,000,000 lo cual, para la cantidad de organizaciones es nada. Nosotros participamos en las primeras; teníamos proyectos de \$200,000, para nosotros era importante porque teníamos iniciativas con agencias de cooperación que tenían como requisito la inversión del gobierno. El cuarto año Gabino lo quiso suprimir y entonces formamos un frente para que no sucediera. Hubo propuestas de todo tipo, desde bloquear las carreteras, nosotros decíamos que como organizaciones, debíamos hacer algo diferente por lo que formamos un comité y lo que hicimos fue seguir al Gobernador a todas sus audiencias. Si estaba en la Costa iban las organizaciones de la Costa a sus audiencias, si estaba en los Mixes iban los Mixes, si estaba en Valles Centrales íbamos nosotros, utilizando todas nuestras relaciones. Cuando sacaron sus \$3,000,000 nosotros ni siquiera participamos en la convocatoria, dijimos es tan poco que nosotros no vamos a participar.

**Los resultados.** Veinte años es un gran recuento, al menos unas 150 OdB fortalecidas y muchas de ellas se volvieron referentes en Oaxaca. Por ejemplo, la Fundación invirtió en la consultoría y el diseño del Programa de Ecoturismo de Pueblos Mancomunados en el que invertimos mucho junto con otros. Ahora es un referente, pueden los turistas o cualquier grupo o persona ir al centro de la ciudad de Oaxaca y contratar su servicio en una, cuatro o cinco comunidades y va a ser de calidad, se van a encontrar una cabaña muy bonita y la gente está trabajando ahí en su comunidad. Otro caso, Piña Palmera que tiene un trabajo extraordinario y una larga trayectoria, ha reconocido que la planeación estratégica con que apoyamos, sirvió mucho y de ahí cambiaron varias cosas, tiene un proyecto excelente de vinculación con la comunidad, de arropamiento. Varias OdB se encontraban de una forma incipiente, ahora están bien fortalecidas.

Si bien no estamos incubando proyectos, las asociaciones entre pares se han convertido en empresas comunitarias; estamos hablando de aproximadamente 15 empresas comunitarias que estamos acompañando; asociación de OdB en una estructura que es autónoma, independiente y autogestionada. Es un esquema interesante de empresa, que mejora ingresos, ofrece canales de comercialización y otras alternativas. Si hablamos de números y de las derramas económicas en cada una de las iniciativas que se han tenido, también son bastante significativas.



Las hectáreas protegidas actualmente tanto en Los Chimalapas como en la Mixteca, siendo unas de las regiones con una devastación bárbara, el acordonamiento que hay actualmente para los bosques es muy importante, al igual que la conservación de tortuga marina y la incidencia que se ha tenido en temas como la temperatura de las playas con un acercamiento diferente entre la investigación y lo comunitario.

Romper círculos de exclusión, de pobreza, de cacicazgo en una dimensión muy pequeña porque el impacto que tiene la Fundación es pequeño pero muy grande en esos pequeños espacios, como en el caso de la resina; los que hacían con la resina antes de que la Fundación entrara a las comunidades. La vendían a \$5.00. Cuando nosotros empezamos en Chimalapas, ya se habían juntado como 15 toneladas de resina sólo de la parte de capacitación y venía la gente a la oficina a querer comprar la resina de la Fundación y entonces decían “¿a cuánto la compras?”, “a \$5.50” y decían “vamos de gane ya son \$.50 centavos más”, les decía “pero no es nuestra es de las comunidades y queremos que ellos aprendan a venderla” y con una asesoría entramos al asunto de la comercialización y nos enteramos que la mayor planta del país está en Michoacán para destilar resina. Fuimos en un intercambio de experiencias y nos dijeron que la resina estaba a \$10.00 dependiendo de la calidad, nuestro cálculo era \$5,00, mandamos la resina y como era de muy buena calidad, pusieron el flete.

Cuando llegamos a Oaxaca fuimos a la delegación de CONAFOR y le dijimos al delegado de WWF, al comisariado, al gerente que la resina estaba a \$10.00 y era una buena oportunidad para motivar a las otras comunidades que lo están haciendo, comunidades que estaban deprimidas, y lo que nos dijo el gerente es “solamente les voy a pedir un favor, no difundan su precio”. De las cosas importantes que tiene la Fundación es que no tenemos compromiso con nadie y no dependemos de nadie, entonces desde luego que salimos y difundimos que la resina estaba a \$10.00. En un término de tres meses el precio aquí en Oaxaca cambió de \$5.00 o \$5.50 a \$7.00 o \$7.50 para todos parejo y nosotros vendíamos a \$10.00. Romper esos círculos, es de los intangibles a una dimensión pequeña, pero es una de las contribuciones que hemos generado e ir a cada una de las comunidades a donde hemos aportado,

La gente se queda con una forma distinta de hacer las cosas, de salir adelante. Trabajamos en 70 municipios de los 570 que existen en Oaxaca. Podemos decir que la fundación está haciendo el 10% de lo que podría hacer. Tenemos una capacidad y una pertinencia enorme, ahí vamos.

**Dificultades.** En la coyuntura del conflicto entre el movimiento magisterial, la APPO y el gobierno, la Fundación también salió muy afectada. Por el trabajo realizado en la entidad, teníamos relación con un buen número de las organizaciones que conformaron el movimiento de la APPO. Aunque no tuvimos participación, la primera lectura del Gobernador cuando el conflicto lo desbordó, fue que la Fundación Comunitaria Oaxaca “tuvo vinculación con casi todas esas organizaciones que están metidas y que son de los que han estado participando activamente”. Por otra parte, las organizaciones con las que colaboramos que estaban metidas, reclamaban el que la Fundación no estuviera movilizándose junto con ellas. No quedamos bien con ninguno. Quizá lo que más impacto nos causó, fue que todos los que estaban invirtiendo en ese momento en el estado se fueron, fundaciones nacionales, agencias de cooperación, fundaciones internacionales. No discutimos sus razones, pero eso acabó de complicar la situación sobre todo para los que siempre son más afectados. Llegamos a plantearnos la posibilidad de cerrar.

Finalmente, tomamos la decisión de continuar en los procesos en curso, con los compromisos adquiridos pero para ello, tuvimos que hacer uso de nuestro fondo patrimonial. Se utilizó ese dinero, nos acabamos nuestro fondo patrimonial pero acabamos nuestros compromisos. Pudimos mantenernos junto al amplio sector de artesanos que estaban siendo muy afectados porque nadie quería venir a Oaxaca. Lo hicimos y resultó y la Fundación siguió, pero eso nos generó una de las mayores dificultades, un desgaste y un estrés a 10 años. Apenas ahora en la próxima campaña de recaudación que vamos a tener, empezaremos a recuperar parte de nuestro fondo patrimonial.

## Fundación Comunitaria

# Oaxaca





FUNDACIÓN  
COMUNITARIA  
MALINALCO

**Nuestra identidad.** POR NOMBRE SOMOS UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA, PERO POR el contexto no pudimos iniciar como organización de segundo piso porque no existían organizaciones o eran muy pocos grupos que empezábamos a organizarnos. Eso fue hace nueve o diez años.

A estas alturas, las definiciones o las etiquetas salen sobrando, lo importante es que estés atento a lo que te toca hacer. Al principio, nos tocó identificar personas, actores locales y conocer desde ellos cuales eran las necesidades e identificar líneas estratégicas con las que Fundación iba a trabajar.

Defino a esta Fundación, como una organización orgánica que está atenta a lo que ocurre en el territorio, a lo que el termómetro de las voces de la ciudadanía expresa y ayudar a detonar este tipo de organización en la comunidad. Somos una organización de ciudadanos para ciudadanos y es ahí donde es válido que también nosotros propongamos, escuchemos y accionemos de manera colectiva. Saber cuáles son los intereses y lo mejor cómo podemos organizarnos y aprovecharnos.

Somos primero un detonador, pionera en la creación y organización de los grupos y junto con ellos caminar, reconocernos y ver qué posibilidades teníamos. A casi 10 años, ya hay GdB, ya hay organizaciones con quienes fuimos aprendiendo juntos.

**Nuestras principales fortalezas**

- Estamos centrados en ser un vehículo de transformación; vamos a facilitar lo que se tenga que hacer, de acuerdo a las necesidades de la comunidad.
- Trabajamos fortaleciendo relaciones. Para nosotros es importante cómo nos tratamos entre nosotros. Cómo llegamos a los vecinos, nuestra capacidad de comunicarnos, siendo muy respetuosos, como no pretendiendo hacer nada. Interactuar es la clave de cómo podemos crear, co-crear juntos.
- El nivel de entrega del equipo. No nada más somos cinco personas que conforma el equipo más el consejo, sino se van sumando los jóvenes y otras personas.
- Es un organismo vivo que se va nutriendo de otros talentos, voces y visiones. Esto nos hace muy dinámicos; sí nos hubiéramos limitado a lo que soñamos hace cuatro o cinco años, ya no existiríamos.

**Nuestras principales debilidades**

- Es muy complejo llegar a comunidades porque no hay comunicación, ningún tipo de señal, ni nada. Nos toma hasta dos horas llegar a algunas comunidades y nos dificulta trabajar en todo el territorio, no podemos atender toda la demanda.
- La falta de infraestructura. La comunicación, nos limita y nos requiere más esfuerzo. No podemos lanzar las convocatorias por internet o por Facebook. Tenemos que ir lugar por lugar. Esta vez la convocatoria se presentó a ochocientos jóvenes.
- La dificultad para encontrar perfiles adecuados a las necesidades. Estamos creciendo mucho y estamos en otro nivel y requerimos un trabajo más profesional, necesitamos especialistas, que no sólo tenga el conocimiento técnico sino que aterricen en el contexto local en los temas que requerimos.



**Nuestra definición del desarrollo que impulsamos.** Primero, hay que conocer los grupos y las condiciones en las que trabajan, cuáles son sus talentos y necesidades. Lo que hacemos aquí, es esa interacción, es ir a conocerlos, saber sus circunstancias del día a día. Mapeamos la comunidad y luego volvemos para conocerlos. La esencia es conocerlos para saber cómo potencializar los activos y los talentos que tienen para juntos buscar manera de colaborar. A nosotros nos toca facilitar el proceso. También nos toca aprender muchísimo en estas relaciones, observar su cotidiano y relacionarnos. Vemos que hay mucha creatividad, hay la apuesta y la convicción de querer hacer cosas de raíz para cambiar las circunstancias, es un círculo virtuoso. Vemos a la gente trabajando, organizando y nosotros tenemos que responder, creando las condiciones para que crezca todo ese capital social.

Cuando empezamos a reconocerles es cuando se empiezan a generar las condiciones para el DdB de la colectividad, de escuchar las voces, estar presentes, saber qué quieren y con qué medios cuentan para hacerlo. Defino el DdB como este acercamiento, relación que tenemos entre pares, de la misma manera que surgió Fundación, un GdB que se organizó y evolucionó.

#### **Características esenciales de nuestro enfoque**

- Tener capacidad de organizarse.
- Hay una identidad dada por el territorio.
- Existe la voluntad de querer hacer algo.
- Existe un interés por cambiar la situación.
- Están dispuestos a trabajar de manera colectiva.

**El DdB incluye, no excluye.** Es la manera en la que tenemos que coincidir y unir fuerzas. El DdB lo van a hacer todos los sectores porque tenemos que interactuar con todo nuestro ecosistema. Todos tenemos que estar en esta visión. Hay esta tendencia mundial que luego se traduce en local y el local se traduce en ofertas de sostenibilidad a través de un trabajo digno. Son sistemas que cohabitan y van creciendo.

Nuestro enfoque es crear las condiciones para que esto sea progresivo. Ofrecer a los grupos la capacidad de autoanálisis para que tengan oportunidades de desarrollarse en los GdB para luego insertarse en la comunidad en algo más formal. Esto va a detonar que desde lo local estén fortalecidos para no ir a otro lugar, arrastrando la pobreza y carencia. Y si se van, que se vayan fortalecidos, reconociéndose como protagonistas de sus mismas transformaciones.

#### **La manera en que se refleja nuestra práctica con las organizaciones de base aliadas.**

Con la confianza, el que la tengan para Fundación es la llave de entrada, porque desde ahí podemos conversar, construir juntos, caminar en este acompañamiento. Partimos de la confianza para hacer las coinversiones, para hacer la recolección de necesidades y crear nuestro programa de fortalecimiento. A partir de ello, ofrecemos nuestra experiencia y cuando hay dificultades o medidas de pata, lo pueden expresar.

Somos iguales, colegas, compañeros, queremos permanecer y estar juntos sirviendo a la comunidad.

**Territorio en el que trabajamos.** El municipio de Malinalco, sus 8 barrios y localidades. Trabajamos con grupos de población abierta; con toda la gente que se quiera unir a los proyectos o programas. No hay exclusión, y su participación es de acuerdo a los programas.

- En el programa forestal se atiende comunidades de otros municipios. En cultura forestal trabajamos con entidades estatales especialistas en manejo del bosque, con CONAFOR, organizaciones ejidales y con jóvenes voluntarios sobre todo bachilleratos.
- Con los jóvenes nos relacionamos a través de las alianzas con las escuelas.
- También trabajamos con universidades, no sólo del estado sino de otras partes del país y con voluntarios internacionales.
- En cuanto a los inversionistas trabajamos con todos, bienvenidos todos.

#### **Activos de las comunidades y OdB aliadas**

- Su capacidad de imaginarse que las cosas pueden ser distintas. Ver al futuro es un estímulo que te permite cambiar las cosas, no importa qué tan difícil es. Esto es clave. Hay una gran diferencia entre la gente que puede imaginar y la que no.
- Muchos saberes, muchos conocimientos transmitidos por los abuelos como el amor a la tierra. A veces, en algunos talleres dicen “pues si eso hacíamos”. Es volver a recordar que eso ya lo saben, que hay que recuperarlo. El conocimiento de uso de plantas, su legado y talento artístico en talla en madera, en pintura.
- Su vinculación con el lugar. Son herederos de muchos valores, tradiciones, cultura ancestral. La reconexión ayuda a que emerjan todos esos valores.
- Gente muy trabajadora.

En el momento que descubren que tienen todo esto y muchísimo para ponerlo al servicio de su propio fin y que sólo hay que ponerlo en la mesa y hacerlo visible, se dan cuenta que son lo más valioso para su proceso.

**La temporalidad de nuestro trabajo.** De acuerdo al programa o proyecto. Estuvimos regidos por el proyecto de sub donaciones de IAF. Tuvimos un proceso de fortalecimiento de año y medio: planeación estratégica, educación financiera y comunicación. El fortalecimiento está abierto porque tenemos visitas de verificación o hacemos un alto para revisar lo que están haciendo y se ubica el tipo de fortalecimiento y asesoría técnica que requieren.

#### **La forma en que trabajamos.** Tenemos 3 líneas:

1. **Programas ambientales:** que están en cultura forestal, se refiere a prevención y combate de incendios y reforestación.
2. **Programas sociales:** sub donaciones y, fortalecimiento con jóvenes y con grupos y organizaciones locales.
3. **Dos fondos de grupos de base que incubamos y fortalecemos.**

Se lanzan convocatorias “*Convocar, conectar y donar*” con recursos de IAF y con financiamiento que ha otorgado Comunalía y otros inversionistas nacionales. Lanzamos 4 convocatorias en dos años. Primero tuvimos tres proyectos, luego cuatro y ahorita ya son nueve. Algunos son escalables. Se lanzan dos convocatorias al año de sub donaciones, una de jóvenes, de ideas de proyectos, otra en reforestación. La convocatoria se lanza en junio, cuando es temporada de reforestación.

A raíz del fortalecimiento hemos hecho alianzas y hay proyectos donde los involucramos con otras personas. Cuando ofrecemos talleres invitamos a nuestros amigos, aliados y, a veces asesoramos a grupos para que gestionen con otras organizaciones.

En cultura forestal llegamos a las 42 localidades y más allá del territorio de Malinalco. Se fortalece a las brigadas forestales, por lo menos les ofrecemos dos capacitaciones al año a ciento treinta brigadistas. Además, anualmente proporcionamos herramienta y todo el equipo de seguridad a los del municipio. También tenemos la campaña educativa de spots del número rojo y con los peregrinos en Chalma.

Para la reforestación seleccionamos zonas y ejidos y vamos rotando. Identificamos las áreas que fueron más afectadas entablamos conversación con los ejidatarios, hacemos convenios de colaboración, facilitamos la reforestación, ellos ponen transporte, comida y la Fundación nos encargamos de la donación de árboles. También hemos creado viveros con proyectos de jóvenes. Contamos con voluntarios de las escuelas y los capacitamos.

Con los jóvenes estamos trabajando en los ocho barrios en 14 localidades. Con los GdB nos expandimos más. Trabajamos directamente con los grupos y organizaciones en fortalecimiento y coinversión. Los grupos llegan a diferentes localidades que de manera directa nosotros no atendemos. Son poco más de 20 localidades. Tenemos nuevos proyectos que se desarrollan en escuelas o comunidades donde confluye gente de otras localidades. Tenemos grupos de salud, de hortalizas biointensivas libres de químicos en escuelas. Uno en sub donaciones y otros más de atención preventiva en adicciones a jóvenes en barrios marginados, rescate de herbolaria que involucra trabajar con ejidatarios para que su tierra se dedique a la siembra de plantas medicinales para el rescate de la tradición y del suelo en lugar de que siembren flores. Hay dos proyectos que están haciendo censo de especies que se pensaban en extinción, otro de rescate de animales de la región a través de diseño de memorias para llevarlas a las escuelas y hacer una campaña de sensibilización de la importancia de la biodiversidad de una manera más divertida y significativa.

Hay un grupo de jóvenes de barrios marginados que ya tienen una pequeña empresa social de alebrijes. A partir de que están interactuando con otros grupos, ahora están dando talleres para incluir diferentes poblaciones como grupos de la tercera edad y niños del centro de atención múltiple.

Los jóvenes identifican una necesidad o alguna inquietud de algo que quieren transformar. Inscriben sus ideas, se hacen entrevistas, si su idea es aceptada participan en cinco talleres de fortalecimiento y capital semilla para emprender su iniciativa. Hemos llegado a ocho barrios y 14 localidades. En tres años han sido 33 proyectos de los jóvenes.

**Detección de la problemática.** Al principio nos reunimos para conocernos e identificar problemáticas y cuando decidimos querer organizarnos, elaboramos un diagnóstico participativo donde los temas más votados fueron: jóvenes, mujeres, basura e incendios.

Nos dimos a la tarea de conocer los grupos y las condiciones en las que trabajan, cuáles son sus talentos y sus necesidades. Lo primero que hacemos es esa interacción, ir a conocerlos, saber sus circunstancias del día a día. Mapeamos, lo hicimos hace tres años, y luego volvemos a tener una etapa de conocer estos grupos para profundizar. Ahora año tras año evaluamos los servicios y programa que estamos ofreciendo a los aliados, no los llamamos beneficiarios. Identificamos cómo mejorar y las necesidades tanto en fortalecimiento como problemáticas.

**Cambios que queremos generar.** Que la ciudadanía sea altamente participativa, asuma y tome partido en las decisiones que se toman en la comunidad y si es necesario hagan contrapeso, reclamen o incluso exijan. Que tengan las herramientas y las habilidades para hacerlo.

**Nuestra metodología.** Lo que nos está resonando con lo que somos y lo que hacemos es la Indagación Apreciativa. La hemos hecho con los brigadistas forestales, con la escuela, en el acompañamiento con una organización, en planeación estratégica. Es otro abordaje, no creemos en el marco lógico, es una herramienta obsoleta, en cambio si participan indagando, diciendo qué vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer y qué soñamos juntos, da otro resultado de colaboración.

Para facilitar conversaciones utilizamos los seis sombreros del pensamiento creativo de Bono. También usamos para el diseño “idea thinking”. Y, estamos abiertos a conocer cómo trabajan otras organizaciones como Fundación Merced; Banamex con el taller de finanzas que lo tuvimos aquí y lo abrimos para otras personas; vinieron de Villa Guerrero.



### **Nuestras estrategias**

**Financiamiento.** En coinversión. Nos dimos cuenta que competimos todos y generalmente las personas que tienen desarrollada la cultura filantrópica son las mismas. Cuando empezamos a trabajar en sub donaciones vimos con los grupos que nosotros invertimos en fortalecimiento y propusimos que en lugar de competir, se complementara y sumara. Se invitó a los grupos a generar sus recursos y nosotros podemos duplicar su inversión y además podemos ofrecer la deducibilidad. Así, se presenta a los donantes la certeza de que están trabajando con Fundación quien brinda el fortalecimiento y el seguimiento. Se hace un donativo como colectivo y promovemos con inversionistas sociales para que vean cómo se aprovechan mejor los recursos.

**Asistencia técnica, Capacitación y Asesoría.** De acuerdo al tipo de proyectos, se contrata la asistencia que se requiere, a veces son asesorías muy puntuales. Hemos brindado y requerido asesorías diversas como para calentadores solares, teatro, pintura o mural. Las asesorías se brindan a través del propio equipo de la Fundación, de integrantes de la comunidad, de Comunalía y de organizaciones aliadas de acuerdo a los talentos de cada uno y lo que los proyectos requieren. Una persona de Fundación Merced estuvo facilitando el proceso de año y medio de fortalecimiento y tenía sesiones individuales para cada organización y oportunidades virtuales y presenciales para presentar resultados y evaluarlos.

**Acompañamiento.** Se acompaña para presentar proyecto y durante el desarrollo del proyecto se hacen visitas de verificación. Deben entregar informe narrativo y financiero, con evidencias. Se les devuelve la retroalimentación de las visitas para que valoren lo que han logrado y consideren elementos que tienen que visibilizar o rectificar.

**Vinculación.** Promovemos el trabajo en red, las sinergias y los puentes con instituciones y universidades, los vinculamos y ponemos al servicio de los grupos. El proceso de fortalecimiento, fue muy rico porque todos empezamos a vincularnos unos con otros y hay resultados de esas vinculaciones y colaboraciones.

Con universidades se trabaja con la autónoma de México, con la de Tenancingo, con la de Veracruz y Michoacán.

**Nuestros criterios o políticas de selección.** El principal criterio es que tengan interés en participar y que atiendan los requisitos de la convocatoria como:

- Contar con cierta temporalidad.
- Comprobar que ya han trabajado un proyecto o que al menos han estado trabajando en grupo.
- Pensar más allá de seis meses. ¿Qué van a hacer? ¿qué esperan lograr? ¿cuáles son sus objetivos? Se les ofrece un taller para que reflexionen en esos puntos.
- Ser un proyecto participativo.
- Tener apertura que todos son importantes, que todos son colaboradores.
- Rendir cuentas y buen uso de los recursos.

- Receptivos a las visitas de la Fundación.
- Compartir los aprendizajes con la comunidad, con los grupos de base y las organizaciones.

### **Nuestros procesos y procedimientos**

- Damos prioridad a quienes se están fortaleciendo. No quedan excluidos los demás, pero nos interesa ser consecuentes con los que estamos y reconocemos el esfuerzo de quienes se quieren fortalecer aun sin saber si van a ser apoyados. Les interesa invertirle a su profesionalización. “Le inviertes, te organizas y luego tienes resultados”, es nuestra mercadotecnia. Inviértele porque luego le batallas menos.
- Valoración para tener financiamiento.
- Se lanzan las convocatorias de acuerdo a diferentes criterios y rangos. Para jóvenes es de 12 a 24. Para los grupos A, proyecto a seis meses; los B, de 4 a 6 años y los C están ya constituidos. Aunque luego nos llevamos sorpresas, no garantiza nada los años. Yo he aprendido a confiar y a observar cómo se desarrolla la gente.

Hay un convenio del uso de la coinversión y su reglamento. Se especifica de donde vienen los recursos, a lo que se comprometen y lo que tienen que hacer, con claridad y transparencia. Fechas de entrega, tipo de reportes, aspectos administrativos, bitácoras de transporte, etc.

Los grupos participan en la definición de los temas de fortalecimiento, en un diagnóstico participativo y en el desarrollo del proyecto. Los temas de fortalecimiento salen de la entrevista que hicimos, se priorizan y se votan. Hacemos un diagnóstico del estado de situación de los grupos y las organizaciones. Desarrollamos una herramienta para ver como están y como van evolucionando y a través de un ejercicio participativo, se identifica cómo van.

### **Las capacidades y habilidades que desarrollamos y fomentamos**

**Desarrollo de capacidades.** En el proceso de fortalecimiento tenemos espacios para compartir las reflexiones y los avances. Cuando tuvimos el taller de evaluación, fue un momento importante identificar que era importante y necesario evaluar para ajustar y definir nuevas acciones. A través del seguimiento y las asesorías desarrollamos diversas habilidades y capacidades.

**La participación.** Les decimos que “no nada más es cuerpos presentes, también cabezas activas”. Los que participan de cada grupo en las reuniones de asesoría, seguimiento y fortalecimiento, están obligados a compartir con el resto del grupo para que tengan eco en las decisiones o cambios que quieren tomar para que avancen y se genere la participación del grupo y para que vean todos que están desarrollándose, evolucionando.

También se promueven foros, que llamamos “mini cumbres” de diversos temas. A nivel social el tema de seguridad, con ejidatarios la importancia de especies nativas, desarrollo, empleo para los jóvenes, oportunidades de financiamiento local para las OSC. Se creó un observatorio ciudadano en tanto que el tema de seguridad nos rebasó a todos.

**Los liderazgos.** Estamos clarísimos que un grupo siempre es jalado o liderado por alguien. Hacemos ver que hay muchos tipos de liderazgos, fomentamos el liderazgo participativo. Un buen líder es quien permite a los otros a desarrollarse mejor, es alguien que se hace invisible. Es estar más equilibrado para la toma de decisiones. Buscamos cómo aprovechar estos líderes y cómo generar los escenarios ideales para que tengan que trabajar en equipo, asumir tareas y responsabilidades de manera igual y que pongan al servicio esas visiones, ese impulso más allá de algo personal, con una mira de servicio. Desarrollamos líderes, desarrollamos sus habilidades pero tiene que devolver y ponerse al servicio. Tienen que darse cuenta que lo que aprenden en los talleres lo ponen al servicio de los demás y que sirve a alguien en la comunidad; están abonando a una transformación comunitaria.

**Las alianzas.** Intersectoriales donde cada uno tiene un papel en la obra. Tienen que estar todos, el ayuntamiento, los mayordomos, los grupos y organizaciones, todos los que están en el territorio. Nos vamos a aliar para que tomemos decisiones. Más que “darle su lugar”, hay que reconocerle su lugar a cada uno, incluirlos. Cuando vamos a una comunidad, lo primero que hacemos identificamos al mayordomo, al delegado, a la escuela y la sociedad de padres, etc., para que nos conozcan, reconozcan y desde la confianza participemos.

**La sostenibilidad.** Es difícil. Desde que empezamos el proceso de fortalecimiento, cuando estamos invirtiendo y compartiendo, estamos pensando en durar, permanecer más allá del proceso, que sea adecuado nuestro servicio a la comunidad. Si están invirtiendo en profesionalizarse, están descubriendo que pueden ir creciendo, desarrollándose, quiere decir que están pensando y permaneciendo en el tiempo. Esto los lleva a movilizar recursos. Plantear los proyectos como de coinversión es un elemento importante porque permite presentarlo a otros con claridad y con la visión de permanencia.

La mayoría de los proyectos de jóvenes han tenido que desarrollar estrategias de autofinanciamiento. Algunos ya están dando talleres en las escuelas de cultura de paz a través del arte, otros de composta o de medicina herbolaria. Este año estamos implementando más las coinversiones y ampliando la educación financiera y la mercadotecnia para avanzar en este tema.

Fomentamos la sostenibilidad porque nosotros somos detonadores. Ellos tienen que buscar su identidad y su independencia y evolucionar como quieran. Nosotros damos herramientas y metodologías para que ellos estén donde quieran estar y cuando se

combina el talento, con las inquietudes y con el servicio es una excelente fórmula para permanecer, haciendo lo que les gusta hacer.

**Cuidado del medio ambiente.** Desde que pisas Malinalco estás comprometido a este patrimonio de biodiversidad, a conservarlo y regenerarlo. Nuestras líneas transversales son medio ambientales. Debemos vivir en equilibrio con el entorno. Impactarlo a través de cambios sociales adecuados, es una visión de vida, no son acciones aisladas. **Equidad de género.** Ha sido interesante como en las diferentes convocatorias se dan más hombres que mujeres. Hicimos una adecuación al tipo de fortalecimiento para atender la exclusión que se hace a la mujer por cuestiones culturales y educativas y llevarlos a reconocer la importancia del equilibrio de la participación de mujeres y varones. Cuando detectamos situaciones no equitativas, motivamos dinámicas y áreas de oportunidad donde hombres y mujeres se relacionen de manera equitativa.

Aprovechamos las características de género de cada grupo y evidenciamos la importancia de relacionarnos con equidad. No hacemos talleres de equidad como tal, sino que generamos los espacios y las dinámicas para atenderlo desde pequeñas acciones como lavar los trastes. También lo hemos abordado en talleres de expresión corporal y emociones donde la dinámica lleva a los hombres a abrazarse o a llorar.

**Preservación y enriquecimiento de la cultura.** Por toda la herencia y el bagaje cultural que hay en Malinalco, hay que evidenciarlo, redescubrirlo, resignificarlo y ponerlo al servicio. A veces hacemos las siguientes comparaciones, “es impactante el nivel de organización para celebraciones religiosas, también podemos hacerlo para campañas ambientales”. Hasta tuvimos alianza con un párroco que nos apoyó en este sentido.

**Incidencia.** Estamos participando a nivel municipal uniéndonos a grupos ciudadanos que nos convocan y piden nuestra participación, porque están demandando alguna acción, aunque nuestra participación no es tan formal como quisiéramos. Hemos logrado tener una presencia y una figura moral de peso donde se toma en cuenta nuestra opinión y se nos pide nuestra participación o, convocamos y la gente participa. La fomentamos porque, aunque estamos regidos, debemos reactualizar las normas y políticas. Colaboramos en campañas y difundimos para empezar a incidir en cambios. Tuvimos contacto con un grupo en Puebla que tiene mucha experiencia en incidencia y buscamos su orientación para hacerlo aquí. Lo que más hemos hecho ha sido en el tema ambiental.



### Nuestros resultados

- El logro principal es haber tenido el tiempo de incubación porque Fundación tuvo la oportunidad de conocer desde el contexto local, entender cómo se trabaja, identificar los talentos y las circunstancias que viven los grupos y las comunidades. Con eso nos ubicamos como parte del equipo, de los grupos para que las cosas salgan, para que los proyectos sean exitosos. Hemos podido armarnos de herramientas y metodologías adecuadas para ser recibidos por los grupos y poder ubicarnos como un igual en lo que nos toca, facilitar de manera adecuada.
- Tenemos dos GdB, que iniciaron con proyectos. “Estampas Sonoras” que ya se graduó, logró hacer su campaña y reunir un capital de \$10,000 que vamos a duplicar. Ha sido un proyecto escalable; ha ido innovador y ahora trabaja dando talleres de arte y cultura de paz. Tenemos otro, en la Angostura, de un grupo local interesado que los hijos no emigren, se organizó para producir miel y luego los hijos se organizaron también y producen Stevia. Ya cuentan con una deshidratadora y ya los hemos canalizado a otras coinversiones.
- Tenemos grupos de jóvenes que estaban con la tendencia a irse y ya han participado en dos coinversiones. Han dado pasos interesantes.
- El mayor logro, es la confianza que ha despertado y que los grupos quieran trabajar con la Fundación. Los convocamos hay respuesta y hay logros. El hecho de generar esa red de grupos cuando hace 10 años no existía.
- En cuanto a los inversionistas, hay gente que ha renovado sus donativos y hay nuevas fuentes. Eso habla de que hay transparencia y confianza de que el dinero está bien invertido.
- Tenemos actividades de 2º piso y apenas hace cuatro años no teníamos ni idea por dónde íbamos a lograrlo.
- Las organizaciones no estamos compitiendo, sino que estamos complementándonos, compartiendo y poniendo los aprendizajes al servicio de otros. Generamos resonancia de un bienestar, comunicándonos y resolviendo juntos. Tenemos nuestra “comunidad Montessori” donde estamos los “chicos, medianos y grandes” conviviendo.

Estamos apenas cosechando, hemos rescatado historias de cambios de vida por lo que aprendieron y lo que están haciendo. Con la IAF vamos a hacer el estudio de caso de Fundación para recolectar todos estos logros.

**Nuestra contribución a cambios sostenibles.** Tenemos el caso de Imaginalco, este proyecto que incubamos, ahora está en un nivel de inversión en sus programas similar al de la Fundación. Tiene un grado de confianza de sus donantes y su trabajo preventivo ha ido ganando un espacio en la comunidad, es reconocido por los mismos jóvenes.

Se rescató el espacio cultural que dejó de ser financiado por el ayuntamiento. Estuvo a punto de cerrar y a través de un proyecto de coinversión está ofreciendo actividades recreativas a niños y a jóvenes, está creciendo con un proyecto para mujeres.

La parte fundamental de nuestra colaboración es a través de la capacitación, de poner al servicio de la gente nuestra experiencia institucional y del aprovechamiento de la infraestructura de la Fundación: convenios, convocatorias, modelo.

### Nuestras dificultades y retos

- Las relaciones intersectoriales con el municipio donde a veces hay retroceso, por la falta de continuidad por los cambios de cada tres años. Toma tiempo establecer la relación y definir la colaboración.
- La brigada resulta muy afectada por cambios de personal y todo lo que se invirtió en ellos en capacitación, se pierde.
- La cultura empresarial en México, donde no les interesa invertir en sub donaciones, en coinversión. No ven el plus de lo que hacemos con las sub donaciones, donde les ayudamos a ahorrar. Nos cuesta más trabajo incluirlos en procesos que son a largo plazo. Incluirlos no solo en lo financiero, sino en empleo, visión, talento. Sería ideal poder contar con otras fuentes que vieran el potencial que tienen los grupos. Por eso me encanta que estén haciendo este Estudio.
- Si bien ganamos terreno para avanzar en nuestro objetivo, a veces veo cierta pasividad para que la gente se sume y participe

## Fundación Comunitaria

# Malinalco





GRUPO DE ESTUDIOS SOBRE LA MUJER “ROSARIO CASTELLANOS”

**Identidad.** SOMOS UNA ASOCIACIÓN CIVIL; COMENZAMOS A JUNTARNOS AQUÍ EN LA ciudad de Oaxaca en las salas de nuestras casas para estudiar lecturas y hablar de temas de género, empezamos a trabajar hace casi cuarenta años. En 2017 se cumplen 40 años de que comenzamos a juntarnos. Pero lo que empezó siendo un grupo de estudios de feministas y de mujeres comprometidas con los temas de género que nos preocupaban a finales de los setentas y principios de los ochentas, se empezó a volver algo más serio, algo que tenía que trascender y por ello en los noventas nos constituimos formalmente como una asociación civil.

**Nuestras principales fortalezas.** Tenemos un prestigio que nos hemos ganado en la sociedad oaxaqueña, son ya muchos años, mucho compromiso con las mujeres aquí en la ciudad de Oaxaca y también en comunidades, pero sobre todo que siempre hemos sido muy rigurosas y muy transparentes en nuestro actuar, nadie puede decir que GES-Mujer haga las cosas de manera opaca, somos conocidas y reconocidas, nos reconoce el gobernador actual y el anterior, las personas de gobierno, la gente de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO), los diversos actores que influyen en temas relacionados con la mujer, el tema de género, la salud y los derechos sexuales y reproductivos.

Tenemos mucha permanencia de la gente que colabora con nosotros, no somos muchas, y las que estamos llevamos mucho tiempo y eso es porque todas tenemos un compromiso con este proyecto y en los temas. A todas las que estamos en GES-Mujer nos interesa seguir colaborando para lograr cambios en la vida cotidiana de las mujeres. Ahora es un punto en el que empiezan a cambiar los liderazgos y las generaciones, de hecho, el año que viene yo dejo la dirección de GES-Mujer y debe tomar el mando alguien nuevo, alguna de las colaboradoras o socias más jóvenes para renovar liderazgos.

Todo el trabajo que realizamos lo enfrentamos con un tratamiento de las temáticas desde una perspectiva de equidad de género e interculturalidad. Esto nos permite enfocar los esfuerzos y lograr resultados sostenibles a lo largo del tiempo. No somos una asociación que va a trabajar algún proyecto porque haya dinero, si en esos recursos o ese proyecto no tiene un enfoque de perspectiva de género o de derechos sexuales o derechos reproductivos GES-Mujer ni siquiera participa en la convocatoria. Esto nos ayuda a que todas las que aquí trabajamos siempre tengamos bien claro cuál es el tema que nos ocupa al cien por ciento.

**Nuestras principales debilidades.** No somos autosustentables y nos cuesta mucho encontrar recursos disponibles. Diario batallamos para operar la casa y estas oficinas, es difícil. Como en cualquier grupo humano hay conflictos internos y siempre han existido, obviamente trabajamos para resolverlos pero siempre hay conflictos, además como somos pocas trabajando aquí, los conflictos se vuelven grandes.

No hay una red de organizaciones que podamos compartir experiencias y metodologías aquí en Oaxaca, estamos muy aislados y nos cuesta mucho ir a Puebla o el D.F., donde a cada rato hay encuentros o coloquios y hay muchas organizaciones que se comunican y se articulan.



**Nuestra definición del desarrollo que impulsamos.** Buscamos el mejoramiento de las habilidades propias de las usuarias a través del fortalecimiento de las capacidades y el fortalecimiento que tienen las mujeres que participan con nosotras para mejorar sus capacidades de organizarse. Todos los proyectos tienen dos ejes rectores: un componente claro de equidad de género y el tema de la interculturalidad. Para nosotras es importante que lo que ayudamos a fomentar no es para darles a las mujeres lecciones de cómo deben hacer las cosas, lo que hacemos es que ellas vean sus propias formas de ser, su diversidad cultural, lingüística, étnica, regional, histórica, sus capacidades colectivas, lo que tienen. Aquí, en GES-Mujer no está el conocimiento, está en la diversidad de las mujeres que aquí vienen.

Para nosotras el DdB es la semilla para cambiar, para ello las usuarias, las organizaciones, deben apropiarse las metodologías, no sirve que uno venga de fuera y les quiera imponer algo. Deben ser ellas, las que enfrentan su realidad, las que se apropien la manera de trabajar, es la única manera.

**Características esenciales de nuestro enfoque.** El tema central de GES-Mujer, desde su origen, es la equidad de género y trabajamos a través de programas de salud y derechos reproductivos, de sexualidad, de prevención de la violencia contra las mujeres. Hay muchos temas alrededor de ello pero eso es lo más importante por varios motivos. Para empezar, en Oaxaca hay mucho desconocimiento en muchas mujeres, en la capital, en las ciudades, las comunidades rurales, en las mismas clínicas de salud en el tema de salud y derechos reproductivos. Hay mucha ignorancia al respecto. No se habla de lo que es importante: los métodos anticonceptivos, la maternidad elegida, el derecho de las mujeres a decidir cuándo tener relaciones sexuales y cuando no, el derecho a exigirle a la pareja la utilización del condón, en fin, estamos muy rezagadas en ello.

El tema de la violencia contra la mujer es de vital importancia para nosotras. Oaxaca es un estado con un número de feminicidios altísimo, no aparece en las noticias mencionado como tal, parecen como crímenes del fuero común, hemos pedido que se eleve la alerta de género a nivel estatal pero no ha sido posible. El mismo Instituto de la Mujer en Oaxaca no habla de este tema, lo niega, por debajo del agua se menciona que sería malo para el turismo, que no es un problema grave, pero es importantísimo. Así que mucho del enfoque de los proyectos de GES-Mujer es ayudar a prevenir y detectar la violencia contra la mujer. Tenemos el “violéntómetro”, talleres, grupos de apoyo psicológico y todo ello para ayudar a las mujeres que viven procesos de violencia a que lo identifiquen y que actúen. Muchas veces ni siquiera se les ocurre que están viviendo violencia, porque están viviendo lo que les toca por ser mujeres.

Queremos que más mujeres sean más libres al conocer sus derechos. En este sentido tenemos el Centro de Documentación que hace un trabajo sistemático de registrar la información al respecto: de ir marcando en los periódicos locales, en las noticias, cuándo hay un asesinato de una mujer, cuando hay violencia contra una mujer, una denuncia de mujeres golpeadas o maltratadas, para que quede un registro con el

cual poder documentar claramente lo que está sucediendo y poderlo socializar con las autoridades competentes, que aunque nos ignoren, no pueden decir que no estamos diciendo. Nuestro Centro de Documentación es mucho más actualizado que el del Instituto de la Mujer, porque a nosotras no nos interesa tapar la información, al contrario, como sabemos que diario ocurre, es un motivo más para que en esos talleres, en las pláticas que damos, en los diplomados, en los cursos de liderazgo todas nuestras becarias y nuestras beneficiarias puedan detectar que pueden estar viviendo un problema. Además de que en Oaxaca en muchas comunidades se siguen rigiendo por usos y costumbres y es muy común que de pronto se venda a una niña adolescente por un cartón de cervezas, violentando todos los derechos de ella y de la comunidad.

**La manera en que se refleja nuestra práctica con las organizaciones de base aliadas.** Con la confianza. Trabajamos con públicos distintos. Por un lado están las estudiantes del Diplomado de Liderazgo, que ya son cuatro generaciones que se han graduado, todas mujeres, todas de comunidades, donde, entendiendo que son mujeres con historias, culturas, lenguas diferentes, se reúnen para recibir capacitación en cómo pueden exigir respeto, derechos y disfrutar de una sexualidad más plena. A ellas, se les pide que piensen en proyectos específicos para sus comunidades, que hagan un diagnóstico y vean cuáles son las necesidades que hay desde una perspectiva de género, porque la necesidad en casi todas las comunidades es combatir la pobreza, pero con el enfoque que buscamos.

Las estudiantes del diplomado diseñan un proyecto enfocado en que un grupo de mujeres se empodere y logre cambios en la comunidad pero hay que entenderlo y abordarlo desde su propia interculturalidad. No es lo mismo una comunidad donde las mujeres tengan voz y voto a una donde los usos y costumbres hayan hecho que las mujeres sean ciudadanas de segunda. Acompañamos la reflexión: ¿cómo vas a hablar con las autoridades de tu comunidad para exigir que te permitan llevar a cabo el proyecto que quieres? Puede ser desde un taller de sexualidad, traer un médico ginecólogo una vez al mes, hacer un taller de artesanías, organizar un grupo de estudios, en fin, cada proyecto es diferente y lo lidera una de las estudiantes del diplomado. Su función es formar un equipo de mujeres o aliados en la comunidad para poder llevarlo a las autoridades municipales y las instancias de gobierno local o estatal correspondientes. Nos interesa mucho que nuestras egresadas entiendan de procesos formativos. Siempre tomando en cuenta el respeto que exige esta exigencia, no les enseñamos a pelear, les damos herramientas para exigir, cuestionar e implementar.

Por otro lado están las usuarias de los servicios de atención psicológica que llegan al GES-Mujer, porque escucharon de nosotras, vieron un panfleto o un cartel, alguien les contó, pasaban cerca de nuestras oficinas, estamos cerca de la Central de Abastos donde el problema de las mujeres y la ausencia de derechos se observa también en sus hijos. Muchas de estas mujeres vienen una o dos veces y luego no regresan, otras llegan porque viven en una situación de violencia y aquí encuentran el apoyo y herramientas para enfrentarse a ello, apoyo legal y psicológico y también en un momento dado, un lugar para vivir ellas y sus hijos.

Tenemos el Centro de Documentación y la biblioteca y la ludoteca que están abiertas para cualquier persona que quiera venir a estudiar, a consultar o aprender sobre género. Tenemos los talleres que damos de equidad de género que son con públicos diversos, en secundarias, preparatorias, universidad, oficinas gubernamentales, empresas, etc., donde hablamos del tema de derechos y salud reproductiva.

**Territorio en el que trabajamos.** En los primeros años nos concentramos en la ciudad de Oaxaca. Con el tiempo fuimos viendo que necesitábamos expandir nuestro actuar, no porque pudiéramos estar en todos lados, sino porque la gente llega a esta ciudad de Oaxaca, buscando mejores oportunidades de vida y vienen de sus comunidades, dejan atrás su lengua, su cultura, su riqueza y a ello queremos darle un peso muy relevante, por ello el eje de interculturalidad de nuestros proyectos.

TENEMOS PRESENCIA EN **25 COMUNIDADES EN TODO EL ESTADO DE OAXACA** Y CON EL PROGRAMA PROEQUIDAD DE INMUJERES FEDERAL ESTAMOS EN LA CIUDAD DE OAXACA Y EN COMUNIDADES ALEDAÑAS.

Nuestro tema son las mujeres pero nuestro enfoque central es en las jóvenes porque hay cifras de embarazos adolescentes muy elevados, de violencia durante el noviazgo, de machismo, de una sexualidad no plena ni informada, y ellas son el futuro. Los chicos son parte del ciclo, son los novios violentos y celosos, son los que tampoco se cuidan y embarazan a la niña, no saben que su sexualidad es diferente a la de las chicas, así que con ellos también hacemos talleres y pláticas. Si logramos cambiar y mejorar la equidad de género entre los jóvenes, la batalla del futuro está ganada. También por las condiciones de Oaxaca trabajamos mucho con indígenas, pero no es una condicionante para recibir los servicios de GES-Mujer.

**Activos de las comunidades y Organizaciones de Base aliadas.** Principalmente los liderazgos que puedan tener o que ya tengan y las capacidades y el interés. Depende mucho de ellas ya que nosotras ponemos las herramientas, apoyamos con viáticos para que vengan, alguna comida, hospedaje aquí mismo, pero el esfuerzo principal en la comunidad debe venir de ellas y sus capacidades.

**La temporalidad de nuestro trabajo.** El seminario de liderazgo dura un año y medio, con sesiones presenciales y talleres, el trabajo es durante ese tiempo y se va fomentando el liderazgo de las líderes comunitarias, muy enfocado en que los proyectos dentro de su comunidad deben de integrarse por un grupo de mujeres o aliados y que no dependan únicamente de ellas.

El acompañamiento que reciben depende de cuánto se quieran involucrar al terminar el seminario o el diplomado. La puerta está siempre abierta y hacemos cierto seguimiento por correo electrónico, pero no nos damos abasto para checar que hace cada una de ellas. Sin embargo, si alguna tiene dudas, inquietudes, un nuevo proyecto o si quiere venir a tomarse un café, la puerta siempre está abierta.

**La forma en que trabajamos.** El seminario de liderazgo es la herramienta principal para fomentar el desarrollo de las participantes, a través de una cartilla que tenemos sistematizada con actividades, reflexiones y acompañamiento porque sabemos que no siempre vamos a estar ahí y que no siempre van a poder o querer consultarnos, este es un documento que llamamos “El ABC de la líder comunitaria” y que les sirve para actuar todo el tiempo.

Tenemos talleres, diplomados más específicos, sobre todo relacionados con salud y derechos reproductivos en escuelas, centros de salud o con profesionales de la salud. Tenemos becas para estudiantes, mujeres indígenas que tengan interés de terminar la preparatoria o estudiar la carrera, no son muchas, pero están por todo el estado y les ayuda a continuar sus estudios para poder tener una profesión.

**Detección de la problemática.** El principal tema es la desigualdad. En 1977 no había las mismas oportunidades para las mujeres que para los hombres, la brecha era tremenda y nadie estaba haciendo nada al respecto, por eso de estar muy cómodas discutiendo lecturas en una sala cada semana empezamos a pensar en talleres y actividades con impacto en la sociedad oaxaqueña. Al principio nos tacharon de locas y revoltosas. En 2016 estamos todavía en condiciones de desigualdad enormes, y nos siguen tachando de locas y revoltosas pero ya tenemos un prestigio y nos hacen caso. Hay buena relación con la Secretaría de Salud estatal, con el Instituto de la Mujer, con algunos gobiernos municipales, con la academia, estamos presentes. Mientras exista esta brecha en la equidad de género, no podemos estar satisfechas.

Uno de los grandes problemas, ahora, de Oaxaca, son los líos como los paros magisteriales o que se caiga el turismo, genera que muchas niñas y jóvenes tengan que abandonar la escuela, como el recurso familiar disminuye drásticamente; se apoyó a los hijos varones para continuar estudiando y a las mujeres se les regresa a casa, a cocinar o a actividades de otro tipo, son las que tienen que migrar de las comunidades a Oaxaca o Puebla o el D.F. para trabajar en alguna casa o restaurante para enviar dinero a la casa. Eso genera muchos más problemas: abusos laborales, abusos sexuales, trata de blancas, migración a Estados Unidos o al norte, desarticulación de estas jóvenes con sus comunidades, etc. La peor crisis de migración de mujeres que hubo en Oaxaca fue a raíz del 2006. Nos preocupa mucho que una vez más vaya a suceder, porque estamos en un punto verdaderamente crítico y ni el gobierno estatal ni el magisterio están viendo que están afectando a todas estas mujeres.

**Cambios que queremos generar.** Queremos lograr, y hemos logrado, que sea una sociedad que respete los derechos, sabemos que esto es algo que te lo menciono en términos muy utópicos: queremos una sociedad mejor y más equitativa, donde no haya desigualdad de género. En las comunidades queremos lograr una equidad profunda, un cambio de largo plazo.



Hay muchísimo que hacer todavía, muchísimo, no hemos cambiado la realidad de todas las mujeres en el estado ni hemos logrado que el Instituto de la Mujer declare el estado de emergencia por feminicidios, pero sí te puedo asegurar que somos parte de muchos cambios que se han logrado. Por ejemplo, en oficinas de gobierno hemos logrado que las funcionarias exijan que se les respete y que gracias a los talleres y capacitaciones hayan denunciado abusos.

**Nuestra metodología.** Usamos metodologías propias, por ejemplo, la cartilla de liderazgo “El ABC de la líder comunitaria”; tenemos una metodología muy profunda y médica respecto a la prevención de la muerte materna que hemos además afinado junto con la UABJO y la Universidad de Valles Centrales y metodologías para acompañar a las jornaleras para el conocimiento, la exigencia y el reforzamiento de sus derechos laborales y humanos. También tenemos diseñado un taller para padres, “Padres Eficaz y Técnicamente Preparados”.

### **Nuestras estrategias**

**Financiamiento.** Nunca damos dinero en efectivo. Tampoco pedimos que nos paguen ni un peso por los servicios que reciben de ningún tipo, ya sea el diplomado, el taller o las asesorías psicológicas o jurídicas. Para el diplomado o los talleres hay becas; los recursos se canalizan en especie, nunca en dinero. Así pagamos a los ponentes, los materiales, los traslados, etc...

**Asistencia técnica, Capacitación y Asesoría.** Reciben asistencia técnica durante los talleres y los diplomados. Por un lado en los talleres de salud reproductiva o derechos sexuales se dan asesorías y materiales enfocados en ese tema, para los diplomados de liderazgo se les capacita para ser líderes de sus comunidades, para moderar conflictos, para planear proyectos y poder tomar todas las riendas de los proyectos que decidan encabezar junto con su equipo de mujeres y aliados.

Por otro lado, las usuarias de los servicios legales y psicológicos de GES-Mujer para la prevención de la violencia, reciben asistencia muy específica en temas como patria potestad, exigencia de pensión alimenticia, divorcios, ese tipo de temas. Nosotras sabemos que tienen muchas necesidades y muy pocos recursos para llevarlos a cabo. En muchos casos son mujeres que se han dado cuenta que llevan años viviendo situaciones de riesgo y violencia y eso significa empezar de cero y ser fuertes ya que muchas personas, incluso sus propias hermanas o madres, les recriminan que abandonen al marido golpeador.

En los talleres de prevención de muerte materna, de lactancia, de salud reproductiva y de derechos se capacita a las participantes y dependiendo del tema del taller es también muy específico. Es importante tener en cuenta que todos los talleres se dan considerando su interculturalidad y es responsabilidad de las facilitadoras o facilitadores ser lo suficientemente inteligentes para que no haya un rechazo inmediato al tema que se está exponiendo.

Las líderes comunitarias son capacitadas para poder gestionar su propio liderazgo en los proyectos y poder generar espacios de trabajo y colaboración dentro de su grupo de colaboradoras. También se les capacita para que se entienda la importancia de que sea con un equipo de colaboradoras. Ellas están aprendiendo a gestionar proyectos comunitarios, que serán en beneficio de su economía o su salud o sus derechos reproductivos, y deben de lograr integrar a su comunidad, pero sus vecinas son quie-

nes viven problemáticas similares, son también relegadas por los hombres, no son consideradas para la toma de decisiones, tienen carencias de recursos y de capacitación, así que existe el compromiso de enseñar a otras mujeres lo que aprenden en GES-Mujer.

La asesoría es muy puntual dependiendo de los proyectos que las líderes encabezan en las comunidades. Habrá casos donde las ligaremos con algún grupo de médicos para que ellos asistan a dar las pláticas, habrá otros donde las contactaremos para que puedan gestionar recursos estatales y consolidar un negocio, o habrá casos donde les daremos asesoría de cómo gerenciar un negocio, etc.

**Acompañamiento.** Es constante durante el año y medio que dura el diplomado o durante el tiempo que usen los servicios legales o psicológicos de GES-Mujer. Si ellas no piden nuestra intervención o nuestra opinión, nosotras ya no le damos un seguimiento. Debe de venir de ellas el acercarse a nosotras para que ellas tengan la libertad de cuestionar su propio proyecto, su propio desarrollo.

**Vinculación.** Hacemos un evento anual con todas las becarias, las graduadas y gente que colabora con nosotras, es una semana de compartir experiencias, de estar aquí, que se conozcan entre ellas, que hablen de lo que han vivido, de los cambios logrados, de las dificultades y salen de aquí con mucho entusiasmo para seguir trabajando.

Cuando hay que llevar a cabo una evaluación o una sistematización de la evaluación, las articulamos con otras organizaciones que puedan asesorarlas y vincularlas de la mejor manera posible.

**Nuestros criterios o políticas de selección.** Los proyectos deben tener un enfoque de género. Eso es lo más importante. De pronto hay proyectos que son modelos productivos muy interesantes, de comunidades indígenas, campesinos, para revertir condiciones de pobreza, pero nosotras estamos enfocadas en el tema de género y no vamos a cambiarlo: nadie más en Oaxaca está haciéndolo y en estos 40 años hemos logrado cambios sustanciales al respecto, y nos falta muchísimo. Si el proyecto tiene los componentes de equidad de género, ahí estamos.

**Nuestros procesos y procedimientos.** Básicamente que tengan el enfoque de género. Puede parecer redundante, pero sí le damos una importancia vital. Evaluamos su pertinencia en el tema de género y si tiene los elementos que consideramos que puede ayudar a disminuir la falta de equidad, entonces nos planteamos seguir.

También es claro que no damos dinero. Si hay que desembolsar recursos para mover gente a una comunidad o gestionar material o dar talleres y que se usen las instalaciones entonces se planea y GES-Mujer lo paga, pero de manera directa, nunca como un recurso.

Se firma una carta compromiso por parte de ellas que harán lo que acordamos que se haga, establecer un proyecto, estructurarlo, compartir lo aprendido en los talleres o el diplomado y que encabezen un proceso de liderazgo desde una perspectiva de género.

### **Las capacidades y habilidades que desarrollamos y fomentamos**

**Desarrollo de capacidades.** El modelo de la líder comunitaria implica que tiene que focalizar el problema, detectarlo, abordarlo, buscar aliados hombres que se involucren y acepten el liderazgo femenino, mujeres que se empoderen también en el

proceso y aprendan a gestionar los proyectos. Es una metodología que enseña que solas no podemos y que hay que trabajar juntas para mejores resultados y que no podemos ignorar a los hombres, y menos a los jóvenes, hay que involucrarlos en los procesos, dialogar con ellos para que entiendan por qué es importante la equidad de género y evitar la violencia. En el tema de sexualidad también es importante generar una autoestima que no existe, que aprendan de sus propios cuerpos y sus procesos, que lo vivan gozosos y no sufriendo. Que sepan que tienen derechos, que nadie las puede forzar y que tienen derechos reproductivos, esto cambia la manera de ver el mundo, de educar a los propios hijos y de lograr un cambio a largo plazo.

**La participación.** Las líderes comunitarias son las que encabezan sus propias actividades, llegan aquí porque a ellas les interesa participar con estas reglas: no te regalamos nada, tienes que trabajar y te tienes que comprometer a ser líder en tu comunidad, es decir que lo que aquí aprendan lo vas a regresar, a transmitir con los tuyos, con un grupo de mujeres y aliados. Ellas cuestionan, participan en las ideas de las demás y generan sus proyectos que van a proponer.

**Los liderazgos.** Aquí hemos hecho un trabajo muy importante porque fomentamos y empoderamos líderes comunitarias, como no podemos estar en todas las comunidades todo el tiempo, ellas sí pueden estar ahí, entienden mejor sus necesidades y a su propia comunidad y así ellas generan el cambio. Lo primero que hay que hacer es trabajar la autoestima, que crean en ellas mismas y en sus capacidades, después hablar de los derechos, fomentar las ganas de seguir estudiando y convencerlas, o bien, de explicar porque es importante volver a la comunidad y devolverles lo que están aprendiendo.

**Las alianzas.** De tipo académico con la UABJO y la Universidad de Valles Centrales, con el gobierno del estado específicamente con el sector salud, con las organizaciones Católicas por el Derecho a Decidir e Instituto Simone de Beauvoir, además entre las mismas graduadas de los diplomados y entre las mujeres. Por ejemplo, con las usuarias de los servicios legales, cuando han resuelto lo suyo y ven a alguien en su situación es admirable como generan comunidad y ayudan a vincularse entre ellas y a apoyarse.

**La sostenibilidad.** Sobre todo queremos generar una cultura de que las dadas no sirven. Aquí no tienen que pagar, pero tienen que trabajar y si ellas no trabajan su proyecto no va a marchar, ellas son las que impulsan sus propios proyectos. Ellas son su propio motor, no nosotras.

**Cuidado del medio ambiente.** Buscamos hablar de ecología con una visión feminista, por ejemplo, gestionamos el tema de estufas ahorradoras, porque tienen un impacto bajo en el medio ambiente, en los recursos naturales, pero también estas estufas generan menos contaminación y gasto, las mujeres pueden aprovechar esos recursos extras para mejorar su alimentación, pero no es nuestro tema central.

**Preservación y enriquecimiento de la cultura.** El segundo eje es la interculturalidad. Es aprovechar toda la historia y la riqueza cultural que tenemos, todos los recursos con los que contamos. Aprovechamos del conocimiento, por ejemplo las parteras o los médicos tradicionales, los yerberos, todo esto lo vamos aprendiendo y vamos ayudándoles a que ellas les den el valor que tienen. Muchas veces llegan negando su origen indígena o se avergüenzan de ello, pero conforme se van conociendo y empoderando, conforme la metodología las reafirma en su autoestima entonces se van reapropiando de lo que son, y desde ahí son más poderosas en sus acciones.

**Incidencia.** Hemos logrado muy poco o nada, pero si hemos puesto los temas en la agenda pública. Aún Oaxaca está muy por detrás de lo que en la Ciudad de México sucede, todavía nos cuesta mucho que se legisle en cuestiones de género o que se entienda su importancia. Tenemos al Centro de Documentación que está dejando bien documentado lo que se está haciendo y lo que se ha hecho, es el archivo más completo de noticias de género de todo el estado, no tengo dudas.

#### **Nuestros resultados**

Hemos logrado que las mujeres se empoderen, comiencen proyectos productivos, exijan una sexualidad segura, plena y con libertad. Logramos que muchas mujeres oaxaqueñas tengan una noción de sus derechos sexuales y reproductivos, hay un grupo muy importante de jóvenes, hombres y mujeres, hemos logrado hablarles de que la violencia hacia la mujer no es algo normal y que está en sus manos cambiarlo, en ese sentido GES Mujer ha logrado un cambio verdaderamente importante; hemos logrado que se hable de una sexualidad segura y gozosa también en el sector salud pese a lo conservador que puede ser en algunos lugares y tenemos casos de éxito de mujeres empoderadas, esos son cambios a largo plazo, creo que hemos aportado nuestro grano de arena.

**Nuestra contribución a cambios sostenibles.** Hay que recordar que no trabajamos con organizaciones como tal sino con personas que son agentes de cambio, líderes comunitarias que regresan a sus comunidades empoderadas y decididas para accionar los cambios paulatinos para la equidad de género. No es algo medible hoy, es a largo plazo.

#### **Nuestras dificultades y retos**

- Las relaciones
- Al principio un reto fue que nos atacaron mucho por feministas, por decir cosas que a los hombres les molestaban, así que nos atacaron varias veces, nos quisieron callar, no nos dejaban participar. Eso ya lo superamos.
- Ahora el reto es contar con el dinero suficiente para poder continuar el trabajo en las comunidades, para mantener las becas, para seguir con los diplomados. Para nosotras si es muy desafortunado que nuestro gran aliado que fue Fundación McArthur haya dejado de trabajar el tema de equidad de género, porque perdemos una fuente de estabilidad muy importante.

# GES-Mujer





UNIÓN  
DE  
COOPERATIVAS  
ÑÑHO

**Nuestra identidad.** COMO SU NOMBRE LO DICE SOMOS UNA UNIÓN DE COOPERATIVAS. Por un lado está el Instituto Intercultural Ñño que es la única universidad intercultural del Estado de Querétaro y una de las cinco que hay en todo México. El Instituto busca impulsar la formación académica y profesional de los jóvenes, así como difundir, estudiar y preservar la cultura local, desde el idioma y la historia a través del Museo intercultural. También forman parte de la cooperativa una fábrica de material para decoración que maquila losetas y azulejos, se llama Decora y Construye, una caja de ahorro popular y la finca agropecuaria que produce pollo, huevo, hortalizas y hongos. El principal objetivo de la Unión de Cooperativas es generar opciones de vida para la gente de San Ildefonso con un enfoque de Economía Solidaria o emprendedor social.

**Nuestras principales fortalezas.** Estamos trabajando en algo sumamente relevante como es la defensa de la cultura Ñño y nos hemos consolidado en ello. Llevamos más de 10 años trabajando en el tema, con bastante éxito. Somos varias personas involucradas, yo por ejemplo soy foráneo y aun así la comunidad me reconoce como una de las personas que está impulsando la preservación de su cultura. Somos la única universidad intercultural del Estado de Querétaro y por lo tanto llamamos la atención, tanto al gobierno estatal como al federal a través de la Comisión Nacional de los Pueblos Indígenas (CNI).

En las empresas que conforman la Unión de Cooperativas hay una plena conciencia de que son dueños de su propia empresa, no son empleados de un patrón, sino que son dueños. Eso cambia un paradigma en cuanto al compromiso que tienen con la empresa y con la manera en que toman decisiones al respecto de la misma; siempre se sorprenden porque no creen que de verdad sean dueños de la empresa y ello genera un mayor compromiso además de un arraigo fuerte a la comunidad, crea lazos entre las personas y fomenta que no piensen en la migración.

**Nuestra definición del desarrollo que impulsamos.** Fomentamos el desarrollo local, lo cual es vital para el desarrollo de las comunidades y de sus estructuras sociales. Hay que fomentar por un lado la preservación de la identidad cultural, para ello está el Instituto Intercultural, por otro lado, hay que favorecer mejores condiciones de vida y eso sólo se logra a través del autoempleo, la solidaridad, las capacidades colectivas y del uso consciente y eficiente de los recursos naturales.

El trabajo de la Unión de Cooperativas se concentra en el poblado de San Ildefonso, Querétaro, que es una población principalmente indígena, Ñño (Otomí). Es uno de los municipios con mayor rezago económico del país, con alto índice de migración y uno de los municipios con mayor tasa de suicidio adolescente de todo México. Principalmente se debe a la pobreza y a la falta de oportunidades a la que nos enfrentamos cada día en San Ildefonso.

6

**Características esenciales de nuestro enfoque.** La economía social y solidaria, es nuestro enfoque, buscamos generar emprendedores sociales. Trabajamos con formas organizativas y laborales colectivas, reforzando las capacidades de liderazgo y del establecimiento de relaciones sociales entre la comunidad, para dar empleo y formar socios, no empleados. Con excepción del Instituto Intercultural, todas las empresas de la Unión de Cooperativas funcionan de esa manera, horizontal y comprometidas a fomentar el trabajo colectivo. El Instituto es un poco más vertical por su misma concepción como universidad, pero de igual manera es gestionada por la comunidad y sus recursos provienen de las empresas como la caja de ahorro, la fábrica y la finca.

**La manera en que se refleja nuestra práctica con las organizaciones de base aliadas.** La manera de trabajar y decidir es colectiva. Todo nuestro enfoque es de Economía Solidaria. Todos participamos en la construcción del negocio y lo hacemos de manera inclusiva, horizontal y colectiva, todos tenemos responsabilidades y nos articulamos para que se logre, para que se cumplan las metas y para resolver temas como traer a alguien para que nos capacite. Ese tipo de detalles son muy relevantes.

Creemos firmemente que con este tipo de empresas solidarias estamos trabajando el desarrollo, en última instancia, de las personas: tienen un trabajo digno, honrado, están aprendiendo un oficio que les permite vivir y con el trabajo deciden quedarse aquí.

En el caso del Instituto lo que busca es fomentar, sobre todo los jóvenes, que aprendan de donde vienen, quienes son, que es su cultura, por qué hay una vestimenta, por qué la región tiene ciertas ruinas arqueológicas, por qué se devastó la naturaleza de la zona en las épocas coloniales. Al final todo el trabajo va enfocado al desarrollo del individuo y ello repercute directamente en la comunidad.

Presenta ciertos retos por ejemplo, cómo logramos que nos pongamos de acuerdo en asamblea cuando hay posiciones encontradas, a qué le damos prioridad, etc. No es sencillo, pero es un enfoque que estamos seguros funciona y que hasta ahora está impactando a 45 o 50 familias de San Ildefonso.

**Territorio en el que trabajamos.** Sólo nos concentramos en San Ildefonso, en esta comunidad mayoritariamente indígena, pobre, marginada, con muchísimas carencias estructurales. No podemos darnos abasto fuera de aquí. Para empezar, estamos bastante aislados, ni tenemos el recurso económico ni el humano, y aquí en esta comunidad tan pequeña y dispersa, hay mucho trabajo que hacer.

Trabajamos con la población de San Ildefonso, sobre todo jóvenes Ñoño, en el Instituto Intercultural y con jóvenes, hombres y mujeres, que tienen una necesidad de generar recursos. Muchos han regresado del otro lado o del la Ciudad de México, tuvieron malas experiencias allá o tienen hijos pequeños y por eso es importante para ellos volver. En las cooperativas puede participar gente muy diversa, hombres o mujeres, jóvenes o viejos, migrantes o que nunca haya salido de aquí. También

trabajamos con familias que vienen de comunidades cercanas del mismo municipio o de municipios vecinos, pero la Unión de Cooperativas las empresas y el Instituto están toda aquí, en San Ildefonso.

**Activos de las comunidades y Organizaciones de Base aliadas.** La Unión de Cooperativas ya tiene una infraestructura importante:

- La fábrica tienen una nave industrial, maquinaria y tecnología para cumplir con las capacidades y demandas de servicio que tenemos hoy día.
- La finca ya tiene su espacio específico para el cultivo de los hongos, con sus lineamientos de seguridad necesarios, su área de pollos y guajolotes, su área de matanza para cuando hay que enviar animales a vender, su huerto.
- El Instituto Intercultural cuenta con su biblioteca, su sala de cómputo, aulas y el museo, que está alojado en las instalaciones del Instituto. Referente al museo tenemos mucha riqueza cultural y arqueológica, sólo que por falta de recurso y por desinterés de las autoridades se ha ido saqueando, pero cada vez más podemos articular esfuerzos, con el mismo museo, para que los Ñoño sepan que cuentan con ese patrimonio histórico.

TODO ESTO SE LOGRA CON UN **ESFUERZO CONSTANTE** Y MUCHA DEDICACIÓN DE PARTE DE LOS INVOLUCRADOS.

**La temporalidad de nuestro trabajo.** Las actividades son a largo plazo. El Instituto forma profesionistas en Economía Solidaria, la idea es que apliquen los conocimientos aquí mismos en San Ildefonso y que puedan participar en las cooperativas que conforman la Unión y ahí apliquen lo aprendido, compartan el conocimiento y también den clases a nuevas generaciones. Se busca fomentar el trabajo colectivo y pensar en objetivos colectivos.

Las empresas, la fábrica, la finca y la caja de ahorro permiten trabajar y generar empleos dignos, pero también van cambiando la manera de pensar y de actuar colectivamente: la forma en que se toma una decisión en la fábrica o en la finca es colegiada, se discute, se argumenta, se evalúa colectivamente su efecto y sus ventajas o desventajas, se da voz a quien quiera participar y se decide. Ese diálogo tiene mucho que ver con un impacto a futuro, no se obedecen órdenes, se dialoga y se trabaja en conjunto.

**La forma en que trabajamos.** Los proyectos son las cooperativas que forman la Unión. La parte educativa la encabeza el Instituto Intercultural Ñoño y la complementa el museo. La parte empresarial la cubren la finca, que se enfoca en los temas agropecuarios y en modelos de negocio nuevo, como el tema de los hongos, que pueden responder a un mercado más complejo que los que son los animales o las hortalizas. La fábrica, que es el órgano con más personas involucradas, genera empleo y mejora condiciones de vida, les permite quedarse en San Ildefonso para trabajar y vivir bien, en sus tierras, con su gente. La caja de ahorro es el brazo financiero, que no sólo da servicio a los miembros de la unión de cooperativas sino a otros ciudadanos.



**Detección de la problemática.** El problema principal, histórico, de San Ildefonso es la pobreza y la marginación en la que hemos vivido desde tiempos de la colonia. Estas tierras se les dieron a los Nõño que colaboraron con la caída de México-Tenochtitlán, siendo tierras muy ricas y buenas, con mucha agua y maderas, pero los hacendados de Aculco siempre fueron relegando a los Nõño hasta despojarlos y devastar la región. Esto era un bosque de maderas preciosas y ahora la tierra se erosiona por la sobreexplotación, se volvieron campos agrícolas de monocultivo de maíz, perdiéndose mucha de la riqueza nutrimental de la tierra.

La problemática ha sido, desde siempre, la pobreza y la marginación, la falta de oportunidades de tener un empleo, de generar un ingreso, de asegurar la alimentación. También con altos índices de migración, aunque venga el CNI con recursos, la gente sigue yéndose y, cada familia que se va es una familia que pierde la lengua, las tradiciones y las costumbres.

**Cambios que queremos generar.** Queremos generar espacios de trabajo y estudio para y dentro de la comunidad. En estos 10 años hemos logrado cosas sorprendentes, gente que se involucra, migrantes que han vuelto a casa y que tienen una forma de vivir sin entrar en las drogas y el alcohol, gente que está muy involucrada en y para la comunidad. Además, con la finca y el Instituto Intercultural hemos logrado abrir un espacio de diálogo sobre los temas medioambientales de la región y del impacto que esto tiene en sus vidas, que la erosión, el uso de agroquímicos y lo que comen, les afecta.

**Nuestra metodología.** La Economía Solidaria es central, también conocida como economía social o economía comunitaria. Todos los proyectos de la Unión, excepto el Instituto, deben de generar ingresos dignos para el colectivo que lleva a cabo las actividades. El enfoque es para fortalecer la economía de los miembros de la comunidad. No buscamos generar empresarios ricos ni “empresotas” con mil empleados, buscamos empresas con conciencia social, que en su actuar logren cambiar las condiciones de las personas que participan en ellas, desde los accionistas (que son los empleados) hasta los proveedores y clientes. Como nuestra meta no es la utilidad por sí sola, ni haremos cualquier cosa con tal de ganar dinero, nos permite dar precios justos.

### **Nuestras estrategias**

**Financiamiento.** En esta región siempre llegan los recursos, te dan el dinero, se van y no se vuelve a saber de ello. Lo malo de esto es que la gente no se involucra o no aprecia lo que tiene. Para nosotros es muy claro que cuando algo te cuesta le dedicas más, lo cuidas, así que los talleres que se dan en la finca o las comidas que se sirven en la fábrica o el Instituto o las mismas clases, todo eso tiene un costo, la gente paga por ello, no es gratis; se crea una idea de que están invirtiendo en ellos mismos.

**Asistencia técnica, Capacitación y Asesoría.** Siempre hay muchas dudas. La finca y la fábrica debe de organizarse de la manera que mejor les convenga para traer a los técnicos que los capaciten en los temas que consideren relevantes, no es algo tan simple, porque

hay cosas muy específicas, pero contamos con el apoyo de la Universidad Iberoamericana, Tecnológico de Monterrey y la Universidad Autónoma de Querétaro para pedir apoyo y vienen a capacitarnos en temas agropecuarios. La fábrica también tiene sus necesidades técnicas específicas sobre todo ligada a maquinaria, pero con el paso del tiempo, observando y practicando se ha ido aprendiendo en este sentido.

El Instituto es una fuente de capacitación y de compartir conocimiento, las herramientas que reciben para fomentar el desarrollo comunitario y las empresas sociales, es algo inherente a la misma existencia del Instituto.

La finca proporciona talleres y pláticas con miembros de la comunidad para huertos, hortalizas, también para el cuidado de animales y consideraciones respecto a los agroquímicos y de cómo se puede cultivar orgánico. Es muy notorio que en los talleres donde se han regalado las cosas no se ha dado continuidad, en cambio cuando hay una cuota de recuperación el trabajo si ha continuado.

Como parte de los consejos de las empresas siempre se busca resolver las situaciones con quienes sean expertos, con ideas de implementación. En el caso de la finca y la fábrica se da mucho trabajo técnico ¿quién nos puede enseñar sobre los hongos? ¿cómo producirlos? Vamos investigando y encontrando, pero son asesoría o capacitaciones muy específicas y orientadas a cumplir con las metas que cada empresa se pone.

**Acompañamiento.** A menos que se solicite y se requiera la intervención de la Unión. Cada empresa va por su lado, sabemos qué están haciendo, pero no intervenimos a menos que haya una solicitud expresa.

**Vinculación.** Promovemos y hay mucha vinculación entre las mismas empresas que conformamos la Unión, pero también con académicos en la ciudad de Querétaro y de la Ciudad de México, mucho trabajo con miembros de la comunidad

**Nuestros criterios o políticas de selección.** Todas las empresas que conforman la Unión de Cooperativas tienen el componente de Economía Solidaria y deben de estar en esta comunidad, en San Ildefonso. No podemos ir más allá, hay mucho por hacer y tenemos que concentrar los esfuerzos. Estamos aislados, los servicios de comunicación son malos, si nos dispersamos podemos perder el foco. También, los proyectos deben responder a generar cooperativas, no empresas privadas, los modelos productivos deben ser grupos sociales que enfrenten una problemática de tipo social.

**Nuestros procesos y procedimiento.** Cada empresa tiene su consejo y cada una toma las decisiones de acuerdo a lo que ahí se acuerde. Hay cosas que involucran a todas las cooperativas de la Unión, por ejemplo cuánto aporta cada una para el Instituto intercultural, ya que con las colegiaturas no se sostiene, y las diversas empresas aportan recursos para la operación, pero cada uno decide sus propios temas y sus propias acciones. Si vamos a actuar como Unión nos juntamos los involucrados en la toma de decisiones.

### **Las capacidades y habilidades que desarrollamos y fomentamos**

**Desarrollo de capacidades.** Cada empresa es la responsable de su propio desarrollo. Es importante que se empoderen de sus procesos porque además son diferentes, no es lo mismo el Instituto que la fábrica, la finca o la caja de ahorro, cada una tienen maneras y metas, una cantidad de gente involucrada y la manera en que se involucran. Cada empresa diseña sus planes de acción en asamblea y decide sus metas.

**Participación.** Es importante notar que en este enfoque de Economía Solidaria todas las personas que colaboran en una empresa son accionistas de la misma. Las acciones, por lo tanto son de los dueños de la empresa, generando un espacio totalmente horizontal de toma de decisiones de largo plazo; las decisiones operativas las van tomando las personas que están en cada posición.

**Liderazgos.** Es parten del empoderamiento que sucede en este esquema; van destacando aquellos miembros de cada cooperativa que tienen más capacidades para ejercer alguna función o que tienen un interés. Cada empresa fomenta sus propios liderazgos, también en el entendido de que cada líder es un formador y un motivador de las nuevas generaciones, y en cada liderazgo hay ideas nuevas que se plantearán en las asambleas correspondientes para implementar, o no, ciertos procesos. Buscamos también empoderarlos y asegurarnos de que estén orgullosos de su función en las empresas, que expliquen, le cuenten a un visitante lo que están viviendo y por qué están haciendo la labor que realizan.

Los estudiantes del Instituto son también líderes comunitarios. Ya que se gradúan y trabajan en la comunidad o con ideas para las cooperativas, ellos van ganando presencia y liderazgo, esto es otro nivel, serán las próximas generaciones de líderes de San Ildefonso con una idea clara de por qué vale la pena trabajar por y en la comunidad.

**Alianzas.** La Unión es en sí una alianza de diferentes empresas o modelos productivos y educativos para un fin que es impulsar el desarrollo de San Ildefonso. Algo muy claro, puntual y focalizado en la comunidad y su capacidad geográfica. Las empresas de la Unión se articulan bien para llevar a cabo sus actividades.

También buscamos fomentar alianzas con otros agentes, por ejemplo, empresas más grandes que puedan comprar lo que producimos, o instituciones académicas como la Universidad Autónoma de Querétaro o la Iberoamericana para las asesorías técnicas y la capacitación, también para la docencia, con otras OSC.

Casi no involucramos al gobierno, primero porque ni al municipio ni al gobierno del Estado le interesa fomentar los modelos productivos. Es siempre esta contradicción entre que se reciben muchos recursos federales para las comunidades indígenas, pero si se logra un progreso real y visible entonces el municipio deja de llevar a cabo dichas actividades; al gobierno estatal le interesa traer recursos, pero no necesariamente para que de verdad mejoren las condiciones de vida. Ello nos hace cuestionar constantemente a

los gobiernos y eso nos ha llevado a tener nuestras diferencias importantes, nunca en una actitud de confrontación, pero la colaboración es casi imposible.

**Sostenibilidad.** Las empresas deben de ser sustentables y deben de crecer de sus ganancias, aportando de manera importante al desarrollo humano de los integrantes y a las capacidades económicas y alimentarias de ellos y de sus familias. Tanto en la fábrica como en el Instituto se incluye alimento, se cocina de manera balanceada y nutritiva, para que también se aprenda a comer más variado con los recursos que tenemos, con las cosas que producimos y esto repercute en la salud y la buena alimentación; las ideas de menú llegan a la casa y se dan procesos donde de pronto el hombre está cocinando en casa para que la familia coma mejor. Ello da continuidad a la labor que llevamos a cabo y a la razón de por qué queremos enfocarnos globalmente en los miembros de la cooperativa, no es nada más que ganen un salario digno con el que puedan comprar refrescos y *maruchans*, este salario debe ser para lograr alimentarse bien, abundante y nutritivamente.

**Cuidado del medio ambiente.** Por la tala indiscriminada y la erosión San Ildefonso tiene problemas medioambientales graves, así que en todas las empresas de la Unión se toma en cuenta el factor medioambiental: la fábrica en no contaminar ni desperdiciar material, no contaminar con humo ni con polvo de loseta el ambiente, de cuidar el agua, del uso adecuado de los recursos de plástico y cartón que se tienen, que además impacta en la economía y la utilidad, pero que el uso sea un uso responsable.

En la finca es el cultivo orgánico, la producción de lombricomposta, de ausencia de agroquímicos, de mensajes de por qué los agroquímicos afectan la tierra y el agua, el cuidado de los recursos, incluso en la finca se ha construido un sistema para aprovechar las heces de los animales y generar energía. Hemos dado cursos para replicarlo. Tenemos recursos limitados y en la región se están acabando y mal usando, así que nos preocupa mucho este tema.

**Equidad de género.** No buscamos equidad de género en ninguna de las empresas, pero si hay hombres y mujeres trabajando en conjunto de acuerdo a sus capacidades físicas, con respeto y con absoluto entendimiento de que no son diferentes por ser hombre o mujer. Las empresas no buscan más hombres o más mujeres, simplemente se da porque hay actividades, por ejemplo en la fábrica un hombre puede realizar más fácilmente como cargar y empacar losetas.

En el Instituto fomentamos que tanto hombres como mujeres cocinen, limpien, participen en el cuidado del huerto, etc., es decir, que no hay distinción, todos participan en lo que se tenga que hacer.

**Preservación y enriquecimiento de la cultura.** En particular el Instituto Intercultural lo tiene muy claro dentro de sus propósitos pues es un espacio creado específicamente para que no se pierda la lengua y las costumbres Nõño, que se estudien y



compilen las leyendas y tradiciones. Se investigue la riqueza cultural, alimentaria, el tipo de cultivo, la arqueología, que los habitantes de San Ildefonso sepan que viven en una comunidad con mucha historia. Esto es importante porque hay que hacerlo notar, no somos pobres, tenemos muchísima historia y riqueza cultural. Cuando migran esto se pierde, más si no regresan o regresan de Estados Unidos como cholos y los jóvenes y niños ven las camionetas y la ropa; entonces, quieren eso, o las niñas casarse con alguien así y prefieren no tirar tortillas, sino ser modernas para poder tener eso. Es algo muy complejo, no podemos pedirles a los jóvenes que no participen de los procesos globales, pero también hay que pelear esa batalla para decirles que lo que tienen es valiosísimo.

**Incidencia.** No nos damos abasto y no tenemos los medios ni la presencia para convencer al gobierno municipal o estatal, menos al federal, porque pareciera que al Estado y a la CNI les conviene que sigamos en condiciones de marginación para el ejercicio de los recursos o salir en la foto cuando pavimentan una calle o fomentan los negocios micro, como las misceláneas, pero no hay una visión de gobierno, ni de desarrollo real, es siempre desde la dádiva gubernamental.

Tampoco es posible tejer alianzas con el gobierno cuando cada tres años cambia toda la estructura. Van dos administraciones en que se ha dado continuidad a los proyectos, lo cual es muy positivo, pero hasta el momento ha sido la excepción.

**Nuestros resultados.** Los resultados tangibles están a la vista: la fábrica, la finca y el Instituto con el museo. Esos espacios son el resultado de un trabajo consistente, de mucho empeño, muchos esfuerzos colectivos para consolidar ideas. No sólo son los espacios sino lo que significan, el Instituto tiene prestigio y alumnos, es una de las cinco universidades interculturales del país, tienen graduados que regresan a dar clase y que tienen un compromiso a largo plazo. En el caso de la fábrica es claro que vende sus servicios y logra darle de comer a cuarenta familias de San Ildefonso, eso es

un éxito. La finca también logra resultados de venta de sus productos, cada vez más notorios, como los pedidos de huevo y pollo que están recibiendo. En los resultados intangibles está en compromiso

**Nuestra contribución a cambios sostenibles.** Las empresas ya son sostenibles por sí solas; la finca, fábrica y caja de ahorro, ello ha sido posible por una acción muy consistente y enfocada con gente muy comprometida en cada proyecto.

El Instituto y el museo todavía batallan por ser sostenibles. Es donde se genera el mayor cambio a largo plazo ya que estamos dando herramientas y conocimientos a jóvenes indígenas para que sean líderes y se mantengan en la comunidad, pero la escuela en sí no es sostenible y requiere apoyo de las empresas productivas de la cooperativa, la finca proporciona alimento, la fábrica y la caja de ahorro recursos económicos para pagar a los docentes y comprar material.

**Nuestras dificultades y retos.** Por un lado la pobreza y la marginación históricas, la falta de oportunidades que crea un panorama muy desolador para los habitantes de la región. Cambiar la mentalidad de los planes asistenciales de gobierno y de vivir de recursos del gobierno, sino que hay que empoderarse y ponerse a trabajar con la comunidad, con los vecinos para lograr un cambio real.

También cambiar la mentalidad de cuando son dueños de su empresa piensan que quizá sería mejor vender todo para irse, pero poco a poco y con el trabajo de los compañeros se ve que vale más la pena tener una empresa que produzca dignamente de manera constante que incluso fomente el ahorro, que tener un puñado de dinero que va a desaparecer en alcohol. Nos enfrentamos a una mentalidad muy arraigada de que aquí no se puede lograr nada, hay que salir de San Ildefonso para sobrevivir, pero con el ejemplo hemos logrado cambios en ese sentido, hay gente muy comprometida y muy participativa en los diversos proyectos.

# Unión de Cooperativas

# ñöñho







## ESTUDIOS DE CASO



EN EL MARCO DE ESTE ESTUDIO, SE REALIZARON DOS ESTUDIOS DE CASO:

1. Proyecto “**Recuperación del Lobo Mexicano**. Desarrollo del capital social para la conservación de la naturaleza y desarrollo rural del Sur de Nuevo León”, seleccionando los ejidos San Joaquín de Soto, municipio de Aramberri y La Encantada, municipio General Zaragoza,
2. Proyecto “**Desarrollo Local en la Comunidad Trancas**, Dolores Hidalgo, estado de Guanajuato”, impulsado por la Fundación Comunitaria del Bajío.

**NO SE INCLUYEN EN ESTE REPORTE** YA QUE CADA UNO DE ELLOS TENDRÁ SU PROPIA PUBLICACIÓN. SIN EMBARGO, OFRECEMOS LA SIGUIENTE INFORMACIÓN A FIN DE DESPERTAR SU INTERÉS POR CONOCER AMBAS PUBLICACIONES.

El objetivo de los estudios fue Identificar las condiciones contextuales, institucionales y culturales, así como los componentes de los modelo de trabajo implementado. Se llevaron a cabo durante los meses de octubre y noviembre 2016, desarrollándose en cinco fases:

- a) **Revisión documental** para establecer los antecedentes del caso y precisar objetivo específico, aspectos de la experiencia en que se enfoca el estudio y las preguntas de investigación.
- b) **Diseño de instrumentos** para las modalidades de recolección de información: entrevistas con diferentes actores del proceso; entrevista colectiva a manera de taller con representantes / integrantes de la organización de base y testimonios de personas de la comunidad que han sido “clave” en el proceso.
- c) **Trabajo de campo** para recolección de información.
- d) **Sistematización y análisis de la información** para producir un borrador del caso que se valida con los referentes.
- e) **Elaboración** de la versión final del caso.

Los elementos del enfoque de DdB que principalmente se tomaron en cuenta para observar y aprender de las experiencias fueron:

- Aspectos que se observan para extraer los aprendizajes.
- Características de la experiencia que revelan un proceso orientado al Desarrollo de Base.
- Capacidades de acción colectiva que se fortalecen en el proceso.
- Niveles de intervención y existencia de capital social en cada nivel.
- Generación de ambientes favorables al DdB.
- Características de la experiencia que revelan orientación al desarrollo local.
- Características de la experiencia que revelan orientación hacia las comunidades sostenibles.



## CONCLUSIONES



**LAS CONCLUSIONES SE DESPRENDEN DE LAS CONTRIBUCIONES RECIBIDAS DE LOS DISTINTOS** informantes que a lo largo del desarrollo de este Estudio, fueron aportadas, directa o indirectamente, por ellos. Dichos informantes son: Empresas y Fundaciones asociadas de RedEAmérica, Fundaciones Comunitarias congregadas en torno a Comunalía, Organizaciones de la Sociedad Civil, Grupos y Organizaciones de Base, así como líderes de opinión y muy significativamente expertos en el tema tanto de DdB como de la misma RedEAmérica.

**Las conclusiones se ordenaron de la forma siguiente:** Acerca de RedEAmérica-Nodo Mexicano; Acerca del marco conceptual y el enfoque de DdB; Acerca de la relación empresas, fundaciones, OSC y OdB; Acerca de la relación entre DdB-Desarrollo local-Comunidades sostenibles; Acerca de los tres grupos de informantes.

### ***Acerca de RedEAmérica-Nodo Mexicano***

Sin lugar a dudas se puede afirmar que RedEAmérica-Nodo Mexicano además de su pertinencia, es útil y necesaria porque contribuye singular y significativamente para llevar a la práctica los postulados del DdB. De hecho la Red ha tomado un liderazgo, no sólo dentro del ambiente empresarial, sino más allá, porque su contribución está marcando una diferencia en la forma de trabajo y relación con las comunidades donde incide. En el concierto de iniciativas que promueven el DdB, la presencia de la Red en las localidades complementa, desde la visión empresarial, lo que otros actores públicos, privados o sociales, realizan en los diferentes territorios.

El trabajar en Red ha significado inteligencia colectiva, interdependencia e interconexión, enfoque sistémico que promueve a su interior la democracia participativa y la comunicación asertiva. Significa que las organizaciones asociadas de la Red están conectadas y comprometidas con la causa que las une para lograr objetivos colectivos y producir “ganancias” sociales.

El perfil empresarial de RedEAmérica es un gran activo porque contribuyen desde un lugar diferente y complementario al trabajo realizado por las comunidades y por otros actores. Uno de esos activos es la propia legitimación y reputación que puedan tener y las posibilidades que permiten abrir puentes y ampliar el abanico de sus relaciones. Por ejemplo, es más difícil que GdB y OdB logren una cita para conversar con un secretario sobre la problemática de la comunidad, que una empresa o fundación con una buena reputación y confianza en ambos lados, quien abre esas posibilidades de diálogo.

Hay algo adicional que es el elemento de escala. Varias de las empresas son grandes, por ejemplo CEMEX está en cincuenta países alrededor del mundo o FEMSA en América Latina y Filipinas. Si se logra incidir, o cuando se ha incidido, en cualquiera de estas grandes empresas, el impacto se da en muchas partes del mundo. Al lograr el cambio sucede en muchos otros países, aunque es más difícil y complicado, pero si se logra, la escala del cambio es bastante mayor. En cambio un GdB u OdB hace un trabajo excelente, pero su impacto es reducido.



RedAmérica tiene conocimientos, son especialistas en determinados temas que permiten acompañar acertadamente a las comunidades, tienen recursos. Es decir cuenta con conocimientos, contactos y recursos son los tres activos más importantes de esta Red empresarial.

La Red es un modelo en el cual la autoridad está descentralizada, se distribuye la división de trabajo entre sus asociadas (coordinación, comités, grupos de trabajo, etc.); el uso y manejo del poder se gestiona colectivamente; con una estructura ligera, flexible y profesional, la coordinación va rotando entre las organizaciones socias. Un modelo de Red que ha servido para vincularse y ayudarse unos con otros; para lograr cambios significativos realizando acciones colectivas; suman para hacer lo que cada organización no puede hacer sola (incidencia en políticas públicas, por ejemplo) o haciéndolo en Red obtiene mayores resultados e impacto en aquello que se proponen; crea fuerza-poder de convocatoria, de interlocución, de consensos, etc.; supera el aislamiento y acelera la curva de aprendizaje sobre DdB. Excelente para aprovechar y compartir saberes, experiencia, inclusive recursos de todo tipo entre sus asociadas.

La Red ha contribuido a romper una visión asistencialista en la que se decía “es tan bueno dar, soy altruista, devuelvo a la sociedad lo que ésta me ha dado”, todo ese discurso dentro de la Red y que reflejaba prácticas contrarias al DdB, ha ido cambiando, por no decir desapareciendo. Aunque muchas otras empresas o fundaciones, no asociadas de la Red, siguen en esa lógica asistencial, pero con la influencia de la Red van comprendiendo que no es un tema de sensibilidad, y de ser buena gente o buen vecino, sino que es un tema que le toca a la vida misma de la empresa y su negocio. Si no se involucran para trabajar con las comunidades, se envuelve en una serie de circunstancias que ponen en riesgo su reputación y podría paralizar el negocio

Por su fuerza y las empresas y fundaciones que representa, puede no sólo incidir en política pública, legislaciones estatales o federales, sino que puede generar una Red amplia de cadenas productivas, una especie de RedAmérica de las OdBs con enfoque empresarial o productivo. Es de considerar el enorme potencial que tiene la Red a futuro, esto si sus asociadas se hacen cargo del poder que representan y si lo ejercen y gestionan a favor del bien común de las comunidades.

Cada una de las 17 fundaciones empresariales que conforman RedAmérica, realizan por sí mismas un trabajo sólido, detonante de procesos a lo largo del país, han logrado resultados y efectos en la vida de habitantes de las comunidades. Sin embargo, el conocimiento y apropiación de la Red por parte de las asociadas no es igual debido a las diferencias de las mismas organizaciones que la conforman. Hay varias fundaciones o empresas que recién se incorporaron por lo que apenas comienzan a entender de qué se trata, qué significa y qué implica pertenecer a la Red e incorporar el DdB en su práctica comunitaria. Quienes llevan más tiempo de pertenecer están más cerca del enfoque, aunque también hay diferentes niveles. Cabe señalar que hay otras organizaciones que llevan tiempo de estar integradas a la Red y no han podido empezar a incorporar el enfoque dentro de su práctica en las comunidades.

Entre otras razones por las cuales varias empresas le están poniendo atención en el tema comunitario, es porque las comunidades están cada vez más informadas, posicionadas y, en algunos casos, radicalizadas. El vínculo con la comunidad es un espacio importantísimo para el trabajo de la misma empresa, si no lo hacen bien pierden algún recurso o ven afectada su reputación, lo cual hace que el negocio no marche. Hay una razón empresarial para hacerlo. Esto parece estar pasando cada día más.

**Tanto Fundación ADO como CEMEX**, quienes han llevado la representación del Nodo, han involucrado a fondo a sus empresas poniendo en el *core* del negocio los proyectos dirigidos hacia las comunidades donde intervienen. Pareciera que el estar a cargo de la Red también motiva a involucrarse más, aunque esto no es siempre fácil por la carga de trabajo adicional que esto significa

Varias asociadas a la Red se enfocan en fomentar los liderazgos con los jóvenes, difunden entre ellos nuevas maneras de pertenecer en su comunidad de origen y generan empleos que hacen posible retenerlos. Las competencias empresariales y la mentalidad emprendedora, son detonadas entre los jóvenes en las comunidades de tal forma que el DdB será sostenible y a largo plazo. Además contribuye a cambiar el círculo no virtuoso de la pobreza, por el círculo virtuoso de una vida digna.

Tema central al interior de la Red es el acompañamiento. Lo cual ha sido una de sus estrategias principales. El acompañamiento lo entienden como un conjunto de acciones concatenadas que permiten el fortalecimiento y el vínculo entre las asociadas, se expresa en distintas formas: capacitación, formación, intercambio de experiencias, es decir hay una gama amplia de posibilidades. Dentro de la Red el acompañamiento es una estrategia importante, porque lo que está detrás es hacer algo más que financiar. Para el DdB además de financiar, si lo hacen, es bueno que haya acompañamiento porque éste se relaciona mucho con el concepto central de fortalecimiento de capacidades. Uno de los supuestos que está detrás es que la empresa o fundación no sólo da dinero, sino que hacen muchas otras cosas, es estar CON para trabajar juntos de muchas maneras. A esa cantidad de acciones, y la manera en que lo hacen, es lo que le llaman acompañamiento.

El acompañamiento no sólo es bueno, sino es la clave para la transformación, por lo tanto el proceso es estratégico, cercano, horizontal y de mutuo aprendizaje, “nosotros lo hacemos así y ¿ustedes cómo lo hacen? La forma en que cada uno lo hace es distinta y por eso es tan importante los espacios donde comparten y evalúan cómo lo hacen, aprenden juntos, ajustan la estrategia usada. Cuando se habla de acompañamiento no es simplemente capacitar o intercambiar experiencia, esto tiene que tener una visión estratégica:

**¿PARA QUÉ VAN A RECIBIR LA CAPACITACIÓN? ¿CUÁL ES EL RESULTADO QUE SE QUIERE LOGRAR? ¿QUÉ ES LO IMPORTANTE DEL PROCESO QUE LA ORGANIZACIÓN TIENE QUE ALCANZAR?**

### ***Acerca del marco conceptual y el enfoque de DdB***

La Red ha desarrollado un excelente marco conceptual, producto de procesos reflexivos, analíticos y colectivos, de ello da cuenta una gama amplia de documentos y materiales producidos a lo largo de la historia de la Red.

Sin embargo, el conocimiento, apropiación y aplicación en la práctica del marco conceptual y el enfoque de DdB al interior del Nodo Mexicano, es desigual. Pudiera ser que la comprensión y apropiación del concepto sea de una persona o varias que han asistido a eventos promovidos por la Red, como foros o diplomados, pero eso no garantiza su aplicación en la prácticas al interior de la empresa, hay una distancia grande y esto es parte de la complejidad de ser Red. Hay organizaciones que son más permeables a los cambios internos de una manera más rápida y profunda, mientras que para otras son procesos más lentos, esto no depende solamente de la Red, sino de las características de cada una de sus asociadas.

Hay personas al interior de la Red que conocen el marco conceptual y el enfoque, pero no está garantizado que esa persona logre convencer al CEO o al responsable de la RS de las bondades de su aplicación para el negocio. Eso lo que significa en la práctica, es que hay organizaciones que van mucho más rápido por ciertas condiciones en la apropiación y transformación en la práctica, que otras organizaciones. Hay que tener en cuenta que los equipos cambian, el equipo de hoy es diferente al que había hace algunos años. Todo estos elementos juegan a la hora de valorar que tanto conocimiento y apropiación hay dentro de la empresa o fundación del enfoque de DdB.

Concepto esencial en el DdB es el concepto de pobreza. RedEAmérica la ha definido acertadamente como “carencia de ingresos, bienes, servicios, voz y poder, lo que provoca la exclusión y el no tener los pobres control de sus circunstancias y una gran distancia de donde se toman las decisiones que afectan sus vidas”. Además suma el tener un impacto positivo al reducir el asistencialismo, la cultura de la dádiva o del clientelismo político, ya que la pobreza no se resolverá con una despensa o con programas públicos cambiantes cada seis años, sino con las condiciones que le permitan a la comunidad generar su propia despensa, sus propios programas, sin necesidad de un externo eterno. Un informante preguntó “¿nos llaman pobres porque no tenemos lo que tienen los ricos? o ¿no será que los que tienen, no miran nuestras riquezas o activos como le llaman? ¿Nosotros somos ricos, a nuestra manera!”

### ***Acerca de la relación empresas, fundaciones, OSC y OdB***

La relación de las OdB con las empresas, fundaciones y OSC, por mencionar tres actores, se han establecido bajo ritmos, concepciones y entendimientos diferentes por el perfil y función que le corresponde a cada actor. Para que estas diferencias se resuelvan, algunas organizaciones, han establecido un diálogo cercano para construir juntos y ponerse en el lugar del otro, generando relaciones de confianza. Es precisamente haciéndole frente a las diferencias que se genera algo mejor y de escala, se trata de mirar de manera conjunta la identificación de los problemas y las soluciones.

Parte del enfoque de DdB es escuchar, dialogar, construir juntos, colaborar en la implementación, dialogo horizontal de saberes, reconociendo al otro.

En este tema hay dos maneras de verlo. Una, “somos distintos y vamos a entrar en tensión” y la otra “somos distintos y vamos a aprender mutuamente”. Aprender juntos quiere decir muchas cosas, las empresas en general no son entidades democráticas, no tienen por qué serlo, en el marco del DdB funciona de otra manera. Uno de los elementos indispensables es establecer una relación de escucha, de relaciones horizontales y no de imposición. No se va a imponer, la palabra clave, es la proposición trabajar o hacerlo CON, no para, eso lo que está significando es que hay relación sana, horizontal y una nueva e innovadora forma de trabajar empresa y comunidad.

Lo que más cuesta en la relación entre empresa, fundaciones y comunidades, aunque ha ido cambiando, es tener una lógica del tiempo muy distinta, la empresa y fundaciones buscan o se preocupan por resultados de corto plazo y les cuesta lidiar con procesos de largo plazo y cambios comunitarios que son más lentos y más profundos. Es uno de los puntos que más choca en la relación entre actores, pero en la medida en que se acercan, se conocen y sensibilizan, la comprensión entre unos y otros se incrementa. Las asociadas de la Red, sin hablar de alguno en particular, sino en general del sector empresarial cada día conocen, entienden y asumen más cuál es su papel y los desafíos que enfrentan e incluso reconoce sus limitaciones.

Aprender a gestionar procesos, a trabajar orientado a resultados, formas de gerencia, contabilidad y administración transparente, son elementos empresariales que son muy útiles para la comunidad. Todos ganan si el diálogo y el aprendizaje son mutuo y aprenden a trabajar de manera más horizontal, y reciben de la empresa elementos empresariales.

Desde el enfoque de DdB tanto las comunidades como las empresas o fundaciones se trastocan, lo cual no es fácil ya que estas vienen de una cultura vertical, no democrática y las comunidades, en ocasiones, tienen actitudes de sometimiento frente a ellas. Se va comprendiendo que esta relación tiene otro carácter, hay ejemplos de líderes empresariales que cambiaron su visión y entendimiento sobre las comunidades, una vez que se dieron el tiempo de visitarlas, de escucharlas.

Hay diversidad y diferencia entre empresas, hay quienes tienen una sensibilidad social y le dan una gran importancia al tema de DdB; hay quienes manejan un conglomerado de empresas que se instala en una comunidad pequeña y al tiempo crece y se hace una gran multinacional que se aleja de la comunidad donde se instaló. Algunas empresas son respetuosas del medio ambiente y las comunidades. Pero también hay quienes consideran que con ser buen vecino o con ofrecer empleo, es suficiente. Esto está cambiando en gran parte por la contribución de RedEAmérica y porque no hay una sola definición de DdB, ni una única que va permanecer, el concepto no estático sino en constante evolución.



### ***Acerca de la Relación entre Desarrollo de base-Desarrollo local-Comunidades sostenibles***

La Red nació centrada en que el medio y el fin era el DdB y su contribución máxima era disminuir los niveles de pobreza y desigualdad y contribuir a la democracia. Desde el comienzo, se habla de DdB y sus tres niveles: micro empezando con relaciones individuales, meso con varias organizaciones y el macro ya hablando más de las OdB en su territorio, enlazadas con otros actores.

Con el paso de los años, algunas asociadas de la Red empezaron a evolucionar más a niveles meso y macro y a tener una mayor comprensión de las complejidades de los procesos. Por un lado, empezaron a observar esa complejidad y al mismo tiempo constataron que el DdB no era un fin en sí mismo, sino una manera de hacer las cosas. Finalmente si lo que la Red hace es contribuir con las comunidades, y su marco de acción, y seguirán siéndolo, serán dichas comunidades entonces lo que se requiere es que el Desarrollo Sostenible se materialice en los territorios y en las comunidades, y la forma de hacer eso es con el enfoque de DdB. La articulación entre actores, siempre ha estado contemplado para la construcción de una visión común, pero ha estado más centrado en trabajar con OdB y no tanto con una perspectiva territorial.

Hoy pareciera ser que se vislumbra el promover comunidades sostenibles con enfoque de DdB, lo cual recoge de mejor manera lo que se quiere hacer. Con ello, aumenta el desafío y una intervención con mayor escala e impacto. No sólo están hablando de inversión social privada, sino también algunas de las empresas y fundaciones ligadas a la Red, quieren contribuir desde sus áreas de negocio en las comunidades, porque la empresa es parte de esos territorios y lograr impacto desde sus áreas de su negocio, significa que son parte de las comunidades. Lo que están queriendo hacer es construir colectivamente mejor ese concepto, así como lo hicieron al comienzo con el tema de DdB. También es reconocer una complejidad (no la complicación) mayor de los procesos con visión sistémica.

La vara se ha puesto más alta, y se pone así porque la evolución positiva de las asociadas de la Red permite que se tracen horizontes más complejos y se ponga éste horizonte de mayor trabajo entre diferentes actores en un territorio, es lo que va a contribuir al desarrollo local y sostenible. Por otro lado, también la incorporación del concepto de sostenibilidad y temas ambientales, estaba presente pero no con tanta fuerza, tiene que ver con una agenda internacional y que está mucho más presente en las comunidades.

Las comunidades no son sólo las OdB, sino también el conjunto de actores que están presentes en un territorio para que éste se desarrolle adecuadamente, requiere de la participación de todos ellos de manera articulada. Eso es más difícil, más complejo, más largo, es un horizonte más lejos, pero posiblemente de mayor impacto y sostenibilidad en el tiempo.

Las cosas no suceden porque la Red diga externamente “las cosas son así y ahora es por ese camino”, sino porque las asociadas han sido interpelados y mostrando el camino, por supuesto hay algunos que están ahí, y otros que no lo están y otros que están lejos de estarlo. Hacia allá va evolucionando la Red, tiene una virtud ya que los nuevos conceptos son una forma de recoger lo que está pasando, seguramente entre los más avanzados, si se puede decir eso, es darle forma y algunas orientaciones que son las que las mismas asociadas ofrecen después de un proceso de reflexión y aprendizaje.

También pasa que algunas del Nodo Mexicano se preguntan ¿estamos haciendo eso o no lo estamos haciendo? ¿Cuál es la diferencia con el DdB? Esto genera un nivel de preocupación y de reflexión que es sano, porque precisamente están contrastando lo que hacen, lo que tienen y lo que están tratando de hacer. Ese proceso de comprensión, debe ser un proceso de construcción colectiva a la vez, para ir moldeando lo que quieren, aclarando entre todos lo que están pensando y por qué pasó.

La Red tiene la gran virtud que recoge lo que hacen las fundaciones y las empresas, y su vínculo con las comunidades, este concepto es mayor del que tenían con DdB. No sólo porque lo entiendan mejor y haya mayor sintonía, sino porque lo que se quiere es mayor. Es una vía también de oportunidad para las asociadas y para Nodo Mexicano promover sobre Comunidades Sostenibles, es de importancia estratégica para los años por venir.

En torno a este tema surgen preguntas ¿dónde están las asociadas de la Red? ¿Cómo llegar a comunidades sostenibles? ¿De qué depende lograrlo? ¿Cuáles son las condiciones necesarias?

### ***Acerca de los tres grupos de informantes***

Los tres tipos de informantes promueven el desarrollo desde la perspectiva del DdB y creen firmemente que la manera de lograrlo es en el largo plazo, mediante procesos que detonen proyectos y programas sustentables que contribuyan a fomentar el protagonismo local y el empoderamiento de las comunidades con el fin de transformar las condiciones de vida de sus habitantes. Programas y proyectos como el medio para lograr fines transformadores.

Para las asociadas de RedAmérica podríamos resumir que definen el DdB como “detonar capacidades empresariales y productivas de GdB y OdB”, mientras que para las Fundaciones Comunitarias es “detonar las capacidades colectivas comunitarias de las OdBs”, no son visiones excluyentes, sino focos distintos. Para las OSC la definición del DdB podría tener una carga más política ciudadana, resumida como “detonar capacidades ciudadanas para empoderar (dar poder) a las OdBs”, lo cual no es una visión excluyente con la de los otros dos tipos de informante, sino diferencia de énfasis.

Todos los integrantes de los tres grupos de actores entrevistados, conciben en términos generales y de manera similar el DdB, aunque es nombrado de forma distinta, como por ejemplo desarrollo local o desarrollo comunitario, es decir significa lo mismo, pero con nombres diferentes.

### Conclusiones finales

Finalmente cerramos este apartado de conclusiones desarrollando una síntesis de las respuestas que Martha Herrera, Coordinadora del Nodo Mexicano, deseaba que este Estudio diera respuesta.

En año y medio que *CEMEX* ha sido representante del Nodo Mexicano se ha trazado una ruta de trabajo enfocándola justo al DdB y con los resultados de este Estudio se cuenta con un punto de partida y con elementos para que con la participación activa y comprometida de las empresas y fundaciones asociadas de la Red, respondan ¿hacia dónde quiere ir la Red en los próximos años?

El DdB está muy bien conceptualizado por la Red, tienen claridad de lo que significa y las implicaciones de trabajar con este enfoque. Los materiales y herramientas desarrolladas son buenos y la manera en la que los difunden en su sitio es muy pertinente. Sin embargo, depende de cada asociada aprovechar al máximo dichos recursos y que cada empresa o fundación se apropie de este enfoque a fin de orientar su práctica en las comunidades. Por la experiencia y el diálogo que tuvimos con asociadas de la Red, hay unas empresas y fundaciones que definitivamente están enfocados en el DdB, tal es el caso de *Reforestamos*, *FHMM*, *FUNDEMEX*, *CEMEX* y *ADO*; otras como *Educación Financiera Banamex* está trabajando DdB pero desde una forma particular y en alianza con otros. A quienes no entrevistamos a profundidad, pero tuvimos información de ellos, como *FEMSA*, *ENTERA*, *Avanza Campeche*, nos dijeron no estar todavía trabajando en DdB.

El objeto de estudio de RedEAmérica-Nodo Mexicano no está suficientemente estudiado por todos sus asociadas, falta incrementar el estudio y debate con mayor profundidad y rigurosidad de tal manera que permita a las asociadas encontrar similitudes y complementariedades entre ellas y así establecer colaboraciones, alianzas, proyectos conjuntos. La Red no se ha dado el tiempo o no ha establecido la disciplina de leer y discutir los documentos que ha generado la misma Red, no sólo en México, sino los de otros países.

El ecosistema del DdB está compuesto por los sectores públicos, privados y sociales. El foco de la Red ha estado en el sector privado, aún de forma limitada, aunque en los últimos años ha ido incorporando a otras empresas y fundaciones, hasta llegar a un total de 17 asociadas. Sin embargo, dicho sector en México es muy amplio, basta con consultar la página de *CEMEFI* para darse cuenta del número de empresas que ya tienen incorporada la Responsabilidad Social Empresarial en su negocio o la mención del directorio de 130 fundaciones empresariales en “Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio. Rodrigo Villar, Jacqueline Butcher y Luciana Gandini con la colaboración de Santiago Sordo. 2014.

Con respecto al Sector Social los jugadores principales son la diversidad GdB, OdB, así como las OSC y las Organizaciones y Movimientos Sociales. En cuanto al Sector Público distintas dependencias gubernamentales tienen entre sus funciones impulsar el DdB aunque en la mayoría de los casos, es nombrado de otra forma como desarrollo local, sostenible o simplemente desarrollo. Cabe señalar que otros dos jugadores son la academia y centros de investigación, así como la cooperación internacional vía gubernamental y no gubernamental. De ello se dará cuenta en la 2ª etapa de este Estudio a realizarse en el 2017.

A RedEAmérica se le presenta la gran oportunidad de convertirse en uno de los líderes del DdB en México ya que a lo largo de los años ha acumulado un amplio conocimiento y experiencia que bien podría poner al servicio de otras empresas y fundaciones, así como de otros jugadores. Para ello, tendrá en los años por venir que visibilizar ampliamente su visión sobre el tema y diseñar una estrategia audaz que le permita posicionarse como líder.

Un obstáculo endógeno que tendrá que vencer la Red en los próximos años, es la intervención de los gobiernos y los partidos políticos en el territorio donde también intervienen las asociadas, ya que, con honrosas excepciones, realizan prácticas contrarias a los postulados del DdB o lo hacen de forma puntual y de corto plazo de acuerdo a los intereses políticos-electorales. En este campo la Red tendría que dialogar y de ser posible proponerles programas de formación y capacitación en DdB.

Participar en la Red, además de lo que ya se apuntó anteriormente, es una de las mejores maneras de abordar de forma efectiva los retos que se presentan en torno al tema de DdB. Ofrece a sus asociadas aprender juntos, intercambiar información, metodologías, relaciones, recursos, experiencia, lecciones aprendidas, abordajes, herramientas, materiales así como, debatir temas de interés común, unir visiones. Permite unir esfuerzos en función de objetivos comunes. Llevar a cabo una agenda común para incidir y posicionar al DdB dentro de las políticas públicas y como una de los temas estratégicos para la transformación de las condiciones de vida comunitaria.

La Red ofrece sus activos acumulados, que son muchos, con el fin de fortalecer al conjunto y a la vez fortalecer a cada una de sus asociadas. Además de la articulación con otros actores y la concepción y enfoque de DdB comunitarios donde la empresa y las fundaciones tienen su negocio, esto invariablemente va a repercutir en mejores resultados económicos donde todos ganan. Es un dar y recibir de doble vía, de la Red hacia sus asociadas y de éstas hacia la Red.



## RECOMENDACIONES



**EN LAS ENTREVISTAS SE SOLICITARON RECOMENDACIONES PARA CONTRIBUIR AL fortalecimiento de la Red, las cuales surgieron desde varias ópticas particulares y conocimiento de cada grupo de informantes, así como del acercamiento y la experiencia que cada Fundación Comunitaria y OSC tiene, o ha tenido, específicamente con organizaciones asociadas del Nodo Mexicano. Se identificaron también recomendaciones planteadas en los talleres o entrevistas colectivas con las GdB y OdB. Así mismo, los líderes de opinión y especialistas en DdB entrevistados ofrecieron sus recomendaciones desde su trayectoria y función o responsabilidad actual. Las recomendaciones están organizadas en el mismo orden que las conclusiones: Recomendaciones a la RedAmérica-Nodo Mexicano; Recomendaciones sobre el marco conceptual y enfoque de DdB; Recomendaciones de la relación empresas, fundaciones, OSC y OdB; Recomendaciones de la relación entre DdB-Desarrollo local-Comunidades sostenibles; Recomendaciones de los tres grupos de informantes.**

### **Recomendaciones a RedAmérica-Nodo Mexicano**

- **Desarrollar una estrategia** para incrementar el conocimiento y la apropiación de la Red por parte de todas sus asociadas, de tal manera que se homologue y se contribuya a nivelar los niveles de participación y compromiso.
- **Dar a conocer** a todas las asociadas de la Red la forma de operar existente, ya que no es conocida por todas, principalmente las de reciente ingreso.
- **Ir más allá** del pago de la cuota anual y de la participación en las reuniones, sumando a la inversión estratégica tiempos, talentos y voluntades de las asociadas, pasar del “qué me dan, al qué traigo y ofrezco”
- **Dar cuenta y difundir el valor agregado al participar en la Red:** impulsar acciones estratégicas y de alto impacto, posicionar y ganar interlocución frente a diversos temas, identificar posturas comunes y responder con la fuerza y el poder con el que cuenta el Nodo Mexicano.
- **Seguir creciendo como Red** y revisar criterios para asociarse; dar seguimiento una vez que son asociadas. Cuidar a quienes se invita ya que hay muchas fundaciones muy loables que hacen un trabajo muy importante, pero hay otras, con malas prácticas por despojos a las comunidades.
- **Continuar impulsando** la cultura de la legalidad y la no corrupción, para que quien recibe recursos sea eficiente y rinda cuentas de manera transparente a la comunidad y a los inversionistas sociales.
- **Dar seguimiento** a los acuerdos tomados por la Red y en la medida de lo posible que las personas delegadas a participan lo hagan de manera permanente; en caso de rotación o cambios de personal, se pide a las asociadas hacerse cargo de la inducción y transferencia de las nuevas personas, a fin de que sigan colaborando, sin detrimento de la Red.
- **Difundir el conocimiento generado por el Nodo Mexicano** y que funcione como un “think tank” es decir, como un laboratorio de ideas para la reflexión y el intercambio de prácticas de DdB.
- **Diseñar una estrategia para la inducción de nuevos asociadas;** para la revisión y adecuación del plan estratégico del Nodo y para el posicionamiento de la Red a partir de una estrategia de comunicación interna y externa.

- **Dar continuidad al Fondo de subdonaciones**, que sea permanente y punto de partida para un trabajo colaborativo entre asociadas de la Red y para el impulso de programas o proyectos escalables. Pasar de la canalización de subdonaciones individuales, a proyectos colectivos, de pares o de varias organizaciones, ya sea en temas o territorios compartidos. Iniciativas donde confluyan los diversos actores del DdB.
- **Organizar foros y espacios de reflexión e intercambio** sobre diversos temas como: desarrollo, DdB, desarrollo comunitario, desarrollo local, comunidades sostenibles, pobreza, etc.
- **Valorar** la pertinencia de contar con una estructura operativa mínima, responsable de impulsar la institucionalización de la Red y de operar las decisiones tomadas a nivel directivo.
- **Crear un comité** cuyo fin sea documentar, investigar, sistematizar y difundir buenas prácticas, casos de éxito y casos singulares mexicanos; y otro comité cuyo fin sea establecer relaciones con la academia (universidades, centros de investigación, etc.) favoreciendo sinergias para que el saber conceptual, se complementa con el saber práctico acumulado por las comunidades, y viceversa.
- **Conocer y usar la plataforma digital SUMMANDO** que recién lanzó RedAmérica y que es justo para difundir el DdB.
- **Impulsar** estrategias de comunicación y perspectiva compartida entre quienes están en la fundación o en el área de responsabilidad social y el resto de la empresa; entre los que están en campo y los que están en la oficina en distintos cargos, especialmente los directivos; necesario que haya coherencia y entendimiento entre ambos, porque suele suceder que los que están en campo avanzan mucho en la generación de confianza y de perspectiva compartida, pero no así el resto de la empresa.
- **Considerar** que el plan de inversiones tiene que incluir también los costos de la inversión social desde el día uno. De no hacerlo, se corre el riesgo de que las resistencias y conflictos eleven los costos de manera muy perjudicial para las propias empresas. Sucede que algunas empresas no lo prevén porque les parece obvio que sus inversiones deben ser bien recibidas por la comunidad: “traen el desarrollo, la luz, la energía limpia, los beneficios económicos”
- **Dejar de ver la inversión social como gasto**; el equipo que se dedica a ello, es tan importante como el equipo de marketing y otros equipos; debe ser parte del diseño organizacional de la empresa e instalarlo en el *core* del negocio y no como un apéndice. Hay empresas que han gastado miles de millones de dólares para revertir la mala publicidad y ahora tienen nuevas prácticas pero si no cambia la percepción no cambia la relación con las comunidades.
- **Guiar las prácticas** por los principios del Global Compact de Naciones Unidas, orientados a que la empresa sea un factor a favor del desarrollo en su propio modelo de negocios. Alinearlo no puede ser compensatorio. Por ejemplo, el que hace zapatos no tiene que donar zapatos en las comunidades vulnerables, sino desarrollar zapatos para esa población con precios accesibles e idear un esquema para que se vuelvan proveedor de la empresa. Aprender en este sentido de la estrategia de *CEMEX* con las bloqueras.
- **Invertir en proyectos de doble vía**, es decir que sean de beneficio a la comunidad y que al mismo tiempo impacte positivamente a la empresa
- **Copiar o replicar principios**, no modelos ni resultados.

#### Recomendaciones sobre el marco conceptual y enfoque de DdB

- **Difundir y posicionar** el tema y las prácticas de DdB, a través de reconocer, premiar casos relevantes que enriquezcan el trabajo y que entusiasmen a otros a integrarse a la Red. Por ejemplo, se sugiere, tener un apartado del portal de la Red con las mejores prácticas del año en cada país.
- **Reflexionar, repensar y actualizar el concepto de DdB**, o inclusive superado y utilizar un lenguaje más inclusivo acorde con los supuestos conceptuales del DdB. Así como el concepto de pobreza.
- **Llevar a la práctica** los conceptos desarrollados de DdB y promovidos por la Red, porque no se han difundido más allá de la Red, y algunos asociadas aún no los han aplicado.
- **Generar mayores espacios de diálogo** y de intercambio porque es la forma de ir homologando los niveles de comprensión del enfoque, siempre hace falta y ayudaría mucho especialmente ahora que el Nodo ha crecido tanto. Buscar espacios para avanzar y comprender nuevos enfoques, como se hizo en ejercicios anteriores, pero eran otras personas, las mismas organizaciones, pero otras personas. Cambiaron las personas, pero también hay asociadas nuevas, por ello es un buen momento para que ocurra y que haya intentos por generar mayor reflexión, intercambios, acciones conjuntas que permitan crecer, caminar todos juntos, no al mismo paso, pero por lo menos bailar la misma música.
- **Homologar criterios** y la comprensión sobre la visión política estratégica del Nodo, lo que demuestra pertenecen a una unidad, esto no es fácil porque hay diferencias entre las asociadas. Cuando se trata de hacer acciones conjuntas, por ejemplo de incidencia o de posicionamiento estratégico, la dificultad es la diversidad del grupo, muchas formas de entender, de experiencias, por lo que es difícil encontrar visiones compartidas como bloque para conversar con gobierno, o con quien sea. Para lograrlo hay que trabajar en las dos direcciones: visión política estratégica y homologar criterios. Los espacios para construir una visión política estratégica, sirven además para conversar sobre los cómo ¿cómo le hacemos para esto, para aquello? ¿Cómo hacen para apoyar procesos productivos? Así cada uno cuenta cómo lo hace y sabe cómo le hacen los otros y cómo aprender juntos, unos de otros.
- **Fomentar espacios** para dialogar ya que no se han dado, pasa y es entendible, ya que las asociadas no están cerca, unos están en la Ciudad de México, otros en distintas entidades federativas. Sin embargo no están sacando el tiempo, pero vale la pena juntarse, porque va a permitir hacer mejor lo que están haciendo. ¿Será que se confunde lo urgente con lo importante? Por algún motivo ese tiempo de reflexionar siempre es escaso, pero tal parece que son más dados a la acción que a la reflexión.
- **Usar un lenguaje acorde con el concepto del DdB**: protagonismo, empoderar, participación, etc. Aún se sigue llamando beneficiarios, referido a que las personas o una comunidad que reciben beneficios de forma pasiva, o activa, en la relación que establecen con fundaciones y OSC. ¿Será que las empresas también se benefician y por ello sería más adecuado llamarlos socios o aliados?
- **Revisar si el enfoque DdB**, aunque importante, no es limitado. Revisar si usar el término de Desarrollo Comunitario, es mucho más claro, y más horizontal, ya que habla de un nosotros y da idea del espacio donde se desarrolla.



- **Revisar** porque fue cuestionado el término “base de la pirámide”, ya que indica que DdB se hace de abajo hacia arriba, cuando se trata de crear relaciones horizontales entre todos quienes interactúan en un mismo territorio. De igual manera se pidió que los que están en la cúspide autorealizados, aumenten su escucha, conciencia y comprensión para quienes no tienen resueltas sus necesidades básicas.
- **Valorar los resultados del Radar<sup>1</sup>**, como un buen indicador para saber qué tan apropiado está el enfoque de DdB por las asociadas del Nodo Mexicano, de 17 asociadas, lo llenaron 5 organizaciones en 2013; 8 en 2014; 7 en 2015; sólo dos asociadas, Fundación ADO y FHMM lo han llenado los tres años consecutivos. Queda pendiente checar en cada año, cuantas organizaciones conformaban la Red. De hecho en el Radar se pregunta por prácticas del enfoque, pero además también por las condiciones institucionales que facilitan o no la implementación del DdB. Es interesante preguntarse quienes llenan el Radar ¿es todo el equipo? o ¿unas personas del equipo? ¿Quiénes lo responden aprenden sobre el enfoque y lo comparten?

#### **Recomendaciones sobre la relación empresas, fundaciones, OSC y OdB**

- **Acercar las capacidades técnicas de las empresas:** administrativas, de marketing, de planeación, de desarrollo institucional, a los procesos de institucionalización de las dinámicas locales, como elementos importantes para el desarrollo de las comunidades.
- **Continuar transformando acciones asistencialistas**, hacia acciones que hagan sentir a la gente que son tratados con dignidad. El asistencialismo ha llevado a que no haya dinero que alcance, a que se profundice la desigualdad
- **Reflexionar** sobre cuáles son las mejores maneras de relacionarse con la comunidad, cómo propiciar espacios de acciones colaborativa. Eso implica a las empresas (y a las comunidades) trabajar con sus propios conflictos y prejuicios.
- **Realizar** la inversión social en una lógica de proceso de largo plazo, es la mejor inversión. Comprender ambas partes, empresas y comunidades, que son procesos de mediano y largo plazo, sin interrupción y desde una perspectiva integral.
- **Acompañar** los procesos con respeto y paciencia, sobre todo los referidos a la diferencia en los tiempos. Contar con personal que entienda el ambiente del negocio y el comunitario, que sirva de “clutch o embrague” entre esas dos realidades. Es común que deleguen a gente del ambiente empresarial que no conoce la vida y cultura de las comunidades o que contraten gente allegada al sector social que no entiende el negocio.
- **Tener en consideración** que los procesos económicos fuera de la lógica capitalista de mercado no pueden ser evaluados de la misma manera, mucho menos cuando se refiere al trabajo con población que no tiene educación escolarizada y que no ha incursionado en el impulso de iniciativas empresariales. Apostarle a procesos de colaboración de largo aliento, donde se establezcan de común acuerdo, y de manera realista, los parámetros, los tiempos, los recursos y los mecanismos de rendición de cuentas.

<sup>1</sup> Herramienta diseñada para que las asociadas de la Red se autoevalúen frente a la implementación del enfoque de DdB

- **Revisar y adecuar conceptos**, estrategias y criterios para valorar el trabajo, los resultados y cambios que se generan con poblaciones vulnerables, como las poblaciones callejeras. Para muchos son “invisibles”, no vistas, mucho menos son consideradas como un grupo específico que necesita un desarrollo comunitario más específico. No pensar que están “en una situación” que se revierte cuando se van a trabajar, cuando ingresan a un albergue, o cuando regresa a su casa. Verlas, reconocerlas para identificar espacios de colaboración y de inversión social. Identificar casos de éxito.
- **Combatir prejuicios de las empresas, OSC y OB**, comúnmente sustentados en historias vividas; es muy importante hacer un proceso para determinar cuáles son prejuicios y cuáles son prácticas que se deben de cambiar, porque están limitando establecer relaciones sobre la base de un nuevo entendimiento.
- **Tomar en consideración** que hay perspectivas diferentes sobre lo que es el desarrollo; no tienen que ver con lo que puede imaginarse la empresa. Es importante para fundaciones, OSC y OdB ser creativos e innovar, ¿cómo balancear lo que para las empresas es desarrollo, es negocio, con lo que la comunidad quiere y necesita?

#### **Recomendaciones de la relación entre DdB-Desarrollo local-Comunidades sostenibles**

- **Estudiar y profundizar** el concepto de territorio y sobre su viabilidad y pertinencia para enfocarse en el desarrollo territorial, un quehacer común para las organizaciones asociadas al Nodo Mexicano. ¿Qué es el territorio? ¿cómo se delimita? ¿qué pasa con las empresas globales y con las fundaciones empresariales que operan a nivel nacional o internacional?
- **Analizar la posibilidad** de identificar un territorio, o varios, donde todos, o unos, creen una alianza para trabajar de manera conjunta y de acuerdo a la experiencia de cada uno, donde sumen a otros aliados y enfocado a la vocación productiva del territorio. Una propuesta donde las empresas se sumen de manera más integral para un objetivo común e incidan en políticas públicas.

#### **Recomendaciones sobre los tres grupos de informantes**

- **Identificar** de forma amplia y de doble vía, aquello que las fundaciones y las empresas aportan a los procesos de DdB, de igual forma las OSC y las OdB hacia las fundaciones y empresas. Tener una visión compartida, desde la complementariedad, considerarse aliados estratégicos para el bien común.
- **Crear puentes de diálogo.** La escucha es importante para reconocerse como iguales, pero diferentes; con capacidades de interacción, pero con posibilidad de aportar cada uno desde su identidad y función específica.
- **Tomar en cuenta** la oferta de formación y capacitación de las OSC, quienes pudieran dar un servicio a las empresas y poner sus saberes, talentos, habilidades y manejo de una diversidad de metodologías.
- **Establecer alianzas con OSC y Fundaciones Comunitarias** que ya tienen experiencia, así el recurso tendría mayor impacto y a la vez contribuirían a su sostenibilidad.







## ACERCA DE INTER- AMERICAN FOUNDATION (IAF)



**LA INTERAMERICAN FOUNDATION (IAF) HA SIDO UNA IMPULSORA ACTIVA Y COMPROMETIDA** de RedAmérica desde aquel lejano 2002 en Miami, donde nace la idea de crear la Red y hasta el presente 2016 donde continúa apoyándola ahora con acciones estratégicas, como, entre otras, la creación del Fondo de subdonaciones, fondo al cual acceden aquellas asociadas de la Red que así lo deseen y que cumplan con los requisitos establecidos.

LA IAF ES UN ORGANISMO AUTÓNOMO DE ASISTENCIA EXTERIOR DE ESTADOS UNIDOS QUE PROMUEVE E INVIERTE EN INICIATIVAS DE DDB ENCAMINADAS POR LA CIUDADANÍA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE PARA AYUDAR A LAS COMUNIDADES A PROSPERAR. ESTE ENFOQUE RESULTA EN UN DESARROLLO EFECTIVO, DE PROPIEDAD COMUNITARIA, CARACTERIZADO POR OPORTUNIDADES ECONÓMICAS, RESISTENCIA A LA VIOLENCIA, INCLUSIÓN SOCIAL Y MAYOR PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN LOS PROCESOS DEMOCRÁTICOS. EN SUS 45 AÑOS LA IAF HA DESARROLLADO UNA SÓLIDA TRAYECTORIA DE EMPODERAMIENTO A LOS POBRES ORGANIZADOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE PARA QUE APLIQUEN SU SABER, ENERGÍA Y RECURSOS HACIA CAMBIOS POSITIVOS EN SUS COMUNIDADES.



Fue en los finales de los años setenta cuando la IAF hizo suya la frase: **“THEY KNOW HOW” (ELLOS SABEN CÓMO)**, síntesis inspiradora que con sólo tres palabras resumía con claridad lo que es el DdB, opción, y compromiso ineludible en sus 45 años de vida.

En conversación con Gabriela Boyer, Representante para México y Nicaragua, enfatizó que cuando evalúan para recomendar un posible financiamiento a una organización o para la evaluación e impacto de programas, consideran cuatro criterios: el protagonismo de las OBs, la viabilidad técnica y financiera del proyecto, la capacidad organizativa y la sostenibilidad.

AUNQUE SIGUEN SIENDO UNA AGENCIA QUE RESPONDE A LAS PRIORIDADES POR PAÍS (RESPONSIVE FUNDER), LA IAF ESTÁ LANZANDO ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN TRES CAMPOS:

- 1. Sustainable smallholder agriculture**  
(Agricultura sustentable de pequeños productores)
- 2. Community-focused resource mobilization**  
(Movilización de recursos enfocados en la comunidad)
- 3. Social and economic inclusion**  
(Inclusión social).

En general la IAF promueve intercambios a nivel de país y a nivel regional para compartir experiencias entre pares.





## Anexos



### DIRECTORIO

ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS, LIDERES DE OPINION Y ESTUDIOS DE CASO REDEAMERICA NODO MEXICO

#### 1. CEMEFI

**Jorge Villalobos**  
Presidente Ejecutivo  
[jorge.villalobos@cemefi.org](mailto:jorge.villalobos@cemefi.org)  
(55) 5276 8530

#### 2. CEMEX

**Martha Patricia Herrera**  
Directora de Responsabilidad Social  
[marthapatricia.herrera@cemex.com](mailto:marthapatricia.herrera@cemex.com)  
81 8328 3000

**Melba Denisse García Díaz**  
Innovación Social y Centro CEMEX-Tec para el Desarrollo Sostenible  
[melbadenisse.garcia@cemex.com](mailto:melbadenisse.garcia@cemex.com)  
(81)1551-5026

**Ana Paola Fernández**  
Asesora de Responsabilidad Social

**Dulce Adriana Alejandré Mora**  
Responsabilidad Social

**R. Cortés**  
Desarrollo de Comunidades Sostenibles

**Luz Elena Barragán**  
Inversión Estratégica

#### 3. EDUCACION FINANCIERA BANAMEX

**Giovanni Rueda Nila**  
[giovanni.ruedanila@citi.com](mailto:giovanni.ruedanila@citi.com)

**Adriana García**  
Subdirección  
5522625815

#### 4. FECHAC

**Héctor Jurado**  
Presidente del Consejo  
[hector.jurado@fechac.org.mx](mailto:hector.jurado@fechac.org.mx)

**Adrián Aguirre Reyna**  
Director General  
[director@fechac.org.mx](mailto:director@fechac.org.mx)  
(614) 413-2020

**5. FEMSA**

**Yaddi Porras**  
[yaddy.porras@femsa.com.mx](mailto:yaddy.porras@femsa.com.mx)  
 (5255) 5249 6846

**6. FEYAC**

**Raúl López**  
 Director General  
[rlopez@feyac.org.mx](mailto:rlopez@feyac.org.mx)

**Renata Barrionuevo**  
[renatabarrionuevo@hotmail.com](mailto:renatabarrionuevo@hotmail.com)  
 (999) 94 42981

**7. FHMM**

**Pedro Gamboa**  
 Desarrollo Institucional  
[pedro.gamboa@fhmm.org](mailto:pedro.gamboa@fhmm.org)

**Araceli Espadas**  
 Coordinación Social Yucatán  
[Araceli.espadas@fhmm.org](mailto:Araceli.espadas@fhmm.org)  
 999 924 3070

**8. FUNDACION ADO**

**Francisco Rincón Gallardo**  
[frincon@grupoado.com.mx](mailto:frincon@grupoado.com.mx)  
 5551332500

**9. FUNDACION AVANZA CAMPECHE**

**Mario Pavón Carrasco**  
[direccion@avanzacampeche.org.mx](mailto:direccion@avanzacampeche.org.mx)  
**Nidia Cárdenas**  
[qfbnidiacardenas@hotmail.com](mailto:qfbnidiacardenas@hotmail.com)  
 (981) 8119893

**10. FUNDACION MERCED**

**Pilar Parás**  
 Presidenta del Consejo  
[visosoparas@prodigy.net.mx](mailto:visosoparas@prodigy.net.mx)

**Karla Jiménez**  
 Directora de Programas  
[fortalecimiento@fundacionmerced.org.mx](mailto:fortalecimiento@fundacionmerced.org.mx)  
 (52 55) 19460420

**11. FUNDACION PEPSICO**

**Olga González**  
[olga.gonzalez@pepsico.com](mailto:olga.gonzalez@pepsico.com)  
 (52 55) 2582-3000

**12. FUNDEMEX**

**Francisco Landero Gutiérrez**  
[flandero@fundemex.org.mx](mailto:flandero@fundemex.org.mx)

**Regina de Angoitia**  
 Alianzas y Desarrollo  
[rdeangoitia@fundemex.org.mx](mailto:rdeangoitia@fundemex.org.mx)  
 (55) 5540 7656

**13. GENTERA**

**Martha Aurora Gomez Moscoso**  
[mgmoscoso@gentera.com.mx](mailto:mgmoscoso@gentera.com.mx)  
 55 52767250

**14. HOLCIM**

**Carlos Juárez Larios**  
[carlos.juarezl@lafargeholcim.com](mailto:carlos.juarezl@lafargeholcim.com)

**Ana Laura Cabrera**  
[ana.cabrera@lafargeholcim.com](mailto:ana.cabrera@lafargeholcim.com)  
 (52 55) 57 240298

**15. IENOVA**

**Lucila García**  
[lgarcia@ienova.com.mx](mailto:lgarcia@ienova.com.mx)

**16. REFORESTAMOS MEXICO**

**Emilio Cruz Sánchez**  
[emilio@reforestamos.org](mailto:emilio@reforestamos.org)  
 52 (55) 5514-8670 Ext. 110

**17. SERVICIOS INDUSTRIALES PEÑOLES**

**Ricardo Martínez**  
[ricardo\\_martinez@penoles.com.mx](mailto:ricardo_martinez@penoles.com.mx)  
 (871) 729-5500 Ext. 7594

**FUNDACIONES COMUNITARIAS**

**18. FUNDACION COMUNITARIA COMUNIDAD**

**Erik Friend**  
 Presidente del Consejo  
[fundacioncomunidadac@gmail.com](mailto:fundacioncomunidadac@gmail.com)  
 y [direccion@comunidad.org.mx](mailto:direccion@comunidad.org.mx)  
 (777) 314 1841

**19. FUNDACION COMUNITARIA DEL BAJIO**

**Adriana Cortés**  
 Directora [fc Bajio@gmail.com](mailto:fc Bajio@gmail.com)  
 (462) 624 5158



## 20. FUNDACION COMUNITARIA FRONTERA NORTE

**Diana Chavarri**  
Directora [fundacion@fcfn.org](mailto:fundacion@fcfn.org)  
(656) 625 2540 y 2564

## 21. FUNDACION COMUNITARIA MALINALCO

**Circe Peralta**  
Directora  
[circe@fundacioncomunitariamalinalco.org](mailto:circe@fundacioncomunitariamalinalco.org)  
(722) 600 8874

## 22. FUNDACION COMUNITARIA OAXACA

**Luis Ruiz Saucedo**  
Director General  
[luis.ruiz@fundacion-oaxaca.org](mailto:luis.ruiz@fundacion-oaxaca.org)  
(951) 133 6045

## 23. FUNDACION DEL EMPRESARIADO SONORENSE

**Rocío Rodríguez**  
Directora Estatal  
[rociorodriguez@fesac.org](mailto:rociorodriguez@fesac.org)  
(662) 218 2203

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

### 24. RED NACIONAL DE CASAS DE LA MUJER INDÍGENA

**Rubicelia Cayetano**  
Coordinadora Red Nacional  
[cdmujer@hotmail.com](mailto:cdmujer@hotmail.com)  
(972) 722 3002

### 25. EL CARACOL

**Luis Enrique Hernández**  
Director  
[direccion.elcaracol@gmail.com](mailto:direccion.elcaracol@gmail.com)  
(55) 5768 1204

### 26. CENTRO DE COLABORACIÓN CÍVICA

**Sylvia Aguilera García**  
Directora  
[sylviaaguilera.ccc@gmail.com](mailto:sylviaaguilera.ccc@gmail.com)  
(55) 5286 6440

### 27. CONSEJO CIVIL MEXICANO PARA LA SILVICULTURA SOSTENIBLE

**Sergio Madrid Zubirán**  
Socio activo  
[smadrid@prodigy.net.mx](mailto:smadrid@prodigy.net.mx)  
(55) 5663 4037 • 55 5661 8574

## 28. DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

**Ricardo Serrano**  
Director  
[ricardohserrano@cdcmexico.org](mailto:ricardohserrano@cdcmexico.org)  
(55) 5271 8993 • (55) 5516-9345

## 29. ENLACE, COMUNICACIÓN Y CAPACITACION

**Jaime R. Cuevas Mendoza**  
Dirección General  
[direccion@enlacecc.org](mailto:direccion@enlacecc.org)  
(55) 5273 4486

## 30. EL HOMBRE SOBRE LA TIERRA

**Segismundo Lucidi y Angela Petruso**  
Directores  
[apetruso@gmail.com](mailto:apetruso@gmail.com)  
(999) 927 0719

## 31. FONDO ACCION SOLIDARIA

**Artemisa Castro**  
Directora Ejecutiva  
[artemisacf@fasol-ac.org](mailto:artemisacf@fasol-ac.org)  
(612) 122 3824

## 32. FOMENTO CULTURAL Y EDUCATIVO

**Rubenia Delgado**  
Directora [fceac@fomento.org.mx](mailto:fceac@fomento.org.mx)  
(55) 5559 6000

## 33. FONDO PARA LA PAZ

**Magali Jáuregui**  
Directora de Desarrollo Comunitario  
[magali.jauregui@fondoparalapaz.org](mailto:magali.jauregui@fondoparalapaz.org)  
(55) 4094 4946

## 34. GRUPO DE ESTUDIOS SOBRE LA MUJER ROSARIO CASTELLANOS

**Ximena Avellaneda**  
[xavellaneda1@gmail.com](mailto:xavellaneda1@gmail.com)  
(951) 514 6927

## 35. THE HUNGER PROJECT

**Ana Lucía Márquez Escobedo**  
Gerente de Alianzas e Incidencia en Políticas Públicas  
[analucia.marquez@thp.org](mailto:analucia.marquez@thp.org)  
(55) 5106 0710

## 36. IMPACTO CAFÉ

**Manel Modelo**  
Fundador  
[manelmodelo@impactocafe.org](mailto:manelmodelo@impactocafe.org)  
(967) 112 5072

### 37. KINAL ANTSETIK y CEFOCAM

Celerina Ruiz Núñez  
 cefocam2014@yahoo.com.mx  
 (967) 112 5072

### JOLOM MAYAETIK SOCIEDAD COOPERATIVA

Elvia Gómez López  
 jolommayaetik@hotmail.com  
 (967) 112 5071

### 38. MISION BACHAJÓN

José Avilés S.J.  
 Jose.aviles@sjmex.org

### 39. SOCIEDAD INTERNACIONAL KANDA

José Carlos León  
 direccion@si-kanda.org  
 (951)516 1049

### 40. UNIÓN DE COOPERATIVAS

Ñöhño de San Ildefonso  
 Mario Monroy de la Unión de Cooperativas  
 Director del Instituto Intercultural Ñöhño  
 monroy@instituto.org.mx  
 (442) 359 8677

### 41. UNION DE ESFUERZOS PARA EL CAMPO

Alfonso Castillo  
 Director  
 acastil@udec-cosechando.org  
 (414) 273 2208

## LIDERES DE OPINION

### 42. CARLOS ZARCO

czarcomx@yahoo.com  
 55 2936 1510

### 43. INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL (INDESOL)

**Angélica Luna y Parra**  
 Titular  
 angelica.lunaparra@indesol.gob.mx  
 5554-0390, ext. 68103, 68104

### 44. RODRIGO VILLAR

Consultor  
 rodrigovillarg@gmail.com  
 55 2270 1969

### 45. UNIVERSIDAD DE MONTERREY

(UEM)  
**Agustín Landa García Tellez**  
 Vicerector de Desarrollo  
 Agustin.landa@udem.edu  
 (222) 324 7935

## ESTUDIOS DE CASO

### 46. TRANCAS EN MOVIMIENTO PARA EL DESARROLLO LOCAL

**Candelario Rojas**  
 Presidente del Consejo  
 kndrojas72@hotmail.com  
 (418) 114 3223

### 47. TIERRA SILVESTRE A.C.

Proyecto de recuperación del lobo mexicano.  
 Desarrollo del capital social  
 para la conservación de la naturaleza  
 y el desarrollo rural del sur de nuevo león.  
**Nahúm Eryán Sánchez Morales**  
 Director de Tierra Silvestre A.C.  
 nahum\_sanchez@hotmail.com

## TALLERES Y ENTREVISTAS COLECTIVAS CON USUARIOS DE LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTAS

- Centro Comunitario Cemex Monterrey
- Centro Comunitario Feyac en Flamboyanes
- Grupos de Base Fechac en Arroyo del Indio Cd Juárez
- Grupos de Base de San Antonio Chum, Yucatán
- Cenaltec – Cd Juárez Institución aliada estratégico de FCFN para el programa DESAFIO
- Oratorio Salesiano Cd Juárez Institución aliada estratégico de FCFN para el programa DESAFIO
- Secundaria en Cd Juárez Institución aliada de FCFN para el programa Jóvenes en Filantropía
- Grupos de Base y Organizaciones aliadas de Fundación Comunitaria Malinalco
- Color y cultura Empresa Comunitaria aliada a Fundación Comunitaria Oaxaca
- Ecoalebrijes Organización de Color y Cultura Empresa Comunitaria aliada a Fundación Comunitaria Oaxaca
- CAIAP Organización aliada de la Fundación del Empresariado Sonorense
- Caminando Juntos Organización aliada de Fundación Comunitaria Comunidad
- Patios de la Estación Organización aliada de Fundación Comunitaria Comunidad





## BIBLIOGRAFÍA

- CASTRO, Alba Lucía, FLOREZ, Margareth, VILLAR, Rodrigo, Factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos y estrategias para apoyarlas, Fundación DIS - RedEAmérica, 2011
- RedEAmérica. s.f. <http://www.redeamerica.org/Quienes-somos> (último acceso: 19 de noviembre de 2016).
- RedEAmérica, Radar del Desarrollo de Base 2015, Informe de Resultados
- Velázquez, Fabio E., y Esperanza González R. Ambientes Favorables para el Desarrollo de Base. s.f.
- Villar G. Rodrigo. Orientaciones Estratégicas para la Promoción del Desarrollo de Base. Cuadernillo 2. Colombia: RedEAmérica, 2004.
- Villar G., Rodrigo. El Fortalecimiento de Capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: La Experiencia de la RedEAmérica. Vol. No. 6 Serie CECOD de Documentos de Trabajo. Madrid: CEU Ediciones, 2009.
- Las Comunidades Sostenibles: nuestro desafío. RedEAmérica, 2015.
- Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. Colombia: RedEAmérica, 2004.
- Villar G., Rodrigo. Vinculando el Desarrollo de Base: Estrategias de intervención de los miembros de la RedEAmérica. Córdoba, Argentina: RedEAmérica y Fundación Minetti, 2007.



## SEGUNDA ETAPA

Laura Sarvide

Magdalena Rubio

Mauricio Álvarez





# INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN



## INTRODUCCIÓN

Para completar el Estudio “Prácticas de Desarrollo de Base en México” centrado, en su primera etapa, en la identificación de actores que intervienen, impulsan y participan en el DdB de manera directa en las comunidades: empresas y fundaciones empresariales asociadas a RedEAmérica-Nodo Mexicano, fundaciones comunitarias y organizaciones de la sociedad civil, se solicitó al equipo consultor realizar una 2ª etapa para incluir las voces de tres actores estratégicos que de manera diferenciada y desde su función específica intervienen en el desarrollo. Estos tres actores son: la Academia, compuesta por universidades, centros de investigación e investigadores especializados en el tema del desarrollo; las Agencias de Cooperación Internacional, tanto gubernamentales como privadas; y el Gobierno Federal quien, como los otros dos actores, desempeña una función central en el desarrollo del país. Esta segunda etapa permitió completar el mapeo de actores relevantes del DdB en México.

Al igual que en la 1ª etapa, se tomó como punto de partida el Enfoque de DdB de RedEAmérica que sostiene, entre otros aspectos, que para la superación de la pobreza, la exclusión y la desigualdad, es fundamental:

“(…) fortalecer la voz de los pobres<sup>1</sup> y a su vez, mejorar la capacidad de escucha del resto de la sociedad y de las instituciones públicas. Por un lado, se trata de apoyar la formación de las capacidades de acción colectiva de los pobres y excluidos para que efectivamente puedan construir ciudadanía, establecer sus preferencias sociales, diseñar sus proyectos, participar en espacios públicos de concertación y definir las formas más adecuadas de vinculación con otras organizaciones e instituciones para la solución de sus problemas sociales. Por otro lado, es preciso promover la creación de instituciones de interés público, gubernamentales y no gubernamentales, que faciliten, promuevan y respondan a la acción colectiva de los ciudadanos pobres, garanticen sus derechos y contribuyan a su articulación e inclusión”<sup>2</sup>.

## OBJETIVOS

### General

Realizar una 2ª etapa del estudio “Prácticas de Desarrollo de Base en México” que permita ampliar los aprendizajes y acrecentar nuevos conocimientos de prácticas de Desarrollo de Base en México, con el fin de que sirva a RedEAmérica-Nodo Mexicano como herramienta para la toma de decisiones y al fortalecimiento de la Red y de sus organizaciones socias.

<sup>1</sup> Para RedEAmérica, la definición de pobreza no se limita a la carencia de ingresos, bienes y servicios sino que contempla la falta de voz y poder que también son características definitorias de dicha situación, como se amplía más adelante.

<sup>2</sup> (Villar G. Rodrigo., Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. 2004, 8) El resaltado de la frase es propio.



### Específicos

- a) Identificar y analizar prácticas de DdB realizadas por actores estratégicos del sector Académico, de la Cooperación Internacional y del Gobierno Federal: qué hacen, cómo lo hacen, principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- b) Elaborar el mapa de actores que intervienen en el DdB en México, como herramienta metodológica para identificar los actores clave y estratégicos del DdB, comprender sus interconexiones y con ello contar con elementos para el diseño de una estrategia multiactoral, para lograr comunidades sostenibles.

### METODOLOGÍA

Esta segunda fase del Estudio se realizó utilizando dos diferentes técnicas de levantamiento de información que permitieron documentar, identificar y validar información obtenida de una diversidad de fuentes y actores relevantes que realizan prácticas de Desarrollo de Base (DdB) en México. La metodología incluyó las siguientes etapas:

#### 1. Información Documental

**Descripción:** Identificación y revisión de material bibliográfico disponible de los actores relevantes en el tema de desarrollo: Academia, Cooperación Internacional y Gobierno Federal, con un trabajo enfocado al desarrollo. **Fechas:** diciembre de 2016 a enero de 2017.

#### 2. Entrevistas a profundidad

**Descripción:** Técnica de investigación cualitativa para aplicar a los tres diferentes informantes de esta etapa del estudio. Para la selección de las organizaciones a entrevistar se tomaron en cuenta la información pública disponible, los aprendizajes derivados de la primera etapa, las consultas previas al equipo de Responsabilidad Social de CEMEX y también del conocimiento del Equipo Consultor en el tema. Estas entrevistas se realizaron utilizando un instrumento estructurado de preguntas divididas en las siguientes secciones: a) introducción; b) el enfoque de desarrollo de la organización informante; c) descripción de la práctica de la organización informante; y, por último, d) recomendaciones a RedAmérica e interés de vinculación. Dicha guía estructurada fue utilizada para entrevistar a los tres informantes. Al igual que

en la primera fase del estudio, este instrumento permitió profundizar en diversos componentes como el tipo de desarrollo que impulsan y su enfoque, las metodologías que utilizan, las estrategias y el fortalecimiento de las capacidades colectivas, así como recomendaciones y el interés de estos tres actores de vincularse a RedAmérica.

Así mismo, algunos informantes se entrevistaron por ser considerados expertos en el tema, cada uno con una entrevista estructurada *ad-hoc* de acuerdo al tema de especialidad del informante. Para la realización de las entrevistas de Cooperación Internacional, participó Miriam Ordoñez Balanzario, Maestra en Cooperación Internacional para el Desarrollo por el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.

**Alcance:** Se llevaron a cabo entrevistas con 7 instituciones académicas, 6 académicos e investigadores del tema de desarrollo<sup>3</sup>, 5 Agencias de Cooperación Internacional y 5 instituciones del Gobierno Federal<sup>4</sup>. Éstas se realizaron tanto de manera presencial como vía Skype o telefónica. Así mismo, se elaboraron 8 fichas de información de algunos actores que por diversos motivos no pudieron participar en una entrevista presencial. Se tuvieron dos limitaciones para el levantamiento de información: el tiempo para realizar esta 2ª Etapa y la complejidad de las agendas de algunos informantes.

#### 1. Mapa de Actores

**Descripción:** Herramienta metodológica utilizada para: identificar los actores clave y estratégicos del DdB en México; comprender sus interconexiones, y con ello contar con elementos para el diseño de una estrategia multiactoral, con miras a lograr comunidades sostenibles

### PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Además del apartado de introducción, en esta segunda etapa se da cuenta de la experiencia sobre el tema de desarrollo de los tres actores entrevistados; desarrollo que impulsan o que orienta su trabajo y las razones por las cuales lo hacen, así como identificar sus prácticas, estudios e investigaciones que llevan a cabo. Se presenta en primer lugar la contribución de la Academia, posteriormente el de las Agencias de Cooperación Internacional y por último, la de las dependencias del Gobierno Federal mexicano. Finalmente, se presentan Conclusiones, Recomendaciones para RedAmérica por parte de estos actores, así como el interés que tienen de vinculación con la red.

<sup>3</sup> Se llevaron a cabo dos entrevistas con la Dra. Gabriela Sánchez Gutiérrez del Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, una desde la perspectiva como académica, otra desde la perspectiva de experta en Cooperación Internacional.

<sup>4</sup> La entrevista realizada a Angélica Luna Parra, Titular de INDESOL fue llevada a cabo durante la primera fase del estudio, el 1º de septiembre de 2016; sin embargo, no se incluyó hasta esta segunda etapa.

## ACTORES ESTRATÉGICOS DEL DESARROLLO



**ACADEMIA Y DESARROLLO DE BASE** LAS INSTITUCIONES ACADÉMICAS, PRINCIPALMENTE LAS UNIVERSIDADES, ASÍ COMO los centros de investigación, juegan un papel determinante en la vida del país. Por un lado, tienen la función formativa de nuevas generaciones de estudiantes, quienes deben recibir una educación de calidad que les permita actuar en un mundo global y entender, a la vez, los procesos locales para desempeñarse profesionalmente y con altos niveles de compromiso social, en el contexto nacional.

Por otro lado, son centros de conocimiento y saberes acumulados, de experiencias exitosas, o de fracasos, en la implementación de proyectos o programas orientados a un sinnúmero de disciplinas académicas, muchas veces orientados a lograr el empoderamiento o el desarrollo de comunidades marginales o para cambiar paradigmas de marginación, tanto en el campo como en las ciudades, así que muchos proyectos de ingeniería, agronomía, economía, contaduría pública, sociología, educación, etc., tienen entre sus objetivos el desarrollo, sus experiencias y motivaciones son importantes a tomar en cuenta. También son instituciones con una riqueza en la investigación, sistematización y la documentación.

ADEMÁS, LA ACADEMIA TIENE VENTAJAS QUE LO VUELVEN RELEVANTE EN SU ACTUAR. CUENTAN CON UN GRAN PRESTIGIO NACIONAL O LOCAL, QUE LES PERMITE CONVOCAR Y SUMAR ALIADOS DE DIVERSA ÍNDOLE. LAS INSTITUCIONES SON PRIVADAS O BIEN CUENTAN CON UN ESTATUTO CON CIERTOS NIVELES DE AUTONOMÍA ESTATAL O FEDERAL, QUE LES FACILITA TOMAR DECISIONES INDEPENDIEMENTE DE LA POLÍTICA PÚBLICA Y DE LA SITUACIÓN POLÍTICA O ELECTORAL Y ESTAR MÁS ORIENTADOS A SU FILOSOFÍA INSTITUCIÓN.

A CONTINUACIÓN SE OFRECE UNA NARRATIVA RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CON CADA UNO DE LOS TRES ACTORES CON LOS CUALES SE TOMÓ CONTACTO EN ESTA 2ª ETAPA DEL ESTUDIO.



COLEGIO DE LA FRONTERA SUR. ECOSUR

ES UN CENTRO PÚBLICO DE INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA CONACYT<sup>5</sup>. SU MISIÓN ESTÁ integrada por tres ejes: generar investigaciones de relevancia para la academia que también tienen que ser utilizadas en la formación de recursos humanos especializados - maestría y doctorado - y en una vinculación con la sociedad del sureste. Tiene cinco unidades ubicadas en los cuatro estados de la frontera sur: Tapachula, Chis., San Cristóbal de las Casas, Chis., Chetumal, Q. Roo, Campeche, Cam., y Villahermosa, Tab.

Sus principios directrices son:<sup>6</sup>

- La convicción de que la investigación es esencial para construir las bases del conocimiento y capacidad requeridas para lograr un desarrollo equitativo y sustentable en beneficio de las poblaciones marginadas de la frontera sur.
- La necesidad de enfatizar en el proceso de desarrollo, la conservación de los sistemas culturales, recursos naturales y riqueza biológica con que cuentan las poblaciones de la región. El valor de la diversidad biológica como patrimonio humano y compromiso con las generaciones futuras.
- La excelencia académica, como un mecanismo que promueve la calidad y relevancia de las contribuciones de la investigación para la innovación y para la formación de recursos humanos.
- Una visión regional de los retos del desarrollo sustentable, comprometida con el conjunto de los países vecinos de América Central y el Caribe.
- Un compromiso con la generación de capacidades técnicas en el ámbito local y regional, buscando fortalecer la educación superior, el desarrollo productivo y social, y los procesos de descentralización para el desarrollo.



5 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

6 <http://www.ecosur.mx/mision/> Consulta Febrero 5, 2017

Se encuentra en una región de amplia biodiversidad, de riqueza de recursos naturales, con una complejidad y una problemática social diversa donde imperan los temas de migración, pobreza, violencia intrafamiliar y de género, salud, particularmente pública, lo cual hace que sea una institución sui generis en propuestas de trabajo con la sociedad de la región; hacen investigaciones multidisciplinarias sobre la compleja problemática y se trabaja con comunidades, organizaciones de base, organizaciones de productores, organizaciones de la sociedad civil y empresas sociales a través de diferentes modalidades de vinculación para hacer investigaciones participativas, a diferentes niveles - grupal, comunitario o incluso a nivel regional y estatal - que permitan identificar problemáticas sociales, encontrar alternativas de solución y a la vez generar conocimiento científico valioso.

Gran parte del trabajo de vinculación de ECOSUR se realiza con enfoques de investigación-acción-participativa, como el de innovación socio ambiental, de modos y medios de vida o de conocimiento socialmente distribuido que se asemejan al enfoque de DdB. Entre algunos de los trabajos realizados se puede mencionar el de un grupo de investigadores que trabaja con la Misión de Bachajón para identificar alternativas de desarrollo comunitario; un proyecto para desarrollar una aplicación para coordinar y favorecer la compra-venta de la producción de huertos familiares en mercados de cadena cercana en los alrededores de Villahermosa; la participación de una investigadora con CONAFOR y SAGARPA para impulsar un proyecto de restauración y poner en sintonía los programas de las dos instancias así como el grupo que trabaja con organizaciones cafetaleras. Mientras que este tipo de innovaciones socio ambiental permite a la gente de la región resolver una problemática, a los investigadores les permite recabar información valiosa.







ECOSUR también trabaja en proyectos interinstitucionales de colaboración cercana con sector gubernamental, con OSC, fundaciones y con instituciones académicas estatales. Por ejemplo, en la zona de Tehuacán, hay una colaboración entre la Universidad Autónoma de Chiapas y un grupo de investigación del Departamento de Agricultura, Sociedad y Medioambiente para la transformación a una ganadería orgánica.

Cada iniciativa lleva su propia dinámica. Se asiste a la planeación de los grupos y se conoce lo que pretende la organización y lo que requiere de ECOSUR. A decir de la entrevistada, muchas acciones de vinculación han sido por iniciativa de las propias comunidades y ahora se necesita reflexionar sobre las experiencias para encontrar modelos que permitan caracterizar la actividad y para integrar una metodología de valoración del impacto social.

Aparte de la vinculación social, ECOSUR interactúa con grupos, comunidades y organizaciones a través de foros de discusión, intercambio de experiencias donde se diseñan espacios de diálogos para que diferentes sectores de la sociedad discutan temáticas que les interesan y donde a veces hay posiciones encontradas. Además, participa en consejos asesores como el Consejo de las áreas naturales protegidas y en Comités de cuenca, donde los investigadores, son convocados como expertos en las temáticas y aportan información y conocimiento y generan espacios de diálogo que facilitan la colaboración y la toma de decisión.

Su contribución a la elaboración de políticas públicas se da a través de su participación en redes. Hace dos años ECOSUR facilitó la integración de un plan de acción para incidir en políticas públicas; recientemente se le pidió colaboración con la secretaria de Gobernación para trabajar el tema de vulnerabilidades en la frontera sur con la idea de que los presidentes de todos los municipios fronterizos de México y de Guatemala y Belice participaran en la identificación de la problemática de DDHH para establecer protocolos de respeto a los DDHH.



INSTITUTO  
TECNOLÓGICO  
Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES  
DE MONTERREY  
(ITESM-TEC)

**UNIVERSIDAD PRIVADA CON SEDE PRINCIPAL EN MONTERREY, NUEVO LEÓN; CON 28** campus nacionales en Aguascalientes, Central de Veracruz, Chiapas, Chihuahua, Cd. de México, Cd Juárez, Cd Obregón, Cuernavaca, Edo de México, Guadalajara, Hidalgo, Irapuato, Laguna, León, Monterrey, Morelia, Puebla, Querétaro, Saltillo, San Luis Potosí, Santa Fe, Sinaloa, Sonora Norte, Tampico, Toluca, Zacatecas y con 28 campus del Tec Milenio.

El área de Urbanismo Ciudadano surgió en el 2013 bajo la premisa de que el TEC debe trabajar comprometidamente para que su presencia genere un desarrollo positivo en su entorno reconociendo que, como cualquier universidad, hospital o centro comercial, tiene una huella territorial importante; genera una gran cantidad de flujos tanto de entrada como de salida de estudiantes, de profesores, de colaboradores que genera, a su vez, externalidades negativas hacia sus comunidades cercanas. Para el TEC, es fundamental que las universidades se conecten de manera clara y específica con sus comunidades vecinas para generar juntos una dinámica que haga que todos crezcan y haya desarrollo local positivo que impulsa a comunidades y universidades a crecer de manera sostenible. Reconoce que si puede enfocar sus capacidades, puede generar mejores oportunidades para sus vecinos y un mejor entorno para sus comunidades, sus emprendedores y sus universidades; lo que se convierte en un ciclo positivo y productivo para todos; inclusive para el mismo TEC de Monterrey.

A partir de esas premisas, el TEC se visualiza como un vecino más en las comunidades donde se ubica y, a través del área de urbanismo ciudadano debe trabajar con sus vecinos, con autoridades y otros actores relevantes de la zona para generar un desarrollo sostenible positivo. Es un nivel de actuación muy particular, y, a decir del entrevistado, muy alineada con la visión de RedEAmérica de comunidades sostenibles porque plantea la suma de muchos actores que requieren articularse, alinearse y definir un plan de trabajo que permita ejecutar y llevar a la comunidad a un mejor estado donde, la innovación juega un papel muy importante por lo que las universidades, cuando se conectan de manera positiva, productiva con sus entornos tienen un papel fundamental.

El TEC parte de una lógica de una presencia en un territorio construido generalmente urbano y de la lógica de la teoría de redes, donde el valor de los nodos está en función de la manera en que se conecta con el resto de los elementos de valor de la región o de la zona metropolitana. Su enfoque coincide con el de DdB porque considera que los verdaderos transformadores de la comunidad y de la sociedad son los ciudadanos y si los ciudadanos no se conectan con el deseo, la intención y el trabajo necesario para su propia transformación, no van a lograr cambios y si la universidad, transmisora y generadora de conocimientos y de innovación y emprendimiento logra conectarse positivamente con su entorno inmediato, se genera una sinergia poderosa con la combinación de las capacidades de la universidad y las capacidades de los individuos.

Urbanismo Ciudadano, empezó en Monterrey y ya está en los campus en Ciudad de México, Guadalajara y Puebla; se generan procesos metodológicos para adaptarlos a

los contextos de cada campus. Se hace un análisis profundo de las condiciones sociales, económicas, medioambientales, antropológicas del entorno; de la manera en que la comunidad TEC se conecta, o no, con la comunidad inmediata y se identifican oportunidades. El análisis sirve para abrir un diálogo con la comunidad. Invitan a sus vecinos a reflexionar sobre la situación de la zona para juntos identificar los elementos positivos, los elementos que consideran negativos y las áreas de oportunidad que se abrirían si trabajan en conjunto.

Aunque el TEC se reconoce como un actor más, considera que en la etapa inicial debe asumir el liderazgo. Reconoce que debe buscar aliados y organizaciones que se puedan sumar a este esfuerzo; debe crear un consorcio de organizaciones en ese territorio, pero para detonar acciones debe asumir el liderazgo y de impulso inicial de este tipo de proyecto; después irán sumando actores, entre ellos, gobiernos municipales, federales y estatales en un proceso de transformación. Es mucho más fácil sumar cuando ya hay un grupo organizado, un proyecto, una definición de prioridades y algunas inversiones.

Genera un proceso de reflexión participativo y en esta fase inicial del área, el TEC define algunas acciones, en el ámbito de su competencia, de lo que quiere hacer en su campus, las comparte y abre un diálogo amplio a través de una metodología de planeación participativa con vecinos, profesores y alumnos y se define un plan de trabajo común. Ahí se empieza a definir liderazgos particulares de los vecinos, lo que permite empezar a generar capacidades de organización en las estructuras vecinales a fin de tener capacidad para gestionar proyectos. La dinámica colectiva permite identificar proyectos que las diferentes colonias, barrios y organizaciones consideran prioritarios y da una visión amplia para identificar problemáticas comunes y particulares.



Para concretar los proyectos han desarrollado una metodología básica con una serie de principios que no sólo contempla temas particulares de ejecución de proyectos, sino el cómo comunicar y entender el mismo lenguaje o el significado de las palabras, cómo alinear las visiones y respetar zonas particulares de los distritos con visiones, similares pero con un tinte particular. Tratan de mantener una metodología orgánica que llaman de descubrimiento para identificar y reconocer aquellos que sí quieren trabajar o aquellos que no les interesa y que aún tienen una visión de que alguien más tiene que solucionar sus problemas. Los proyectos se hacen con una gran participación vecinal; no se hace nada que no haya surgido de un proceso participativo de análisis y diseño y de acuerdos con la comunidad.

Urbanismo Ciudadano arrancó en Monterrey con lo que se llama el proyecto del *Distrito TEC*, el cual tiene un horizonte de 15 años. En general deben ser proyectos con tiempo suficiente para generar una transformación profunda que permita generar las bases regulatorias, la cercanía con los vecinos y las estructuras vecinales suficientes, para impulsar acciones visibles.

Entre los primeros cambios que quiere generar es una reflexión y una convicción profunda de la corresponsabilidad hacia futuro, reconociendo lo que a cada uno toca hacer, lo que se puede hacer juntos y lo que se puede exigir a los gobiernos y autoridades. Siempre partiendo de lo que se tiene que hacer. Busca la lógica de corresponsabilidad y la necesidad de conectar a los diferentes valores en un territorio para que genere una condición de desarrollo equilibrado y sostenible, no necesariamente un desarrollo que concentra la riqueza. Es parte de los retos más grandes, también quiere ser un modelo de transformación.

Urbanismo Ciudadano del *TEC* contribuye a lograr cambios sostenibles a través de dos temas importantes; la generación de capacidades al trabajar con los grupos que se integran para crear estructuras vecinales de organización. Segundo, al intervenir, coadyuvar con estas organizaciones para que logren desarrollar con mayor posibilidades de éxito lo que ellos consideran importante. Parte de la actuación del *TEC* es identificar ese tipo de proyectos con comunidades organizadas para que esos proyectos sucedan y se vean resultados positivos y un efecto multiplicador. En general todas las acciones se vinculan con políticas públicas; al revisar el Plan Nacional de Desarrollo, identificaron que las acciones que impulsa el *TEC* tienen una liga con alguna política pública específica. Hay una gran coincidencia entre lo que las comunidades identifican como sus necesidades y los diagnósticos que han hecho los gobiernos de las necesidades urgentes. La diferencia es qué se hace.

Esta actuación del *TEC* ha motivado actuaciones similares. En Monterrey, hay otras universidades que empiezan a salirse de sus bardas y de sus límites físicos para empezar a actuar para transformar sus entornos inmediatos. Las universidades siempre han tenido actuaciones de servicio social o de actuación pública en comunidades, pero no necesariamente habían enfocado su energía y su trabajo para que los entornos inmediatos se transformaran de manera positiva y sostenible

**UNIVERSIDAD ANÁHUAC (ANÁHUAC)** COMO PARTE DEL MOVIMIENTO DE LOS LEGIONARIOS DE CRISTO SURGE LA RED DE *Universidades Anáhuac*, cada institución es independiente pero comparten identidad, misión y un modelo educativo de formación integral. La Red está integrada por las universidades en México Norte, México Sur, Mayab, Xalapa, Cancún, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Tamaulipas y el Instituto Juan Pablo II para la Familia con sedes en las ciudades de México, Guadalajara, León, Monterrey, Mérida, Cancún, Oaxaca, Puebla y Querétaro.

La *ANÁHUAC* busca la formación integral de la comunidad universitaria, alumnos, padres de familia, colaboradores, administrativos, a través de una formación sólida que abarca conciencia y compromiso social, espiritualidad, liderazgo, expresión creativa, etc., para que los alumnos empiecen a pensar en negocios con propósito y en proyectos con impacto social. Ha trabajado la línea del emprendimiento social y ha llevado varios talleres y proyectos que impulsan esta visión dentro de la universidad.

Con valores y principios del humanismo cristiano y con la línea de formar integralmente a las personas se compromete a generar líderes de acción positiva que no solamente sean exitosos profesionalmente sino que marquen una diferencia en la sociedad. Además, el contexto y las problemáticas sociales actuales, llevan a la *ANÁHUAC* a buscar que alumnos y colaboradores sean agentes de cambio; que tengan el ideal de transformar la sociedad positivamente.

La *ANÁHUAC* impulsa el compromiso social a través de actividades, créditos y voluntariados; también con proyectos e iniciativas más concretas y sólidas que se replican cada semestre y que permiten observar el impacto a corto, mediano y largo plazo como el taller de Acción Social Universidad Anáhuac (ASUA) para fomentar el compromiso y la conciencia social en los alumnos; el proyecto de emprendimiento social con Enactus<sup>7</sup> para el emprendimiento y acción social que busca organizar un grupo multidisciplinario de alumnos que pueda desarrollar proyectos sociales a mediano y largo plazo, autosustentables y de impacto social a implementar en comunidades necesitadas. Otra iniciativa es ASUA Por La Comunidad para la impartición de talleres a personas de escasos recursos por parte de los alumnos. Se ofrecen diferentes conferencias, talleres, visitas sociales que van combinando el voluntariado, impacto social y emprendimiento social.

Por último, el Proyecto Padrinazgo Anáhuac, en alianza con la Arquidiócesis Primada y la Fundación Auping de Promoción Social en el Ajusco, la Asociación de colonos del Ajusco medio y la Universidad<sup>8</sup>, donde se colabora con el centro comunitario “Casa del Éxodo” a través brigadas o de proyecto específicos con incidencia directa, que se puedan replicar y que forme la cultura de compromiso social. Este abordaje le da al alumno la oportunidad de pensar a mediano y a largo plazo, dar seguimiento, generar líneas estratégicas y líneas de acción para un proyecto. Es una cuestión actitudinal que además busca que las comunidades o los grupos que requieren ayuda material, económica, espiritual, humana se involucren inculcando la cultura del esfuerzo y

<sup>7</sup> Red Global de Emprendedores de Negocios con Impacto Social.

<sup>8</sup> A través de la Coordinación de Compromiso Social de la Universidad Anáhuac Sur.



del compromiso de sostener aquello que se va construyendo. Como institución de educación superior no puede involucrarse de lleno con las comunidades sino que vincula, canaliza esfuerzos, relaciona a las facultades, a las escuelas o a los aliados internos y externos.

A nivel institucional cuenta con un plan estratégico del cual se derivan líneas estratégicas y de acción, eventos y proyectos; como base se atienden temas de adultos mayores, niños, niños con discapacidad, personal de mantenimiento y limpieza de las instituciones, ecología y construcción de aulas en escuelas de escasos recursos. Se invita al alumnado en general, a participar en las actividades especialmente a los participantes de los talleres voluntarios y alumnos de servicio social y becarios.

Para la selección de proyectos se aplican los siguientes criterios:

- Instituciones y organismos afines a la misión, visión, valores y principios de la ANÁHUAC.
- Instituciones de asistencia pública privada, fundaciones, asociaciones civiles, organismos gubernamentales con incidencia directa en el impacto social en el entorno y en la comunidad.

La definición de proyectos o programas es una tarea en conjunto; hay un acercamiento para la identificación o presentación de propuestas y se elabora un convenio o si el proyecto requiere mayor formalidad, se firma un convenio. El grado de participación depende del proyecto y de la institución; algunas se involucran desde el desarrollo de la iniciativa, hasta el seguimiento; otras colaboran en actividades puntuales.

En cuanto al trabajo que realiza con comunidades, a través de ASUA Construye la ANAHUAC ha estado impactando a comunidades específicas. Por ejemplo el Centro de Atención Múltiple 74, en el Estado de México donde se construyeron dos aulas con las que duplicó el número de alumnos que atiende. Tiene un proyecto de construir dos aulas más para extender la formación a preparación pre-laboral. Con ello, los alumnos tendrán capacitación para un oficio con el que puedan ser independientes y autónomos.

Los principales cambios que pretenden lograr son:

- Fomentar más la conciencia de amistad social; que los alumnos se involucren con la comunidad y con los beneficiados; con las distintas iniciativas y proyectos para que no se quede en un voluntariado,
- Hacer partícipe a la comunidad, no fomentar el paternalismo.
- Involucrar a más áreas, escuelas y facultades de la universidad, así como aliados y vinculaciones externas.

En cuanto a sus alianzas con instituciones receptoras de servicio social, el Campus Sur cuenta con aproximadamente 150 organismos activos con cerca de 300 proyectos. Al interior tienen alianza con la Red Anáhuac. Al exterior tienen alianza con organismos gubernamentales como SEDESOL; empresas particulares que tienen el tema de responsabilidad social o compromiso social como Bancomer, IENOVA, Bayer, Sherwin Williams y con fundaciones, instituciones de asistencia privada y asociaciones civiles como Crea México.





UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE CHAPINGO  
(CHAPINGO)

**INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR ENCARGADA DE** la enseñanza e investigación en ciencias agronómicas y ambientales, enfocadas principalmente al desarrollo del medio rural. Se encuentra localizada en el Estado de México y cuenta con Centros Regionales en Sonora, Jalisco, Michoacán, Zacatecas, Estado de México, Veracruz, Oaxaca, Tabasco y Yucatán, además de una sede de posgrado en Chiapas, un Centro de Validación y Transferencia de Tecnología en Nayarit y una Escuela Campesina en la costa de Oaxaca.

Surgió como Escuela Nacional de Agricultura, producto de la Revolución Mexicana con un fuerte compromiso con los sectores campesinos con la aspiración de construir una sociedad más justa y más equitativa en el medio rural, y reconoce que el aspecto técnico es un instrumento central en la transformación de esta vida rural. Es por ello que buena parte de trabajo de investigación y de acciones con las comunidades, va dirigido a los sectores campesinos más marginados, a comunidades indígenas. El propio proyecto universitario busca incidir y brindar oportunidades a los hijos de campesinos de zonas marginadas; cerca del 30% de alumnos proviene de comunidades indígenas; se hablan alrededor de 39 lenguas entre el alumnado.

*CHAPINGO* trabaja con diferentes enfoques de desarrollo y mantiene una discusión constante sobre el concepto. El cardenismo la marcó fuertemente y con la “revolución verde” hubo una generación muy importante de investigadores que se formó con este enfoque y, sin abandonar las aspiraciones del mejoramiento de la vida rural, encontró formas de incorporar la tecnología al campo con una mirada más industrial. En los años 80 surgen enfoques que retoman la diversidad de lo regional y la importancia de recuperar el conocimiento local; a principios de 1990 surgen proyec-



tos de formación, como el manejo sustentable de recursos naturales, marcando una evolución de la concepción del desarrollo. Sin abandonar todos los enfoques, incorporara las preocupaciones por el cambio climático, por la degradación de suelos, por la restauración de recursos y de ecosistemas, por el cultivo orgánico o agroecológico que además de ser necesidades del planeta o las regiones, son opciones que se van construyendo junto con la sociedad.

A la par, a lo largo de los años, se han desarrollado acciones de servicio universitario y se han desarrollado diferentes enfoques de trabajo con la comunidad. La importancia de trabajar junto con ellas es parte del compromiso social de *CHAPINGO*; que lo que se haga sea útil para las sociedades rurales y en particular para los campesinos más pobres. La vinculación con la sociedad ha sido una constante tanto desde la investigación, como en la generación de alternativas; por ello, el diagnóstico participativo se practica de manera constante en todos los proyectos que aspiran incidir en alguna comunidad; la identificación de necesidades es parte fundamental del método de trabajo y se hace con diferentes técnicas como el análisis FODA, el diagnóstico participativo, el enfoque de capitales, del capital humano, social, natural, o de los modos de vida. En todos estos enfoques se considera la participación, la incorporación del punto de vista, las aspiraciones y la toma de decisiones y de acuerdos con la comunidad.

*CHAPINGO* tiene un acercamiento importante con comunidades y organizaciones; realiza la feria nacional de la cultura rural y un foro campesino en donde participan organizaciones campesinas y conferencistas en un espacio importante de discusión con las organizaciones sociales sobre problemáticas como las reformas o problemas de las afectaciones por mega proyectos. Además, realiza foros con organizaciones donde se exponen avances de investigaciones o propuestas tecnológicas de la universidad para que las organizaciones conozcan lo que ofrece la institución y para que planteen sus demandas en temas de producción, comercialización o transformación.

Recientemente, en 2016, el rector tuvo la iniciativa de crear un programa de vinculación que involucrara a los estudiantes para responder a demandas planteadas por las comunidades y para ofrecer innovaciones de la universidad directo a los productores con el interés de recuperar y conservar la vocación de servicio de la institución. Se hizo una convocatoria y se realizaron cincuenta y seis proyectos de vinculación con diferentes temáticas y con una cobertura prácticamente nacional, además se realizaron quince proyectos, a iniciativa de estudiantes. El programa arrancó en junio y concluyó con un seminario de evaluación. Ahora está en fase de sistematización y valoración.

Esta iniciativa se realizó principalmente a nivel comunitario, familiar, a través de las regiones. Se trabaja por equipos de profesores, muchos de ellos ya tienen vínculos en las regiones de trabajo, porque realizaron ya algún proyecto de investigación y el programa de vinculación permitió potenciar esas acciones. Con la continuidad de este proyecto se pretende ir generando sinergias, articulando el trabajo de los diferentes equipos. Por ejemplo, un maestro construyó biodigestores, que permiten tratar a nivel familiar a bajo costo y donde



el producto es un afluente que se usa para incorporarlo al riego; por otra parte hay otro proyecto de un profesor que está cultivando bacterias para enriquecer los afluentes de la lombriz. Ahora van a presentar un proyecto integral donde también se suma otro profesor que implementó un conjunto de módulos de captación de agua de lluvia, almacenamiento y un sistema de filtrado y bombeo; además también podrán hacer sinergia con el que impulsó el cultivo de hortalizas de traspatio y el paquete de semillas.

Una de las preocupaciones de la universidad es ofrecer insumos al alcance de la comunidad, de los productores, incluso que sus semillas se reproduzcan en la red nacional para el mejoramiento, producción y comercio de semillas, particularmente de maíz y de frijol; se trabajó con comunidades en un enfoque de mejoramiento participativo de semillas, para reproducirlas ya valoradas y, de esta manera lograr semillas adaptadas a las regiones, de buen rendimiento y germinación, producidas por empresas locales y certificadas por los organismos oficiales.. El proyecto se realizó en siete estados en la red universitaria para el mejoramiento y para la producción de semillas y se logró producir variedades de semilla y de frijol adaptadas a las regiones. En Nayarit, un proyecto de producción con biofertilizantes enriquecidos con bacterias que, además de bajar costos de producción pueden disminuir los impactos ambientales.

Las acciones y proyectos del programa de vinculación como las enunciadas, son de mediano y largo plazo y parte del trabajo de los investigadores con la idea de llevarlas a escalas mayores para construir modelos de desarrollo con diferentes componentes.

**Hay procedimientos para los programas de servicio ya establecidos, entre los que se debe considerar que:**

- Se reconozca la necesidad; que haya una solicitud de las comunidades, cuando los proyectos son de envergadura, que haya un convenio con la presidencia municipal, el ejido o la organización de productores.
- De preferencia que sea en zonas marginadas
- Se pueda incorporar alumnos; es importante vincular la docencia con el servicio universitario.
- No haya lucro
- Sean procesos que se puedan evaluar
- Se pueda difundir resultados

Las acciones se concretan a través de convenios, proyectos o convocatoria. Tienen plazos definidos y cada una tiene su propia dinámica. Hay comités que evalúan los proyectos y un presupuesto asignado que se distribuye. Se hacen seminarios de evaluación, presentación de resultados, se publican los informes y hay profesores que de ahí sacan artículos.

Por su historia y trayectoria *CHAPINGO* es respetado por instituciones como SAGARPA, SEDESOL, y otras. Tiene convenios importantes en donde se colabora en la implementación y evaluación de políticas, la cual es otra área de vinculación con instituciones. En la producción de semillas comienza a haber un reconocimiento importante; en el programa del café, el “Centro Nacional del Café” tiene convenios con la Fundación PRODUCE y SAGARPA, quienes también participan en temas forestales, definiendo algunas políticas. Hay programas de restauración de suelos, de conservación asumidos por parte de CONAFOR o de la propia SAGARPA y en el tema de producción orgánica hay una incidencia en la definición de normas.

De los principales cambios que *CHAPINGO* quiere generar está el que las comunidades produzcan su comida, que resuelvan su problema de alimentación a nivel familiar, a nivel comunidad y a nivel región. Significa garantizar que en la mesa haya alimento de alta calidad, que nutra y ayude a estar sanos. Para ello es indispensable recuperar los recursos locales, la cultura culinaria local y disminuir los insumos industriales en la producción. Otro cambio es que la gente crea en sus propios alimentos, que recupere la cultura de alimentación sana.

Los impactos aunque son muy locales, familiares son impactos importantes que cambian vidas. Por ejemplo, en Oaxaca o en Veracruz, ya hay evidencias de que la gente está adoptando los sistemas como el cultivo orgánico de la naranja, la conservación del maíz, el uso de semillas. En Texcoco-Atenco, el programa de hortalizas está teniendo muy buena adopción por parte de las familias mientras otras familias han resuelto el problema del agua potable con sistemas de captación y purificación de agua.

Para *CHAPINGO* las alianzas son muy importantes por ello tiene alrededor de 150 convenios con organizaciones diversas; organizaciones sociales de carácter nacional de diferente índole y diferente orientación política como la CNC, la CIOAC, la Unión de Federaciones de Indígenas Campesinas (UFIC) quienes se han dado cuenta de que sus demandas gremiales, pasan por estructurar propuestas técnicas o proyectos y la universidad puede colaborar con ellos. La investigación de diseño de productos y de maquinaria ha crecido a través de los programas de CONACYT o SAGARPA; hay alianzas con empresas mezcaleras, con las que producen insecticidas, fungicidas y profesores que trabajan en diseño de maquinaria. También hay alianzas con instituciones federales como SAGARPA, que es un aliado natural y con SEMARNAT, SEDESOL, CONAFOR, CONAGUA, SEDATU; finalmente, también tiene convenios con universidades como la UAM, la UNAM y universidades de los estados y extranjeras.

UNIVERSIDAD  
IBERO  
AMERICANA  
DE SAN  
IGNACIO  
DE LOYOLA  
(UIA)

**MEJOR CONOCIDA COMO IBERO ES UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE INVESTIGACIÓN** y educación superior, fundada por la Compañía de Jesús. Se integra de cinco campus ubicados en las ciudades de México, León, Puebla, Tijuana y Torreón que forman parte del Sistema Universitario Jesuita de México, junto con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO, en Guadalajara, Jalisco), más dos universidades asociadas: la Universidad Loyola del Pacífico (en Acapulco, Guerrero) y el Instituto Superior Intercultural Ayuuk (en Jantepéc de Candoyoc, Oaxaca). Todos los campus IBERO comparten principios y filosofía educativa pero son instituciones autónomas con la finalidad de que cada plantel tenga mejores condiciones para atender de acuerdo a las características y retos sociales, económicos y ambientales de las distintas regiones donde se ubican<sup>9</sup>.

La intención de la *IBERO* en el tema de la formación y acción social es colaborar con actores, personas, colectivos y grupos empobrecidos por un modelo económico que vulnera y margina conforme la pedagogía de la Compañía de Jesús que favorece el discernimiento y el estar con y en la realidad; fomenta, que los estudiantes estén en la realidad mirando y actuando, de cara a su contexto. Favorece procesos horizontales que surgen de la base con un estricto sentido de colaboración donde los estudiantes ponen sus habilidades y conocimientos para atender necesidades concretas, y acompañan procesos de las personas para favorecer su autogestión y autodesarrollo.

La *IBERO*, aborda lo social como tema transversal; cada departamento, dirección, instituto de investigación genera sus estrategias de vinculación social a través de incidencias directas o con alguna investigación, reporte o incluso alguna denuncia. Además, la visión de justicia de la *IBERO* se refleja tanto en sus planes de estudios como en su propuesta educativa; tiene materias que favorecen procesos de reflexión constante de la realidad y materias concretas que imparte la Dirección de Servicio Social y, el servicio social es la materia de más carga curricular donde se evalúa a los estudiantes con base en competencias genéricas y específicas de su profesión. Los proyectos a los que se vincula en servicio social son proyectos profesionales donde los estudiantes ponen al servicio sus conocimientos y sus habilidades en la disciplina en que están formados, además de los propios conocimientos y habilidades que de manera genérica cualquier estudiante tiene.

Además, a nivel global la *IBERO* tiene una política de inclusión; cuenta con áreas de investigación y académicas que siempre están buscando tener una incidencia en resolver los grandes problemas sociales. Tiene institutos de investigación que se dedican a estudiar e incidir en diversos fenómenos como pobreza, educación, nuevas tecnologías. Tiene programas de incidencia con una misión que “busca responder a la realidad socio ambiental presente y potenciar el papel transformador de la *IBERO*, a través de la generación de espacios de encuentro y diálogo con la sociedad que propicien la reflexión crítica, creativa, interdisciplinaria e intercultural, así como la acción comprometida para la construcción de una sociedad ambientalmente sustentable, socialmente justa y respetuosa de los derechos humanos”. Sus líneas de trabajo están cimentadas en el trabajo comprometido y pertinente que los distintos programas de

incidencia han realizado y tiene bajo su responsabilidad los Programas de Género, Migratorios, Derechos Humanos, Interculturalidad, Indígenas y Medio Ambiente”.

Los programas de incidencia con mayor tiempo son los relacionados al tema de interculturalidad y asuntos indígenas y de manera muy concreta el Centro de Formación y Acción Social Meneses en Santa Fe donde se ofrecen servicios comunitarios de nutrición, atención psicológica, capacitación para el trabajo, emprendimiento en cuestiones de economía social y solidaria, entre otros; nace en el 2011 con la profunda convicción de acompañar procesos de autogestión a las comunidades de Santa Fe y la formación integral de estudiantes de la *IBERO*, donde ponen sus conocimientos profesionales al servicio para la solución de problemas que los vecinos del centro comunitario comparten.

Como proyecto educativo se parte del hecho de incidir donde se está, de no ser ajenos al contexto. Geográficamente, Santa Fe de repente se convierte en una isla o en testimonios muy dolorosos como “el Santa Fe de los ricos y el Santa Fe de los pobres” y se van creando fronteras muy violentas. Como universidad optaron por incidir en este primer territorio donde está la *IBERO*, por convicción, por acción, por sentido común, por norma y porque considera correcto buscar cómo fomentar en la universidad una inclusión, un desarrollo de capacidades, una acción que pueda denunciar procesos complejos de injusticia, pero que también pueda actuar e incidir de manera concreta con lo que tienen y con lo que pueden aportar.

La *IBERO* es autocrítica en el sentido de ser honesta para incidir en lo que sí puede y dejar de lado que los expertos incidan en otras materias, por ello, la Dirección de Formación Social ha hecho un profundo diagnóstico y autodiagnóstico para identificar, cómo puede colaborar, como universidad, con Santa Fe. La universidad hace



<sup>9</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad\\_Iberoamericana\\_Ciudad\\_de\\_M%C3%A9xico](https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Iberoamericana_Ciudad_de_M%C3%A9xico) Consulta Febrero 20,2017





un ejercicio muy concreto para ver con qué cuenta para colaborar con procesos de autogestión comunitaria y cómo se puede convertir en un acompañante del proceso; no son protagonistas, ni voceros del pueblo de Santa Fe; son un vecino más dentro de Santa Fe que tiene ciertas capacidades que pone al servicio de su comunidad.

Esta forma de entender lo social es desde donde quiere dialogar, acompañar y finalmente, formar a los estudiantes de la *IBERO* que van conociendo estas realidades, y van cambiando la visión de la asistencia por una visión de la transformación y del cambio social, de una visión del crecimiento sin desarrollo, de un desarrollo que atenta contra la dignidad de la persona a un desarrollo más integrado, más acorde con la problemática medioambiental, con el tema de derechos humanos, de violencia, de ausencia política, de un rumbo político nulo; frente a todo eso, se forma al estudiante en procesos de participación ciudadana. Por eso, la universidad, impulsa procesos de economía social y solidaria y acciones para la reconstrucción del tejido social.

Para la *IBERO*, el trabajo de DdB es estar con y para los demás con un sentido de escucha y colaboración, con un sentido de aportar y de reconocer que son problemas en común. Cuando se habla de una crisis de derechos humanos, o de medio ambiente, del tráfico, de la violencia, de la contaminación, de la basura, se habla de un problema común, no es que sea un problema de los empobrecidos, es un problema de todos; por eso se tiene que ver qué aporta cada quien para solucionarlo, creando redes de trabajo y reconociendo las capacidades de la interlocución.

Este enfoque es compartido con la Red de Universidades de la Compañía de Jesús y con más de cuatrocientas organizaciones con quienes se vinculan, vía servicio social. En este trabajo de base tiene vinculación primaria con proyectos de la misma Compañía de Jesús; trabaja en el sistema de universidades de la compañía con compañeros homólogos con quienes comparte la filosofía y visión. Es una tradición añeja, con una profunda convicción de estar siempre en el mundo, con todo lo que eso implica. Tienen una definición muy clara que es un mandato de estar en las fronteras literales y metafóricas. La Compañía de Jesús tiene congregaciones generales y la *IBERO* está atenta a las decisiones que se toman de trabajo social como un proyecto educativo de la compañía. Está atenta a esos mandatos y trata de estar siempre en esa acción simbólica, de estar en las fronteras.

La red de universidades tiene una vinculación vía red de homólogos, algunos trabajan en lo que llaman Campo Estratégico en Acción por la Pobreza y la Desigualdad. Trabajan por ejes comunes; este año tienen el eje de la violencia a partir de la reconstrucción del tejido social y documentan lo que cada uno hace. Existe otro eje para los centros comunitarios donde se comparte infraestructura información, datos y se empieza a generar información, textos. Se tiene mucha información, intercambio de estudiantes, generación de documentos en conjunto o la atención de un proyecto en común.

Aparte del trabajo que realizan con el vecindario de la zona urbana popular de Santa Fe, trabajan con las Misiones jesuitas de Bachajón y Chilón, comunidades indígenas. Trabajan muy de cerca con productores de una cooperativa de café en proyecto desde el servicio social. Otras direcciones en la *IBERO* como el Centro de Investigaciones de Economía Social y Solidaria (CIES), trabajan con cooperativas y colectivos en comunidades urbano marginadas y también con comunidades indígenas.

Van paso a paso asumiendo lo que toca asumir en el momento con la visión de trascender, identificando lo que históricamente toca hacer. Con esta perspectiva plantean la formación de los estudiantes y, junto con la academia, desarrollan una forma de innovación que llaman didáctica de lo social o cómo los estudiantes empiezan a incidir con sus nuevas habilidades en estas realidades y frente a la indignación que les provoca la realidad a la que se enfrentan. El acompañamiento que se hace con los estudiantes es muy importante para reflexionar y ubicar históricamente lo que le toca hacer a los alumnos de servicio social o de prácticas profesionales, con lo que tienen, pueden y cómo ponerlo al servicio de los demás. Como espacio académico, se institucionaliza el proceso por medio de instrumentos de trabajo. Los modelos de colaboración de la *IBERO* son desde lo profesional y desde la aplicación de un código de ética.

Los principales cambios que pretenden generar es colaborar en la lucha contra la desigualdad y la pobreza desde lo que identifica la comunidad o las instituciones aliadas y, a nivel interno, favorecer y fortalecer la participación de estudiantes y que vean que el Centro Meneses es un centro de formación dentro de la misma universidad; que los estudiantes comprendan y se apropien de la propuesta de formación y acción social.

La *IBERO* tiene un mandato muy claro con protocolos y una normativa de colaboración. Su servicio social<sup>10</sup> tiene cinco modalidades: metropolitana, de verano de dos meses, externa de un semestre, de intercambio ayudando a migrantes vecinos y de vinculación curricular con proyectos que inician en una materia y continúan como servicio social. Atienden ocho temáticas:

- Participación ciudadana y políticas públicas
- Cultura y medios de comunicación
- Derechos humanos y migración
- Salud y atención integral
- Población y medio ambiente
- Economía social y solidaria
- Educación inclusiva y desarrollo comunitario

Para la selección de proyectos y organizaciones cuentan con comités de selección y evaluación. La etapa de revisión de proyectos es compleja para asegurar que sea un proyecto que permita la formación integral del estudiante y que aporte socialmente. Sus procesos y procedimientos están estructurados y disponibles en la página de servicio social.

Finalmente, para la *IBERO* es importante incidir en temas de políticas públicas. Están atentos a resoluciones de políticas públicas y tienen los indicadores de SEDESOL, INDESOL y CONEVAL, para colaborar a esos indicadores o incluso hasta ser críticos en ciertas políticas públicas. En algunos procesos han trabajado en proyectos a nivel local, estatal y federal; han tenido intervenciones concretas en proyectos de gran envergadura en términos de política social.

**UNIVERSIDAD LA SALLE (LA SALLE)** INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ANIMADA POR EL INSTITUTO DE LOS Hermanos de las Escuelas Cristianas, organización religiosa laical. Nacen en Francia hace 300 años y llegan a México en 1905. Su misión es la educación y tiene una red de universidades integrada por 15 universidades en el país: Cd. De México, Cancún, Cuernavaca, Ciudad Obregón (Noroeste), Bajío, Chihuahua, Laguna, Morelia, Monterrey (CESLA), Morelia, Nezahualcóyotl, Cd. Obregón, Pachuca, Puebla (Benavente), Oaxaca, Saltillo, Cd. Victoria.

**El tema social se maneja desde dos perspectivas o desde dos ámbitos:** formación y servicio social.

- Formación, Créditos Deportivos, Culturales, Sociales, Impulso.
- Servicio Social de seis meses mínimo a máximo dos años con el toque Lasallista y tienen que ser en una organización no lucrativa, donde el alumno ponga en práctica los conocimientos propios de su carrera, al servicio de los más necesitados y enfocado a un impacto social. Se puede hacer en fundaciones, OSC, IAPs, o instancias gubernamentales.
- Prácticas profesionales que dependen directamente de cada facultad, algunas son obligatorias y están vinculadas a una calificación o situación académica. Pueden hacerse en empresas con fines de lucro y debe haber una remuneración al estudiante.

Hay otros programas que auspicia y promueve la universidad, de alto impacto social, donde se dan créditos sociales y están encaminados a formar la conciencia y la responsabilidad social de los estudiantes para que, cuando llegan al servicio social, estén convencidos de que es parte de su formación como personas y universitarios y de que su profesión debe estar al servicio de los más necesitados, de procurar el bienestar de las personas y el crecimiento del país.



<sup>10</sup> La información de servicio social se obtuvo a través de consulta en la página <http://www.serviciosocialibero.mx/index.php/servicio-social-ibero/modelo> Consulta Enero 20, 2017.

Para mayor información consultar Video Servicio Social 2014 <https://www.youtube.com/watch?v=OxyPqAkgzY> experiencias en: Nayarit, Bajío, Chihuahua, Veracruz, Tabasco, Oaxaca, Chiapas, Puebla, Campeche, Yucatán, Chicago, Minnesota, Florida, Costa Rica, Belice, Haití, Costa de Marfil, Jerusalén, Palestina. Su vinculación es con OSC, Institutos estatales, direcciones estatales, Quintana Roo, Secretaría de Estado.



Comprometida con la formación integral del estudiante, se enfoca a formarlo en la promoción de un desarrollo social y comunitario de alto impacto. Se busca que los estudiantes, vean que el emprendimiento social puede ser negocio, sólo que la forma de repartir los recursos y las ganancias es distinta, es más social, equitativa y pensando en el otro, invirtiendo en el desarrollo de las capacidades de las personas y en cuestiones productivas en beneficio de la sociedad.

**El desarrollo que promueve *La Salle*, está alineado a doce ejes estratégicos de la institución:**

- Adultos mayores
- Civismo y participación ciudadana
- Cultura de paz
- Derechos Humanos
- Desarrollo Comunitario
- Discapacidad
- Educación y cultura
- Emprendimiento social
- Género
- Infancia
- Medio ambiente y desarrollo sostenible
- Salud y calidad de vida

El primer objetivo de la formación social es que los estudiantes se den cuenta de la realidad social del país y del mundo; que tengan sensibilidad y vean las necesidades de las comunidades y de las personas. Segundo, vean a las personas con necesidad, del tipo que sea, como una persona con dignidad y vean que la vida no le ha dado las mismas oportunidades, pero que tiene la misma dignidad, hay que respetarlo y procurar un crecimiento de la persona. Una vez sensibilizados, se les invita a participar en las actividades que ofrece la universidad como las misiones que, aunque tienen que ver con una cuestión de evangelización y vida espiritual, también tiene que ver con ayuda material, con ayuda de crecimiento académico, con mejora de infraestructura de la comunidad.

A través del grupo CADES-Horizontes, *La Salle* abre sus puertas cada sábado para que los estudiantes capaciten a personas, originalmente cercanas a la universidad, que asisten a tomar cursos y talleres en diversas áreas: inglés, computación, robótica y química para niños, bailes de salón para personas de la tercera edad, cursos de historia, etc. Se atiende a 1,200 personas cada sábado, se cobra una cuota mínima, porque consideran que la gratuidad hace daño y para que la gente valore lo que se le ofrece. Con otro programa, se atiende a mil jóvenes de tercero de secundaria para que se quede en alguna de las tres opciones donde quiere continuar sus estudios. Así, cada sábado se atiende a 2,200 personas con programas de beneficio social donde los alumnos dan los cursos.

Con el programa de Servicio Social Comunitario de Residencia, los estudiantes se insertan en una comunidad con algún proyecto social específico durante siete semanas. Viven en las comunidades y deben realizar proyectos específicos con entregables muy claros y con el Servicio Social por Proyecto los estudiantes detectan una necesi-

dad social y presentan una forma de resolverla con cronograma y entregables específicos. La propuesta se presenta a la comunidad para su aceptación y, en un proceso de diálogo con la comunidad se afina. Entre los proyectos que han desarrollado, destaca un proyecto de una planta de cal viva en Hidalgo que permitió producir de forma segura, higiénica y con menos riesgo para la salud y donde se desarrollaron habilidades organizativas y para la administración de la empresa.

La Universidad no tiene recursos; los gestiona con instituciones de segundo piso y como no es partícipe del asistencialismo, impulsa a las comunidades a generar sus propios recursos. *LA SALLE*, está convencida de que en el tercer sector se puede generar dinero para que las comunidades, las fundaciones, las asociaciones sean altamente productivas.

*Para LA SALLE* la educación es fundamental para superar la pobreza; hay que educar a las personas para que crezcan de manera intelectual, espiritual y económicamente y desea que la sociedad invierta en investigación y en tecnología. La superación de la pobreza, se va a lograr haciendo que las personas comprendan que tienen que educarse para ser productivas para ellos mismos y para sus comunidades, para dejar la dádiva o el asistencialismo.

Comparte su enfoque y visión con diversas instituciones. En primer instancia, con la red de universidades *La Salle* y con el Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, es decir, con la propia filosofía Lasallista en los más de 80 países donde están. También con universidades de inspiración cristiana como la Iberoamericana y la Anáhuac; con IMDOSOC (Asociación Mexicana de Doctrina Social Cristiana) así como con el CEMEFI y ODUICAL, red de educación con enfoque social de América Latina, con la Unión de Responsabilidad Social Universitaria de Latinoamérica (URSULA), entre otras.

Impulsa su enfoque y filosofía a través de todos sus programas. Primero, sensibilizando a los estudiantes y dándoles las herramientas para que puedan resolver necesidades sociales y después, llevándolos a las comunidades donde se requiere su participación. Trabaja en conjunto con las comunidades y en ocasiones, cuando es necesario, trabaja con el sector público; es decir, con gobierno municipal y gobierno estatal. Se promueve una vinculación entre comunidad, sector público, fundaciones u organizaciones y *La Salle*, buscando el trabajo colaborativo; su trabajo es fundamentalmente a nivel comunitario porque no tiene capacidad de abarcar grandes extensiones y prefiere hacerlo en comunidades muy concretas.

*LA SALLE* trabaja con fundaciones, asociaciones de la sociedad civil, fundaciones de 1er y 2º piso, con gobiernos locales y comunidades, conforme a los doce ejes estratégicos. El sector con el que trabaja depende del proyecto y de la comunidad; cuando se requieren permisos, donación de terreno, escrituración, servicios públicos de luz y drenaje y se trabaja con las autoridades que se requiera y la duración es de acuerdo a cada proyecto; hay proyectos que empiezan como servicio social pero si resulta ser alto impacto se convierte en proyecto de titulación. La universidad está logrando vincular la parte técnica con el servicio social.

Uno de los principales cambios que quiere generar es la conciencia de sus estudiantes; han logrado que se den cuenta que el servicio social en *LA SALLE* es más que un trámite, es verdaderamente la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos a



favor de los necesitados. Hay una formación, un cambio de visión a través del servicio social y ha logrado que muchos encuentren su vocación en el servicio social; otros, escogen hacer trabajo voluntario.

Para colaborar con las organizaciones, los proyectos deben corresponder a los ejes estratégicos del quehacer social de la universidad. Un comité revisa y evalúa que sea un proyecto de impacto social y valora si la inversión que se va a hacer en tiempo, recursos intelectuales y físicos de la universidad, como el uso de laboratorios, es menor al retorno de inversión social.

El primer filtro para incidir en alguna comunidad es la seguridad. Han tenido que dejar muchas comunidades por cuestión de seguridad. En Veracruz, la propia organización pidió que se fueran por el riesgo que corrían. En segundo lugar es el nivel de marginación o de pobreza. A mayor marginación mayor reto y tienen más posibilidad para que vayan de la universidad. Además, que sean proyectos que van a dejar algo de beneficio permanente en la comunidad y que la comunidad sea capaz de mantenerlo o continuarlo. Cuando los proyectos revisados por el comité son sujetos de mejora, se les da asesoría para que se mejoren y sean aprobados. Una vez aprobados, se empieza a trabajar. Casi todos los proyectos que son de impacto social requieren de asesores académicos y las propias facultades proporcionan al docente que va a asesorar a los estudiantes.

Cuando el proyecto es con comunidades, lo primero que se hace es conocer a la comunidad; se les visita y se platica con ellos, para ver, desde ellos, lo que necesitan. *La Salle* no impone nada, va y los escucha y las propias comunidades, por su parte, dicen lo que necesitan y *La Salle* analiza lo que puede atender. De ahí se diseña el proyecto y se les presenta a la comunidad para ver si lo aceptan. Si lo aceptan, se trabaja con la comunidad, con los estudiantes y con los asesores.

La forma por la que eligen trabajar en comunidad varía; a veces es porque los estudiantes han ido de misiones, o porque los estudiantes de servicio social de medicina ya están en la comunidad y otras porque las identifican en congresos o encuentros, como el encuentro que organiza la Embajada de Canadá a través del Fondo Canadá; finalmente las propias secretarías de estado, como SAGARPA, les proporciona el directorio de comunidades en la Ciudad de México que se pueden atender.

Algunos maestros identifican áreas de oportunidad cuando se está desarrollando algún proyecto. Por ejemplo, en el proyecto de planta de cal se inició con el diagnóstico y antes del diseño arquitectónico de la planta, surgió la necesidad de indagar si la cal era apta para consumo humano, entonces se invitó a alumnos de la facultad de química para hacer el análisis; posteriormente surgió la importancia de la asesoría en negocios. Así, los alumnos de mercadotecnia, contabilidad y administración diseñaron el programa de capacitación. A raíz de un proyecto empieza a ramificarse y a salir áreas de oportunidad y desafíos. En el propio proyecto se tienen que modificar cosas y eso también son grandes desafíos.

*LA SALLE* trabaja en alianza con varias OSC, fundaciones y empresas. Algunos proyectos surgen a partir de que alguien lanza el reto para que se participe desde la parte universitaria; como por ejemplo, hubo una fundación que pidió que se diseñara una secadora de café para productores de la sierra de Veracruz y de Puebla. Es un proyecto académico de investigación y de desarrollo de tecnología.





**UNIVERSIDAD  
ORT (ORT)**

**SURGE DE LA ORGANIZACIÓN ORT QUE TIENE SUS ANTECEDENTES EN LA RUSIA DE** finales de la primera guerra mundial con el objetivo de capacitar a personas en diferentes oficios. En México, ORT tiene 20 años, en el tema de capacitación en tecnología. Hace unos cuatro años, un grupo de directivos tuvo la iniciativa de crear una universidad enfocada en la profesionalización del tercer sector inspirado por el surgimiento del Centro de Capacitación e Información del Sector Social (CECAPISS) de la Junta de Asistencia Privada. Centro enfocado en la profesionalización de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP).

La universidad se crea para profesionalizar a las organizaciones que trabajan en el sector social sea en las organizaciones de la sociedad civil o en áreas de responsabilidad social de las empresas. En este periodo de arranque, no se trabaja específicamente el tema de desarrollo comunitario, pero podría convertirse en un área de maestría, diplomado o especialidad en tanto que es un lugar para profesionalizar y sistematizar las diferentes iniciativas del sector social en los distintos ámbitos y temáticas. Sería una gran oportunidad para ORT promover el tema de desarrollo de la comunidad.

A decir del entrevistado, el desarrollo comunitario es, en términos generales, una propuesta de apoyo a los que se encuentran en situación de desventaja y que, en comunidad o como grupo dentro de una comunidad, se les ayuda para que pasen a una etapa de desarrollo económico y de mayor bienestar. Desafortunadamente muchas organizaciones de desarrollo comunitario siguen teniendo el defecto de llevar soluciones de fuera contrarias a lo que podría surgir de un diagnóstico participativo. Y, si bien, es fundamental enfocarse en impulsar procesos de desarrollo autogestivo y participativo, hay reconocer que hay grupos que requieren de la asistencia, más no de asistencialismo, como los grupos de adultos mayores o personas con discapacidad; cuando se colabora con un asilo de adultos mayores o niños con discapacidad es clarísimo que es asistencia de buena voluntad, pero cuando se va a una comunidad en la sierra es muy difícil distinguir lo que es asistencia y lo que es asistencialismo; por ello, es muy importante tener claro, las intenciones de fondo y los conceptos.

Considera que el desarrollo comunitario o DdB es muy importante porque México tiene muchos grandes problemas cuyo origen está en el desequilibrio social. En la medida en que haya más desarrollo comunitario, habrá menos desequilibrio. En la medida en que se logre disminuir ese desequilibrio y, en la medida en que se logre darles un empujón, todos los problemas de México se nivelarían. Entonces sucedería como en España o Portugal y la mayoría de la gente viviría de manera parecida, sin ese desequilibrio estructural que genera corrupción. Todo viene por esa injusticia endémica estructural que existe en este país. Hay que disminuir este desequilibrio con este tipo de desarrollo dándoles apoyos, oportunidades, asesorías, trabajo, no impuestas ni dictatoriales. Las comunidades no necesitan que alguien de fuera les lleve la solución; lo que necesitan son catalizadores para sacar lo mejor de lo mejor, porque tenemos muchísimo que dar a la comunidad donde vivimos.

**COLEGIO  
DE SONORA  
(COLSON)**

**Catalina Denman Champion. Profesora Investigadora del Centro de Estudios en Salud y Sociedad del Colegio de Sonora (CESS)**

**UNIVERSIDAD PÚBLICA, AUTÓNOMA (ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO-OPD).** Su mandato es atender los problemas en el estado. Tiene tres objetivos amplios, el primero es la generación de conocimiento sobre procesos sociales, económicos, políticos, culturales y humanísticos en la región y que sirvan para atender problemáticas sociales en el estado. Su segundo objetivo es la docencia a nivel de posgrado y la difusión en cinco diferentes líneas: salud y sociedad; desarrollo; historia; región y frontera; y políticas públicas.

Cada área en función de su especialidad, aborda la problemática regional desde diferentes perspectivas. A diferencia de otros centros, El Colegio de Sonora hace más investigación aplicada. Eso es lo que lo liga a las diferentes tareas que en términos generales se engloban en el desarrollo. Por ejemplo el trabajo de análisis del proceso de industrialización vía maquila, o vía la industria automotriz o la agroindustria. En ese sentido se analiza las condiciones de vida y salud de quienes participan en ese proceso de desarrollo. Sonora exporta mucho de lo que produce, ahora es la agroindustria, antes el algodón, trigo y esto, tiene que ver con jornaleros que van desde el sur del país.

El tema de desarrollo se trabaja específicamente en el Centro de Estudios de Desarrollo del Colegio de Sonora, mientras que en el Centro de Estudios de Salud y Sociedad (CESS) hay académicos que trabajan con comunidades indígenas sobre todo con la etnia Guarijío en el sur del estado, que es una de las etnias más empobrecidas de la región, con temas de sustentabilidad en función del reconocimiento de la flora. Se tiene un proyecto para hacer un inventario de las plantas y sus usos medicinales o de alimentación, el uso cultural e histórico además del actual.

El tema de desarrollo, más específicamente en el tema de salud, tiene que ver con el reconocimiento de las etnias de su autonomía y del rescate de las tradiciones que pueden beneficiarlos en su proceso de desarrollo. Por ello, el tema de salud abarca mucho, como el derecho al agua. Se han coordinado movimientos en contra de la introducción de una mega presa o mega proyectos en la región así como se ha trabajado con parteras y salud reproductiva, sobre la introducción de los SILOS (sistemas locales de salud), y sistemas interculturales.

El objeto de estudio de la Dra. Denman es la salud, particularmente desde la perspectiva de salutogénesis que es la prevención de la salud, más que la atención y el tratamiento de la enfermedad; aunque es difícil en salud deslindar las dos partes. La vinculación que tiene, en todo caso, con el desarrollo es que salud es tanto determinante como determinado por la salud. Hace muchos años trabajó con trabajadores de la maquila en comunidades fronterizas fundamentalmente; actualmente trabaja en todo el estado con los centros de salud que atiende a la población más vulnerable en Sonora para desarrollar el Modelo Meta Salud Diabética (MMSD) que permita a los Grupos de Ayuda Mutua (GAM) de personas con enfermedades crónicas a mejorar su salud y sobre todo a vivir mejor con la diabetes y la hipertensión; problemas básicos de salud que

no son atendidos desde la perspectiva del MMSD que está desarrollando desde el CESS, de construcción de prácticas de cuidado de la salud y no de atención a la enfermedad.

Su enfoque de desarrollo aunque coincide, como una coincidencia paralela, con el concepto de DdB se desprende de grandes líneas que han salido de acuerdos internacionales y que están básicamente presente en las ciencias sociales hoy en día. Hay coincidencia de enfoque con varios académicos como en la Universidad de Sonora en la maestría en Desarrollo y Políticas Públicas; el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), con su maestría y doctorado, en alimentos y desarrollo o desarrollo en general; una de sus investigadoras, trabaja con investigadoras del CESS en el tema de condiciones de salud, vida y nutrición de jornaleros migrantes en la región sur del estado, en la costa de Hermosillo, región importante de agricultura.

El tema de las enfermedades crónicas es un tema relativamente reciente en las convocatorias internacionales y en la misma atención del gobierno federal. Apenas el sexenio pasado se hace un llamado para tener acciones para la atención de la obesidad y la diabetes. Sin embargo, México como muchos otros países se ha enfocado en temas de enfermedades transmisibles y de salud sexual y reproductiva. Estas enfermedades y las muertes por causas contagiosas disminuyeron y surgieron las enfermedades crónicas que tienen un panorama distinto porque son enfermedades que no se curan con antibiótico y se tienen que tratar por mucho tiempo. México tiene una de las tasas de sobrepeso y diabetes más alta en el mundo. Desafortunadamente por el retraso en el reconocimiento y en la acción, se está atendiendo a la población diabética o con problemas hipertensión, pero se hace muy poca prevención y promoción.

Como investigadora ha trabajado durante muchos años en el tema de promoción y prevención primaria. Ahora se plantea trabajar prevención secundaria con gente enferma, para ver lo que ellos pueden hacer para aprender más sobre el manejo de su alimentación y de la actividad física, desde una perspectiva de sustentabilidad. Que el modelo que se proponga pueda mantenerse, expandirse y escalarse a todos los centros de salud y eventualmente a todas las instituciones de salud en el país. Se compitió por un recurso importante, tres millones de dólares durante cinco años para elaborar el modelo, implementarlo con una investigación rigurosa, aleatoria con casos y controles para mostrar su efectividad y con un estudio cualitativo a nivel nacional para ver las posibilidades de escalarlo a ese nivel. Está en su segundo año y se trabaja en los centros de salud en todo el estado algunos rurales, la mayor parte urbanos, tal como es la estructura poblacional de Sonora.

El sustento del MMSD parte de varias teorías sobre cómo cambian las personas, lo que se puede hacer y lo que es más efectivo para que la gente introduzca cambios y los mantenga. Otro elemento importante tiene que ver con temas de agencia, de empoderamiento y perspectiva de género, para ayudar a los hombres y a las mujeres a entender que no es responsabilidad exclusiva de las mujeres cuidar a toda la familia y a todos los enfermos. El proyecto tiene la perspectiva sociocultural del CESS y se trabaja con médicos y

enfermeras en los centros de salud de la Secretaría a través de los GAM para ayudar a mantener controlada la enfermedad de los pacientes de diabetes e hipertensión, pero que no tienen un modelo de educación o un modelo sociocultural para analizar mejor qué se puede hacer con esos pacientes; tampoco tiene una perspectiva sustentable para el trabajo. Reconoce las habilidades del personal y la experiencia que tiene cada una de las personas que ahí trabajan como enfermeras, nutriólogos, trabajadores sociales y médicos y trata de integrar más a todo el personal.

#### El proyecto contempla diferentes plazos o perspectivas:

- **Inmediata:** que la gente empiece a sentirse mejor porque comienza a hacer cosas que les permiten mejorar su salud
- **Mediata:** en cuanto a la capacitación de personal que ofrece un mejor servicio en su centro de salud
- **Largo plazo:** para crear las condiciones para que el MMSD se lleve en todo el país.

#### Los cambios que pretende lograr son:

- Una mejora del nivel de habilidades de los profesionales de la salud. Que la gente se apropie de tecnologías educativas para transmitir conocimientos sobre salud.
- Una mayor percepción de los pacientes sobre su salud; una disminución de vías que se sentían no funcionales y mejores medidas clínicas.
- La formación de recursos para tener capacidad de trabajar a nivel comunidad y en investigación.
- Fortalecer y estrechar lazos de colaboración con la Secretaría de Salud.
- Fortalecer la presencia del Colegio porque es un proyecto grande. La experiencia se comparte en la Alianza Global de Enfermedades Crónicas<sup>11</sup>.
- Lo más importante es a nivel de las comunidades, la gente que ha tomado el Modelo Meta-Salud Diabetes, esté más empoderada.

La investigadora señala que si el MMSD se aplica como está planteado, debe contribuir a una mejora en las condiciones de salud de la población que tiene un problema de salud crónica y en sus familias. La idea es que el cambio o esa construcción de prácticas saludables se puedan sostener en el tiempo. Pero dada la situación económica de las universidades y de la academia en general, no existe financiamiento para seguimiento a largo plazo. Y, dada la condición de pobreza de las comunidades, las condiciones de vida son muy complicadas; simplemente no hay dinero para comprar comida, en esas condiciones es muy difícil lograr cambios que sea sostenible.

Derivado de lo anterior, considera que la condición de pobreza es el reto más grande y la violencia y la inseguridad son un tema crítico. Hay comunidades donde no se puede entrar porque no hay condiciones para trabajar. Además, como las instituciones académicas han sido severamente golpeadas por el presupuesto, por ejemplo el de ciencia y tecnología para investigación ha disminuido considerablemente en los dos últimos años por lo que la institución ha tenido que suspender o bajar el ritmo en varios programas de vinculación.

<sup>11</sup> Cubre China, India, Australia, África, Europa y América. <http://www.gacd.org/> Global Alliance for Chronic Disease.



GABRIELA  
SÁNCHEZ  
GUTIÉRREZ.

**Coordinadora de la Maestría en Cooperación Internacional para el Desarrollo del Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora**

Es difícil, comentó la entrevistada, hablar del interés de “la academia” por aportar al DdB, ya que ésta es una gran abstracción. Más bien hay que revisar por actores específicos en la academia y se puede ver que existe interés en muy distintos niveles. Por ejemplo, en universidades como la IBERO, el TEC o como la UAM-Xochimilco en Desarrollo Rural, Psicología Social, etc., donde los jóvenes están en experiencias muy concretas de desarrollo local, con actores específicos, con organizaciones sociales, hay mucho interés, inclusive hay una apuesta en ese sentido. Ahora los servicios sociales, significa ir a comunidades a hacer un servicio y un trabajo comunitario, quizá puntuales y con menos continuidad, pero hay interés.

La academia por un lado, forma jóvenes para sensibilizarlos de lo que significa hacer desarrollo local. Y, respecto al servicio social, la parte importante de formación, es que los jóvenes se sensibilicen a los problemas sociales y que ubiquen que su país no es el pedacito de ciudad en la que viven, sino que hay otra realidad. Y, aunque la formación de jóvenes sea por la vía de un servicio social corto, es importante en tanto que los cambios que experimentan a través de una práctica vivida son significativos al grado que muchos regresan a la comunidad cuando concluyen su formación. El tema sería cómo encauzar y dar seguimiento a los cambios que por sí mismos son importantes.

Como académico, se hace investigaciones sobre lo que está sucediendo en determinado lugar, se evalúan proyectos de desarrollo, o se asesora organizaciones que se dedican a hacer desarrollo comunitario de base, hay un despliegue de distintos tipos de actividades que se hacen desde la academia pero que no necesariamente están entendidas bajo el mismo código de que el desarrollo de base es fundamental y que se encauce más las distintas actividades que desde diferentes maestrías o programas, se están haciendo.

Por ejemplo, en la maestría de cooperación internacional, estudiantes se van a prácticas a diferentes lugares a instituciones, organizaciones de la sociedad civil, comunidades a ver cómo desde la cooperación internacional y desde la academia se hace investigación con actores sociales de base; en la maestría de sociología política, también se van a campo. Pero se siguen viendo como acciones muy aisladas y en función de cumplir con la currícula y la formación de los jóvenes y donde hay estancos y el trabajo que se realiza está fragmentado y muy individualista, en cuanto a que la formación de los jóvenes; no garantiza la continuidad de los procesos y se trata de generar conocimiento, que no necesariamente regresa a las comunidades.

Hay retos enormes pues hay interés y gente muy comprometida, pero no hay algo que articule ese potencial. Parece que la IBERO ha logrado hacer proyectos territorializados muy concretos en donde sí hay continuidad; van a servicio social siempre al mismo lugar para seguir avanzando y haciendo un compromiso mucho más claro con la comunidad. Algo que podría ayudar, sería diseñar un proyecto amplio con gente determinada, en algún territorio en particular, con los diversos actores que ahí están

incidiendo y, desde una perspectiva multidisciplinaria, insertar a la academia y que las instituciones educativas se comprometan a vincular a profesores, investigadores, alumnos, en el marco de un proyecto que permanece más allá de que estos van y vienen. Es conveniente que la academia se inserte en un proyecto que ya está andando para asentarse en algo concreto e integral y hacer un compromiso institucional con el poder local y con actores específicos.

Para la Dra. Sánchez, la lógica multisectorial es fundamental; está la comunidad como tal pero pueden estar OSC, empresas, academia, distintos actores incidiendo en el mismo proceso y el desafío es que haya una comprensión común de lo que se está haciendo; eso conjuntaría los esfuerzos y permitiría armar proyectos desde una perspectiva integral y multidisciplinaria en donde quede claro el papel de cada uno de los actores involucrados y en donde no se agota una vez que se titulan los jóvenes o una vez que acaba la investigación, sino que hay un compromiso con la comunidad.

El tema es la consistencia que se logra de resultados en desarrollo sin que las universidades pierdan su vínculo con estas realidades y sin que dejen de cumplir con su finalidad formativa. Se puede hacer en la medida en que cuenten con ese proyecto integral donde se inserten las actividades de la academia que pueden ser muy puntuales o continuas en el tiempo como los procesos de evaluación, de sistematización, de acompañamiento, de asesorías puntuales, de movilización de recursos, entre otros.

Por ejemplo, una investigadora se vincula en Chiapas con una organización o una alianza de organizaciones que están experimentando un proyecto como colectivo integral para el desarrollo local en el tema de seguridad alimentaria. Se comenzó a acompañar para sistematizar y evaluar atendiendo su petición con el interés de generar conocimiento y evaluar la experiencia. Ese tipo de acciones, que son muy necesarias, pueden



ser puntuales, importantes y muy interesantes justo porque son desde la exterioridad. Retroalimentar al grupo, sistematizar información, ponerla a disposición de ellos, enriquecerla con la visión de ellos y generar conocimientos para todos es una labor que es muy posible de hacer. El tema es hacerlo en función de un proyecto donde la responsabilidad de darle continuidad es del colectivo de organizaciones y no de la academia. Los académicos se insertan en momentos planificados en el tiempo para hacer su contribución específica y nutre al proceso. En sí, no genera desarrollo en lo inmediato pero lo evalúa y ayuda a ver qué clase de desarrollo se está impulsando y qué tanto está beneficiando a la gente, identificando por qué sí, por qué no y dónde están las limitaciones.

El tipo de vinculación puede variar, en ocasiones es a través de la institución académica en procesos más de largo plazo y, en ocasiones es individual o de un grupo de académicos con contratos independientes. Lo cierto es que los académicos que se vinculan es porque de alguna manera provienen de procesos comunitarios, a diferencia de los académicos que solo se vincularon a la comunidad por la vía de su proyecto de investigación de maestría o doctorado pero no tuvieron un compromiso con una comunidad, más allá de su proyecto puntual. Sería interesante identificar que es cuestión de hablar de personas específicas que están en la academia, pero que vienen de ciertos involucramientos que hacen que su función académica se ponga al servicio de esos procesos y no al revés. Hay mucha gente en la academia súper comprometida pero no está junta, todo es muy fragmentado y muy puntual.

Es importante que la academia se vincule con empresas y fundaciones empresariales, porque hay complementariedad y un potencial enorme. Su impresión, y dice que a lo mejor es una percepción equivocada, es que algunas fundaciones empresariales tienen los recursos, las posibilidades y el interés, pero a veces no saben cómo hacerlo, sobre todo las que están empezando en el tema de responsabilidad social empresarial. Hay una gran oportunidad de vincular a las organizaciones, las fundaciones y la academia en función de procesos donde es indispensable que estén todos los actores. Ni el gobierno solo, ni la empresa sola, ni la academia sola van a poder con el tamaño de problemas que estamos enfrentando hoy en día; no hay manera.

En la medida en que esas experiencias no se sistematicen y analicen en términos de modelos viables para el desarrollo local, son experiencias que caminan y pueden ser exitosas, pero se quedan aisladas. ¿Qué modelo de intervención en lo social se está generando a partir de esas iniciativas? La academia tiene mucho que hacer; por tanto, hay interés en establecer puentes con quienes impulsan las iniciativas para ver cómo lo están haciendo y en qué medida eso que están haciendo corresponde a acciones que generan desarrollo local.

Considera que RedEAmérica, es un espacio privilegiado para incentivar acciones de articulación y es cuestión de establecer convenios. Por ejemplo, el *Instituto Mora* trabaja con convenios que favorecen la posibilidad de hacer un proyecto conjunto, definiendo el aporte de cada parte al proyecto. Todos los actores tienen que sensibi-

lizarse; la academia en lo que es la empresa y las fundaciones empresariales y cómo funciona y viceversa, porque hay una serie de prejuicios que obstaculizan la colaboración “los académicos están por allá y no tocan tierra” y viceversa “las fundaciones o las organizaciones de la sociedad civil están en el activismo y nunca piensan”.

#### Algunas estrategias que se podrían explorar para la vinculación:

- **Difusión del mapeo que están haciendo;** a partir de él se puede empezar a tejer redes con personas específicas en función de un proyecto colectivo. Para las instituciones de educación superior, es un insumo esencial, inclusive para la propia academia. Dentro de una misma universidad, la gente no sabe qué se está haciendo pues cada quien está en sus proyectos de investigación y poco se comparte.
- **Creación de puentes con las fundaciones empresariales** y romper prejuicios convocando a fundaciones empresariales y a un puñado de académicos a un espacio de interacción que permita conocerse, qué hacen, dónde están; espacios de información y de intercambio de experiencias que ayudarían a quitar prejuicios y se podrían generar redes interesantes. La estrategia tiene que ser multiactoral, y supone un acto de humildad y de someterse a la crítica de otros y como nadie se expone se desperdicia tiempo, recursos, conocimientos, porque no se generan espacios colectivos, comunes, colaborativos.
- **Elaboración de un catálogo de capacidades académicas** que pueden contribuir al DdB: gente que sabe evaluar proyectos de DdB, sistematizar experiencias locales, trabajar con grupos, gente que tiene vínculos, relaciones con redes, tiene arraigo comunitario, reconocimiento y autoridad moral para hacer las cosas. etc.
- **Identificación de casos exitosos de desarrollo local** es importantísimo para las fundaciones y para la academia porque faltan modelos de intervención social; hay que construirlos y documentarlos. En Chiapas se está buscando sistematizar la experiencia para analizar en qué medida es un modelo integral de DdB. Importa mucho ver cómo y bajo qué tipo de condiciones se puede replicar.
- **Organización de un evento**, un conversatorio no de corte académico, pero sí con académicos donde se genere una reflexión sobre la responsabilidad de cada uno de cara a los desafíos de la agenda de desarrollo 2030. ¿Qué desarrollo estamos generando, dónde, cómo, cómo lo nombramos, cómo construimos un código común, etc.? ¿Cómo leer las prácticas que de repente están siendo aisladas e inconexas en clave de objetivos de desarrollo sostenible?
- **Organización de seminarios**, conversatorios de formatos muy sencillos, muy dinámicos, primero de información, de reconocimiento como actores diferentes y después valorar qué se puede hacer juntos. ¿Qué tal si nos vamos todos a un territorio determinado y trabajamos juntos? Ahí pueden surgir muchas posibilidades de colaboración y de co-construcción de procesos.
- **Diseño de un diplomado** que reúna a los tres actores y que la currícula permita documentar sobre el quehacer de todos y que de ahí surja alguna acción común.
- **Convocatoria de liderazgos de los distintos actores** que articulen y rompan prejuicios; dentro de las fundaciones hay personajes, por ejemplo invitar a Martha Herrera a conversar con la academia sobre el quehacer de Cemex en el ámbito del DdB.





MARIO  
MANZANO

*Profesor Investigador Asociado y Coordinador Centro CEMEX-TEC. Área de Biodiversidad y Cambio Climático, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Tec)*

**EL TEC BUSCA UN DESARROLLO SOSTENIBLE O COMUNIDADES SOSTENIBLES DESDE** una propuesta del concepto de sostenibilidad con el punto de vista comunitario. Para el Dr. Manzano “una comunidad sostenible es aquella que es autosuficiente y gestora de su propio desarrollo; aquella que conscientemente aspira alcanzar el bienestar al integrar en la práctica, y en el día a día, aspectos ambientales, sociales y económicos en un horizonte de planeación que integre la responsabilidad y la ética intergeneracional”. Esta definición es una expresión del ideal hacia dónde se debe buscar que caminen las comunidades.

Desde diferentes áreas se impacta en lo social y, desde hace años, por la filosofía y la visión del TEC, se trabaja en temas de ética y ciudadanía para los programas, materias y planes de estudios. Algunas carreras incluyen cursos, materias de responsabilidad social, o alternativas para realizar el servicio social en responsabilidad social corporativa, liderazgo para el desarrollo social y liderazgo para el desarrollo sostenible.

Las intervenciones son a nivel micro, en comunidades en algunos municipios, con sectores rural y urbano, atendiendo cuatro ejes con igual nivel de importancia: Social, Ambiental, Económico y Urbanismo. Anualmente se realiza el Foro CEMEX TEC de Comunidades Sostenibles donde se entrega el premio y se desarrollan diversas actividades como conferencias magistrales y mesas de trabajo. Los horizontes de tiempo son muy variables; hay intervenciones o investigaciones que requieren más tiempo que otros y depende también de la manera en que den las cosas localmente o de los cambios que se quieren lograr; como los cambios de cultura o de hábitos, son procesos que requieren mucho tiempo a diferencia de proyectos de mejoramiento de la calidad del agua que requieren menos tiempo y son mucho más tangibles.

Se han desarrollado proyectos, iniciativas, programas, etc., orientados a atender asuntos relevantes para las comunidades. En la administración escolar pasada, se manejaron macro proyectos llamados legados institucionales: un legado de sostenibilidad con todos los aspectos relacionados al desarrollo sostenible, un legado de base de la pirámide y otro legado sobre humanidades y negocios; con el cambio de administración y cambió la visión pero se sigue trabajando en esos temas.

Hay dos opciones para llevar a cabo el servicio social en el TEC, servicio social comunitario y una versión revolucionada de servicio social ciudadano; desde el área de Ingeniería, adscrito al Centro de Desarrollo de Tecnologías para la Sostenibilidad, hay dos maneras para abordar los temas sociales: la formación de recursos humanos desde profesional (materias en sus programas) hasta maestría y doctorado (investigación). Por medio de la investigación el TEC ha logrado acercarse a temas de comunidades con propuestas de mejoramiento en comunidades rurales y urbanas en dos variantes:



- Con proyectos de desarrollo, de beneficio social o de consultoría. como la alianza con CEMEX, ligada a la investigación y a la formación de recursos humanos. Esta alianza, desde el 2011-2012, permite formar el Centro CEMEX-TEC para el desarrollo de comunidades sostenibles.
- Por medio de estudios de comunidades, desarrollando instrumentos para un mejor acercamiento y trabajo con las comunidades, desarrollando un modelo de intervención comunitaria, un modelo de indicadores de desarrollo sostenible para evaluar el desempeño de actividades.

A través del Premio CEMEX-TEC que desde 2011 se lanza a nivel América Latina con tres categorías donde pueden participar alumnos y profesionistas: Transformando comunidades, Innovación en la construcción e Innovadores sociales, con estímulos diferentes por categoría.

Otro proyecto importante es de Restauración Ambiental Comunitaria, trabajando con alumnos de secundarias y preparatorias de comunidades para sensibilizarlos al ambiente; se desarrolló un protocolo para que se certifiquen como líderes ambientales comunitarios con el propósito de generar un vínculo para desarrollarlo como un efecto cascada para que vayan capacitando a otros compañeros.

Ha sido aliado The Hunger Project, Isla Urbana, gobiernos municipales, estatales como los casos de Oaxaca, Hidalgo y Nuevo León; CEMEX; CONEVAL para la generación de indicadores. El TEC se encuentra en un momento coyuntural en el que quiere crecer, por lo que buscan universidades y empresas para unir esfuerzos. Hay otra área en alianza con CEMEX de vinculación y de alianzas hacia afuera; con Red SumaRSE-Nuevo León, aplicando el modelo de indicadores a los programas como evaluadores externos, para monitorear sus proyectos con indicadores de sostenibilidad.

Se ha detectado que se ha movido un poco el desarrollo de capacidades locales, la autogestión de iniciativas, se está logrando incidir en un mejor aprovechamiento de los recursos naturales. También se ha logrado cambiar la percepción de los mismos habitantes y de las comunidades; cómo se perciben ellos mismos y cómo perciben su ambiente, desde sus problemas hasta sus recursos y sus aciertos. Aún dista mucho para contribuir como investigadores a alguna política institucional para la colaboración con OSC y OdB, para ello hay que tener visibilidad y, en cuanto a políticas públicas se ha logrado llamar la atención a nivel municipal; donde se ha trabajado se ha logrado la toma de decisiones cambiando o ajustando un poco la política pública por la intervención que se hace.

Sus retos han sido la integración como equipo interdisciplinario para capitalizar las capacidades y explorar el potencial como grupo académico, profesores y alumnos incluidos. Una dificultad es llegar como externo a las comunidades y lograr información fidedigna. Por último, la dificultad de obtener financiamientos genera obstáculos para consolidar los proyectos.

RAÚL  
CABRERA  
AMADOR

**Profesor Investigador Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (UAM-X)**

**DONDE MÁS SE HA TOCADO EL TEMA DE DESARROLLO EN LA UAM XOCHIMILCO, ES en el área de Desarrollo Rural. Se tienen proyectos de investigación de jóvenes con su anclaje en procesos en comunidades. La mayor parte del tiempo, los estudiantes están en las comunidades donde hacen su trabajo de investigación; sólo asisten a la universidad una semana al mes. Un sello particular de Desarrollo Rural es que uno de los requisitos para entrar, que no existe en ningún otro posgrado, es estar vinculado a algún proceso comunitario, de tal manera que su proyecto de investigación va a estar vinculado a comunidades. En el área de Psicología Social los estudiantes se involucran, pero no tiene esta característica tan rigurosa de estar vinculado a procesos.**

En cuanto al desarrollo hay una tendencia que tiene que ver con el territorio. Muchos parten de una reflexión que hace David Harvey, teórico social británico, de que en la actualidad hay una estrategia del capital que va en el sentido de apropiación, o de acumulación por despojo o por desposesión. Cuando la oferta y la demanda en los países del primer mundo entró en un desfase, hubo mayor oferta que demanda, el capital se amplió y extendió en regiones donde los procesos de desarrollo eran todavía incipientes y vinieron estrategias hasta legislativas, para hacer reformas que permitieran la entrada de capitales para los grandes proyectos.

Una de las estrategias de los megaproyectos es el despojo de los recursos. Hay en todo el país grandes megaproyectos con empresas multinacionales. Una tendencia de los posgrados en UAM-X, es trabajar escenarios de despojo: ¿Qué está pasando con las comunidades? ¿De qué forma resisten? ¿Cómo enfrentan este tipo de problemas? para abrir, perspectivas de desarrollo propias, autónomas, de las propias comunidades. La noción de territorio se ha ido ampliando; ya no es solamente el espacio geográfico de la comunidad, sino el territorio es más simbólico, por ejemplo, en una perspectiva de producción y de desarrollo propias de las comunidades. Es la manera en que se reproduce la comunidad, que tiene que ver con anclajes históricos y socioculturales propios; es decir, formas de producir, formas de intercambio, formas de concebir la cultura misma. Así, la defensa del territorio ya no es nada más la defensa de las tierras, del recurso, del mineral, sino también de la defensa de las formas de vida.

La lectura que se hace de vivir esta fase tan desarrollada del capital, donde éste se vuelve planetario es una tendencia que se globaliza; no solamente ocurre en América Latina sino que ocurre en muchos países. Se vincula este planteamiento de territorio, al fenómeno migratorio. A manera de ejemplo, se dice que el pueblo Mixe no sólo está en Oaxaca, puede estar en Chicago, en California y sigue siendo el pueblo Mixe. Así, la dimensión de territorio trasciende el espacio geográfico, por lo que hay cada vez más una reflexión en pensar los territorios más allá del espacio geográfico para pensar su historia, sus formas de vida, de reproducción, y, desde ahí, anclar proyectos de desarrollo que nacen de la propia perspectiva de las comunidades a partir de sus formas de existencia y reproducción histórica y sociocultural; entendiendo el desarrollo como



procesos de la propia comunidad; que la propia comunidad gestione sus procesos productivos y de producción y reproducción de la vida de las comunidades.

Hay otra tendencia que va en el sentido de defender los espacios de las comunidades y de su territorio, a tal punto que el eje, ya no es la tierra, sino el territorio. La defensa del territorio es parte sustantiva y los proyectos de desarrollo se fincan en la defensa de la tierra, donde evidentemente se ha negociado en muchos ámbitos. En muchos lugares ha habido negociaciones con empresas foráneas que han entrado a la comunidad y han establecido vínculo y negociación con ellas, dando lugar a proyectos de inversión. Eso que está ocurriendo lo analizan los estudiantes y parten de pensar los procesos a partir de las comunidades.

Además, se generó una discusión interesante, a partir de procesos en América Latina. La Fundación Rosa de Luxemburgo ha tocado el tema y sacó una publicación donde la pregunta que se hacen los autores, casi todos sudamericanos, es ver si hay alternativas al desarrollo o alternativas del desarrollo pensando el post desarrollo. Sitúan prácticas que vienen del mundo indígena como el Buen Vivir que es otra manera de concebir una relación, no de explotación de los recursos naturales sino de sobrevivencia mutua, es otro tipo de vínculo con la naturaleza que viene sobretodo del mundo indígena; en Chiapas, los tojolabales tiene el equivalente al Buen Vivir de Bolivia.

Muchos de los trabajos van orientados a la generación de cambios y por tanto, a impactar en las comunidades; es un conocimiento para la acción y pueden ser a nivel comunitario, municipal incluso a nivel regional. Hay personas formándose en el posgrado que provienen de las comunidades, algunos son indígenas. Están haciendo su maestría y lo que desarrollan va a su comunidad, no solo sacan su diploma sino aportan a comunidad. Hay varios sectores tojolabales para pensar las prácticas del Buen Vivir, que tiene que ver con una manera de concebir el desarrollo. Hay personas, por ejemplo en el caso del café, que se meten a la organización regional. Por ello, hay una serie organizaciones que ya tienen vínculo con la UAM por esa vía, por ejemplo en el caso de los cafetaleros, existen vínculo con los de Chiapas, Majomut, Cocafé, UCIRI en Oaxaca, Tosepan en Puebla; son organizaciones que mantienen un vínculo con la universidad.

En los procesos de defensa de la tierra, incluso han estado formándose activistas que son líderes. Por ejemplo una de las líderes en defensa de la tierra y el territorio en el Istmo de Tehuantepec se formó en la maestría, se incorporó para reflexionar lo que pasó en el istmo con la propuesta del parque eólico y el movimiento de resistencia de los pueblos que están alrededor de la laguna, son principalmente huaves y zapotecos. Por otro lado, una joven de Oaxaca trabajando en las formas colectivas

de gobernarse y de pensar los proyectos productivos en la comunidad, donde mucha gente ha migrado, su intención era ver en qué medida esa migración reproducía o no reproducía las prácticas colectivas de su pueblo para proponer estrategias para repensar el vínculo con la comunidad, para repensar el lugar en la ciudad y el tipo de lazos que se pueden dar. Su trabajo es una forma de aportar a esa reflexión para la acción.

Hay diversas vías de colaboración con las organizaciones pero no tienen conexión. Una, es en el campo del posgrado en Desarrollo Rural y otra es Servicio Social. En servicio social la institución ha construido a lo largo de muchos años apoyos de los estudiantes a diversos procesos en Chiapas por ejemplo, a través de diferentes carreras: se van estudiantes de biología, medicina, de áreas de diseño, de agronomía, a hacer servicio social a las comunidades; se ha ido construyendo programas de servicio social que ya son permanente. Incluso representantes de la UAM están allá. Médicos, biólogos, agrónomos ya tienen el programa establecido, aunque no necesariamente tienen vínculo con Desarrollo Rural. Algunos espacios son urbanos, otros son rurales. Hay diversas regiones a donde se dirige el servicio social.

Desarrollo Rural tiene vínculos estrechos con organizaciones, pero se desconoce que haya políticas institucionales de colaboración a nivel de la universidad. Hay áreas de vinculación pero parece que promueven poco el vínculo con organizaciones. Se impulsa más la vinculación interuniversitaria o con espacios del Gobierno Federal.

Más que producir cambios o impacto, se desarrollan perspectivas para pensar el conocimiento ligado a los procesos de las organizaciones y las comunidades. Incluso metodologías; lo que fue investigación-acción ha trascendido a otro tipo de metodologías, como historia oral para potenciarla reconstrucción de los procesos por parte de los propios actores. Se ha trabajado mucho una metodología que se llama “Colabor” que refiere a que el proyecto de investigación se construye con la gente y no es un académico quien lo define. Ese tipo de propuestas de conocimiento, de perspectivas en el desarrollo de las ciencias sociales ha tomado presencia en varios espacios de la universidad.

Uno de los principales obstáculos, ha sido la estructura académica. Por ejemplo, CONACYT o el Sistema Nacional de Investigadores, circunscriben a un ámbito individual. La estructura académica parcializa, fragmenta, mientras que los procesos son colectivos. Además, no se puede producir de acuerdo a los tiempos de los de las comunidades, sino a los tiempos de CONACYT. Por eso, es interesante que Desarrollo Rural haya logrado darle permanencia a una estructura colectiva de toma de decisiones de participación de los profesores y de los propios alumnos.



SERGIO  
ZERMEÑO

**Coordinador Programa Pro-Regiones. Instituto de Investigaciones Sociales UNAM. José Alberto Hernández Rosas. Integrante del equipo investigador de Pro-Regiones**

**EL DESARROLLO QUE IMPULSA PRO-REGIONES Y OBJETO DE ESTUDIO ESTÁ ORIENTADO** al mejoramiento de la calidad de vida de la gente. El interés por este tipo de desarrollo surge desde la sociología, por la discusión sobre movimientos sociales y formas de organización para mejorar la vida de la gente y desde hace diez y siete años se trabaja en conjunto con las comunidades. El apoyo de la UNAM, principalmente del rector fue muy importante.

**El modelo de PRO-REGIONES, del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM tiene cuatro ejes:**

- En regiones medias que genera una identidad colectiva y que hace a la gente responsable de un espacio. La región media tiene de 30,000 a 100,000 habitantes.
- La creación de una plataforma participativa.
- La articulación con los saberes universitarios. Es una escuela de participación que permite que participen maestros, investigadores y estudiantes universitarios de diferentes especialidades y ramas: biólogos, ingenieros, etc. Se trata de conformar un equipo multidisciplinario donde los alumnos participan en diferentes modalidades y se trabaja articuladamente con universidades regionales.
- La búsqueda de recursos. Se ofrece asesorías para acceder a recursos públicos disponibles para los proyectos que la plataforma participativa decide; los recursos existen pero, generalmente, los presidentes municipales lo desconocen. Se gestionan fondos para proyectos muy variados como agua, manejo de basura, residuos líquidos de regreso al río y diversidad de talleres y jornadas de limpia de río. Es lo que llama la sedimentación social que tiene que irse generando en las regiones medias.

Hay programas federales como de prevención del delito entre jóvenes o salud reproductiva, prevención de embarazos adolescentes, que tienen fondos de gobernación y gobiernos locales pero se tiene necesidad de los saberes universitarios. La UNAM tiene gran capacidad para organizar cursos y talleres, establece convenios y con los recursos se pagan talleristas, formadores y a jóvenes que levantan encuestas, etc.

Los jóvenes de las comunidades se incorporan al proyecto de PRO-REGIONES por invitación. El equipo va a las regiones, imagina escenarios e invita a los jóvenes quienes generalmente se interesan mucho por el tema de medio ambiente. Por ejemplo en Guerrero, se invitó a los profesores quienes a su vez invitaron a sus alumnos, se les dio un taller para formar promotores ambientales comunitarios. Con técnicas de diagnóstico participativo se hizo un estudio de generación de residuos sólidos, así, cuando los muchachos dan el tema, lo hacen con datos de su localidad y se fortalece el tema de identidad. Cuando el curso o taller concluye, se pregunta a los jóvenes las acciones que quieren realizar. Aunque las acciones por si mismas no solucionan los problemas, pero permite que se den cuenta que tienen la capacidad de articularse entre ellos y con el resto de la sociedad. Invitan a profesores, solicitan el camión de la basura, etc. En “su hacer” aprenden a coordinarse, a acercarse a los otros y a gestionar.



Bajo esos mismos supuestos, formaron estudiantes universitarios de la universidad de Nayarit como promotores ambientales; estudiantes que hicieron su estancia de verano en Instituto de Investigaciones Sociales para aprender la teoría y la práctica de Pro-Regiones. Aunque existe una metodología más o menos definida, la dinámica y la acción con la gente permite ir construyendo juntos los caminos. Además, se ha formado una muy buena red de académicos donde se hacen coloquios y se reúnen con gente con diferentes metodologías, diferente trabajo en diversos lugares para el intercambio y enriquecimiento. Y, se tiene el seminario “Alternativas teóricas y prácticas al neoliberalismo” en el postgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, donde se desarrolla una discusión muy importante.

Para los entrevistados, resulta muy interesante que el enfoque de DdB esté ligado a una red empresarial porque hay una idea de vocación de desarrollo y de ciertos recursos para apoyarlo. Consideran que aunque RedEAmérica y PRO-REGIONES utilizan diferentes términos impulsan el mismo tipo de desarrollo local, aunque ellos ubican su trabajo en regiones medias, porque es en ese tipo de territorio donde la gente puede desarrollar cierta identidad que les permita tener fuerza para gestionar, entendiendo que los problemas son territoriales. Su trabajo se ha desarrollado en CDMX, Estado de México, Guerrero, Michoacán y Nayarit.

El Dr. Zermeno comenta que para que el modelo de PRO-REGIONES funcione, se necesitan gobiernos con mirada social. Es difícil encontrarlos pero cuando ven lo que se genera a través del programa es posible que empiecen a participar. Siempre es de mucha ayuda que las autoridades dejen hacer, la función del estado en este tipo de experiencias es facilitar la acción. Algunas veces lo gubernamental se convierte en enemigo de lo social, sobre todo cuando hay conflictos en minas, en presas, en temas turísticos, etc.

Cuando las iniciativas son para aplicar recursos federales se trabaja con la población para la que está dirigido el proyecto y etiquetados los recursos y cuando se hace con toda libertad, participa la gente de la localidad y conforme lo que se va diseñando y aterrizando las acciones, se trabaja con la población a la que se orienta los proyectos. En las reuniones participa toda la gente, las mujeres, el párroco, OSC, población abierta. La intención es que ellos mismos decidan los asuntos y temáticas que preocupan. Las más comunes son medio ambientales, seguridad, viabilidad, dependiendo del tipo de población.

En el seminario se ha discutido el plazo para las acciones con este enfoque y se consideró que no es que se entre al espacio y luego se salga. El espíritu de la propuesta es que hay tantas instituciones de educación media y superior en el país que cada una de las regiones medias tiene a corta distancia una institución de educación y esas instituciones tienen una obligación con su región. Hay que construir una red donde las instituciones, no entren y salgan de su entorno regional, sino que permanezcan en él. Se debe construir una nueva noción de lo universitario no separado sino adentro, constante, conviviendo siempre con el entorno. Conceptualmente es una nueva universidad con conciencia social interdisciplinaria.

El modelo también apunta a que las universidades se vinculen a los problemas locales que la juventud se forme y se quede en su región. Que no haya fuga de cerebros por falta de oportunidades. Hay una preocupación muy grande para detener la migración pues la mayoría de las regiones donde se trabaja tienen un tremendo problema de vocación económica. ¿A qué se están dedicando?, ¿a qué se van a dedicar? ¿Qué van a hacer para mantener su reproducción vital? ¿De qué vive la gente? PRO REGIONES hizo un estudio en Atoyac, Guerrero, en el que identificó que 30% de sus recursos proviene de remesas, otro 30% de programas gubernamentales, un 15 o 20% de comercio local y el resto del narcotráfico. Como una alternativa se pretende desarrollar nociones bien aterrizadas de cooperativas en México; se sabe que es muy difícil aterrizadas, pero se tiene registradas experiencias exitosas para estudiarlas como soluciones y vocaciones para la gente, así como en Europa donde hay muchas cooperativas que funcionan muy bien. Aquí resulta muy pertinente una colaboración con el sector empresarial a fin de aportar sus capacidades y talentos en el desarrollo de alternativas económicas para las comunidades.

La violencia es una de sus mayores dificultades. Tuvieron que salir de Guerrero y Michoacán por los altos índices de violencia y se vieron obligados a replegar su trabajo en el valle de México. Otra dificultad es la falta de continuidad de los proyectos porque están muy acotados a un plazo de un año y porque los presupuestos gubernamentales funcionan dos años y luego se acaban; cuando el año es electoral, los presupuestos sociales prácticamente desaparecen. En esos momentos, la UNAM, cubre algunos vacíos para no suspender actividades.

## COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DESARROLLO DE BASE



**EL TÉRMINO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (CI) SE REFIERE AL CONJUNTO DE** acciones que derivan de los flujos de intercambio entre estados nacionales diferenciados en la búsqueda de beneficios compartidos en los ámbitos del desarrollo económico y el bienestar social, o bien, que se desprenden de las actividades que realizan tanto los organismos internacionales que integra el Sistema de las Naciones Unidas como aquellos de carácter regional, intergubernamentales o no gubernamentales, en cumplimiento de intereses internacionales particularmente definidos. La CI así descrita se entiende como la movilización de recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos para promover el desarrollo.

Con la firma de la Carta de la ONU en 1945, las cincuenta naciones fundadoras, entre ellas México, reconocieron a la Cooperación Internacional como principio y práctica fundamental para la solución de los problemas económicos, sociales, culturales, educacionales y humanitarios y para estimular el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Progresivamente, la cooperación ha ocupado una posición relevante en los foros multilaterales de carácter gubernamental y se han creado instituciones encargadas de coordinar las políticas de cooperación entre los países. La cooperación internacional también ha forjado relaciones, alianzas y estrategias con y entre diversos actores sociales como las organizaciones de la sociedad civil y la iniciativa privada.

Para efectos de este estudio, la Cooperación Internacional la dividiremos en dos grandes grupos, la Gubernamental y la Privada. Todas las Agencias de CI gubernamental entrevistadas resaltan que México es un país de renta media, es decir con un ingreso superior a los US\$9,000 de Producto Interno Bruto, ello significa que tiene muchas capacidades generadas y por lo tanto el tipo de CI que puede recibir es diferente, más focalizado a generar o fortalecer recursos y no para cubrir necesidades básicas.



# COOPERACIÓN INTERNACIONAL Gubernamental



GIZ

## Cooperación Internacional Gubernamental

### Agencia Alemana de Cooperación (GIZ)

GIZ IMPULSA EL DESARROLLO PRINCIPALMENTE MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO TÉCNICO, financiando algunos proyectos, la parte más importante es la cooperación técnica, el intercambio de expertos, la facilitación de procesos, la complementariedad de lo que los actores ya hacen, no se trata de ofrecer nuevas agendas sino fortalecer lo que ya hacen. La cooperación alemana se realiza en el marco de una cooperación más contemporánea, de una cooperación bilateral donde ambas partes tienen algo que aportar, no solamente GIZ viene y da dinero y expertos, sino es más bien un intercambio de expertos.

Lo impulsan específicamente en el tema de fortalecimiento de la sociedad civil a través de tres pilares. El primero es el de financiamiento de proyectos específicos que contribuyan a los ODS16 (Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. Paz, justicia e instituciones fuertes<sup>12</sup>); son pequeños proyectos-piloto para que sirvan como ejemplos de cómo la sociedad contribuye al logro, a la obligación que tiene el Estado mexicano de cumplir con los ODS o cómo pueden ayudar a sensibilizar, visibilizar los aportes que dan las OSC para la implementación de todos los objetivos, en este caso específicamente del ODS16.

El segundo pilar es el fortalecimiento institucional a partir de la idea de que estas organizaciones ya tienen capacidades generadas y GIZ solamente genera un espacio donde intercambiar capacidades alrededor de temas específicos. Parten de la idea de no concebir a las organizaciones como objetos a fortalecer sino que ya son actores fuertes, pero que tal vez necesitan un poco más de intercambio, de formación para que el músculo se fortalezca un poco más.

El tercer pilar es generar las condiciones para que puedan tener mayor capacidad de incidencia, específicamente en el tema del ODS16. No hay mejor manera de hacerlo que dándoles su lugar como actores sociales y políticos, ya que tienen propuestas e ideas que generan contrapesos y por lo tanto es importante que sean escuchadas. GIZ, como cooperación alemana, tiene una condición privilegiada de generar puentes entre gobierno y sociedad civil a través de estos proyectos-piloto. Lo importante es que tienen este pilar donde están generando espacios de diálogo para que las organizaciones propongan.

En suma, el objetivo de GIZ es fortalecer a la sociedad civil en sus capacidades institucionales; visibilizar las capacidades de la sociedad civil para contribuir a la implementación del ODS16 y generar las condiciones para dicho objetivo.

Todos los documentos sobre el tema en los últimos diez años hablan de la sociedad civil como un actor fundamental de desarrollo. Si son un actor que promueve el desarrollo tienen que generar las condiciones para que la sociedad civil se fortalezca.

<sup>12</sup> “Sin paz, estabilidad, derechos humanos y gobernabilidad efectiva basada en el Estado de Derecho, no es posible alcanzar el desarrollo sostenible. Vivimos en un mundo cada vez más dividido. Algunas regiones gozan de niveles permanentes de paz, seguridad y prosperidad, mientras que otras caen en ciclos aparentemente eternos de conflicto y violencia. De ninguna manera se trata de algo inevitable y debe ser abordado.

Los altos niveles de violencia armada e inseguridad tienen consecuencias destructivas para el desarrollo de un país, afectan el crecimiento económico y redundan a menudo en agravios arraigados que pueden extenderse por generaciones. La violencia sexual, los delitos, la explotación y la tortura también son fenómenos generalizados donde existen conflictos o no hay Estado de Derecho y los países deben tomar medidas para proteger a los sectores que corren más riesgos.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan reducir sustancialmente todas las formas de violencia y trabajan con los gobiernos y las comunidades para encontrar soluciones duraderas a los conflictos e inseguridad. El fortalecimiento del Estado de Derecho y la promoción de los Derechos Humanos es fundamental en este proceso, así como la reducción del flujo de armas ilícitas y la consolidación de la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernabilidad mundial.” <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html> Consulta Febrero 28, 2017



Desafortunadamente, se habla mucho de la sociedad civil, pero cada vez menos agencias de cooperación las apoyan en sus estrategias de desarrollo. Sí las integran, pero de una manera muy superficial en diálogos o consultas, pero se deben considerar con base en una relación mucho más profunda. Lo que la Iniciativa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil (IFOSC) de GIZ busca es precisamente tener una relación más estratégica que permita fortalecer al sector.

No financian proyectos de manera directa, sino a través de una estrategia de reembolso, lo cual genera una dinámica de mucha mayor corresponsabilidad y entendimiento, además fortalece las prácticas administrativas de las organizaciones, el cual es un aspecto importante para GIZ. Trabajan con las organizaciones que tienen capacidades administrativas bien desarrolladas, monitorean el desempeño financiero cada dos meses, y esto favorece un acompañamiento del proyecto.

GIZ busca la complementariedad y a los actores locales. Trabajan con organizaciones fuertes, el dilema es que terminan trabajando con las fortalecidas o fortalecen a los que ya están fortalecidos. Ahora están trabajando con organizaciones que primordialmente tienen su base en la Ciudad de México por lo que uno de los grandes desafíos de GIZ es entender cómo trabajar con las comunidades. Tienen la inquietud de los donantes sobre cómo aseguran que su inversión tiene un impacto y no se pierda con malas prácticas administrativas o poca capacidad técnica para implementar proyectos.

Hay una tendencia no solamente de dar recursos, sino de acompañar. Hay talleres de acompañamiento sobre temas de administración, el cual realmente es un problema, ya que impide que muchas veces los donantes y cooperantes se animen a trabajar



con la sociedad civil, debido a las dificultades administrativas a las que se enfrentan las organizaciones.

Dentro del gobierno hay algunas instancias trabajando el tema de desarrollo, pero el problema es que falta articularse. Ese es el gran desafío porque muchos actores buscan fortalecer al sector, posicionarlo en la agenda pública, fortalecer su marco jurídico y generar un ambiente propicio para que esto ocurra, pero no están articulados.

GIZ está explorando en el terreno para trabajar mucho más con las organizaciones a nivel de estados o a nivel regional, pero no con municipios y comunidades de base. Más bien con OSC que estén muy bien estructuradas institucionalmente, que comprueben experiencia y en particular se limitan a los que trabajan en el ODS16. Sus acciones no están orientadas a una población en específico pues no trabaja directamente con las comunidades, su trabajo está orientado al fortalecimiento del tejido de OSC cuyo trabajo se oriente a alguna o varias de las regiones al interior de la República Mexicana.

IFOSC es una iniciativa de un millón de euros y dos años y medio de plazo, los proyectos que financia tienen duración de doce meses. No hay seguridad de continuidad más allá de ese tiempo, aunque están trabajando para ampliar los plazos, pero por ahora son proyectos de corto plazo. Este es un piloto de la cooperación alemana en el tema del fortalecimiento de capacidades. Están muy conscientes de que con proyectos de cien mil euros y doce meses de duración no van a cambiar las condiciones o generar grandes cambios sociales. Lo que buscan es visibilizar al sector como un actor fundamental en la estrategia nacional de implementación del ODS16. Ese es el cam-





bio que quieren generar, que estos proyectos visibilicen esa capacidad porque viene en la Declaración de la Agenda Post-2015, en los comunicados de la Alianza Global para la Cooperación y todos dicen que hay que trabajar con OSC, pero no dicen cómo. La apuesta de estos proyectos es que se visibilice el cómo el Estado mexicano tiene este músculo en las OSC, y reconozca que son un aliado para la implementación del ODS16. Busca en concreto visibilizar y facilitar la generación de alianzas que posibiliten una incidencia más efectiva de la OSC en la estrategia nacional de implementación del ODS16.

En los tres pilares comentados anteriormente hay tres estrategias distintas. Para los proyectos de IFOSC el financiamiento se otorga a través de una convocatoria abierta, difundida a través de la página web de la embajada de Alemania y la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID).

Hay otras contribuciones como los talleres y laboratorios que realizan, estos son sólo por invitación. Están por sacar una convocatoria para que otras organizaciones fortalecedoras organicen laboratorios en otros estados alrededor de este tema de los ODS16.

GIZ llevó a cabo otra estrategia de consulta a OSC para la generación de indicadores nacionales sobre el ODS16. Hicieron un mapeo para identificar y contactar a organizaciones que ya tienen un trabajo sólido en los temas de este objetivo, primordialmente sobre temas de transparencia, rendición de cuentas, tortura, derechos humanos, acceso a la justicia, identificando a cincuenta. En suma tienen varias estrategias para acercarse a las OSC, dependiendo del proyecto o actividad.

Primero GIZ hace la selección de organizaciones que brindan certidumbre para la implementación de los proyectos. En la primera convocatoria que se realizó se solicitaban mínimo 3 a 5 años de experiencia probada en el ramo con estas temáticas, capacidad administrativa e incorporar evidencias de buenas prácticas institucionales. A GIZ le preocupa mucho trabajar con organizaciones que tengan buenas prácticas porque eso asegura que esa organización tendrá buenos resultados. Es importante aclarar que la fortaleza de una organización no está en su tamaño, GIZ lo mide en términos de solidez institucional y experiencia probada, así que trabajan también con organizaciones pequeñas, no importa que sólo se conformen por cinco personas, pero que hagan un buen trabajo y tengan buenas prácticas institucionales y administrativas.

Busca una fórmula de acompañamiento sin cargar demasiado a las OSC porque saben que hay escasez de capital humano. Además, a través de la estrategia de reembolso financiero están asegurando al cien por ciento su cumplimiento. Adicionalmente, de manera interna elaboran un Plan Operativo Anual, con base en el Marco Lógico, la planeación administrativa y financiera, la planeación de objetivos, pero también de mecanismos para identificar cambios que no son medibles.

Todos los proyectos por reembolso se monitorean con esa metodología y cuando identifican un riesgo administrativo o financiero levantan tarjeta roja. Son flexibles en cuanto a adelantar o retrasar actividades siempre y cuando no se salgan del presupuesto total, pero con los aspectos financieros y administrativos son rigurosos. La planeación es súper importante y es parte del fortalecimiento institucional de las organizaciones que fomentan a través de los laboratorios y talleres que hacen.

Solicitan dos informes por semestre. Es un formato muy sencillo, no más de cinco páginas y de opción múltiple. Lo que quieren es infundir confianza y hacer saber que si hay un problema, no hay problema porque buscan conjuntamente una solución. Este informe un termómetro para ver si van bien o si GIZ debiera apoyar.-

El diseño y gestión del proyecto es completamente de las OSC, de hecho, ganan las convocatorias por presentar proyectos con un buen diseño y planteamiento. GIZ interviene sobre todo es en la parte administrativa y financiera; apoya para aterrizar las ideas en actividades costo-beneficio. La parte de monitoreo y evaluación del proyecto también depende de ellos. El formulario de reporte tiene una sección donde se solicita evidencia o documentación, pero esto sólo se pide si encuentran un foco amarillo en algún aspecto. GIZ acompaña estos procesos.

A nivel institucional, la agencia busca contar con OSC más fuertes institucionalmente, más involucradas y con una mejor relación con el Estado Mexicano. Su objetivo en concreto es que en la implementación del ODS16 las OSC y el Gobierno Mexicano no se vean como mundos aparte, que reconozcan la necesidad de colaborar y complementarse. Ahora son mundos muy alejados y no precisamente por desconfianza, sino por falta de conocimiento entre ellos, no se conocen, no comprenden la lógica con la que operan cada uno.

Se quiere lograr que las políticas públicas diseñadas para el cumplimiento del ODS16 sean más integrales y que sean diseñadas de una manera más participativa, apegadas a la realidad y no desde un escritorio, que sean políticas públicas de Estado y no de gobierno. De aquí a los próximos tres el reto es que las políticas públicas sean concebidas desde una lógica más participativa, de gobernanza y no desde una perspectiva sexenal o gubernamental.

También GIZ quiere generar mejores prácticas a nivel de la AMEXCID y fomentar la vinculación de la sociedad civil con otros actores sociales o gubernamentales. Quiere evitar una simulación de que se consulta a las OSC en el diseño de políticas públicas, pero sólo queda a ese nivel, lo que se intenta es generar las condiciones para que ese diálogo no esté en la superficialidad y se oriente a la generación de acciones estratégicas.

Uno de los principales retos es el prejuicio de parte del gobierno respecto a las capacidades de las OSC. También desde ellas de pronto hay un papel de victimización del sector que no ayuda y por el contrario perjudica la capacidad de incidencia y presencia del sector.

El entorno nacional e internacional no es el más propicio, existe actualmente un proceso de restricción de los espacios de la sociedad civil no sólo en México, América Latina y África, sino en todos lados. El sector está viviendo un momento bastante complejo. El tema del financiamiento es importantísimo y las OSC deben dejar de ver a las agencias de cooperación sólo como financiadoras y empezar a verlas como aliadas porque hacen mucho más que dar dinero, se puede sacar mucho más jugo a partir de los proyectos. Finalmente está el agotamiento de este modelo de simulaciones de la participación ciudadana. El reto está en transformar ese diálogo en alianzas y proyectos.

## JICA

**Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)**

ES UNA AGENCIA GUBERNAMENTAL QUE, AL IGUAL QUE LA AGENCIA MEXICANA DE Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), se desempeña en función de la planeación estratégica y programática del Gobierno Japonés con respecto a su política exterior.

JICA considera a México un país de renta media, por ende la colaboración en México se enmarca en esquemas de cooperación técnica y científica con un enfoque en:

- **El fomento industrial** (fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas e industrias de apoyo)
- **La cooperación** triangular y la cooperación sur-sur basada en el Programa de Asociación Japón-México

Todos los esquemas de cooperación de JICA se realizan de gobierno a gobierno. Esto implica que los proyectos se operan a través de AMEXCID o con su consenso y/o conocimiento, y/o con instancias públicas descentralizadas, como el Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED). JICA no coopera directamente con OSC u organizaciones de base.

El concepto de desarrollo ha ido cambiando a lo largo del tiempo, al ser JICA una agencia del gobierno Japonés, el desarrollo que procura ha estado alineado a la política exterior de Japón fuertemente influenciado por el contexto internacional. El concepto de desarrollo de JICA ha variado entonces a la par de los cambios conceptuales y prácticos del término desarrollo en el seno del Sistema de Naciones Unidas, destacando dos conceptualizaciones temporales: 1. Desarrollo Humano que históricamente y en términos de cooperación se contempla desde inicios de los noventa con el lanzamiento del Informe de Desarrollo Humano de PNUD en 1994 y hasta 2015 con el cambio de los Objetivos de Desarrollo del Milenio enfocadas en este tipo de desarrollo hasta el lanzamiento de la nueva agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y 2. Desarrollo Sostenible desde los ODS hasta por lo menos el 2030 cuando se culmina dicha agenda. Actualmente JICA impulsa el desarrollo sostenible e inclusivo.

Anteriormente JICA no tenía instrumentos de financiamiento, actualmente hacen cooperación a través de dos modalidades: 1. Cooperación No Reembolsable (proyectos a fondo perdido, transferencias directas de recursos) y 2. Cooperación Técnica (asesoría, capacitación, intercambio de expertos). A través de estas modalidades, su filosofía es “ayudar a quien hace un esfuerzo por su propio desarrollo”. Sus proyectos procuran en todo momento la proactividad, iniciativa y seguimiento de quienes los implementan, JICA sólo está presente en su encausamiento, pero la responsabilidad de propiciar desarrollo es de quienes reciben la cooperación. Sólo en casos de poblaciones en extrema vulnerabilidad, tienen un papel más directo.

La cooperación se hace a través de los ejecutores de los proyectos, en su mayoría instancias públicas. AMEXCID participa como interlocutor y/o co-coordinador de los

proyectos, y no hay ningún proyecto que se trabaje de manera directa con las comunidades, la cooperación se realiza a través de las entidades públicas; “siempre se pide intervención del gobierno (a cualquier nivel con el que se coopere) porque es importante que el gobierno haga el mayor esfuerzo”.

La cooperación se hace juntos para que cuando JICA sale, el gobierno sigue y el proyecto no se cae. Cuando puede encargar todo a los gobiernos, JICA se retira. A veces los gobiernos piensan que la cooperación es recibir y cuando se termina el proyecto, los gobiernos no siguen tal vez porque están acostumbrados a la cooperación de actores europeos (desde una visión tradicional de cooperación vertical). Por su parte, JICA siempre lo ha hecho de este modo, porque tienen resultados ya que aunque termine la ayuda, el proyecto debe seguir y ser sostenible.

Otra cuestión es que las empresas funcionan de manera diferente y JICA no puede aprovechar o influenciar el mercado como lo hacen las empresas que tienen mayor influencia porque su cooperación es de gobierno a gobierno. Las empresas pueden cooperar de manera más técnica, lo que hace que el gobierno muchas veces funcione como laboratorio de políticas sociales.

GIZ es parecida, pero JICA es más grande. AMEXCID coordina, pero no ejecuta. JICA cubre una gran variedad de proyectos con todos sus expertos en campo. JICA también funciona como un “think tank” y maneja tres esquemas: cooperación no reembolsable, cooperación técnica y cooperación sur-sur (con países del mismo desarrollo de México) y triangular (con México y a su vez con países de menor desarrollo como Centroamérica y el Caribe).

El nivel de su intervención depende del caso del proyecto, pero en México casi siempre es a nivel federal. No necesariamente colabora con secretarías de Estado, pero sí a nivel de dependencias públicas. No trabaja con sociedad civil de manera directa. Tienen algunas actividades a través del Programa de Voluntariado Senior y Junior. Los jóvenes japoneses van a campo y trabajan con campesinos o con instancias locales de entidades públicas en estados y municipios. El trabajo se hace conjuntamente.

Los grupos con quienes trabaja JICA varían de acuerdo al proyecto. No lo hacen de manera directa, sino a través de instancias públicas como escuelas o dependencias. De esta forma se hace una selección indirecta de la población con la que se trabaja. No eligen directamente a la población, pero sí a las instituciones que trabajan con ciertos tipos de población. Por ejemplo, en un estado en el que se quiere capacitar a jóvenes ingenieros, se acude a una escuela que tenga ese tipo de capacitaciones.

En programas de voluntariado la cooperación es de dos años y se pueden prorrogar y varía para los casos de asistencia técnica, de tres a cinco años con posibilidad de ampliación, de alguna forma están planificadas de acuerdo a las fases del proyecto. Por ejemplo, JICA cooperó para la creación de CENAPRED y eso implicó varias fases que duraron alrededor de ocho años, pero sus impactos tienen mayor duración. Varios



de los ingenieros a los que apoyaron en CENAPRED a través de becas para estudiar en Japón, aún siguen estudiando después de culminado el proyecto. Tienen un plan de mediano plazo para México como país de nivel alto medio de desarrollo y parte de la OCDE. Se quiere abonar a la industria automotriz desde la asistencia técnica, incrementar los proyectos de cooperación sur-sur y triangular con otros países en América Latina y el Caribe.

En el caso de México, JICA se alinea con el Programa de Asociación Japón-México para realizar todas sus actividades de cooperación. Lo más importante es elegir proyectos que tengan impacto, lo siguiente es que sea una institución responsable y lo tercero, tener ganas para hacer el proyecto porque el mayor esfuerzo tiene que salir de quien lo realiza, JICA sólo ayuda.

Lo primero es que el gobierno presenta sus propuestas, se negocian y finalmente concretan. Se hacen talleres con base en la metodología Project Cycle Management (PCM) para estar de acuerdo en el proyecto. Un equipo japonés hace un diagnóstico de la organización previamente y la evaluación se hace a través de visitas, pero el trabajo es conjunto, de lo contrario pierde sostenibilidad.

Para lograr cambios sostenibles en el largo plazo, depende del proyecto, pero en el caso de CENAPRED se comenzó de cero y ahora los resultados hablan por sí solos. Esos son los cambios que generan. Después que se retiró la cooperación japonesa, sigue funcionando bastante bien. Para que esto sea posible requieren a las autoridades y se focalizan en capacitar a la gente; hay muchos intercambios académicos a Japón.

No es un objetivo de JICA el vínculo con alguna política pública. Lo que sí es objetivo es que las dependencias públicas se involucren en los proyectos. No obstante, sí creen que sus acciones impactan aunque, quizás es más evidente en países más pequeños.

Los mayores retos han sido las diferencias abismales en el nivel de desarrollo de México pues es un país muy desigual. Otra cuestión es la deficiente coordinación y comunicación entre sus autoridades para implementar la política de cooperación del país. Están divididos y eso genera problemas de confianza. Tienen recursos humanos, pero sólo los miran como recursos; con ese tipo de problemas, JICA no puede hacer cooperación.

USAID

**Agencia Estadounidense de Cooperación Internacional para el Desarrollo - United States Agency of International Development (USAID)<sup>13</sup>**

**LA COOPERACIÓN DE ESTADOS UNIDOS A MÉXICO SE REMONTA DESDE VARIAS DÉCADAS** atrás, en 1961, el Presidente John F. Kennedy firmó la Ley de Asistencia al Exterior, que creó a *USAID* como la agencia líder para todos los programas de asistencia al exterior de los Estados Unidos. *USAID* comenzó formalmente su trabajo en México como continuación a los programas de desarrollo, bajo la Ley de Seguridad Mutua, expandiendo su asistencia al crecimiento económico, transferencia de tecnología, apoyo en desastres, y gobernanza democrática.

Entre 1965 y 1977, *USAID* no implementó programas en México debido a una realineación global de actividades de asistencia. A finales de la década de 1970 *USAID* reinició su programación de desarrollo, enfocándose en asuntos de población y planeación familiar. Dentro de los dos primeros años del reinicio de actividades en México, *USAID* se convirtió en el donador líder en los sectores de salud y población, otorgando asistencia virtualmente en todas las áreas del programa, incluyendo la prestación de servicios, servicios de información y comunicación, recolección de datos y análisis, capacitación, investigación de operaciones, y el suministro de anticonceptivos.

Hoy en día, México es un país de renta media y un proveedor de asistencia al exterior. El programa de *USAID* ha evolucionado, de un enfoque centrado en las inversiones tradicionales de desarrollo que reduzcan la pobreza y mejoren la salud, a uno que se caracteriza por una alianza entre iguales que fortalece la cooperación para la seguridad transnacional, protege los derechos humanos, promueve el desarrollo de la juventud y de la fuerza de trabajo, y mitiga los efectos del cambio climático global.

**La estrategia de Cooperación para el Desarrollo de USAID/México apoya tres Objetivos de Desarrollo:** fortalecer el Estado de derecho y los derechos humanos, reducir crimen y violencia relacionada con las drogas, y promover los esfuerzos de transparencia e integridad de la Iniciativa Mérida, el programa bilateral de cooperación en seguridad. Un cuarto Objetivo apoya la iniciativa del Presidente en materia de Cambio Climático Global. La Misión trabaja activamente con el sector privado de México a través de alianzas estratégicas que fomenten la innovación y el máximo aprovechamiento de recursos para aumentar el impacto del programa, mejorar la sostenibilidad, y replicar las intervenciones exitosas en todo el país.

<sup>13</sup> Información obtenida a través de su página web: <https://www.usaid.gov/es/mexico>, Consulta Febrero 25, 2017

**Acciones en México en el marco de los tres objetivos estratégicos de USAID:**

**1. Objetivo:** Modelos de prevención del delito y la violencia replicados por los actores locales.

En el marco de la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo de USAID/México, para los años fiscales 2014-2018, dedicará aproximadamente 90 millones de dólares a prevenir el delito y la violencia mediante el aumento de la colaboración entre el gobierno, sector privado y sociedad civil en algunas ciudades específicas; el fortalecimiento de la capacidad del gobierno para diseñar e implementar políticas y planes de prevención del delito y la violencia; y el aumento de la capacidad de los jóvenes en riesgo para jugar un papel productivo en sus comunidades.

La prevención de la violencia es piedra angular de la Iniciativa Mérida, la cual es una alianza entre los gobiernos de Estados Unidos y México para mejorar la seguridad ciudadana en este país que lucha contra el crimen organizado y construye comunidades más fuertes y con capacidad de resiliencia. USAID se enfoca en trabajar con los jóvenes en mayor riesgo de participar en actos delictivos, y dirige sus esfuerzos a fomentar que los jóvenes permanezcan en la escuela; el fortalecimiento de la integración social y el liderazgo cívico; y a ofrecer oportunidades para mejorar sus habilidades y obtener un autoempleo o un empleo remunerado.

Las actividades de USAID en prevención terciaria también incluyen el apoyo a jóvenes que han estado en conflicto con la ley o que están actualmente en centros de detención. La asistencia técnica de USAID para el Gobierno Mexicano (GOM) está encaminada a mejorar las capacidades de las entidades gubernamentales para diseñar, implementar y supervisar las actividades de prevención del delito y la violencia a nivel federal y local. A través de asociaciones con el gobierno, el sector privado y organizaciones no gubernamentales, USAID está apoyando un enfoque integral para hacer frente a las causas del delito y la violencia en las comunidades.

**Actividades de USAID de Prevención del Delito y la Violencia**

**Programa para la Convivencia Ciudadana, Implementador:** TetraTech ARD. Esta actividad apoyó a instituciones locales para promover la cohesión social y fortalecer la capacidad institucional del GOM para formular e implementar políticas de prevención del delito y violencia basadas en evidencia. Las actividades están dirigidas a apoyar esfuerzos nacionales y estatales en Ciudad Juárez, Tijuana y Monterrey.

**Juntos para la Prevención de la Violencia, Implementador:** Chemonics. Esta actividad apoya enfoques institucionales sustentables para ayudar a prevenir la delincuencia y la violencia mediante la mejora de la capacidad de los tres niveles de gobierno, al tiempo que apoya un enfoque integral para aumentar la colaboración multisectorial y alianzas estratégicas en comunidades de alta criminalidad.

**Desarrollando Habilidades Aprendiendo Responsabilidades para Transformar el Entorno (DHARTE), Implementador:** Alianza Heartland Mexico. Este proyecto basado en actividades en la escuela, trabaja con jóvenes en riesgo enseñándoles a construir relaciones sanas, adquirir nuevas habilidades para la vida, y lograr independencia a través del emprendimiento social y económico. DHARTE se implementa en cuatro municipios de Monterrey y se centra en el empoderamiento de los jóvenes para desempeñar un papel más productivo en sus comunidades.

**Juventud sin Prisión, Implementador:** Reinserta. Este proyecto es implementado en algunas delegaciones y centros de detención de la Ciudad de México. Esta actividad apoya a jóvenes anteriormente o actualmente detenidos, para obtener mejores habilidades, confianza, salud física y mental, así como interacciones sociales positivas que son cruciales para vivir fuera del sistema penal, y para jugar un papel productivo en sus comunidades.

**RedSumaRSE Iniciativa 2.0. Implementador:** Vía Educación. La meta de esta asociación público-privada es fortalecer la capacidad de los ciudadanos para dirigir y gestionar actividades de prevención del delito y la violencia en sus comunidades, y fortalecer las alianzas entre las organizaciones de la sociedad civil. Este modelo de prevención basado en la comunidad se lleva a cabo en Monterrey y apoya a aproximadamente 2,000 ciudadanos al año.

**Formando Escuelas de Paz en México, Implementador:** Fundación Mexicana de Apoyo Infantil. Este modelo de prevención de la violencia en las escuelas pretende construir una cultura de paz entre jóvenes en riesgo en 80 escuelas en las comunidades urbanas marginadas con altas tasas de criminalidad en Tijuana, Monterrey, Culiacán y Acapulco

**2. Objetivo:** Poner en operación las reformas constitucionales de 2008 del sistema de justicia penal en los estados

Bajo la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo de USAID/México, para los años fiscales 2014- 2018, USAID apoyará al gobierno de México en hacer operacionales y duraderas las reformas constitucionales al sistema de justicia penal de 2008. Las nuevas reformas al sistema de justicia penal representan un cambio paradigmático que probablemente tomará más de una generación en completarse, y esto es un hecho que reconoce el propio gobierno. La apropiación por parte del gobierno de México y su plena participación, son elementos fundamentales en todos los proyectos de USAID, así como la sostenibilidad a largo plazo de los resultados obtenidos. La Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la implementación del Sistema de Justicia Penal (SETEC) de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) es la principal contraparte de USAID en el área de justicia y estado de derecho, y posee el mandato



constitucional de coordinar las reformas del sector justicia a nivel nacional. El portafolio de USAID sobre el estado de derecho asciende aproximadamente a 94 millones de dólares, y se centra en el apoyo al gobierno de México, la sociedad civil, y a otras instituciones legales para transitar al nuevo sistema penal acusatorio a nivel estatal.

#### **Actividades de USAID de Estado de Derecho**

**Promoviendo la Justicia (PROJUST), implementador:** Management Systems International (MSI) PROJUST es la actividad más importante de USAID en el sector justicia; ofrece asistencia técnica integral para las autoridades mexicanas a nivel federal y estatal para apoyar la transición efectiva hacia el nuevo sistema de justicia penal. Las actividades se centran en el marco jurídico; fortalecimiento de la capacidad fiscal y judicial, divulgación de información y conocimiento en esta materia; fortalecimiento de la capacidad analítica en las instituciones del sector justicia (para un mejor seguimiento del progreso); y el apoyo a la asistencia de las víctimas y el acceso a la justicia, especialmente para las mujeres.

**Programa de apoyo a las escuelas de derecho bajo el nuevo sistema de justicia penal, Implementador:** Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho (CEEAD) Esta actividad proporciona asistencia técnica a las escuelas de derecho para preparar mejor a los estudiantes a ejercer la abogacía bajo el nuevo sistema de justicia penal y para ayudar a que esta reforma innovadora sea sustentable en México con el apoyo de todos los actores del sector justicia.

**Programa Colectivo Justicia, Implementador:** Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) Esta actividad pretende aumentar el apoyo del sector público para mejorar la implementación del nuevo sistema de justicia penal y se centra en el monitoreo y evaluación de los avances de las reformas; el fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil para comprender estas reformas, y la promoción de la participación de la sociedad civil en la implementación de dichas reformas.

**Consolidación de los partidos políticos, la sociedad civil y los procesos de construcción de consenso en México, Implementador:** International Republican Institute (IRI) y National Democrat Institute (NDI). El objetivo a largo plazo de esta actividad es mejorar la capacidad de respuesta del gobierno a las necesidades de los ciudadanos en cuanto a temas de justicia penal, la prevención del delito, y los derechos humanos mediante el fortalecimiento de la construcción de consensos y el aumento de la participación de los ciudadanos en los procesos políticos.

### **3. Objetivo:** *Mejorar el entorno para la protección de los derechos humanos y la prevención de abusos.*

Bajo la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo por País de USAID/México para los años fiscales 2014- 2018, los programas de USAID trabajan para avanzar la protección de los derechos humanos y la prevención de abusos mediante el apoyo al GOM y los esfuerzos de la sociedad civil en protección, difusión y concientización. USAID promueve la incorporación del enfoque de derechos humanos en las políticas federales y estatales, en facilitar el diálogo y vinculación entre el GOM y la sociedad civil en temas de derechos humanos. Los esfuerzos de USAID en derechos humanos iniciaron en Agosto de 2009. USAID dedica \$25 millones de dólares para el periodo 2014 a 2018 para atender derechos humanos en México. Adicionalmente a las actividades descritas en los párrafos subsiguientes, USAID apoya los esfuerzos en la reforma de justicia penal y apoya el desarrollo de capacidades para atender a víctimas de violaciones a derechos humanos y capacitar a los operadores de justicia penal en la protección de los derechos humanos.

#### **Actividades de USAID en Derechos Humanos**

**Programa de Política Pública en Derechos Humanos, Implementador:** Chemonics. Esta actividad apoya la implementación del Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018, con especial atención en asuntos prioritarios y urgentes. La actividad provee apoyo en cuatro áreas: (a) fortalecimiento de mecanismos existentes para la prevención de violaciones a derechos humanos (Sistema de Alerta Temprana); (b) apoyo a la implementación de medidas para atender las recomendaciones nacionales e internacionales sobre violaciones graves a derechos humanos; (c) fortalecimiento institucional para diseñar e implementar políticas públicas con enfoque en derechos humanos y con especial énfasis en la participación de la sociedad civil; y (d) diseño y apoyo en la implementación de mecanismos de evaluación de impacto sobre el goce y ejercicio de los derechos humanos y el avance en la implementación de políticas públicas en derechos humanos. La actividad tiene especial énfasis en las consideraciones de género e inclusión social.

**Protección de Derechos Humanos y Libertad de Expresión, Implementador:** Freedom House. Esta actividad busca mejorar las acciones del gobierno y la sociedad civil para proteger periodistas y defensores de derechos humanos en riesgo como resultado de su labor. La actividad provee asistencia técnica al GOM para continuar el proceso de fortalecimiento del Mecanismo de Protección, promover una mayor protección, y aplicar lecciones aprendidas de mejores prácticas internacionales de protección a la libertad de expresión.

**Protección contra la Tortura y las Desapariciones Forzadas PROTECT, Implementador:** Instituto para la Seguridad y la Democracia (INSYDE). Esta actividad apoyará el desarrollo de capacidades institucionales e individuales del GOM y de las OSC para atender casos de tortura y desapariciones forzadas en línea con los estándares internacionales. Específicamente, contribuirá a esfuerzos previos de USAID en el tema de tortura y apoyará la mejora en el acceso a la justicia y bienestar de las víctimas de tortura y desapariciones forzadas. La actividad está enfocada en el desarrollo de un modelo integral para fortalecer las investigaciones judiciales con énfasis en el cuidado de la víctima durante los procesos judiciales y en el fortalecimiento de habilidades de las OSC para vincularse efectivamente con funcionarios de gobierno para promover investigaciones efectivas.

**Diálogo sobre Protección a Periodistas, Implementador:** ARTICLE 19/México. Esta actividad de dos años promueve la protección de periodistas a través de facilitar un entorno más seguro para ejercer la libertad de expresión en México a través de: a) monitoreo y documentación de casos de agresiones contra periodistas; b) fortalecimiento de capacidades de periodistas y redes de OSC en el país y alcance con actores internacionales; y c) mayor vinculación con el GOM a través de un acercamiento enfocado en la búsqueda de soluciones. Adicionalmente, la actividad busca incrementar el acceso a herramientas de auto-protección y acercar redes de apoyo a periodistas en riesgo. Esta actividad tiene consideraciones de género a lo largo de su implementación.

**Comunicación para la Concientización sobre Derechos Humanos, Implementador:** Centro Nacional de Comunicación Social (Cencos). La actividad apoya el fortalecimiento de capacidades de organizaciones de derechos humanos y medios para promover e incidir en temas de derechos humanos, para mejorar las estrategias de comunicación y apoyar un intercambio más estrecho entre periodistas y OSC. Las actividades propuestas incorporan un enfoque de género y buscan capacitar capacitadores.

IAF

### **Inter-American Foundation (IAF)**

**IAF FUE FUNDADA EN 1969 COMO UNA INICIATIVA DEL CONGRESO DE LOS ESTADOS** Unidos originalmente e inicialmente la cooperación iba de gobierno a gobierno, pero IAF también se crea para apoyar una cooperación que vaya de gobierno al fortalecimiento directo de la sociedad civil. Es agente del gobierno de Estados Unidos y forma parte de la cooperación al desarrollo de este país creada para canalizar fondos a los sectores de escasos recursos en la región. No financia a gobiernos, no financia a implementadores de Washington, ni a OSC grandes de la región.

Los primeros financiamientos comenzaron en 1971 con el concepto de responder a las mejores propuestas que surgieran de la región, de la sociedad civil y bajo la premisa de desarrollo de base. El objetivo filosófico era que las ideas son elaboradas y tienen más protagonismo cuando vienen directamente de las organizaciones y no de la agencia cooperante entonces, desde un inicio IAF siempre estuvo orientada al DdB.

Siempre ha definido al DdB como aquellas propuestas que tienen protagonismo no sólo de la misma organización, sino también de la misma comunidad, lo que representa una gran diversidad de voces que implica la participación considerable de los beneficiarios, de la identificación conjunta de la estrategia elegida desde el diseño del proyecto; que implique alianzas con diferentes sectores como gobiernos locales, comunidad empresarial u otras organizaciones de la sociedad civil. Es importante que las propuestas tengan viabilidad y sostenibilidad futura, impliquen la movilización de recursos a nivel local o nivel nacional o de otras fuentes y tengan resultados medibles.

IAF cree que cuando las mismas comunidades son las que proponen el diseño de cómo abordar un problema no sólo hay una participación y compromiso a resolver ese problema, sino que se da una apropiación de ese problema; abordarlo es más efectivo porque la comunidad entiende mejor las problemáticas que vive. También se asegura la efectividad de cómo van a implementar las estrategias para resolverlo, al nacer de la comunidad se posibilita en mayor medida que los proyectos se implementen de manera más efectiva y eficiente. Con base en el protagonismo de las comunidades es importante señalar que éste tiene que venir no sólo la comunidad, sino que tiene que ser un proceso democrático y transparente, que parta de una visión compartida y no centralizada.

El enfoque de DdB para IAF es clave y su definición de DdB está en línea con lo que propone RedEAmérica: es la capacidad colectiva de grupos comunitarios de escasos recursos para poner en movimiento sus activos e implementar sus propios procesos de desarrollo. El enfoque puede ser diferente entre los varios actores que está promoviendo, pero lo que busca es proponer, no imponer, es decir, no llega a un lugar con un fondo o un programa para que la comunidad decida si participa o no, por el contrario IAF responde a las mejores ideas que surgen desde la propia comunidad.





La forma en que interactúa es respondiendo a las propuestas. Uno de los principales criterios para los proyectos es el tema de las alianzas de las organizaciones, por ende, se tiene diversos vínculos a nivel local, nacional, pero también con el sector privado y público. Son las mismas organizaciones las que proponen trabajar con otros aliados en todos estos sectores y IAF evalúa el nivel de alianzas como algo favorable, porque, concluye que la propuesta no sólo proviene de una comunidad, sino que tiene mayor apropiación por otros sectores, lo cual puede incrementar su efectividad a largo plazo.

En otra línea también apoya el fortalecimiento de las fundaciones comunitarias y las fundaciones empresariales. La intención es transmitir el enfoque de DdB. Las fundaciones comunitarias tienen sus propios fondos para financiar organizaciones de base en su localidad, utilizando este enfoque, lo mismo ocurre con las fundaciones empresariales.

Está focalizada a grupos marginados, pueblos indígenas, mujeres y jóvenes, en particular. Trabaja con ellos porque durante mucho tiempo han sido las poblaciones con menos voz dentro de sus propias comunidades o sociedades.

Los proyectos son de uno a tres años, en algunos casos cuatro años y el promedio de presupuesto es aproximadamente de 190,000 dólares en esos tres años. En ciertos casos, cuando un donatario ha sido muy exitoso en su proyecto y quiere agregar, por ejemplo, actividades para complementar o fortalecer la estrategia que ha estado desarrollando, las organizaciones pueden pedir una extensión de tiempos y de fondos. Con ello pueden llevar a cabo acciones adicionales para seguir fortaleciendo sus estrategias. Esto sucede sólo cuando comprueban sus resultados y se ha podido medir bien su impacto a partir del financiamiento original.

También es importante reconocer que el proyecto culmina, pero para IAF es importante la relación que tiene con el grupo o la organización que implementa el proyecto y ésta sigue muchas veces después de su conclusión. El acompañamiento que da es importante durante el proyecto, pero también hay una relación muy fuerte que comienza desde antes y sigue después, es por ello que es difícil poner un periodo específico o necesario para el DdB, es un proceso más largo que un sólo proyecto.

No tiene una política en sí sobre cómo relacionarse con los grupos. Lo importante es el respeto y este enfoque de “proponer y no imponer”, eso es la base de la relación. Es básicamente una relación de confianza y de no imposición, tal vez sugerir, pero nunca imponer un diseño o una estrategia nueva, sino confiar en las organizaciones. No obstante, sí evalúa a las organizaciones que eventualmente reciben su financiamiento. Es un proceso como de cinco meses, durante los cuales las organizaciones reciben visitas, hay preguntas de varias instancias de IAF donde se involucran varios colegas, otros representantes de los departamentos administrativos o legales. Las organizaciones que financia IAF pasan por un filtro riguroso.

Tienen cuatro criterios mínimos para otorgar financiamiento; uno es el protagonismo y la presencia de la organización porque la propuesta debe ser ineludiblemente de la OdB. Además, la propuesta debe haberse trabajado con la comunidad y no sólo sea una idea de unos pocos. Dos, es la viabilidad del proyecto, o sea, el aspecto técnico y financiero, que sea realista o medible, haya planificación y riesgos definidos. Tres, la capacidad organizativa, que tenga visión, misión, estructura gerencial, gobernanza, toma de decisiones, transparencia, responsabilidad. Finalmente el cuarto criterio, es el tema de la sostenibilidad, la comunicación y abogacía y el desarrollo de alianzas con sector público y privado.

Las propuestas, al llegar a IAF, deben tener cierta calidad y, normalmente los grupos ya han buscado anteriormente por su cuenta alianzas o apoyos para llevarla a cabo. Durante la evaluación de la propuesta se hacen muchas preguntas y se da tiempo a los grupos para que consideren ciertas experiencias que han visto en otras comunidades y muchas veces se les sugiere que las conozcan. No contrata consultores para hacer la propuesta y eso toma tiempo, hay que tener paciencia, es cuestión de dar tiempo a la comunidad de pensarlo, platicarlo y volver a enviar la propuesta mejorada.

IAF ha contribuido a que muchas tendencias dentro del DdB se fortalezcan y se conviertan en “mainstream” (corriente principal). Por ejemplo, empezó a apoyar todo el sector de café orgánico, y de certificación orgánica y comercio justo a principios de los años noventa cuando estas prácticas aún no estaban tan generalizadas, desde entonces tenía una línea de fortalecimiento a las organizaciones cafetaleras en México. No sólo hubo apoyo al movimiento de certificación orgánica, sino que también lo hubo al fortalecimiento del sector cuando éste tuvo una baja a nivel mundial a fines de los ochentas, lo cual contribuyó a que este sector sobreviviera y eventualmente también tuviera éxito. IAF apoyó mucho al fortalecimiento del sector de fundaciones comunitarias a fines de los noventas y también al principio del Siglo XXI, y ahora hay una red de fundaciones comunitarias que aboga por el sector. Esos son dos ejemplos donde se ha tenido un impacto a largo plazo.

Por otro lado, IAF no tiene previsto en sus criterios que los proyectos respondan a políticas públicas específicas del gobierno de México; las propuestas vienen de las propias organizaciones pero en muchos casos sí se da que naturalmente complementan políticas, por ejemplo, en el tema de gobernanza ambiental ha apoyado a muchas organizaciones que trabajan el tema a nivel local y en muchos casos el gobierno mexicano se vuelve una contraparte en muchos de los proyectos presentados por los proponentes de IAF. Pero no tienen una política que dicte que deban complementar las políticas existentes, si se da, es de manera natural.

Considera que uno de los obstáculos en los últimos años ha sido el tema de seguridad, lo cual ha sido una limitante que también limita lo que las comunidades pueden hacer, porque a veces ser muy exitosas puede convertirlas también en un blanco fácil.

Aún está aprendiendo, las diferencias entre los estados y regiones, diferencias por la historia; por ejemplo, el trabajo colectivo varía mucho de una región a otra o sobre las estructuras tradicionales en las comunidades y pueblos indígenas que por un lado se definen por un fuerte vínculo de trabajo colectivo, pero que a veces por cuestiones culturales, limitan la participación activa de mujeres y jóvenes.

Otro desafío que no es exclusivo de México, sino que está presente en diversos países, es el procurar que la organización donataria no sea controlada por una o dos personas que tienen mucho protagonismo y liderazgo, pero que quizás su liderazgo no sea tan democrático o transparente, esto es más evidente cuando se comienza a ejecutar los proyectos. En ciertos estados el asistencialismo a través de programas que regalan cosas o que se deben de repartir en toda la comunidad afecta mucho el éxito o la capacidad de los grupos comunitarios de alcanzar el DdB.

En México hay una limitación porque las fundaciones empresariales sin fines de lucro y las donatarias autorizadas le tienen que dar financiamiento a otras autorizadas, lo cual significa que terminan donando a organizaciones que ya están muy establecidas y más consolidadas. Considera que en el convenio con IAF, RedEAmérica no ha tomado grandes riesgos, sino que se han apoyado en OSC ya muy establecidas, el apoyo a las OdB al no darse directamente, se diluye.

Así, al igual que GIZ, IAF percibe que “se fortalece al fortalecido”, sin tomar en cuenta a otros socios para generar proceso de retroalimentación, sobre todo aquellos que realmente deberían de estar tomando mayores retos, quizás aportando donaciones más pequeñas, pero incrementando el riesgo y trabajando con organizaciones que todavía están estableciéndose se podría fortalecer a las demás y no limitar el número de OSC.

Para el trabajo con las OdB, IAF cuenta con alrededor de 15 millones dólares para toda la región, incluyendo al Caribe; es un fondo muy limitado, por ello, sus alianzas con el sector empresarial y fundaciones comunitarias en gran parte están orientadas a replicar el “ADN de IAF” en la metodología del DdB. Esto para que se divulgue ampliamente en otras partes del país, en zonas donde IAF no puede estar por seguridad, o donde no se dan abasto los recursos humanos con los que cuentan. Tiene la expectativa que sus colegas de RedEAmérica puedan aliarse exitosamente con OSC para promover el DdB.





AMEXCID

*Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)-Secretaría de Relaciones Exteriores.*

**EL MODUS OPERANDI DE AMEXCID ESTÁ NECESARIAMENTE ALINEADO CON LOS** programas sectoriales y las líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo. Desde la administración federal anterior y acuciantemente en la actual administración federal, existe un Programa de Cooperación Internacional (PROCID) al que se ciñen todas las actividades de cooperación. En ese programa, que a su vez forma parte de un plan de política exterior, AMEXCID está impulsando acciones que se enmarcan en uno de los ejes motores del PND, “México con responsabilidad global”. La característica, el estatus y posicionamiento de México como país, socioeconómicamente de renta media, lo caracteriza como un país con responsabilidad para compartir experiencias de buenas prácticas para el fomento del desarrollo, basado en los lineamientos de los planes nacionales de desarrollo de los países que se benefician de la asistencia o de la cooperación técnica mexicana.

Es un país ambivalente porque ofrece experiencia y capacidad cognitiva, y habilidad técnica en muchos campos de conocimiento y del emprendimiento de acciones relacionadas con aspectos importantes del quehacer de las comunidades; por ejemplo, en los sectores agropecuario, micro empresario, ambiental, organizacional a nivel comunitario, municipal, gubernamental en ámbitos de las comunidades o de las organizaciones comunitarias tradicionales del ámbito municipal, estatal o federal. Pero como también es un país que no tiene resuelto todo, ha identificado potenciales nichos de oportunidad para asimilar experiencias de países, la mayoría que pertenecen al Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) de la Organización de las Naciones Unidas para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

México comparte la experiencia que ha capitalizado a través del conocimiento y buenas prácticas, hacia países de menor renta y siguen demandando el flujo de conocimiento y experticia de países más desarrollados que México. En ese sentido se caracteriza como un país que no ha resuelto todos los problemas, es un país de renta media que tiene todavía una tasa importante de analfabetismo que debe resolver, una tasa importante de desempleo y un deficiente sistema de educación. En ese sentido la cooperación internacional considera estos nichos de oportunidad para identificar países que ya tienen buenas prácticas, que pudieran ser compartidas y así, avanzar en las prioridades de atención previstas en las líneas básicas del PND.

AMEXCID es una institución de función pública en el gobierno federal que tiene apenas cinco años de mandato legal. Tiene ciertas líneas de actuación generales para ser altamente eficientes, transparentes en la rendición de cuentas, y que todo lo que procure tienda a una cooperación que se destine a proyectos y actividades que sean cuantificables y cualificables, rindan cuentas y sean transparente, tiendan a la sustentabilidad y conlleven un impacto favorable.

Sin embargo, no existe un marco referencial desde el punto de vista teórico conceptual que permita emular un entendimiento de lo que están haciendo; no todos entienden de la misma manera como hacer la cooperación. Hay diferencias sustanciales entre los que realizan actividades en donde México es referente de experiencia técnica, respecto de quienes se dedican a promover programas de cooperación en los que México recibe experiencias de otros países mejor posicionados en el contexto del desarrollo socio económico ambiental en el mundo.

La cooperación horizontal juega un papel importante, es un concepto general de actuación, no determina la característica específica del tipo de relación que México debe tener con determinados países. Cualquiera diría que la cooperación con Brasil pudiera ser de carácter horizontal, porque se dota de una experiencia y se beneficia de otra experiencia. Sin embargo, todavía no es así, a AMEXCID le hace falta hacer un ejercicio de decantación, de sus capacidades y necesidades para el fomento del desarrollo. AMEXCID se remite al contexto de la teoría del desarrollo de capacidades, se podría decir que ninguna intención de fomento del desarrollo podría emerger si no existe una capacidad endógena, un elemento cognitivo básico para poder actuar.

México tiene una responsabilidad global dice el PND, global quiere decir en todo el orbe, comparte experiencias con otros países de manera corresponsable, ha identificado sus necesidades y las de sus países contrapartes. En otros contextos también ha identificado cuáles son sus nichos de oportunidades para mejorar sus capacidades y de esa manera orientar sus peticiones para la asistencia técnica y la transferencia de conocimientos de países mejor posicionados desde el punto de vista socioeconómico. En ese sentido México es un país plurivalente, porque la CI es plurivalente. Finalmente se ciñen a los PND e infieren también en los planes estatales de desarrollo y si va más abajo en la escala de gobernanza, en los planes municipales, entonces se fijan en las necesidades de las comunidades. Sin ser formal y oficial, están las necesidades de las comunidades basadas y representadas en las organizaciones comunitarias originarias y genuinas.

Con un posicionamiento incluyente, considera la participación de los gobiernos estatales, municipales y la participación de los gobiernos comunitarios, de las autoridades genuinas comunitarias; posibilitan también oportunidades para una efectiva participación para las OSC. Posibilitan y benefician algunas líneas de actuación de las cámaras de representación del sector empresarial, comercial, industrial, de servicios o primario; AMEXCID identifica necesidades y capacidades para posibilitar la actuación de los diversos actores, incluido el sector académico. Por otro lado, la población beneficiaria es determinada por el PND, no obstante, también se pliega a la Declaración de Naciones Unidas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Están en ambos espectros, uno atiende los ODS y atienden de manera programática la política del PND. Los temas de género, de atención a población vulnerable, prevalecen en el contexto de seguridad humana como lo concibe Naciones Unidas.

La cooperación para el desarrollo es un esfuerzo complementario de los esfuerzos locales o nacionales que tienen los ejecutores del desarrollo, y en segundo lugar, los recursos que fluyen del exterior a México se suman a los que localmente ya asignan para el desarrollo de proyectos, y cierto es que desde el punto de vista administrativo, presupuestal, fiscal, todavía no hay un concepto configurado como CID; 19 instancias de gabinete legal del Poder Ejecutivo federal, integran acciones de CID. Se aspira a comenzar a hablar del “sistema de cooperación internacional” y no de la cooperación internacional, hay una diferencia sustancial, cuando se habla del concepto de CID se refiere a todo, cuando hablas del sistema mexicano de CI se refiere a la caracterización y a la especificidad de la manera de hacer las cosas de la CI de México.

Un ejemplo de un programa tipo de AMEXCID es el que se está trabajando de manera coordinada con la Embajada de Japón. En la sección económica se coordina un esquema de cooperación que se denomina “Programa de apoyo comunitario”, este programa está revestido por montos de financiación específica para la procuración de proyectos de fomento al desarrollo para beneficio de población vulnerable en el país, se pueden auspiciar proyectos que tienen que ver con mejoramiento de infraestructura comunitaria, redes de alcantarillado, redes de alimentación de agua limpia. El criterio más importante es el del impacto a los temas estratégicos para la AMEXCID. Además de eso, procurar el mejoramiento de la vida y circunstancias de vulnerabilidad en las poblaciones. En ese sentido, el concepto de seguridad humana acuñado por Naciones Unidas es muy importante, considera esfuerzos para la procuración de la situación y seguridad física, emocional, intelectual y de credo de la gente.

Se privilegia proyectos que están orientados a fortalecer, complementar recursos para el fortalecimiento de capacidades locales, acciones económico-productivas basadas en competencias y capacidades de cada localidad, ese enfoque es importante, porque permite identificar y promover apoyos de financiación basado en el potencial de cada comunidad. Algunos de los criterios para la identificación y la elección de los proyectos susceptibles de ser beneficiados, están por ejemplo, que la propuesta se genere en un contexto de cohesión social, funcional y efectiva, con elementos de relación pacífica, de respeto mutuo y recíproco entre la comunidad, sea sentida y genuinamente confirmada, validada.

Otro elemento importante es la gobernanza, se destinan ese tipo de proyectos en aquellas zonas en donde existen condiciones de funcionalidad pública, donde los índices de violencia son mínimos. La gobernanza y la cohesión social son dos elementos importantes para determinar los sitios potenciales de actuación en el marco de ese programa de apoyo comunitario. Después, de entre los proyectos seleccionados, compiten qué tanto el gobierno municipal se compromete a financiar, por ejemplo, el pago del IVA, hablando sólo del caso japonés.





AMEXCID cuenta con una base de datos que registra aquellos proyectos que en México responden favorablemente para atender alguna necesidad de América Latina, de otra manera, en otro campo de actuación, en el ámbito de la recepción, también se pliegan a las disposiciones que determinan países como Japón, Alemania, Estados Unidos, Francia o Corea. AMEXCID referenciará los términos de actuación de sus proyectos en el marco de los formatos y de los términos de referencia de esos países. No hay otro modo de actuación; ofrece cooperación basada en la necesidad de los países receptores de la cooperación mexicana, siempre que estos refieran sus necesidades en el formato mexicano. Esa lógica es la misma que permea cuando México solicita cooperación de otros países de mayor desarrollo.

Tanto en proyectos de cooperación como en proyectos de asistencia financiera y técnica, se realizan visitas, analiza la viabilidad técnica, financiera y administrativa de una propuesta presentada. En ese sentido se interactúa con las contrapartes extranjeras de la AMEXCID y se involucra en la parte del diagnóstico a la autoridad responsable y a la población beneficiaria de los proyectos; se hacen visita de diagnóstico en los sitios donde existe el potencial de generar algún proyecto de cooperación internacional y se conversan con los potenciales beneficiarios para identificar sus circunstancias esenciales de vida, y lo que marca sus planes de desarrollo municipal o comunitario.

La gestión de la cooperación internacional, es participativa, incluyente y analítica. AMEXCID ha procurado difundir las posibilidades y alternativas de cooperación, identifica el tema de actuación, y lo difunde de manera sectorizada, en los cuatro órdenes de gobierno: federal, estatal, municipal y comunitario, porque también las comunidades



tienen sus propias formas genuinas de organización política administrativa y social. También procura transmitir la experiencia y el conocimiento para saber cómo se identifica, planifica, evalúa y monitorea un potencial proyecto para propiciar escenarios de entendimiento y para decirle a las instancias nacionales cuáles serían los parangones o los elementos de referenciación que se debe atender para el diseño de un proyecto de cooperación al desarrollo y el fomento de ese proyecto ante instancias externas.

Las dificultades parten de que México es un país de renta media y que la inequitativa distribución de la riqueza, el desarrollo desigual de las regiones en los territorios de un país y los aspectos nodales de la administración y de la función pública referidos a la transparencia, al rescate de buenas prácticas, contrastadas con los aspectos de corrupción, de inconsistencia, son problema internos que difícilmente esos aspectos pueden ser temas o proyectos de potencial cooperación internacional.

La Dirección General de Cooperación Técnica y Científica armoniza su actuación en el marco del quehacer de otras cuatro Direcciones Generales de cooperación internacional. Se han instaurado herramientas para operar o administrar los programas de cooperación internacional y se ha recibido asistencia técnica de países como Japón, Estados Unidos, España, Francia o de organismos regionales e internacionales, como Unión Europea, OEA, CEPAL o la mismas Naciones Unidas, para una mejor administración de la cooperación internacional, sin embargo, en la actualidad todavía está el reto de emular esos procedimientos, porque los ámbitos de actuación del sistema mexicano de cooperación internacional, incluyen temas y símbolos diversos.

## COOPERACIÓN INTERNACIONAL Privada

WKKF

### **Fundación Kellogg<sup>14</sup> (WKKF)**

**ESTABLECIDA EN 1930 COMO UNA FUNDACIÓN PRIVADA E INDEPENDIENTE POR WILL Keith Kellogg**, el mismo pionero de los cereales para el desayuno, es una de las fundaciones filantrópicas más grandes de los Estados Unidos. Inspirada en la creencia de que todos los niños y niñas deberían contar con igualdad de oportunidades para prosperar, WKKF trabaja con las comunidades para crear las condiciones que permitan a los niños y niñas en situación vulnerable desarrollar su potencial en la escuela, en el trabajo y en sus vidas.

Ha participado activamente en proyectos de desarrollo infantil y comunitario en Latinoamérica y el Caribe desde 1940. En el año 2010, adoptaron una estrategia para ayudar a desarrollar comunidades autosuficientes, capaces de ofrecer a los niños, niñas y a las familias mayores oportunidades de éxito en dos microrregiones de México como áreas de enfoque: los altos de Chiapas y la península de Yucatán.

Apoyan procesos en el que los ciudadanos, incluidas las mujeres, los jóvenes, las niñas y niños, puedan definir una visión y un plan de acción básico para sus comunidades. Apoyan proyectos concebidos y desarrollados por organizaciones de la sociedad civil, escuelas, cooperativas y otros financiadores cuyo trabajo esté en sintonía con las prioridades de WKKF.

Por ejemplo, apoyan los esfuerzos para aumentar el acceso de las familias al agua potable, a mejores instalaciones de saneamiento, y la implementación de estrategias sostenibles para el manejo del agua. Trabajan para mejorar la salud infantil y materna aumentando el número de proveedores locales (por ejemplo, parteras y médicos tradicionales) y los programas activos de control y prevención de enfermedades. Además, apoyan los esfuerzos para mejorar la diversidad de los cultivos y la alimentación de los niños, niñas y sus familias.

Su enfoque educativo se centra en las niñas y niños desde el nivel preescolar hasta el noveno grado, con especial énfasis en mejorar la capacitación de profesores y en las escuelas que promuevan un enfoque intercultural. También apoyan la educación continua tras la secundaria y preparatoria.

Gran parte de su labor de seguridad económica familiar tiene como objetivo ayudar a las familias a desarrollar alternativas de generación de ingresos, en parte mediante empresas locales, y mediante la promoción del liderazgo y la capacidad emprendedora de las mujeres.

<sup>14</sup> Información obtenida a través de su página web: <https://www.wkkf.org/es/what-we-do/mexico> Consulta Febrero 24, 2017





Trabajan en los altos de Chiapas y la península de Yucatán, áreas con considerable pobreza y que presentan retos para los niños y niñas que allí residen, así como para sus familias, en cuanto a educación, salud y seguridad económica. La población, como las áreas geográficas de estas microrregiones tiene alto potencial de desarrollo. La mayor parte de la población que vive en estas regiones es de origen indígena: principalmente Tzeltal y Tzotzil en Chiapas, y Maya en la península de Yucatán.

Cada microrregión posee una sólida estructura social, líderes locales comprometidos y multitud de oportunidades para la participación comunitaria y cívica. Ambas cuentan con una gran riqueza natural y cultural y tienen potencial para conectar con economías más dinámicas, y ambas son de interés prioritario para entidades gubernamentales, el sector privado y otros proveedores de financiamiento.

Dentro de cada microrregión, WKKF trabaja en los siguientes municipios: Altos de Chiapas, Península de Yucatán: Aldama, Calakmul, Chalchihuitán, Hopelchén, Chenalhó, Cantamayec, Mitonti, Chacsinkín, Pantelhó, Chankom, Santiago el Pinar, Chikindzonot, San Juan Cancuc, Maní, Sitalá, Mayapán, Tenejapa, Oxkutzcab, Tahdziú, Teabo, Tekom, Tixcalapupul, Tixméhuac, Yaxcabá y José María Morelos.

MACARTHUR **Fundación MacArthur**<sup>15</sup>:

**ES UNA DE LAS FUNDACIONES INDEPENDIENTES MÁS GRANDES DE ESTADOS UNIDOS** de Norteamérica. Apoya a personas creativas, instituciones eficaces y redes influyentes que construyen un mundo más justo, verde y pacífico. MacArthur está haciendo algunas grandes apuestas de que es posible un progreso verdaderamente significativo en algunos de los desafíos sociales más apremiantes del mundo, incluyendo el encarcelamiento excesivo, el cambio climático global, el riesgo nuclear y el aumento significativo del capital financiero para el sector social.

Provee de fondos a OSC o a individuos que se dedican a ayudar a los más necesitados o a trabajar para resolver problemas sociales. Opera en el ámbito local, nacional o internacional y pueden tener la flexibilidad de elegir dónde trabajar y qué causas apoyar. Actúa en forma independiente de la iniciativa privada, del gobierno de los Estados Unidos de América y del gobierno de México, en donde tiene oficinas; no reciben subsidios del gobierno.

En México la Fundación comenzó a otorgar donativos en 1986 y en 1992 abrió una oficina en el país. Tiene dos áreas de trabajo: derechos humanos, y población y salud reproductiva y en 2015, la oficina de México lanzó una estrategia de tres años que busca mejorar la salud materna y reproductiva a través del fortalecimiento de la partería profesional.

Por otro lado, ha apoyado el trabajo de organizaciones especializadas en derechos humanos en México durante más de 10 años. Se ha dedicado a fortalecer la capacidad de las organizaciones locales y a apoyar las reformas institucionales en materia de derechos humanos<sup>16</sup>.

### Acciones en México

#### A. Derechos Humanos

La Fundación se ha interesado en apoyar iniciativas que incorporan:

- Mecanismos que robustecen la rendición de cuentas y contribuyen al mejoramiento del sistema de administración de justicia;
- Esquemas de monitoreo y seguimiento de la implementación de las reformas tanto a nivel federal como estatal;
- Incidencia y trabajo técnico para mejorar los métodos de investigación, la calidad de la evidencia, un análisis de la misma por parte de peritos independientes; y Litigio de casos de violaciones a los derechos humanos con miras a fortalecer la protección al debido proceso.

<sup>15</sup> Información obtenida a través de su páginas web: <https://www.macfound.org/about> Consulta Febrero 24, 2017

<https://www.macfound.org/mexico/la-fundacion-macarthur-en-mexico/ques-una-fundacion-privada/> Consulta Febrero 24, 2017

<sup>16</sup> <https://www.macfound.org/mexico/la-fundacion-macarthur-en-mexico/> Consulta Febrero 25, 2017

## B. Población y Salud Reproductiva

La Organización Mundial de la Salud ha reconocido a la partera profesional como el guardián del embarazo y del parto natural. Recientemente, en conjunto con otros actores globales, ha reconocido la escasez de parteras profesionales a nivel internacional. En México la partería profesional es poco común y son escasas las opciones para su formación y empleo, sólo hay 78 parteras profesionales en México. En 2015, la oficina de México de la Fundación MacArthur lanzó una estrategia de tres años que busca mejorar la salud materna y reproductiva a través del fortalecimiento de la partería profesional. Esta estrategia apoyará de manera contundente los esfuerzos para:

- **Crear nuevos centros de formación** y formar nuevos estudiantes, preceptores e instructores;
- **Abrir nuevas oportunidades laborales** para las parteras profesionales; mejorar la política estatal y federal entorno a la partería con la finalidad de facilitar la certificación y la obtención de títulos profesionales, así como la contratación e integración; y
- **Promover la partería** como una opción legítima y necesaria para la atención en la salud materno-reproductiva.

La Fundación acepta solicitudes de apoyo para trabajo relacionado con la partería profesional en México. Las organizaciones solicitantes deben enviar una carta de intención que describe cómo el trabajo propuesto responde a uno o más de los cuatro componentes arriba descritos. Tendrán prioridad a las propuestas de trabajo en los estados donde el sistema de salud y/o educación ha tomado medidas concretas para el apoyo de la partería.

## C. Migración

La Fundación MacArthur dejará de dar apoyo al tema de migración al finalizar el 2016. El programa de migración continuará operando hasta el 2017, al terminar la implementación de los proyectos. Dado que el programa ya no cuenta con fondos disponibles, no aceptan solicitudes de apoyo para proyectos de migración.

*El Programa sobre Migración de la Fundación estaba organizado en tres iniciativas:*

- Políticas migratorias en los Estados Unidos
- Migración en el Corredor Regional
- Migración Global

WILLIAM  
Y FLORA  
HEWLETT

### *Fundación William y Flora Hewlett*<sup>17</sup>

**FUNDACIÓN DE BENEFICENCIA PRIVADA, NO PARTIDISTA, QUE PROMUEVE IDEAS Y** apoya a instituciones. Se enfoca en promover la educación para todos, preservar el medio ambiente, mejorar las vidas y los medios de vida en los países en desarrollo, promover la salud y el bienestar económico de las mujeres, apoyar las vibrantes artes escénicas y fortalecer a las comunidades.

La oficina de la Fundación Hewlett en la Ciudad de México, es la única adicional a la oficina central de Menlo Park, California. Fue creada en 2001 para apoyar el Programa de Relaciones Latinoamericanas (USLAR). Durante cuatro años, el Programa USLAR invirtió cerca de US\$ 21 millones en el trabajo para “fortalecer y fomentar la cooperación entre las instituciones de las Américas con el fin de abordar los desafíos hemisféricos comunes”. Han hecho estudios, investigaciones económicas sobre la reforma de la justicia y el estado de derecho en Brasil, Chile, Argentina y México. La fundación estima continuar haciendo donaciones en México en torno a desafíos en materia de transparencia, responsabilidad y participación cívica.

### **Acciones en México**

El Programa USLAR logró mucho. Para citar algunos ejemplos: junto con las Fundaciones Ford y MacArthur, se financió un programa de becas que apoyó a cientos de mexicanos en programas de posgrado en los Estados Unidos. La información técnica producida por los beneficiarios de la Fundación Hewlett sobre el estado de derecho fue adoptada para la reforma principal a la justicia de México en 2008.

El Programa USLAR, dentro del Programa Ambiental, incluyó esfuerzos significativos en torno al transporte público y la calidad del aire. El Programa de Medio Ambiente ha tenido algunos grandes éxitos, como por ejemplo, Ecobici de la Ciudad de México. Además, las organizaciones de concesionarios ayudaron a desarrollar el sistema Metro Bus en la Ciudad de México. Este sistema mueve a 700,000 pasajeros al día. También ayudaron a crear las condiciones para la aprobación de la primera norma de economía de combustible para automóviles nuevos en América Latina. Esto entró plenamente en vigor en 2016 y ahorró no sólo las emisiones sino también el costo para los consumidores mexicanos.

Con respecto al programa “Desarrollo Global y Población”, el énfasis ha estado centrado en apoyar un mayor acceso a la información sobre leyes públicas, presupuestos, gastos y calidad de la prestación de servicios, y financiar los esfuerzos de grupos ciudadanos para usar esa información para sostener gobiernos, tanto a nivel federal como estatal, responsables de cumplir sus numerosos compromisos.

<sup>17</sup> Información obtenida a través de su página web: <http://www.hewlett.org> Consulta Febrero 25, 2017



**Entre sus resultados se resaltan los siguientes:**

- **Las bases para la aprobación** de la Ley Federal de Libertad de Información de México.
- **Los logros en materia de transparencia del sector público**, incluida la disponibilidad de una mejor información presupuestaria, la mejora de las normas que rigen el uso de los fondos públicos (como los sistemas presupuestarios basados en el desempeño) y un marco pionero para la evaluación del impacto de los programas sociales.
- **La base de datos de “Subsidios Agrícolas Mexicanos”**, que destacaba la realidad de que los subsidios agrícolas no siempre iban a sus beneficiarios.
- **Proyectos como “Mejora Tu Escuela”**, que utiliza información pública sobre las escuelas para ayudar a los ciudadanos a tomar decisiones y tomar medidas.

NED

**National Endowment for Democracy (NED)<sup>18</sup>**

**FUNDACIÓN PRIVADA, SIN FINES DE LUCRO, DEDICADA AL CRECIMIENTO Y AL fortalecimiento de las instituciones democráticas alrededor del mundo.** Cada año otorga más de 1,200 financiamientos para apoyar Proyectos de organizaciones no gubernamentales fuera de los Estados Unidos cuyos objetivos de trabajo son democráticos en más de 90 países.

Desde que fue fundada en 1983, NED ha permanecido como el líder en la consolidación de los procesos democráticos alrededor del mundo, convirtiéndose en una institución multifacética cuyas actividades, recursos e intercambio intelectual con los activistas, académicos y practicantes de la democracia.

Su naturaleza no gubernamental le da la flexibilidad que le permite trabajar en circunstancias extremadamente complicadas alrededor del mundo y responder rápidamente donde existe la oportunidad de lograr un cambio político. NED está dedicada a proteger el crecimiento de un amplio rango de instituciones democráticas fuera de Estados Unidos, desde partidos políticos, sindicatos, organizaciones de negocios, así como medios de comunicación independientes y Estado de Derecho.

México sigue enfrentando importantes desafíos de seguridad relacionados con las drogas, las armas y la trata de personas. Entre varios casos, el secuestro y la desaparición de 43 estudiantes universitarios en el estado de Guerrero atrajeron condenas tanto a nivel nacional como internacional.

Los beneficiarios de NED apoyaron la reforma judicial y penitenciaria, así como el acceso a la justicia para las comunidades indígenas y las víctimas de violaciones de los derechos humanos; también abogaron por la libertad de expresión y las medidas contra la corrupción.

**Acciones en México**

- Promoción de la democracia laboral mediante la construcción de nuevas alianzas entre sindicatos independientes, comunidades locales y trabajadores no sindicalizados
- Fomento de la participación política de los jóvenes
- Promoción del Acceso a la Justicia para la Población Indígena en Campeche
- Promoción al Acceso a la Justicia para las Poblaciones Indígenas en Oaxaca
- Promoción al acceso a la justicia para las víctimas de la violencia de género
- Promoción del acceso a la justicia de las víctimas de violaciones de derechos humanos
- Promoción de la supervisión ciudadana en línea del Poder Legislativo
- Fortalecimiento de la reforma de la justicia penal en el sistema penitenciario mexicano.
- Papel del sector privado en la seguridad ciudadana

<sup>18</sup> Información obtenida a través de su página web: <http://www.ned.org/region/latin-america-and-caribbean/> Consulta Febrero 25, 2017



OXFAM

**Oxfam México**

**NO TIENE UNA DEFINICIÓN CONCRETA DE DDB, COINCIDE CON LOS ELEMENTOS** fundamentales del concepto de RedAmérica, aunque destaca que agrega el factor de la legitimidad de las organizaciones que trabajan a ese nivel, que tienen un trabajo ya consolidado, reconocido y legítimo o legitimado por las comunidades directamente y que también tienen otra forma articular a otros actores alrededor de los temas que trabajan.

OXFAM impulsa el DdB, con un enfoque de Derechos Humanos, poniendo atención a las causas principales de la desigualdad. Eso significa que el foco está en lo político y en las relaciones de poder; en la parte de incidencia cree que puede haber iniciativas locales que pueden mejorar las condiciones de vida de las localidades pero si no se traspasa la inmediatez territorial, de las mejoras en los medios de vida, no se articularán con otros actores ni tendrán una agenda de injerencia con las autoridades que, para OXFAM eso es muy importante.

Siempre busca aliados a nivel local, en ese sentido no le llaman DdB, sino Desarrollo Local o Territorial. Lo que buscan es justo actores que tengan capacidad de gestionar un proyecto, que tengan legitimidad a nivel territorial, pero también capacidad de diálogo multiactor. Impulsa estrategias de ecología, de economía campesina familiar desde una perspectiva de desarrollo sustentable que pueda cambiar ciertas prácticas y condiciones a nivel local.

Lo hace primordialmente a través de la generación de conocimientos y el intercambio de esos conocimientos, lo cual para OXFAM es fundamental. Busca financiamientos, pero no sólo eso y lo importante es el acompañamiento directo y el fortalecimiento institucional de las organizaciones de base (OdB). Esto tiene que ver con organizar talleres para fortalecer ciertos enfoques de sustentabilidad, género, desigualdad-equidad y también para el fortalecimiento institucional a través de la gestión de recursos financieros, la búsqueda de nuevos fondos, la generación de estrategias de diálogo multiactor, de comunicación y de visibilidad.

En 2014 se lanzó el primer informe global de OXFAM sobre desigualdad en el marco de la Conferencia de Laos. OXFAM México lanzó el suyo en 2015 y tuvieron un gran impacto. Recientemente el Banco Mundial señaló en Davos, Suiza, que el foco del desarrollo debe estar en la desigualdad, y si no se combate la desigualdad a 2030, el impacto de la pobreza va a ser fatal. A partir del informe, muchas organizaciones han conocido o reconocido por impulsar el tema. Se empieza a hablar del tema pero el problema es que no se sabe cómo trabajarlo. OXFAM está impulsando un modelo experimental de intervención en tres niveles, lo llama “la cebolla”, en el primer círculo tiene un nivel territorial, en el de en medio el nivel nacional y en el último el nacional influido por lo global.



En el primer nivel se encuentra el fortalecimiento de actores locales en experiencias de DdB, se apoyan sus iniciativas y lo que quiere es aprender de ellas para fortalecerlas y posicionarlas hacia el siguiente círculo, el medio. En éste lo que busca es dejar ver cómo las cosas pueden ser de otra forma. Hay muchos recursos, el problema es que están mal distribuidos en el círculo más pequeño, quiere fortalecer experiencias exitosas e innovadoras, generar conocimientos fortalecer las alianzas o las redes de OSC. Por ejemplo, está trabajando el tema de agua hay muchas organizaciones enfocadas en este tema, pero por diversas razones no trabajan juntos porque hay diferencias de enfoque. OXFAM quiere saber cuál es el tema que los puede articular y los puede vincular, tienen muchas diferencias y se pueden pelear, pero seguro existe un tema que interesa a todos.

En este círculo y en el último es donde puede generar un mayor involucramiento público y generar mayor influencia; esto implica generar opinión pública, posicionar investigaciones, incidir en la toma de decisiones o en los políticos para que tomen decisiones. También es donde la sociedad se debe involucrar en la toma de decisiones públicas.

Quiere generar una masa crítica. Actualmente tiene una estrategia de comunicación social orientada a las redes sociales y el posicionamiento de temas en estos medios. Quiere que todo ese conocimiento que se genera en el segundo y tercer círculo se articule a los territorios, que las agendas públicas lo fortalezcan.

A partir de esta nueva estrategia en OXFAM hay dos áreas, una de participación pública y otra de programas y desean que se influyeran mutuamente. Por ahora este modelo se trabaja sólo en México, pero a nivel de la confederación OXFAM, está integrada por 20 aliados en diferentes países, está posicionando muy fuerte el modelo. Ya la han buscado sus homólogos de otros países como Gran Bretaña, Estados Unidos, y Holanda. Esto también les ha ayudado a financiar el proyecto porque muchos pagan por conocerlo, por ejemplo, OXFAM Hong Kong está contribuyendo a probar el modelo.

A nivel global hubo un cambio de perspectiva y también uno a nivel estratégico-programático que significa cambiar el foco de atención de todos sus proyectos que atienden las causas de la pobreza a poner atención en las causas de la desigualdad. Después de muchos estudios OXFAM llegó a la conclusión de que uno de los principales factores de la pobreza es la desigualdad, lo que implica trabajar de manera diferente.

Cuando habla de desigualdad, se refiere a la desigualdad de poder. Específicamente en México se habla de desigualdad por procesos de concentración de la riqueza y de captura política. Es decir, cómo ciertos grupos de determinado poder económico y político capturan a las instituciones. Esa captura de las estructuras económicas de poder es lo que llaman desigualdad y ése es su nuevo enfoque.

OXFAM quiere combatir las desigualdades de poder y para esto tiene que enfocar sus esfuerzos en otro tipo de estrategias y de ámbitos de influencia que salen de lo local. Por ejemplo, trata de trabajar el fortalecimiento de redes de OSC o de una agenda política, los temas sobre la concentración del poder y de los mecanismos y cómo visibilizan eso, lo van desarticulando y genera propuestas para ello.

No quiere perder el impulso de las iniciativas locales que se vienen haciendo desde hace mucho tiempo, pero ahora está posicionada en generar investigación y conocimientos que sea pertinente y práctica y que sirva para impulsar las capacidades de asociación nacional de las organizaciones que ya trabajan en redes y que tienen una agenda nacional, pero también quieren que esto funcione para incidir localmente. OXFAM tiene la capacidad de fungir como puente entre estas experiencias locales y globales, lo cual es necesario porque no dialogan y son experiencias muy ricas que pueden ser ejemplos de políticas públicas, pero no se logran sistematizar, ni siquiera OXFAM puede hacerlo. No llegan a quien deben llegar, por lo cual impulsar este tipo de iniciativas es difícil porque o son muy débiles o hay un montón de redes en el tema y entonces hay competencia. Está trabajando con menos iniciativas locales, pero buscando que esas iniciativas sean exitosas para la población.

Para OXFAM, lo importante es la capacidad de influir en políticas a partir de las experiencias exitosas del DdB y del reconocimiento de estas experiencias. Incluso pueden ser ejemplos de cómo determinadas leyes tienen que cambiar o modificarse o tienen que aplicarse. Muchas veces no es que la ley esté mal, el problema es que no hay capacidad institucional de aplicarla como debe ser y además hay muchos intereses para que no funcionen. Una de las cosas más importantes para OXFAM es identificar cómo generar conocimiento pertinente desde lo local para lo nacional y cómo lo posiciona a nivel global, pero también cómo dialogan sobre el conocimiento que se genera a esos niveles más altos con las necesidades y la pertinencia de las experiencias locales.

Es muy importante enfocar sus esfuerzos desde la perspectiva de la desigualdad y no desde la pobreza porque cuando miran hacia las causas de la desigualdad, se dan cuenta de que existen responsables públicos de ella. Entonces su perspectiva cambia de una visión asistencialista en la que hay que dar a la gente pobre, a una perspectiva en la cual hay que considerar que hay gente que está tomando decisiones de poder que puede cambiar las condiciones en las que viven las comunidades.

En la sección de Programas trabaja con organizaciones que tienen una experiencia, capacidad y trabajo con la población probada en el territorio. Tienen oportunidades para fortalecer sus propias capacidades como organización, pero además pueden fortalecer las capacidades de vida de las poblaciones en las cuales están asentados y entonces pueden trabajar con otras comunidades. Además, requieren tener capacidades para articularse con otras organizaciones porque para OXFAM es muy importante. Se requiere que tengan buena gestión de ingresos, que integren sistemas contables transparentes para rendir cuentas y que generen informes y contenidos

para capacitar a las comunidades; además de capacidad para trabajar con la gente y con OXFAM. Además, privilegia aquellas organizaciones que generan diálogos multiactor para influir en las agendas a nivel municipal, estatal o nacional. Por ejemplo, trabajan con Educa, una organización en Oaxaca que trabaja con el fortalecimiento de las comunidades, pero también tiene capacidad de articulación con otros, como redes nacionales.

Sus actores prioritarios son campesinos, mujeres, indígenas y jóvenes, pero sobre todo trabaja fortaleciendo el liderazgo de las mujeres pobres e indígenas en comunidades rurales. Está trabajando el tema de justicia de género y el de los bienes comunes naturales. También tienen por naturaleza como todos los OXFAM en el mundo, un área que atiende los temas sobre ayuda humanitaria.

Para esta nueva estrategia focalizada en la desigualdad ha sido un reto establecer plazos para los proyectos. Actualmente tiene dos proyectos piloto grandes que se implementan con esta nueva lógica, iniciaron en 2016 y terminan en 2019. De manera general, los proyectos duran de 3 a 5 años, cree que estos plazos están bien porque el primer año se dedica a ajustar todo lo que se hizo mal en el diseño, el segundo año se dedica a implementarlo, el tercer año se va matizando los aprendizajes y los siguientes años se va cerrando y buscando nuevos financiamientos si se quiere dar continuidad.

Lo que busca es generar cambios en las relaciones de poder, cambios en los imaginarios colectivos, en prácticas y en creencias, las cuales también se sustentan en la desigualdad. Tal es el ejemplo de la desigualdad de género que se sustenta mucho en relaciones culturales que tienen que ver con la creencia de que las mujeres son menos que los hombres. Busca cambiar este tipo de creencias y prácticas de relaciones de poder entre hombres y mujeres.

A nivel global se tiene una política y un código de conducta que los rige y guía sobre con quién hacer alianza. Se hace una valoración de posicionamiento y capacidad de articulación, además de un análisis de riesgos porque al estar tocando fibras sensibles sobre el poder, hay mayor riesgo de incomodar a quienes toman las decisiones.

Los criterios técnicos que OXFAM toma en cuenta son: tener un equipo contable, estados financieros limpios, capacidad de rendir cuentas de los recursos y esto significa que deben tener un registro contable; saber rendir informes financieros, cumplir ejercicios fiscales, contar con una figura jurídica. Los criterios operativos son: saber diseñar un plan operativo y ejecutarlo; la capacidad del equipo es muy importante para saber si OXFAM entra, o no, conjuntamente a una convocatoria.

Hace alianzas con otras organizaciones sobre todo cuando se hacen eventos públicos, como en un proyecto sobre migración y desarrollo que tenía, para el cual se trabajó en la agenda binacional con organizaciones de ambos lados de la frontera de México

y Estados Unidos. Se hizo un foro internacional al cual asistió gente de Centroamérica, se invitaron organizaciones mexicanas y para OXFAM fue importante ver en dónde y cómo generar valor agregado. La mayoría hablaba sobre personas transmigrantes, migraciones forzadas, derechos de los migrantes, pero nadie hablaba de programas en comunidades locales para migrantes o de los migrantes y el desarrollo, OXFAM identificó que allí podía aportar. Lograron influir en el Plan Especial de Migración del Plan Nacional de Desarrollo del gobierno actual e influir en materia electoral para facilitar el voto migrante en el exterior.

El tiempo es uno de los retos de OXFAM en tanto que los tiempos para la ejecución de los proyectos difícilmente van a coincidir con los tiempos de la realidad local de las comunidades. Por ejemplo, tienen que ver con los tiempos agrícolas, hacer coincidir las agendas del proyecto con las de la comunidad, es complicado. Si no se tiene claros los tiempos de la localidad simplemente no se van a lograr que participen en las actividades que tienen programadas.

Otro reto, es la flexibilidad del financiamiento, porque si como donante no es flexible para modificar ciertas cosas en el proyecto, se generan riesgos en la implementación. Otro riesgo es el de la sostenibilidad, por ejemplo la agricultura sostenible y la agroecología son mucho más caras y llevan un periodo de maduración de 5 a 10 años dependiendo de lo que estás produciendo, y si a los 5 años ya no tienen recursos aunque quieran producir de cierta forma, se verán en la necesidad de volver a viejas prácticas.

La relación con el gobierno también es un reto, por ejemplo con el programa de los comedores comunitarios, la gente prefiere ir al comedor que ir a una reunión para resolver cómo el gobierno puede bajar recursos de una manera más efectiva. Las necesidades de las comunidades a veces derivan en que no puedan atender los propios proyectos y esto también influye en la capacidad de articularse con otras organizaciones y de generar capacidades.

Otro aspecto es el empoderamiento de algunas organizaciones a través del trabajo con las comunidades lo cual genera una relación perversa de codependencia. El que una organización lleve muchos años trabajando con una sola comunidad tampoco es una buena señal. Es un reto para muchas organizaciones y procesos comunitarios poder marcar ciertos límites o distancias que les permita a ambas crecer.

La rendición de cuentas también es un tema, ahora cada vez más los donantes piden facturas, electrónicas. En comunidades rurales a veces no hay ni luz, menos internet y si no hay internet tampoco hay forma de sacar una factura electrónica y eso es un problema tanto para las propias organizaciones como para OXFAM, ya que los mete en problemas para comprobar gastos ante los donantes.





INSTITUTO  
DE INVESTIGA-  
CIONES

JOSÉ MARÍA  
LUIS MORA

**Gabriela Sánchez Gutiérrez. Coordinadora de la Maestría en Cooperación Internacional para el Desarrollo del Instituto de Investigaciones José María Luis Mora**

**EL CONCEPTO DE DESARROLLO HA SIDO DE LOS MÁS POLISÉMICOS EN TÉRMINOS DE** cómo se la ha puesto siempre apellido: desarrollo sustentable, desarrollo local, desarrollo de base, etc., Cuando se habla de DdB se refiere a un territorio muy en particular y a una problemática muy local identificada por una comunidad específica. Ahora, el desarrollo entendido desde una perspectiva multidimensional, integra varios elementos, no solamente está el tema de cómo ese territorio crece económicamente, sino qué otros aspectos del desarrollo se están jugando, aspectos que tienen que ver más con lo social como la construcción del tejido social, el bienestar comunitario, el acceso a servicios públicos básicos, acceso a educación, salud y también una dosis importante de autonomía de los actores sociales que están presentes para poder determinar el tipo de desarrollo y evolución que quieren.

Considera que hablar de desarrollo, refiere a todos estos aspectos que se ponen en juego en una localidad determinada y que en un momento dado buscan que una comunidad, si tiene liderazgos sólidos, pueda ir encontrando caminos y recursos que beneficien al conjunto en estas múltiples dimensiones. Es, finalmente un concepto muy amplio, multidimensional, complejo, un concepto que es importante construir con las propias comunidades en términos de que ellas puedan determinar con claridad de qué desarrollo hablan, y que desarrollo quieren para sí mismas.

Comparte tres experiencias muy concretas y actuales con las que ha estado involucrada desde hace tiempo, en las que se trabaja con enfoques diferentes. La primera, la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México-Comunalia que por su propia naturaleza de ser fundaciones está en el tema de desarrollo y trabajan con enfoque de DdB, aunque no necesariamente son ejecutoras de proyectos de manera directa; la mayoría de ellas se coloca como organizaciones de segundo piso y son una modalidad interesante porque están arraigadas en territorios, actúan allí, en el mismo territorio, movilizandando recursos de diversa índole.

Con estas fundaciones participó varios años a través de dos diplomados para formarlas en la generación de liderazgos y para entender el papel de las fundaciones como líderes sociales en sus comunidades y de desarrollo institucional, para consolidarse institucionalmente desde su identidad y su quehacer, entendiendo el papel de las FC como líderes sociales en sus comunidades. En un segundo momento, el Instituto Mora, está haciendo, junto con las FC, un estudio, una investigación para identificar el entorno en el cual se desarrollan y los factores del propio entorno que ayudan o no, a su desarrollo.

En el ámbito internacional, en la agenda de la eficacia de la cooperación se le ha llamado “entorno propicio para las OSC”. El año pasado comenzaron la investigación, para lo cual realizaron un taller para mapear ese entorno y ver los factores que ayudan al desarrollo de las organizaciones; se analizaron aspectos de orden económico,



social, político y normativo. Identificaron también qué parte de ese ambiente favorable tiene que ver con su capacidad de incidencia en políticas públicas; identificaron claramente qué temas o acciones priorizarían para incidir en política pública, lo cual es un salto enorme, porque antes. Las FC se entendían a ellas mismas como organizaciones eminentemente caritativas, o asistencialistas.

El segundo caso, como evaluadora de proyectos de DdB, es el de una fundación pequeña, el Centro Regional de Educación y Organización que es una organización de las OSC veteranas en México en Santiago Tuxtla, Veracruz; lleva alrededor de treinta años haciendo DdB a nivel muy local y trabaja temas de educación, concientización y sensibilización de la población en función de las circunstancias en la que se encuentran. La Dra. Sánchez fue invitada a evaluar el proyecto que se llama “Sembrando semillas, saberes y sabores para la seguridad alimentaria” que tiene un esquema de formación en comunidades para rescatar el valor de las semillas originarias y le den valor, tienen una gran variedad de maíces pero son zonas muy pobres. Son comunidades sin acceso a atención médica, entonces, el desarrollo de la medicina tradicional es fundamental para ellos, y el conocimiento de las miles de plantas que tienen, es apabullante y proviene de un conocimiento ancestral. Cuentan con un trabajo en esa línea de salud y de producción vinculada al cuidado del medio ambiente y el por qué hay que sembrar de cierta manera y hay que sembrar para mejorar la alimentación.

Allí se puede observar a un actor local que a su vez se constituye como la instancia que ofrece servicios a la población de base, de acompañamiento técnico para la siembra de diversos productos pero lo peculiar es que lo hacen desde una concepción del valor sobre la tierra ya que han tenido que transitar a la defensa del territorio porque los proyectos energéticos a cargo de grandes transnacionales han propiciado desplazamientos, despojos de territorios y cambio en el giro de sus actividades pues es una zona de plataformas de petroleras. Para ellos, el desarrollo gira en torno a cómo defender sus territorios, allí hay una noción bastante interesante del desarrollo que quieren como comunidad y tienen un concepto. Han trabajado en pequeñas publicaciones de difusión, que son folletines muy sencillos. Es una zona muy vulnerable y la cooperación no abunda.

Una tercera experiencia es la de una alianza de OSC en Chiapas que trabaja en un proyecto colectivo, financiado por una organización internacional, que busca desarrollar un modelo integral y multidimensional de DdB, en el campo de la seguridad alimentaria. La estrategia de la fundación Kellogg es financiar a OSC articuladas en lo que llama “Una Alianza de Organizaciones”, lo que busca es articular esfuerzos que se venían dando de manera aislada y desvinculada en un solo territorio. En un sentido común lógico Kellogg dice: “empujemos y financiemos a organizaciones que se articulen en eso que llaman Alianzas”, pero el tema es que algo que viene impostado de afuera y además con recursos de por medio, puede generar muchas perversidades, pues una alianza no se establece por decreto.

Los actores de la cooperación internacional desde las agencias que financian, tienen políticas muy distintas, estrategias diversas; en lo que convergen es en el enfoque del DdB, pero las convergencias están más dadas desde abajo y desde lo local, que desde los actores o de las agencias de cooperación internacional que financian estos proyectos.

Hay una tendencia por parte de estos actores a enfocar sus estrategias de cooperación internacional hacia regiones muy locales, por ejemplo la Kellogg analizó todo el país y dijeron hay pobreza por todos lados pero vamos a ir a Quintana Roo y Chiapas, a estados, y dentro de esos estados, a municipios en particular. Tienen una estrategia para propiciar la incidencia de las organizaciones que financian en el diseño de los planes municipales de desarrollo, les parecía que por ahí es que hay que caminar, no siempre lo logran, pero sí ve clarísimo esa tendencia hacia lo local.

No necesariamente se inclinan las organizaciones por priorizar el trabajo con mujeres o indígenas, casualmente Chiapas es de población indígena, pero lo que sí es una constante es que este tipo de proyectos de desarrollo local tienen su bastión con las mujeres, porque son las que se hacen cargo del agua, de la hortaliza y de la salud de los niños. El gran reto es articular a los jóvenes, porque la juventud ya está pensando en irse, no tienen un incentivo para quedarse más que la historia de sus padres, de lo difícil que ha sido sembrar la tierra; ellos ya están en otro asunto, por lo que buscan es irse.

Después de ver estos procesos, desde lo local, es claro que este tipo de iniciativas micro sociales, donde lo que se está haciendo es generar cambios en prácticas de producción, de consumo, de higiene, de alimentación, es decir, cambios culturales que requieren mucho tiempo para lograrse. Por ejemplo, el proyecto de la Alianza en Chiapas, es de dos años, obviamente en casos así se plantea siempre la perspectiva de renovar, y así lo han hecho. Misereor, viene haciendo esto hace años y realmente cuando va a ver cuál es el cambio más significativo que ellos han logrado ciertamente son grupos impresionantes de hombres y de mujeres profundamente convencidos del valor de su tierra, de sus semillas, de su cultura.

Por su parte, la Alianza está trabajando en diez comunidades de cuatro municipios, es un esfuerzo pequeño y sin embargo cuesta mucho trabajo instalar el módulo hortícola y pecuario. Este tipo de procesos no se logran ni de casualidad en dos años, requieren por lo menos 5 o 6 años de que la gente adopte estas nuevas prácticas, y lo que es interesante es que ya están viendo a casi dos años la reproducción de esas prácticas, la gente lo hace por sí misma, eso entusiasmo mucho, pero en términos de cambios en niveles de nutrición de los niños, talla, peso, y todos esos indicadores para ver que tanto se están acercando a la seguridad alimentaria, por lo menos requieren 6 años para ver cambios evidentes.

Este tipo de experiencias que se instalan en lo micro social sirven como laboratorios sociales, en términos de generar modelos que funcionen y demostrar por qué



funcionan, para irse replicando en otros lados. Por ejemplo, en el caso de Chiapas una experiencia interesante fue que empezaron a sembrar árboles frutales en los cafetales, no lo sabían hacer pero aprendieron y eso les permite tener un ingreso mayor; son prácticas que llevan un rato pero que sí son replicables. Al poco tiempo se desarrolló una estrategia en el marco del componente de su planeación orientada a generar incidencia con los gobiernos municipales y convencieron al presidente municipal de que participara. Los gobiernos municipales tienen recursos y no saben qué hacer con ellos, por eso es importante y relevante cómo un actor de cooperación internacional con una inversión que realmente no es grande, genera cambios en prácticas que demuestran resultados y que pueden ser replicados en otras comunidades. La cooperación debe ser vista como algo mínimo y complementario que tendrá que derivar en que los actores locales se hagan cargo.

Una práctica que ha demostrado éxito es aquella que entiende la cooperación desde el reconocimiento de los actores locales y su conocimiento sobre lo que hay que hacer. El respeto y el escuchar son básicos, si no se escucha no se genera un mecanismo de relación en donde el proyecto tenga un lugar y será un fracaso seguro. Pueden ir problematizando para generar cambios, pero si esos cambios no vienen de allí, por más que se quiera la gente no se lo apropia. Una buena práctica es generar vínculos que permitan una profunda comprensión de los procesos de desarrollo local desde ellos, que haya consenso, transparencia, mucha información sobre los procesos, haya transparencia en la utilización de los recursos y posibilidad de documentar.

Una buena práctica que tiene buenos efectos siempre tiende a demostrar sus resultados, no hay mejor manera de hacer crecer las cosas en campo que a través de la



comunidad en la cual están trabajando y que vean por sus propios ojos lo que se está haciendo bien. Debe haber un efecto demostrativo, y hay que procurar que lo hagan, porque así solito no se va a dar, entonces son prácticas muy sencillas que en lo micro social funcionan justamente para poder replicarlas.

Las OSC que generalmente diseñan e implementan estos proyectos, son organizaciones que tienen una trayectoria y un arraigo comunitario importante y gozan de la confianza de las comunidades. Eso, es un aspecto fundamental para que el proyecto tenga éxito. No necesariamente hay que garantizar la participación activa de la población en el diseño del proyecto, pero lo que sí hay que garantizar es un vínculo de confianza de quienes están haciendo el proyecto, muchas veces, para construir confianza lo que hacen es consultar a la comunidad “oiga como ven que empezamos a tratar de hacer juntos esto”. Al final lo importante es llegar al consenso con la comunidad.

Hay otro asunto que tiene que ver más con cuestiones de gestión en el sentido de, por ejemplo, evaluar sistemáticamente, convocar a la gente a ser evaluada o hacer evaluación de los servicios que están recibiendo, esa parte es muy importante. Finalmente el tema de sistematizar y presentar resultados, es muy importante porque en la medida que la gente ve resultados se involucra en los proyectos.

Otro asunto es no resolverlo todo, siempre tener una lógica de coinversión, eso también puede derivar en una buena práctica, o sea no es que el proyecto financiado va a resolverles la vida misma, les va a aportar ciertos insumos que son indispensables, que son caros, que no pueden comprar en términos del trabajo, en términos del cuidado, son compromiso de la comunidad.



En donde se está sufriendo mucho es en el financiamiento. Son organizaciones que están enfrentando los efectos de la retirada de la cooperación internacional; muchas organizaciones vienen de una tradición de haber sido financiadas todo el tiempo por estos actores. Muchas han tenido que cerrar, otras han tenido que achicarse de tal manera que casi no pueden operar, otras han tenido que entrar a la disputa de recursos públicos y minúsculos bajo condiciones muy complicadas. Un reto indudablemente es cómo avanzar en el tema del financiamiento, porque si no logran generar un entorno que ayude a que la sociedad genere sus organizaciones y que éstas sobrevivan, el panorama es negro.

Las organizaciones no pueden esperar a que la cooperación regrese, también ha sido un vicio de muchas ellas el suponer que van a ser financiadas toda la vida, esto ha inhibido iniciativas de utilización de recursos locales que en un país como México, hay. Deben aprender a cooperar entre ellas, el esquema de fundaciones comunitarias es fascinante, muchas veces ni les pasa por la cabeza que la cooperación internacional les pueda financiar un proyecto; realmente están habituadas a movilizar recursos públicos o privados en sus comunidades sin ayuda de la cooperación. Hay un asunto de recursos que se resuelve por medio de vías muy distintas, y aunque la cooperación ha hecho mucho, también ha dejado vicios en el camino.

En relación a la organización y los grupos de base, también puede haber desafíos importantes, a veces son poblaciones tan pobres y tan desvalidas de todo, que ciertamente las organizaciones las suplen en otros espacios. El reto es cómo generar capacidades para que sea la voz de las comunidades la que directamente pueda entrar a las negociaciones de su propio desarrollo. Hay OSC que se abogan el derecho de representar a sus bases y realmente no hay vínculo de representación posible, entonces en lugar de desarrollar capacidades hablan y movilizan recursos en su nombre; es una traición histórica entre las OdB que viven de esto.

Evidentemente hay actores múltiples que intervienen de distintas maneras, bajo estrategias distintas, o con intereses distintos. Por ejemplo, hay académicos que están haciendo investigaciones en campo, entonces se vinculan con estos procesos para sustraer información para sus investigaciones y es terrible porque generan efectos muy negativos. La gente aprende y está harta de dar información, entonces aprende a pedir a cambio que les devuelvan la información. Un actor que hace mucho daño

son los partidos políticos, porque con los procesos electorales y hay un traslape entre los usos y costumbres comunitarias en donde en cada comunidad eligen a sus autoridades comunitarias, y luego todas las autoridades comunitarias eligen a un presidente municipal. Es como una estructura de representación que funciona desde cada comunidad, pero llegan los partidos y generan unas disputas tremendas, cooptan a la gente y en época electoral generan un ambiente perverso.

La entrevistada señaló importante darse el tiempo de estudiar, de entender la realidad en México. Hay una complejidad de territorios, de actores y de problemáticas enormes, entonces no es sencillo ni automático que las organizaciones operen o que las empresas comprendan rápidamente. Recomienda, casi en un sentido de urgencia, la necesidad de ayudar a que estas OdB accedan a recursos de otro tipo, los resultados pueden ser formidables. Invita a las empresas a que se sumen a buscar estrategias de cómo hacer buenos diagnósticos. Sugiere no pretender trabajar en alianza de manera directa sin antes consultar a las comunidades. El tema de la confianza y del arraigo comunitario que muchas organizaciones han logrado a lo largo de muchos años es fundamental, entonces poco a poco hay que hacer alianzas entre empresas, las organizaciones locales e ir tejiendo vínculos.

Un ejemplo de alianza sana sería entre la empresa y la OSC que garanticen ese vínculo claro con las comunidades, la población de base y los responsables de gobierno. Todos tienen algo que aportar; hay que darle valor a los recursos que los múltiples actores tienen, aunque no sea dinero, los campesinos tienen su tierra y su mano de obra, darle valor a eso es muy importante.

Le gustaría como experta en cooperación internacional vincularse con la Red aunque primero requiere entenderla. Cree que el papel de las empresas ha sido muy cuestionado en torno a su participación como actores del desarrollo, ella misma ha sido muy crítica en muchos casos porque ha visto el desastre que algunas empresas han causado. Hay empresas como Monsanto que lo que están haciendo son destrozos, pero entonces dentro de ese universo, parece importante entender su complejidad, estudiarlos, valorar posibles debilidades, proponerles estrategias, tender puentes con los actores. Se le ocurren muchas ideas que se pueden hacer y poner en debate el tema del papel de la empresa en el marco del desarrollo, porque en el ámbito internacional están muy colocadas no sólo en la agenda 2030 sino también en la de la eficacia para el desarrollo.



## GOBIERNO FEDERAL Y DESARROLLO



PARA EFECTOS DE LA 2ª ETAPA DE ESTE ESTUDIO, SE TOMA EN CUENTA ÚNICAMENTE al Gobierno Federal como el actor público a ser analizado en términos de su involucramiento con el Enfoque de DdB. Este nivel de gobierno tiene un alcance a nivel nacional, cubriendo las 32 entidades federativas del país. Todas las dependencias del gobierno federal, a nivel de secretaría e institutos nacionales, tienen al menos una delegación en las capitales de las entidades federativas, así como en centros de población importantes.

Así mismo, el actuar de las dependencias del Gobierno Federal queda establecido en la Constitución Federal, en las legislaciones y normativas federales, por lo que su alcance es amplio. Es común que las entidades estatales repliquen un modelo de secretarías, instituciones y oficinas muy similar al de la Federación. A pesar de que en la fase de documentación se encontró que los gobiernos estatales de la Ciudad de México, Chiapas, Chihuahua y Yucatán cuentan con programas que pueden tener un enfoque muy orientado al DdB, se privilegió, en esta ocasión, el nivel federal para obtener información.

HOY DÍA EXISTE UNA LEGISLACIÓN VIGENTE EN EL PAÍS QUE DA MANDATO AL GOBIERNO FEDERAL PARA FORTALECER A LAS OSC. EL MARCO DE REFERENCIA SE ESTABLECE EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2012-2018 DE DONDE SE DESPRENDEN ESTRATEGIAS, PROYECTOS Y PROGRAMAS ORIENTADOS A FORTALECER A SECTORES DE LA POBLACIÓN, CON UN ENFOQUE DE GENERACIÓN DE CAPACIDADES Y FORTALECIMIENTO DE LAS OSC, LO QUE TIENE COMO FIN ÚLTIMO LAS COMUNIDADES SOSTENIBLES





## CONAFOR

### Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)<sup>19</sup>

CONAFOR FUE CREADA POR DECRETO PRESIDENCIAL EL 4 DE ABRIL DEL 2001, ES UN Organismo Público Descentralizado y sectorizado a la SEMARNAT cuyo objetivo es desarrollar, favorecer e impulsar las actividades productivas, de conservación y restauración en materia forestal, así como participar en la formulación de los planes, programas, y en la aplicación de la política de desarrollo forestal sustentable.

#### Entre las acciones y programas de CONAFOR se encuentran:

- **Apoyos CONAFOR.** El Gobierno de la República a través del PRONAFOR apoya a los dueños y poseedores de bosques, selvas, manglares, humedales y zonas áridas, para cuidar, mejorar y aprovechar sustentablemente los recursos forestales presentes en estos ecosistemas. En 2017 los apoyos son en las siguientes categorías: Programa Nacional Forestal PRONAFOR, Compensación Ambiental, Mecanismos Específicos para la Prevención, Control y Combate de Contingencias Ambientales Causadas por Plagas y Enfermedades Forestales e Incendios Forestales y Criterios para la Obtención de Germoplasma del Programa Nacional Forestal.
- **Sistema Nacional de Información Forestal (SNIF)** Tiene por objeto registrar, integrar, organizar, actualizar y difundir la información relacionada con la materia forestal. En particular cuenta con información académica, inventario y registro, mapas, reportes y estadísticas y salvaguardas (políticas y criterios que deben observarse para garantizar la atención, participación y la mejora de condiciones a grupos específicos, como por ejemplo los Pueblos Indígenas. Además, son medidas para mitigar impactos negativos directos e indirectos en las comunidades y los ecosistemas)
- **Estrategia Nacional para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de los bosques (ENAREDD)** Se le llama así a la Estrategia Nacional que busca reducir las emisiones derivadas de la deforestación y degradación forestal, así como el aumento, conservación y manejo sustentable de bosques y selvas. Los elementos propuestos están organizados en siete grandes componentes complementarios entre sí: Políticas Públicas, Esquemas de Financiamiento, Arreglos Institucionales y Construcción de Capacidades, Niveles de Referencia, Monitoreo, Reporte y Verificación (MRV), Salvaguardas y Comunicación, Participación Social y Transparencia. Esta estrategia busca contribuir a enfrentar el cambio climático por medio de la reducción de gases de efecto invernadero (GEI) relacionados con el sector forestal, evitando la pérdida de los bosques naturales y garantizando el bienestar de las comunidades. Este esquema se centra en el fomento del Desarrollo Rural Sustentable, que busca un aprovechamiento racional, conservación y restauración de los bosques y selvas, basado en una coordinación de las diferentes actividades que se realizan en el territorio, de tal manera que se reduzcan las presiones que provocan la deforestación y degradación.
- **Diplomado Desarrollo Rural.** Alternativa de Negocio para la Transformación Social. Gestión de proyectos empresariales, en el ámbito rural en coordinación con la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural A.C.
- **Premio Nacional al Mérito Forestal 2017.** El objetivo es reconocer a las personas, instituciones u organismos que han realizado aportaciones relevantes a favor de la conservación, protección y uso sustentable de los recursos forestales. Integra nueve categorías: Reforestación, Protección forestal, Restauración forestal, Silvicultura comunitaria, Manejo y Ordenación forestal, Organizaciones de la sociedad civil, Micro y pequeñas empresas con relación al ámbito forestal, Mujeres forestales o sus organizaciones y la categoría de Industria Forestal.

<sup>19</sup> Información obtenida a través de su página web: <http://www.gob.mx/conafor> Consulta Febrero 26, 2017



**CONABIO****Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO)**

**ES UNA COMISIÓN INTERSECRETARIAL, CREADA EN 1992 CON CARÁCTER DE PERMANENTE.**

El Presidente de la Comisión es el titular del Ejecutivo Federal y el Secretario Técnico es el titular de SEMARNAT. Participan los titulares de nueve secretarías más: SAGARPA, SEDESOL, SE, SEP, SENER, SHCP, SRE, SSA y SECTUR.

CONABIO tiene la misión de promover, coordinar, apoyar y realizar actividades dirigidas al conocimiento de la diversidad biológica, así como a su conservación y uso sustentable para beneficio de la sociedad. Fue concebida como una organización de investigación aplicada, promotora de investigación básica, que compila y genera información sobre biodiversidad, desarrolla capacidades humanas en el área de informática de la biodiversidad y es fuente pública de información y conocimiento accesible para toda la sociedad.

Sirve de puente entre la academia, el gobierno y la sociedad y promueve que la conservación y manejo de la biodiversidad se base en acciones realizadas por la población local, quien debe ser un actor central en ese proceso.

El enfoque del desarrollo tiene que ser desde la sustentabilidad. No hay desarrollo sin un enfoque de sustentabilidad, diferenciando entre sustentabilidad y sostenible, ya que se trata de trascender la inyección de recursos o que se considere un indicador como porcentaje del PIB. El desarrollo habría que verlo desde otra perspectiva, desde el bienestar, la felicidad y sus índices y la satisfacción, un desarrollo con carácter perdurable, a largo plazo, no necesariamente con resultados inmediatos, tiene sustento, puede soportarse. Es un compromiso del uso y el manejo perdurable de recursos, buscar un compromiso de esos recursos con el futuro, en términos del capital natural, que se viva de los intereses no del capital.

CONABIO fortalece las capacidades locales de productores dueños del territorio natural, es decir ejidos y comunidades indígenas, quienes poseen y cuidan el 80% de la biodiversidad natural de este país. Comunidades con una relación entre la cultura y la naturaleza que tiene por lo menos cinco siglos de apropiación de manejo y cuidado del medio. Hay una cultura del entendimiento del recurso natural en las comunidades indígenas y ejidales. La construcción de oportunidades pasa por las organizaciones y las comunidades que tienen sus reglas de usos y de recursos, las decisiones tienen que pasar por sus propios mecanismos de gobernanza y este es uno de los temas de concepción más importantes.

El enfoque es cambiar los modelos de conservación, mostrando con ejemplos, que la conservación de la biodiversidad sólo se va a lograr si las comunidades lo usan y lo valoran, en términos económicos, ambientales y servicios ecosistémicos y si la sociedad reconoce ese esfuerzo. Este es un desarrollo a largo plazo, son las organizaciones y las comunidades las que continúan apropiándose y cuidando los territorios de los que son dueños históricos, lo conservan, viven ahí, lo aprovechan, lo usan, le dan continuidad, y con ello se cuida la biodiversidad del país.



CONABIO da cuenta de dos temas muy relevantes, gobernanza y el fortalecimiento de los actores<sup>20</sup>: “Esta labor institucional, de pasión grupal y personal es digna de ser reproducida, el enfoque elástico de los corredores biológicos es una herramienta que integra el desarrollo y la conservación y fortalece la conectividad por las actividades de bajo impacto entre las áreas protegidas: la práctica permanente de la gobernanza local por los actores sociales; la oportunidad de probar los sistemas de información geográfica en parcelas y predios forestales de bosques y selvas; el cumplimiento de los compromisos y reglas de operación de los apoyos gestionados por la CONABIO - que se han multiplicado de uno a seis o siete veces - mediante subsidios directos de instrumentos de política pública de fondos federales (agropecuarios, manejo forestal y medio ambiente), privados o de cooperación bilateral y multilateral. La CONABIO ha marcado una manera diferente de hacer las cosas. La intervención institucional se reduce y los actores se fortalecen por los resultados y la revaloración del capital natural. Reproducir los modelos en otras latitudes de México, con nuevos socios institucionales y en ecosistemas diversos, es el reto para los próximos diez años. Éste es el sueño y la visión compartida.”

CONABIO actúa en Corredores Biológicos: espacios naturales en el Sur y Sureste del país que aseguran la conectividad entre áreas conservadas. Son áreas de oportunidad socio-ambiental, con los actores que están fuera de las áreas protegidas o conservadas pero que por su desarrollo, sus capacidades y condiciones favorecen la conectividad con ellas. No es una categoría de manejo, como lo puede ser un Parque Nacional, un Monumento Natural o una Reserva de la Biósfera, por lo que no tiene un mandato legal. Es un esquema de planeación del uso de suelo, lo cual tiene la ventaja que le permite ser elástico en función de áreas de oportunidad y es un instrumento que se ajusta perfectamente a las condiciones de cambio climático. Tiene la gran ventaja de que es por acuerdos de la gobernanza de los actores involucrados, tiene que haber consensos.

La intervención es principalmente con campesinos, comunidades rurales en ejidos o en comunidades indígenas, quienes tienen la tenencia de la tierra en esas regiones. Tienen que ser grupos de personas que pertenezcan a la comunidad y que, por ende, estén localizadas en los Corredores Biológicos. Es muy importante lograr que los proyectos y las intervenciones cuenten con el aval de la asamblea, de la gobernanza local, aunque no participe toda una comunidad. Son proyectos con un plazo de 4 a 5 años.

<sup>20</sup> Mtro. Pedro Álvarez-Caza Longoria; Revista Biodiversitas; Boletín bimestral de la CONABIO; No.129, Noviembre-Diciembre 2016, CONABIO.

Por ley, CONABIO tiene un presupuesto y opera de manera independiente de los cambios en el gobierno federal, cuenta con relativa independencia que permite establecer proyectos transexenales. Tiene un enfoque de corresponsabilidad, una tercera parte de los proyectos es con subsidio, otra tercera parte la pone el gobierno o alguna entidad y la otra tercera parte la ponen las organizaciones. Son proyectos que no se plantean ser eternos. Si un proyecto tiene apoyo durante 4 años, y si después de esos 4 años no se sostiene, nunca se va a sostener por sí solo. Los proyectos se establecen con comunidades que tienen capacidades y que tienen interés. En los concursos si alguien plantea “qué nos van a dar” no se le considera, se establecen alianzas con quienes buscan una construcción propositiva, más allá del subsidio, se trabaja con quien plantea “yo pongo esto”. Son sujetos a colaborar organizaciones, o grupos, o comunidades, sólo personas en colectividad.

CONABIO busca que las comunidades y sus grupos logren tener sustentabilidad, aprovechando los recursos y la biodiversidad. Que usen y aprovechen el recurso, que lo comercialicen pero que con esas acciones conserven la riqueza natural. Visualiza una coyuntura muy específica en la relación con el nuevo gobierno de Estados Unidos, tanto para buscar o consolidar otros mercados fuera de México pero también para fomentar el consumo interno. Se quiere demostrar que la conservación debe tener un rostro y un uso humano para funcionar, sin excluir a los actores locales.

Por su naturaleza, CONABIO interactúa con SEMARNAT, SAGARPA, CONANP, CONAFOR y SEDESOL, también con empresas privadas como Wal-Mart, Bimbo, Fomento Social Banamex que buscan ser o son “negocios verdes”. Hay un trabajo de fondo con Conecto, grupo que encabeza Fulvio Eccardi, que conecta al productor con el consumidor, a través de impactos y estrategias en redes para transmitir clara y eficazmente el trabajo de las organizaciones. También hay un vínculo con las universidades relacionado con investigación, con ciencia, con generar información, con evaluación de proyectos como con el Instituto Mora.

Los retos son: de financiamiento y dependencia de los recursos gestionados por SEMARNAT; un conflicto con la SHCP por el Fideicomiso que opera CONABIO con cuestionamientos y sospechas de “lavado verde”; amplias zonas sin fauna, con un impacto terrible en el ecosistema; también la visión tradicional de la conservación de querer declarar todo como áreas naturales protegidas, como un tesoro que ya no se puede tocar ni usar ni cambiar ni vivirlo, aquí hay que cambiar el paradigma y la forma de pensar.



**IMJUVE*****Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE)***

**EL IMJUVE ES UNA DEPENDENCIA DEL GOBIERNO FEDERAL, CREADA EN 1999, CUYO** trabajo es hacer políticas públicas a favor de los jóvenes mexicanos para otorgarles las herramientas necesarias en educación, salud, empleo y participación social. Su población objetivo son los más de 37 millones de mexicanos entre 12 y 28 años de edad. El Premio Nacional de la Juventud se otorga a aquellos jóvenes que destacan en la academia, el trabajo comunitario, en derechos humanos o a favor del medio ambiente.

La misión institucional es: “Impulsar y promover el desarrollo integral de las y los jóvenes; a través del diseño, coordinación, articulación y monitoreo de la política nacional de la juventud.” La visión es: “Ser la dependencia rectora y referente en materia de juventud en la que se reconoce a las y los jóvenes como sujetos de derecho y actores estratégicos del desarrollo.”

En el IMJUVE los jóvenes encontrarán espacios de creación, participación, innovación y expresión a través de las diversas convocatorias donde de manera libre discuten y expresan sus ideas; respondiendo a la demanda de los jóvenes en materia educativa, de asesoría psicológica, laboral, prevención de adicciones, asesoría jurídica y difusión de actividades culturales.

IMJUVE impulsa y promueve el desarrollo de los jóvenes en el país, articulando proyectos con Secretarías de Estado con un enfoque de oportunidad para este segmento de la población y estudiando lo que piensan y necesitan los jóvenes. Hay mucho trabajando en el tema de salud sexual y reproductiva, muchos talleres, pláticas y seminarios al respecto, que tienen impacto en prevención de enfermedades venéreas, el embarazo adolescente, la maternidad y la paternidad adolescente y el impacto que esto tiene en la deserción escolar. El desarrollo quiere decir tener oportunidades, lo que actualmente es una responsabilidad del gobierno federal en el Plan Nacional de Desarrollo.

IMJUVE promueve el Premio Nacional de la Juventud, lo que le da difusión al instituto y dar difusión a aquellos jóvenes con algún desempeño importante en cuanto a logro académico, arte y artes populares, compromiso social, protección al medio ambiente, fortalecimiento a la cultura indígena, ingenio emprendedor, discapacidad e integración, cultura política y democracia, derechos humanos, ciencia y tecnología. También se trabaja con talleres, pláticas, eventos, atención psicológica y cursos en los 400 Centros Poder Joven y las Instancias Estatales de Juventud. Existe un plan de becas, para nivel medio, medio superior y superior e incluso becas al extranjero, también bolsa de trabajo. Las Casas del Emprendedor Poder Joven son otra manera de fortalecer a este sector con espacios de co-working gratuito para jóvenes, para desarrollar y potenciar actividades y herramientas emprendedoras, recibir capacitación, asesorías, actividades, espacios y mecanismos especializados para desarrollar, apoyar y vincular a los jóvenes a emprender y/o potencializar una micro, pequeña o mediana empresa. También brinda servicios de asesoría técnica, asesoría legal, capacitación y asesoría financiera, acercamiento a fondos de inversión y vinculación con el ecosistema emprendedor.

Con INDESOL se trabajan proyectos de coinversión con OSC que trabajen el tema de juventud, en proyectos sobre los ejes de IMJUVE que tengan como ejecutores y beneficiarios a los jóvenes, en particular los que se refieren a acceso a la educación, a la salud y a trabajo. Estos proyectos se conocen como ProJuventudes, las OSC deben contar con CLUNI y eso deja fuera a algunos grupos, pero impacta en una mejor transparencia de recursos y quien quiere participar se involucra un poco más, ya desde el hecho de registrarse. Dependiendo del tema se actúa en conjunto con SEDESOL, SEP, STPS, SSA, SAGARPA, SE, CONAFOR, también con el Instituto de la Juventud de la Ciudad de México. En el servicio militar obligatorio se ha logrado trabajar con SEDENA, SEMAR e INEA. También con instituciones de educación media y media superior, como CONALEP y los Colegios de Bachilleres, en alianza con SEP.

IMJUVE busca que los jóvenes mexicanos tengan un entorno más amigable, que puedan desarrollarse mejor, educativa y laboralmente, que tengan mejores oportunidades y decisiones para emprender. También lograr un impacto en las familias y las comunidades de los jóvenes, ya que un joven mejor preparado tendrá mejor empleo e ingreso por lo que podrá aportar más y de mejor manera a su propia familia y su bienestar. También ayudando a promover la cultura de la digitalización a través de internet y la participación del segmento a través de este medio.

El reto es que el componente o enfoque de juventud se incluya en las actividades de otras Secretarías de Estado o las entidades federativas y municipales, además de que existe en ciertos lugares reticencias a que se aborde el tema de salud sexual y salud reproductiva, lo que no sucede en temas de becas o de emprendimiento.



## INDESOL

### *Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)*<sup>21</sup>

**INDESOL ES UNA ENTIDAD DEL GOBIERNO FEDERAL, DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE SEDESOL** que tiene como objetivos específicos de su función fortalecer la nueva generación de la política social, mediante la vinculación, el fortalecimiento y la participación de los agentes sociales, los gobiernos locales, las instituciones académicas y las OSC, con la finalidad de potenciar su capacidad sustentable hacia el desarrollo integral y bienestar comunitario. Así como definir y consolidar la agenda para el desarrollo integral comunitario, orientada a la visión local, regional y productiva de la nueva generación de la política social. Contribuye a la erradicación de las causas y todas las manifestaciones de violencia contra la mujer y a fomentar una cultura de respeto a la equidad de género y a la inclusión social, mediante la transversalización de la perspectiva de género en los planes, programas y proyectos del sector social. Promueve comunidades vivas y proactivas, como protagonistas de su propio desarrollo, mediante la formación de intermediarios sociales que generen una cultura de inclusión y respeto a los derechos humanos

Asimismo, está a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las OSC, quien se auxilia por un Consejo Técnico Consultivo, encontrándose dentro de su ámbito de responsabilidad la operación del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), otorgando una Clave Única (CLUNI) para aquellas organizaciones que desean participar en los programas sociales federales.

La visión de INDESOL es “Ser la instancia que promueva y fomente el desarrollo de los actores sociales, la participación ciudadana y la organización de la sociedad civil y su vinculación con las dependencias gubernamentales, con el fin de lograr un México en paz e incluyente, en el marco de la gobernabilidad democrática, desde una perspectiva de desarrollo integral, pleno respeto a los derechos humanos e igualdad de género.” La misión de INDESOL es “Fomentar la participación ciudadana y la organización social y comunitaria a través de la capacitación, el intercambio de experiencias y la articulación a nivel regional y temático entre los diversos actores sociales con el apoyo de recursos físicos, materiales, financieros y humanos para generar sinergias que propicien mayores vínculos y lazos sociales a fin de avanzar en proyectos que incidan en el desarrollo social y productivo a través de la interacción entre la sociedad civil organizada y las instancias gubernamentales para consolidar la cohesión social.”

Para INDESOL el concepto de DdB y el de Filantropía son conceptos superados, que dejan enormes aprendizajes en las maneras de intervención y de promoción del desarrollo. En particular es de destacar que el DdB implica la participación de las personas desde la base, especialmente ligada a un territorio, viven en el mismo lugar y se vuelven actores para solucionar sus propios problemas, lo que se transforma en una manera importante de organización, pero que tiene mucho más que ver con personas que se unen para modificar algo que con OSC y aún menos con lo que son las redes temáticas.

<sup>21</sup> Datos de la entrevista realizada a Angélica Luna Parra, titular de INDESOL el 1º de Septiembre de 2016 y de los sitios web del Sistema de Información del Registro Federal de las OSC <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/> y de INDESOL <http://www.gob.mx/indesol>



INDESOL nace primero para capacitar a líderes sociales, más orientado a OdB que a OSC. Nace muy ligado a Solidaridad, en 1992, para que las comunidades decidan en qué gastan el recurso que se les asigna. Se les enseñó cómo discutir y priorizar lo que necesitaba la comunidad. Lo primero era lograr que decidieran sobre los servicios y eso empoderó muchísimo a la gente. En 2004 se legisló la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por OSC, la cual dota a INDESOL de sus funciones y se le asigna la tarea del registro de todas las organizaciones, el seguimiento con base en informes y cambios que presentan y el fomento de las OSC. En 2012 se recupera el diálogo con líderes sociales y no nada más con OSC para aprovechar otros liderazgos.

Ha habido una gran transformación de lo público que ha dejado de ser asunto único del gobierno, lo cual fue así por mucho tiempo. Cuando se estudiaba Administración Pública, se hacía desde el punto de vista de gobernar, pero no se hablaba de gobernanza. Habría que ahondar en conceptos como “democracia creativa”. INDESOL requiere estar cerca de gente y recoger lo que piensa, pero además requiere de personas que se dediquen a estudiar, sistematizar datos y conceptualizar experiencias y estadísticas para lograr un cambio. Por eso es tan importante la articulación entre academia, sociedad y gobiernos para transformar las políticas públicas.

Este cambio obliga al gobierno federal a visualizar a las OSC como organizaciones de interés público. También sentó bases de transparencia para la relación gobierno-sociedad, mecanismos de interacción y obliga al informe anual que le toca a hacer al INDESOL.



## INMUJERES

### *Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)*

**ES LA ENTIDAD DE GOBIERNO FEDERAL CUYO OBJETIVO ES PROMOVER Y FOMENTAR** las condiciones que den lugar a la no discriminación, igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros, el ejercicio de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural, económica y social del país.

La misión institucional se define como: “Somos la entidad del gobierno federal que coordina el cumplimiento de la política nacional en materia de igualdad sustantiva y coadyuva con la erradicación de la violencia contra las mujeres” Mientras que la visión es: “Somos la institución reconocida, a nivel nacional e internacional, por asegurar el pleno desarrollo de las mujeres, garantizando el ejercicio y el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales en igualdad de condiciones con los hombres.”

No puede haber un desarrollo sin igualdad, sin equidad de género y que exista violencia hacia la mujer. La mujer sigue en un segundo plano en muchos lados, INMUJERES quiere lograr igualdad de oportunidades. Esta entidad colabora muy cercanamente con la Comisión de Fomento de las Actividades de las OSC, la alianza inter-institucional entre SEGOB, INDESOL, SER y SHCP para formalizar al sector, fomentar que mujeres organizadas o grupos de mujeres completen sus procesos de institucionalización, para lograr un mayor impacto. Un grupo organizado puede lograr muchas cosas, pero si no está constituido de acuerdo a la ley vigente no puede pedir recursos federales o estatales, donativos deducibles de las empresas y ello limita a las OSC. Al no poder recibir recursos claros y transparentes las OSC, OdB o GdB funcionan como una institución que recibe caridad o dependen en gran medida de personas que por buena voluntad les proporciona recursos.

El origen de INMUJERES es por mandato del gobierno federal. Existe una política nacional al respecto de la equidad de género y ese es el marco jurídico desde donde opera el Instituto. El objetivo es que se respete la ley existente, que es de avanzada, así como de actuar ante el estado de emergencia en cuanto a violencia de género se refiere.

INMUJERES impulsa que los grupos de mujeres se organicen e institucionalicen. Se les capacita, se dan las facilidades formales para ello, se les guía en el proceso y se les asesora para lograr enfocar a la OdB, ya que muchas veces son grupos que tienen múltiples demandas y hay que priorizar. Principalmente se podrían dividir en dos enfoques de trabajo con las OSC: las que tienen un enfoque de derechos humanos y las que tienen un enfoque de modelo empresarial o productivo. Son diferentes, aunque ambas buscan en última instancia la equidad. Unas requerirán de mucha asesoría legal, de cómo levantar denuncias, documentar un proceso legal, actuar en caso de que la autoridad inmediata no responda. Las otras requerirán una asesoría financiera, fiscal, técnica para producir o logística para distribuir. También INMUJERES lleva a cabo talleres, conferencias, convocatorias abiertas para proyectos, presencia en los órganos de gobierno federales, estatales y legislativos, así como realizar mucho trabajo político para cambiar los paradigmas de machismo y desigualdad.

INMUJERES actúa a nivel nacional, con mujeres en grupo y organizadas, o bien, organizándose, con intervenciones muy puntuales dependiendo de las necesidades de las OSC. En el trabajo con las organizaciones se pide que sean colectivos, su tema sea la mujer, sus capacidades empresariales y productivas o un enfoque de derechos o prevención de la violencia y estén dispuestas a ser completamente transparentes en el uso de los recursos recibidos y en la manera en que se organizan.

El cambio que busca INMUJERES, desde su fundación, es lograr mayor igualdad de género y que lo que está en la ley, se cumpla. Dicho cambio es de muy largo plazo, es totalmente cultural para cambiar el paradigma de una cultura machista generalizada y también interiorizada en muchísimas mujeres. El mayor reto de la sociedad es cambiar el paradigma de lo que significa ser mujer en México, vencer el machismo, lograr que las mismas mujeres tomen en serio el tema de la equidad y reducir y detener la violencia de género y los feminicidios.

La colaboración es cercana con los miembros de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil: SEGOB, SEDESOL, INDESOL, SRE, INAI y SHCP, así como con la SE a través de las áreas de emprendedores, PyMES y Mi-PyMES, con SAGARPA en proyectos de modelos productivos con mujeres. En temas de salud reproductiva también son aliados y se trabaja en conjunto con la SSA, IMJUVE, el Gobierno de la Ciudad de México, la UNAM a través del CIEG (antes PUEG) y OSC como INCIDE Social y Católicas por el Derecho a Decidir.



## INADEM

### *Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)*<sup>22</sup>

**ES UN ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA**, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

Como organismo público especializado de vanguardia, fomentará e impulsará la cultura emprendedora; apoyará la creación y consolidación de más MIPYMES; facilitará que más empresas crezcan de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes; y potenciará su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales. Sobre todo, acercará los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente lleguen a quienes lo requieran.

La misión institucional de INADEM es “Implementar estrategias y líneas de acción de vanguardia para impulsar la política nacional en materia de apoyo a los emprendedores, así como a las MIPYMES, propiciando su formación, innovación, competitividad, productividad, crecimiento, consolidación y su proyección en los mercados nacional e internacional, para contribuir al desarrollo económico y bienestar social.”, mientras que su visión es: “Ser una institución de reconocimiento nacional e internacional, que fomente e impulse una cultura emprendedora y de innovación para consolidar empresas que se vinculen a las cadenas globales productivas de valor y así reactivar y articular los ecosistemas y coadyuvar al desarrollo económico nacional, sectorial y regional.”

A través de diferentes recursos disponibles en la plataforma web, INADEM da a conocer información que ayuda a las MIPYMES en el proceso de emprendimiento o consolidación de negocio como la Red de Apoyo al Emprendedor, el Fondo Nacional Emprendedor, la Universidad del Emprendedor, el Premio Nacional del Emprendedor, la Semana Nacional del Emprendedor y Crédito Joven, todo ello en la sección de guía de trámites<sup>23</sup>, con una serie de guías y preguntas frecuentes de fácil consulta.

También como una de las áreas estratégicas del INADEM se encuentra la Educación Emprendedora, que desde la plataforma web pone al alcance recursos como blogs, noticias, aplicaciones, educación financiera, cursos de idiomas, bibliografía, etc.

INADEM establece 24 metas institucionales entre las que destacan la coordinación de instancias para fortalecer emprendimientos y MIPYMES, coordinar de mejor manera a la federación, convertir al Estado Mexicano en sujeto de negocio para las MIPYMES además de propiciar el acceso a cadenas locales y globales de valor, colaborar en reformas al marco legal y reglamentario para crear condiciones más favorables, difundir e investigar mecanismos de innovación, orientar a resultados y calidad así como promover que el emprendimiento sea parte de la formación educativa en diferentes niveles del sistema educativo.

<sup>22</sup> Información obtenida a través de su página web: <https://www.inadem.gob.mx/> Consulta Febrero 27, 2017

<sup>23</sup> <https://www.inadem.gob.mx/guia-de-tramites/> Consulta Febrero 26, 2017.





SAGARPA

*Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)*<sup>24</sup>

**DEPENDENCIA DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, QUE TIENE ENTRE SUS OBJETIVOS** propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas del sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos, para el sector agropecuario, en el Plan Nacional de Desarrollo.

**Su misión institucional es:** “Promover el desarrollo integral del campo y de los mares del país que permita el aprovechamiento sustentable de sus recursos, el crecimiento sostenido y equilibrado de las regiones, la generación de empleos atractivos que propicien el arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productos para consolidar el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores.”, mientras que la visión se plantea de la siguiente manera: “México cuenta con una Sociedad Rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como un Sector Agroalimentario y Pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes.”

**SAGARPA cuenta con cinco objetivos estratégicos:**

- **Elevar el nivel** de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costera.
- **Abastecer el mercado interno** con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.
- **Mejorar los ingresos** de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de energéticos.
- **Revertir el deterioro de los ecosistemas**, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad.
- **Conducir el desarrollo armónico** del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural. Además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural.

**Para el cumplimiento adecuado de dichos objetivos estratégicos SAGARPA lleva a cabo programas específicos:**

- Programa de Apoyo a Pequeños Productores 2017 cuyo objetivo general es que las Unidades Económicas Rurales (UER) conformadas por pequeños(as) productores(as) de las zonas rurales y periurbanas incrementen la disponibilidad de alimentos.
- Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria 2017 que tiene como objetivo general contribuir a impulsar la productividad en el sector agroalimentario, mediante inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria mediante la inversión en las UER. La población

<sup>24</sup> Información obtenida a través de su página web: <http://www.gob.mx/sagarpa>  
Consulta Febrero 27, 2017

objetivo del Programa está conformada principalmente con las UER en transición, empresariales con rentabilidad frágil, empresariales pujantes y empresariales dinámicas, vinculadas con el sector agroalimentario, ya sean personas físicas o morales. La cobertura del programa es nacional, salvo el caso del Componente de Desarrollo Productivo del Sur- Sureste y Zonas Económicas Especiales.

- **Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola 2017.** El objetivo general es lograr que las Unidades Económicas Pesqueras y Acuícolas incrementen su productividad, en un marco de sustentabilidad, otorgando incentivos a la producción a agregar valor, a la comercialización y fomento al consumo; así como para el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros y acuícolas.
- **Programa de Fomento Ganadero 2017,** el objetivo general es contribuir a aumentar la productividad de las Unidades Económicas Pecuarias mediante inversión en el sector, con personas físicas y personas morales dedicadas a la producción, comercialización o industrialización de productos pecuarios que se encuentren registradas en el PGN.
- **Programa de Fomento a la Agricultura 2017,** que busca incrementar la productividad de las Unidades Económicas Rurales Agrícolas (UERA) mediante incentivos económicos focalizados preferentemente en zonas con potencial productivo medio y alto, en cultivos prioritarios y con potencial de mercado, con tecnología validada por instituciones de investigación, conforme a las características agroecológicas de cada región, contribuyendo al abasto suficiente de semillas y materiales vegetativos.
- **Arráigate/SER Joven.** La constitución de empresas rurales es una de las más importantes fuentes de creación de riqueza y empleo. SER Joven es el Sistema Emprendedor Rural para jóvenes que forma parte del Componente Arráigate dentro del Programa de Apoyo a Pequeños Productores creado por SAGARPA para dar apoyo en la creación y desarrollo de proyectos productivos a través de la generación de información y asesoramiento al beneficiario para apoyar la implementación de su proyecto empresarial en el sector agropecuario y pesquero. El programa quiere impulsar el arraigo de jóvenes de 18 a 39 años, a sus regiones de origen, ayudándoles a lograr un crecimiento personal profesional mediante el autoempleo.

En SAGARPA también se percibe una coyuntura especial por el cambio de gobierno en Estados Unidos, el titular de la SAGARPA, José Calzada Rovirosa, aseguró que México buscará un mayor intercambio comercial con la Unión Europea para cumplir con el objetivo de diversificar las ventas agroalimentarias que efectúa el país. Uno de los más grandes activos con los que cuenta México es cumplir con las normas y estándares en sanidad e inocuidad que exigen las naciones para ejercer un comercio libre, seguro y ágil y de esta forma convertirse en mercados complementarios. El secretario expresó que se vive un momento estratégico para generar puentes comerciales con otros países y, con ayuda de nuevas tecnologías, es posible reducir distancias y contar con un comercio más eficiente y productivo.

## SEGOB-UAOS *Secretaría de Gobernación - Unidad para la Atención de las Organizaciones Sociales (SEGOB-UAOS)*

**ES UNA DE LAS OFICINAS QUE CONFORMAN LA SEGOB CUYA FUNCIÓN ESTÁ ORIENTADA** a proporcionar asesoría, trámites y capacitación para las OSC para coadyuvar a la institucionalización y formalización del tercer sector de acuerdo a la legislación mexicana vigente. SEGOB-UAOS tiene como atribuciones conducir las relaciones del gobierno federal con las OSC, atender sus peticiones y remitirlas a las instancias competentes; intervenir en solucionar las problemáticas planteadas por las OSC. SEGOB-UAOS tiene la atribución de auxiliar en el diseño, instrumentación, ejecución y seguimiento de proyectos, planes y acciones para la atención oportuna de los problemas planteados por las OSC y en la solución de conflictos, así como coordinar con otras dependencias de la Administración Pública Federal, entidades federativas y autoridades municipales para el actuar de las OSC.

**Tiene la misión de:** “Prevenir y atender los conflictos comunitarios, proponiendo estrategias de solución, en coordinación con instancias de gobierno, así como propiciar que las actividades de las organizaciones políticas, sociales y civiles se desarrollen en el marco de la ley.” **La visión institucional se define como:** “Ser reconocida como la instancia estratégica del Gobierno Federal para la prevención y solución de los conflictos comunitarios, con la participación de los ciudadanos y las organizaciones políticas sociales y civiles, contribuyendo así a la gobernabilidad democrática.”

Desde la capacitación y la asesoría técnica, SEGOB-UAOS ayuda a que las OSC tengan un compromiso social profundo, que genere cambios de largo plazo, que no sea buscando un recurso económico, ni instrumentar brazos políticos de los partidos. Desde la perspectiva de SEGOB-UAOS las OSC son una forma exitosa de organización de la sociedad civil, para que la ciudadanía se organice y logre un fin común, no individual. El propósito de SEGOB-UAOS es ayudar a consolidar las OSC, que se constituyan legalmente, para que puedan actuar de mejor manera y tener un mayor impacto, al registrarse y tener su Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las OSC (CLUNI) adquieren obligaciones fiscales y de transparencia, que les permite recibir apoyos privados, gubernamentales e internacionales y las obliga a organizarse mejor. A través de las asesorías y capacitaciones para lograr OSC mejor capacitadas y formales, se logra credibilidad, fortaleza de las OSC, así como mayor impacto y prestigio del sector.

SEGOB-UAOS trabaja a una escala nacional, desde las oficinas centrales y en las oficinas regionales de la Secretaría. Existe la política de desplazarse cuando alguna OSC lo solicite y tenga un razón de fondo, por ejemplo, impartir algún seminario para todos los miembros de una o varias organizaciones. La gama de sectores atendidos por SEGOB-UAOS es inmensamente amplia, sin limitante en ese sentido. Los procesos tienen una temporalidad ad-hoc dependiendo del nivel de intervención que requieran las OSC, OdB, GdB o los ciudadanos en proceso de consolidación lo soliciten.



**Las líneas de trabajo son tres:**

- Asesoría y orientación a los dirigentes de las OSC, así como individuos que requieren información respecto a las figuras de asociación para los grupos de ciudadanos. Orientar para la obtención de la CLUNI.
- Proporcionar vínculos con dependencias e instancias que realizan los trámites básicos para la integración y funcionamiento de una OSC. Se busca proporcionar un servicio integral, para que las personas interesadas obtengan en un mismo lugar la información que requieran y el apoyo en la gestión de trámites y servicios.
- Capacitación para llevar a cabo cursos, talleres y reuniones informativas, que coadyuven en el proceso de profesionalización de las actividades de las OSC.

El marco normativo de SEGOB-UAOS se establece en la Constitución y, como parte de la construcción una cultura de la legalidad, la SEGOB-UAOS ha publicado en su sitio web para que sea accesible y consultado el siguiente Código de Ética del Servidor Público<sup>25</sup>:

**Bien Común**

Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad. El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.



<sup>25</sup> [http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/es/Organizaciones\\_Sociales/Codigo\\_de\\_etica](http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/es/Organizaciones_Sociales/Codigo_de_etica) Vigente a partir del 18 de Noviembre, 2010; Consulta Febrero, 26, 2017. El código de ética rige la actuación de los servidores públicos y se alinea con algunos elementos necesarios para la creación de ambientes favorables al DdB.

**Integridad**

El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

**Honradez**

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.

**Imparcialidad**

El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

**Justicia**

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público. Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.



### Transparencia

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

### Rendición de cuentas

Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

### Entorno cultura y ecológico

Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos. Nuestra cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para las generaciones futuras, por lo que los servidores públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.

### Generosidad

El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa. Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que



carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de nuestras etnias y quienes menos tienen.

### Igualdad

El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política. No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene para brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.

### Respeto

El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

### Liderazgo

El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esté adscrito. El liderazgo también debe asumirlo dentro de la institución pública en que se desempeñe, fomentando aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público. El servidor público tiene una responsabilidad especial, ya que a través de su actitud, actuación y desempeño se construye la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.

El objetivo es lograr OSC más organizadas, más profesionales, más enfocadas, más transparentes, lograr atender a ciudadanos con intereses por el bien común genuinamente organizados. Así mismo, la SEGOB-UAOS identifica con claridad que el hecho que actúen un mayor número de OSC en el país tiene un impacto a nivel legislativo, por un lado existe un marco normativo respecto a las OSC a nivel constitucional, por otro lado, las OSC pueden lograr incidir en diferentes temas. Al consolidar y profesionalizarlas les da mayor campo de acción y mayor credibilidad. Las capacitaciones les permiten tener más herramientas.

La naturaleza de SEGOB-UAOS obliga a tener lazos con diferentes instancias de la Administración Pública Federal, en particular con SHCP y con INDESOL, pero también colaboran de manera cercana con SEDESOL, SCT, SAGARPA, SEP, SENER, SE, STPS, SEDATU, SEMARNAT, SSA, DIF, LoteNaI, así como instituciones como Nacional Monte de Piedad, Fundación Merced, CEMEFI, PNUD, UNICEF, fundaciones, redes de OSC, así como con organizaciones de tipo político relacionadas con partidos políticos.

Los principales retos son mantener a las OSC alejadas de intereses partidistas y cambiar la cultura paternalista y asistencialista que aún persiste en un importante sector de la ciudadanía.







## CONCLUSIONES

### ACADEMIA Y DESARROLLO DE BASE

#### *Academia en general*

El universo académico entrevistado se divide en dos grupos, por un lado se encuentra el actuar de las universidades que tienen una manera de conceptualizar el desarrollo desde su oferta educativa y por otro, se encuentran los centros de investigación e investigadores especialistas en temas de desarrollo, o temas que se vinculan al desarrollo quienes, por tanto, abordan el tema desde su objeto de estudio.

Ambos grupos que conforman la academia concuerdan que el desarrollo tiene como objetivo fortalecer a la sociedad civil, los liderazgos comunitarios, el logro de cambios a micro escala a largo plazo y dan mucha importancia al enfoque multiactor, considerando que el gobierno no puede asumir toda la tarea y que tampoco es una responsabilidad que recaiga únicamente en los ciudadanos.

Las universidades y los investigadores se identifican como formadores y generadores de información, conocimiento, modelos e indicadores, para demostrar que las intervenciones tienen el efecto deseado.

El énfasis, aunque hay compromiso de parte de las instituciones y de los académicos de aportar al desarrollo, se encuentra en la formación de los estudiantes y cuerpo docente y en la generación de conocimiento, métricas, sistemas estandarizados de evaluación y desarrollo de tecnologías aplicables.

Hoy día se refleja desde la academia el énfasis de una visión multidisciplinaria de los equipos, lo que es algo reciente, abonando a intervenciones de manera integral. Se define como parte de un sistema mayor, donde los gobiernos son estructuras cambiantes cada seis o tres años, que generan reglas y marcos legales, mientras que los ciudadanos tienen una mirada de mayor largo plazo y permanencia.

Dan cuenta de la dificultad del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) para valorar el trabajo de equipos multidisciplinarios de proyectos de vinculación orientados a favorecer el desarrollo comunitario, lo cual limita el involucramiento de investigadores en proyectos y su valoración como científicos sociales.

Todos pertenecen a redes temáticas o institucionales como los sistemas UIA, UNAM, La Salle y la Red de Universidades Anáhuac y reconocen que para sumarse a esfuerzos colectivos, es necesario ser flexible para actuar desde las diferencias, lo cual favorecería la inclusión de la academia en otro tipo de redes.

A CONTINUACIÓN UNA SÍNTESIS DE LAS CONCLUSIONES POR CADA UNO DE LOS TRES ACTORES QUE SE DESPRENDE DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.



### Universidades y Centros de Investigación

- **Trabajan en desarrollo**, más no lo nombran como DdB.
- **Han ido más allá** de la obligatoriedad del servicio social en la educación superior a lo largo del proceso formativo, convirtiéndolo en acciones dirigidas a la responsabilidad social y a ejercicios de ciudadanía con la visión de restituir a la sociedad lo que de ella se ha recibido. Ello convierte a las instituciones en sujeto de vinculación entre alumnos y comunidades.
- **Existen diferentes modalidades de programas de servicio social:** formativo, de impacto a la comunidad, prácticas profesionales en OSC actuando en territorios, así como intercambios, pasantías en organizaciones y comunidades. Además se cuenta con programas específicos, por ejemplo el *ITESM* cuenta con el área de Urbanismo Ciudadano y el programa de Restauración Ambiental Comunitaria; o bien con la incorporación del tema de Responsabilidad Social a través de materias que son altamente valoradas con créditos académicos; inclusive la Universidad Anáhuac cuenta con una facultad de Responsabilidad Social. Con ello se ofrece una amplia gama de posibilidades de vinculación para el fortalecimiento de las comunidades y sus OdB, además se da cuenta de la importancia que la academia le da al tema.
- **Por la propia naturaleza de las universidades** y su pluralidad de carreras, el abordaje conceptual y metodológico se lleva a cabo de manera muy amplia, desde el abordaje de tipo tecnológico, construcción de infraestructura, intervención comunitaria a través de talleres, etc.
- **Existe una visión de actuación a largo plazo** que se acota por la rotación de estudiantes y por los ciclos escolares. A manera de ejemplo para sortear estas limitantes, la mayoría de las universidades entrevistadas, implementa una estrategia para impulsar proyectos de mediano y largo plazo donde diversos alumnos participan en brigadas de manera continua y sistemática sin interrupción. Este tipo de estrategia resulta atractiva para facilitar vinculación con OSC y fundaciones que impulsan proyectos a mediano y largo plazo.
- La *Universidad Autónoma Chapingo* ofrece un modelo académico particular ya que tiene la vocación de generar conocimiento aplicable para el campo, desde tecnologías agroindustriales como de rendimiento de semillas. Su concepción metodológica tiene elementos orientados al DdB. Sus centros regionales pueden ser espacios de vinculación con OSC y fundaciones que requieren asistencia técnica específica.
- **Algunas universidades privadas** entrevistadas tienen fundamentos y orígenes en valores y principios religiosos: Jesuitas (*Sistemas UIA, ITESO, U. De Loyola*), La-sallistas (*Sistema La Salle*) y Legionarios de Cristo (*Red Anáhuac*), lo que se refleja en sus formas de intervención en las comunidades. Son visiones favorables para crear sinergias y colaboraciones entre el trabajo que impulsan y el trabajo y perspectivas de muchas fundaciones y OSC.

### Académicos e Investigadores

- En la academia hay interés y gente muy comprometida con el desarrollo, pero con baja articulación por lo que se pierde el potencial del trabajo académico, su vinculación con el tema y, fundamentalmente su aporte a las prácticas de DdB. Se podría mejorar con el establecimiento de convenios entre la academia, las empresas y fundaciones empresariales.

- La maestría y doctorado de Desarrollo Rural de la UAM-Xochimilco es un modelo único en tanto que los estudiantes están vinculados a procesos de desarrollo; sus proyectos de investigación contribuyen a procesos sociales. Por sus enfoques y metodologías, temáticas y modalidad formativa, aporta conocimientos relevantes para fortalecer el trabajo de las OdB, fundaciones y OSC con enfoque de DdB.
- Como centros de investigación no se tiene la limitante a trabajar desde un sólo enfoque de DdB, sino que la realidad y el conocimiento se abordan y manejan desde múltiples enfoques teóricos y metodológicos. Por ejemplo, algunos académicos de ECOSUR utilizan el enfoque de Innovación Socioambiental o el de Modos y Medios de Vida. Para El Colegio de Sonora, su objeto de estudio es la salud desde una perspectiva de salutogénesis para la construcción de prácticas de cuidado de la salud.
- La academia aporta al desarrollo con recursos humanos y materiales como infraestructura, en particular laboratorios, así como herramientas para profesionalizar capacidades administrativas de OdB a distancia. Estos activos resultan atractivos para la práctica del DdB.
- Hay quienes han desarrollado centros de investigación, que operan e investigan, con relativa independencia de la sede, como Pro-Regiones desde la UNAM y el Centro Meneses de la UIA con lo cual su contribución comunitaria es más expedita. La experiencia que se genera a través de estos espacios podría aportar con mayor pertinencia a las fundaciones y OCS que actúan en territorios cercanos, con temáticas similares.
- El énfasis de la academia en la sistematización de experiencias, con el interés de generar conocimiento que permanezca y permita elaborar modelos expandibles y replicables que aporten al diseño de políticas públicas. Para ello, generan sistemas de evaluación o seguimiento que pueden ser de gran utilidad para las fundaciones y OdB a través de espacios de colaboración.
- Es difícil identificar académicos que contribuyen al tema en tanto que, en la mayoría de los casos, el trabajo desde una perspectiva de investigación aplicada o de acompañamiento de procesos comunitarios, se da más por iniciativa personal que por una política institucional. Por tanto, a decir de una entrevistada, la academia y el desarrollo, resulta una abstracción muy amplia.

### Academia y el DdB

La relación con el enfoque de DdB de las universidades e investigadores del tema, tiene impacto directo por su contribución a la generación de ambientes favorables: instrumentan modelos, sistemas de investigación e indicadores para identificar logros y fracasos de la implementación de los proyectos. Por su naturaleza, estrategias y metodologías utilizadas (servicio social, prácticas profesionales, brigadas, misiones, etc.) no necesariamente participan en el fortalecimiento de capacidades de acción colectiva, pero el impacto que generan, detona procesos de acción. En general son aliados dispuestos a participar, desde su función específica y en proyectos con un enfoque multiactor.

### Cooperación Internacional en general

Para efectos de este estudio, la **Cooperación Internacional (CI)** se dividió en dos grupos: gubernamental y privada, sin embargo, ambos tipos de cooperación concuerdan que el objetivo es fortalecer a la sociedad civil y dan mucha importancia al enfoque multiactor, donde ellos se consideran uno más, no imponen modelos de trabajo, sino que fomentan diálogo y acciones colaborativas. Reconocen tener una posición privilegiada para construir puentes de vinculación con gobierno y academia.

En ambos tipos de CI, gubernamental y privada, hay exigencia de transparencia, solidez institucional, cumplimiento de políticas y reglamentos establecidos. Hay inquietud de los donantes por asegurar que su inversión tenga el impacto deseado.

Algunas agencias requieren que las OdB y OSC tengan capacidades para dar seguimiento puntual, monitoreo constante, cumplimiento de acuerdos, transparencia en el uso de recursos y la toma de decisiones, así como una actitud institucional abierta a la crítica, al aprendizaje de errores y éxitos a través de evaluaciones. Estas exigencias favorecen que en muchos casos terminen fortaleciendo a organizaciones ya fortalecidas.

Incentivar a la socialización de casos no exitosos, como se mencionó en algunas entrevistas, tiene como objetivo para la CI aprender de la curva de aprendizaje porque “muchas veces se aprende más de los errores que de los aciertos”, así como del intercambio de “momentos desafortunados” de malas prácticas en monitoreo y evaluación.

Los esfuerzos de diversas agencias de CI y de otros actores que no se coordinan en un mismo territorio, son un posible freno y no favorecen un desarrollo local de mayor alcance.

Las agencias de CI tienen políticas muy distintas entre ellas, pero todas convergen en el desarrollo de las comunidades. Ello muestra que es posible la conjunción de esfuerzos multiactor, aunque haya políticas, lineamientos y metodologías diferentes.

### Cooperación Internacional Gubernamental

- **La Ley Internacional de Cooperación para el Desarrollo** es el marco legal para las agencias de cooperación gubernamental y el objetivo es relacionar el actuar de la CI a compromisos internacionales como las Metas del Milenio, Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el Objetivo 16 (ODS16), siendo para GIZ importante visibilizar a la sociedad civil como un actor fundamental en la estrategia nacional de implementación del ODS16. Sus metas ofrecen una oportunidad para que las OSC, fundaciones, OdB y academia intercambien sus contribuciones específicas y generen sinergias y alianzas estratégicas.
- **México está clasificado como un país de renta media**, lo cual determina recursos, programas y proyectos, por lo que es importante hacer un análisis riguroso para capitalizar de mejor manera las oportunidades que ofrece esta condición

dicotómica de receptor de CI y de oferentes de CI. Por ejemplo, podría favorecer una visión de desarrollo hacia países de renta baja, mientras que podría beneficiarse de la CI países de renta alta para atender desafíos tecnológicos en temáticas propias al desarrollo local y regional.

- **Las agencias de CI gubernamentales entrevistadas**, con excepción de IAF, no otorgan fondos directamente a las organizaciones, sino que lo hacen a través del gobierno federal, aunque las agencias tengan intervenciones estatales o regionales. Esta información es relevante para el diseño y gestión de proyectos.
- **AMEXCID, institución de función pública del gobierno federal mexicano** es hacedora, gestora o asesora de la CI recibida y otorgada. Juega un rol estratégico porque a través de dicha agencia, se gestiona toda la CI gubernamental. Se percibe cierto desconocimiento de las oficinas del gobierno federal de los alcances de AMEXCID, lo cual limita el aprovechamiento de oportunidades que ofrece para el desarrollo y que pueden sumarse al fortalecimiento de las OdB y al DdB.
- **IAF, desde su origen en los años sesenta**, se relaciona con OdB y OSC directamente y desde su enfoque de DdB. No tiene oferta propia sino que atiende la demanda de las organizaciones; su intención es transmitir su “ADN de DdB”. Por lo tanto, IAF es uno de los principales aliados de quienes impulsan el DdB y el desarrollo local con miras al logro de comunidades sostenibles.
- **La CI gubernamental ha cambiado**. De ser una actividad únicamente entre gobiernos, cada vez interactúa más con OSC, OdB y comunidades en general. Esto abre un campo de oportunidad para las empresas y fundaciones empresariales.
- La CI prioriza entidades federativas y sectores de mayor marginación, lo cual es coincidente con los territorios donde intervienen muchas fundaciones empresariales, comunitarias y OSC.
- **Uno de los principales intereses de CI** es visibilizar a la sociedad civil como un actor importante para el cumplimiento de los ODS. Esta situación abre la puerta para que las organizaciones tomen un rol activo en el cumplimiento por parte del gobierno de dichos ODS.

### Cooperación Internacional Privada

- **Las agencias de CI privadas desarrollan**, en general, una agenda o temáticas específicas que responden a ciertos sectores de la población como indígenas, mujeres, jóvenes o temáticas como salud, sexualidad, salud reproductiva, derechos humanos, justicia o formación de ciudadanía, con lo que se incide directamente en el DdB. Las temáticas y poblaciones prioritarias en la agenda de la CI podrían convocar al trabajo colaborativo con fundaciones, OSC, universidades y academia.
- **Muchas de sus programas y actividades** se focalizan en zonas de alta marginación, siendo los estados de Chiapas y Oaxaca dos regiones destacadas. También han sido áreas prioritarias para OdB, OSC, fundaciones y gobierno federal, zona donde valdría la pena considerar acciones colaborativas.
- **Contribuyen al empoderamiento de OSC** a través de diversas estrategias, una de ellas es otorgar fondos para proyectos, evitando generar una relación perversa



de codependencia y en particular para que una OSC no se quede años trabajando con una sola comunidad; actitud que no abona a la visión de desarrollo. Es un reto para muchas OSC, OdB y comunidades marcar límites de tiempo de su intervención. En este sentido, las agencias de CI privadas generan estrategias para que el trabajo conjunto no cree codependencia entre las partes y para que las comunidades tomen control eventualmente de su propio desarrollo.

- **Todas tienen estrategias para propiciar la incidencia de las OSC y OdB** en el diseño de los planes municipales de desarrollo. Conocer estas estrategias abonará para incidir con mayor pertinencia en políticas públicas.
- **Hay claridad en las agencias de CI privadas** de que las experiencias desarrolladas en el campo micro-social actúan como laboratorios sociales en términos de generar modelos que funcionen y que puedan ser evaluados, sistematizados y replicables; que se puedan documentar sus logros. Las experiencias documentadas abren la puerta al diálogo con la academia que también busca sistematizar, aprender y enriquecer el DdB.
- *Oxfam trasciende el concepto estratégico-programático de pobreza* para abordar el tema de desigualdad, con una visión para generar cambios desde una perspectiva abiertamente no asistencial. Se ubica con una función estratégica para el desarrollo, creando puentes entre experiencias locales y globales o entre el sector social y gobierno. Por lo tanto, aporta a la creación de ambientes favorables necesarios para el DdB y el Desarrollo Local y lo convierte en un actor estratégico.

#### Cooperación Internacional y Desarrollo de Base

Por sus lineamientos, políticas y razón de ser, la relación con el enfoque de DdB de la CI, sea gubernamental o privada, favorece las dos estrategias fundamentales para que el DdB sea sostenible: el fortalecimiento de capacidades de acción colectiva y la contribución a generar ambientes favorables, lo que posiciona a las agencias de CI como aliados estratégicos. Sin embargo su presencia y participación es cada vez más limitada y, por lo general, se da a través de otros actores (Gobierno, OSC, Academia, Fundaciones) quienes implementan y operan los programas o proyectos junto con las OdB.

## GOBIERNO FEDERAL Y DESARROLLO DE BASE

### Gobierno Federal en general

Como se mencionó anteriormente, el Gobierno Federal fue el nivel de gobierno que se consideró para este estudio, por su alcance nacional, su actuar establecido en la Constitución Federal y también debido a que es común que las entidades estatales repliquen un modelo de secretarías, instituciones y oficinas muy similar al de la Federación. Además, en cada una de las entidades federativas, hay por lo menos una delegación de cada una de las dependencias del Gobierno Federal.

### Particularidades del Gobierno Federal en cuanto al concepto de DdB

- **El desarrollo no es nombrado como DdB**, se le nombra como desarrollo en general. Dicha verbalización implica una visión de que puede haber desarrollo siempre y cuando se tengan oportunidades para el desempeño de alguna actividad, ya sea económica, productiva, de derechos o para la organización formal de una OSC, OdB o GdB.
- **Los proyectos y programas de las fundaciones empresariales**, OSC, OdB, academia y CI cubren toda la gama de actividades que el Gobierno Federal percibe como oportunidades.
- **El desarrollo debe tener un enfoque de sustentabilidad** a largo plazo y alcances transexenales. Hay claridad que los resultados no serán inmediatos como se necesita, ni como se desea, pero existe una visión de sembrar proyectos que maduren y que éstos sean controlados por las OSC, OdB y GdB, donde el Gobierno actuará como facilitador, impulsor o aliado.
- **CONABIO tiene una visión** en que la sustentabilidad no es un término meramente económico o de participación en el PIB, sino que amplía el concepto al bienestar, alimentación y otros factores, que en las mediciones occidentalizadas de pobreza no son tomadas en cuenta. Esta visión es concordante con la visión de comunidades sostenibles.
- **La Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil** es un ente articulador del Gobierno Federal para la formalización, capacitación e institucionalización de las OSC donde participan SEGOB, SEDESOL-INDESOL, SRE-AMEXICD y SHCP en temas de fiscalización y transparencia. Además, muchas otras dependencias del gobierno se involucran con la Comisión, entidad del gobierno que es de considerarse por las OSC y OdB.

- **Es importante resaltar** que hoy día existe una legislación vigente en el país que da mandato al Gobierno Federal para fortalecer a las OSC. El marco de referencia se establece en el Plan Nacional de Desarrollo. Por consiguiente, las dependencias federales tienen la disposición de actuar en este sentido cuando la comunidad organizada lo requiera.
- **El gobierno se ve a sí mismo como un facilitador más no como detonador;** no provoca per se la formación de las OSC. Pero, una vez que suceden iniciativas autogestivas de organización, el gobierno ayuda a su fortalecimiento a través de sistemas de información, orientación y capacitación de manera amplia a aquellos grupos que tengan algún interés común.
- **La escala de intervención,** por la misma naturaleza de las instancias del Gobierno Federal, es a nivel nacional o de cobertura amplia en regiones. Esta capacidad de alcance tan amplio, en política, acción y logística, le proporciona al Gobierno una posición estratégica para impulsar el desarrollo.
- **Un enfoque similar al de DdB** se da en casos donde los programas o proyectos atienden temas de biodiversidad, recursos forestales, recursos agrícolas, de equidad de género e impulso a MIPYMES.
- **En estos programas, que son de amplia cobertura,** el Gobierno Federal reconoce la capacidad de poder actuar a micro escala en comunidades pequeñas o marginadas, y que éstas actuaciones permiten un desarrollo más eficiente y más acompañado.
- **La amplia experiencia de una empresa** en la cadena de valor de los mercados nacionales, locales e internacionales, se vuelve de interés para las dependencias del Gobierno para poder implementar proyectos que logren un impacto positivo visible en un corto plazo.

#### Gobierno Federal y Desarrollo de Base

Por la naturaleza de los organismos que componen el Gobierno Federal, con un alcance a nivel nacional o en regiones amplias y que deben seguir lineamientos establecidos y acotados a su actuar, la relación de este actor con el enfoque de DdB, por lo general, no tiene un impacto directo para que éste sea sostenible. Sin embargo, el actuar y los lineamientos establecidos por ley para el fortalecimiento del sector social, son una oportunidad para que empresas, fundaciones empresariales, fundaciones comunitarias, OSC, cooperación internacional y academia detonen la formación de ciudadanos organizados y que impulsen la consolidación de OdB fortalecidas en sus capacidades de acción colectiva. También existe la posibilidad de involucrar al gobierno con su contribución para la generación de ambientes favorables al DdB, ya que es parte de su mandato y existen las instancias federales para el fortalecimiento del sector.

#### CONCLUSIONES GENERALES

- **LOS TRES ACTORES ABORDADOS EN ESTA SEGUNDA FASE DEL ESTUDIO TIENEN DIFERENTES MANERAS DE CONCEBIR Y NOMBRAR EL DESARROLLO, MUY POCOS LO NOMBRAN DDB; SE HABLA DE DESARROLLO COMUNITARIO, DESARROLLO SUSTENTABLE, DESARROLLO HUMANO. TANTO LA ACADEMIA, COMO LA CI Y EL GOBIERNO FEDERAL, CONSIDERAN QUE EL DESARROLLO DEBE SER A LARGO PLAZO, LOGRAR IMPACTO Y SER SUSTENTABLE. ADEMÁS LOS TRES ACTORES DECLARAN QUE ES FUNDAMENTAL IMPLICAR A LA SOCIEDAD CIVIL.**
- **LOS TRES ACTORES TIENEN UN CONVENCIMIENTO DE QUE LA ASISTENCIA, AUNQUE A VECES NECESARIA, NO PROPICIA EL DESARROLLO, NI FOMENTA UNA VISIÓN DE LARGO PLAZO Y NO TIENE UN IMPACTO SUSTENTABLE.**
- **HAY TAMBIÉN UNA COINCIDENCIA ENTRE ESTOS TRES ACTORES AL RECONOCER QUE EN EL CENTRO DEL DESARROLLO, SIN IMPORTAR EL NOMBRE QUE SE LE DÉ, SE ENCUENTRAN COMO PROTAGONISTAS CENTRALES LAS COMUNIDADES.**
- **LOS TRES ACTORES RECONOCEN AL ENFOQUE MULTIACTOR COMO ELEMENTO INDISPENSABLE PARA UN DESARROLLO PERDURABLE. AL PERCIBIRSE COMO ENTES QUE CONFORMAN UN SISTEMA Y QUE COLABORAN Y PARTICIPAN DESDE ÁMBITOS DIFERENTES SABEN QUE DEBEN CONSIDERAR A OTROS: OSC, EMPRESAS, FUNDACIONES, NIVELES DE GOBIERNO, ODB Y CIUDADANOS EN GENERAL.**
- **TODOS COINCIDEN EN ENFOCAR ESFUERZOS COLECTIVOS PARA LOGRAR UN MISMO FIN A PESAR DE LAS DIFERENCIAS DE CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS, CONVERGERÁN EN UN DESARROLLO PERDURABLE, ES DECIR, EN COMUNIDADES SOSTENIBLES.**
- **ES DE VITAL IMPORTANCIA, PARA CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACIÓN QUE QUIERA INCIDIR EN EL DDB EN MÉXICO, IDENTIFICAR A LOS DISTINTOS ACTORES QUE ACTÚAN EN UN TERRITORIO ESPECÍFICO PARA ESTABLECER ALIANZAS, CAPITALIZAR ESFUERZOS, COMPARTIR EXPERIENCIAS, APROVECHAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS ECONÓMICOS, HUMANOS Y TECNOLÓGICOS DISPONIBLES, DESARROLLAR MODELOS, DOCUMENTAR PROCESOS, ENTRE OTRAS ACTIVIDADES, PARA INCIDIR E IMPACTAR DE MANERA SOSTENIDA.**



## RECOMENDACIONES



### RECOMENDACIONES A REDEAMÉRICA NODO MEXICANO

AL FINAL DE LAS ENTREVISTAS SE SOLICITARON RECOMENDACIONES PARA REDEAMÉRICA, enfatizando que es una Red comprometida con la promoción de comunidades sostenibles y que busca generar e intercambiar conocimientos y experiencias. También se preguntó si tendrían interés en vincularse con la Red y de qué manera imaginaban podría darse dicha vinculación.

Las recomendaciones surgieron desde varias ópticas, matizadas por la experiencia institucional, profesional y personal que cada informante tiene, y desde el conocimiento o desconocimiento que cada entrevistado tenía de RedEAmérica. Las recomendaciones están organizadas por actor.

Vale la pena mencionar que destaca el hecho de que los tres actores involucrados en esta segunda etapa del estudio, recomiendan enfáticamente que RedEAmérica haga una mayor difusión de su quehacer y de su propósito.

#### Academia

- **Invitar específicamente** a las instituciones académicas y centros de investigación a participar y a formar alianzas. Todo lo que sea en beneficio de la sociedad se puede hacer en conjunto, sin importar si se es empresario con fines de lucro, del ámbito social o gubernamental. Si se trabaja colectivamente por un bien común, se tendrá un mayor alcance.
- **Ampliar, difundir, comunicar a otros los conceptos relacionados al DdB**, tales como el propio concepto de DdB, OdB, Desarrollo Local, Comunidades Sostenibles.
- **Recuperar y apalancarse** en los saberes locales y de las OdB que son sus contrapartes.
- **Respetar la integralidad de los proyectos**, no fraccionar las experiencias.
- **Contribuir con su visión empresarial** a que se ser más pragmáticos en la definición los indicadores relevantes para el desempeño de un proyecto o programa.
- **Favorecer el trabajo en red**. Trabajar en equipo con actitud colaborativa y construir alianzas estratégicas; encontrar los nichos para trabajar juntos. Sumar esfuerzos que, aunque sean fundaciones empresariales o empresas con gran prestigio, estén dispuestos a colaborar y no imponer.
- **Tender puentes** entre academia, gobierno con las fundaciones empresariales, a fin de romper prejuicios y condicionamientos.
- **Convocar a empresas**, fundaciones empresariales y a un grupo de académicos a un espacio de interacción que permita conocerse, informarse y realizar un intercambio de experiencias que podrían culminar en esfuerzos multiactor o redes interesantes.
- **Revisar dónde se desempeñan territorialmente** las fundaciones participantes de RedEAmérica para coordinar o conjuntar esfuerzos.
- **Vincular a la Junta de Asistencia Privada (JAP)** sobre todo a la Coordinadora Nacional de Juntas de Asistencia Privada con 16 juntas de asistencia para involucrarlos en este tema.
- **Fomentar el espíritu de cooperación Sur-Sur**. Esta colaboración aportaría respuestas y soluciones con visión global y concreta. RedEAmérica tiene una posición estratégica en la región que debe aprovechar para ello.



- Difundir experiencias positivas o de aprendizaje de los otros países donde actúa RedEAmérica.
- Llevar a cabo un diplomado que reúna a los tres actores y que la currícula contemple documentar el quehacer de cada uno para que de ahí surjan posibilidades de acción común. Aunque todo está empujando hacia la colaboración, falta mucho por reconocerse como actores con distintas responsabilidades, pero con una agenda en común y con amplio potencial para construir juntos.
- Hacer visible y disponible, dentro de un proceso amplio y claro, lo que está haciendo la Red y sus metodologías.
- Acercarse a las redes académicas para impactar a nivel local. El desarrollo es un tema relevante para la academia y hay recursos humanos y tecnológicos, conocimiento, infraestructura que pueden aprovecharse a mayor escala en una alianza con RedEAmérica.
- Aprender a trabajar con los diferentes niveles de gobierno, partidos y organizaciones y tener un plan integral donde cada quien contribuye desde su función específica.
- Participar activamente en la colaboración entre iniciativa privada, sector gubernamental y académico para encausar recursos que se invierten en ciencia y tecnología en procesos de desarrollo comunitario e impulsar que los conocimientos generados se difundan. Por el prestigio de las fundaciones que conforman RedEAmérica pueden abrir puertas en instancias como SEP o CONACYT.
- Hacer un evento, un conversatorio no de corte académico pero sí con académicos en donde se genere una reflexión sobre la responsabilidad de cada uno de cara a los desafíos de la agenda de los objetivos de desarrollo 2030. Leer las prácticas aisladas e inconexas desde la perspectiva de los ODS.
- Establecer diálogo con diversos actores, con la gente que está en los proyectos de base, con otras empresas, con gobierno, con academia, con CI, para tener una comprensión del otro, de sus procesos y de sus lógicas de acción. “Traducir” al lenguaje del otro y reconocer la diversidad de lenguajes para pensar el desarrollo. RedEAmérica, por su poder de convocatoria y su experiencia latinoamericana puede impulsar diálogos con actores diversos.
- Difundir la riqueza que hay de las organizaciones que están apoyando el desarrollo, como las fundaciones empresariales de RedEAmérica. Hacerlo para que se encuentren y dejen de ser mundos aparte y que las experiencias de las fundaciones y empresas se visibilicen para vincularse.
- Desarrollar un catálogo de capacidades académicas, a fin de identificar las capacidades que puede ofrecer, como por ejemplo: académicos que saben evaluar proyectos de DdB, sistematizar experiencias locales, trabajar con grupos; académicos con capacidad de establecer vínculos, relaciones con redes, con arraigo comunitario, reconocimiento y autoridad moral para gestionar proyectos e iniciativas.
- Hacer un lanzamiento y difusión amplia del Estudio “Prácticas de DdB en México” y del mapeo de actores, a nivel de instituciones de educación superior, es un insumo esencial para la academia. Dentro de una misma universidad, unos no saben lo que otros están haciendo; cada quien está en sus proyectos de investigación y se comparte poco. Una mirada externa que devuelva lo que se está haciendo, quien lo está haciendo y cómo, es fundamental. A partir del mapeo se puede empezar a tejer redes con personas específicas en función de un proyecto colectivo.

### Cooperación Internacional

- Realizar mapeos detallados de las regiones, micro o macro, en las que la Red quiere incidir y tomar en cuenta a los actores que no necesariamente comparten sus visiones de desarrollo. Reconocerlas como actores esenciales para no generar conflictos y no afectar o destruir, en algunos casos, el endeble tejido social.
- Diseñar estrategias para fortalecer las capacidades de autogeneración de recursos de las OdB, principalmente, para la vinculación de las OdB a los ciclos de mercados de valor.
- Visibilizar la oferta de financiamiento y ser más osados convirtiéndose en catalizadores de las ofertas y demandas de recursos. RedEAmérica tiene la oportunidad de aprovechar la situación de México que como país de renta media para canalizar esfuerzos en México y América Latina para impulsar el DdB. Se recomienda trazar una estrategia de vinculación con la CI gubernamental y privada.
- Revisar, enriquecer, difundir e impartir el Diplomado que realizó RedEAmérica sobre DdB, ya que podría ser muy útil para el personal de fundaciones empresariales. Incluir algunos otros temas, como por ejemplo estrategias para conocer y aprovechar las oportunidades que ofrece la CI. Así mismo, hacer los ajustes necesarios para dirigirlo a líderes comunitarios que no necesariamente son profesionistas, pero que podrían participar y profesionalizarse en DdB.
- Documentar el proceso de cómo se ha corregido el rumbo si RedEAmérica, o alguna de las fundaciones empresariales que la conforman, han cometido errores que hayan afectado su imagen. Comunicar el resultado.
- Conocer, analizar y presentar formalmente a la Red con AMEXCID porque en conjunción con el Gobierno Federal se abre la posibilidad de gestar alianzas público-privadas para posicionarse en el tema del desarrollo.
- Hacer una planificación participativa, en el que no solamente intervengan las direcciones de AMEXCID, sino todos los subsectores, encabezados por sus órganos representativos. Un ejercicio de interlocución y de análisis participativo en el que se sientan todos en una sola mesa para proponer la consonancia y agenda de entendimiento.
- RedEAmérica tiene la experiencia, el nivel de interlocución y la capacidad de convocatoria para generar un espacio de encuentro de análisis pragmático para hablar en México de un marco teórico conceptual específico, es decir, que la sociedad civil organizada, las fundaciones empresariales, el propio sector empresarial, y la función pública, se sienten a hablar desde un mismo nivel de actuación.
- Continuar haciendo lo que este Estudio representa: estudiar y entender la realidad del DdB en México. Hay una complejidad de territorios, actores y problemáticas enormes; no es sencillo y tampoco es automático. RedEAmérica lo entiende y debe lograr comunicarlo a otros actores, como a otras fundaciones empresariales que no son parte de su Red.
- Consultar a las comunidades antes de trabajar de manera directa. La confianza y el arraigo comunitario que muchas OSC han logrado a lo largo de muchos años es fundamental por ello, se recomienda hacer alianzas entre empresa y organizaciones locales para ir tejiendo vínculos poco a poco.
- Conocer a fondo las Metas del Milenio, la Agenda 2030 y en particular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para ser un aliado indispensable de la CI en este respecto, no sólo en México sino en América Latina.



### Gobierno Federal

- Difundir a mayor escala lo que las diferentes entidades gubernamentales realizan, para incluir a RedEAmérica como un aliado que oriente a las OSC para capacitarse y vincularse con el sector privado, impulsar políticas de responsabilidad social corporativa y promover vínculos a nivel federal o de carácter local con el enfoque de DdB.
- Fomentar la cultura de la legalidad. Al ser fundaciones empresariales tienen la obligación de ser transparentes en el uso de los recursos y en el objeto social de la fundación. Replicar esas prácticas fortalece al sector, además de ser exigencias para la constitución legal de las OSC.
- Acercar a las instituciones de gobierno y a las OSC. Por un lado, por la formación empresarial, la Red puede asesorar al gobierno en cómo ser más pragmáticos y coadyuvar al diseño de políticas más sencillas y eficientes; y por otro lado, para entender y conocer a las comunidades y ser más flexibles, facilitando las reglas y convenios, en aras de favorecer la operación.
- Vincular mercados con los muy diversos y amplios proyectos y programas del Gobierno Federal para dar valor agregado a los productos, mejorar el posicionamiento ante el consumidor y mejorar la distribución. El posicionamiento de productos y servicios en los mercados favorecerá al desarrollo de las comunidades y la sustentabilidad de los proyectos.
- Analizar la posibilidad de ofrecer líneas de crédito amigables y desarrollar capacidades empresariales para que las OSC gestionen recursos.
- Ayudar a posicionar el concepto de consumo responsable, para que los negocios eduquen al consumidor a ser socialmente responsable y amigable con el medio ambiente, sumándose a iniciativas que ya están en marcha en el gobierno federal en temas de biodiversidad, producción agrícola, recursos forestales y MIPYMES.
- Colaborar en el diseño e implementación de proyectos de emprendedores o de bolsas de trabajo para la inclusión de jóvenes en el mercado laboral de las empresas. En particular visitar y conocer a fondo la “Casa del Emprendedor Poder Joven”, en las entidades donde opera para colaborar y tener mayor impacto de su intervención desde el enfoque empresarial.
- Sumarse, como otros actores lo han hecho, a trabajar por un mismo objetivo, tener una meta en común, aunque cada actor lo haga por su parte. La colaboración partiría de un diálogo inicialmente informal, para irse formalizando en la medida en que hay entendimiento.
- Difundir lo que se hace en el tema de equidad de género en el país, tanto a nivel empresas como a nivel comunidades donde intervienen. Sería interesante que RedEAmérica compartiera experiencias de otros países latinoamericanos en este aspecto.
- Elaborar un mapa, o colaborar para ello, que ayude a identificar grupos o temáticas que no estén recibiendo apoyos, juntando las vocaciones de las fundaciones, viendo los vacíos que existen para, entre todos, abordar los temas que no están recibiendo apoyos o que se han quedado sin ser visibles.

### INTERÉS DE VINCULACIÓN CON REDEAMÉRICA NODO MEXICANO

### Academia

- Cabe señalar que en un diagnóstico realizado sobre los sistemas de ciencia, tecnología e innovación en las 32 entidades del país, se señala que son muy pocos los que han logrado pujar el modelo de vinculación con la sociedad y también son muy pocos los que realmente le han sacado provecho a la generación de conocimiento científico aplicado a los problemas de la sociedad, más allá de la sola producción de bienes y servicios.
- Hay interés de vincularse con las empresas y fundaciones empresariales a partir de una agenda clara, transparente en aspectos muy específicos y acciones muy concretas. Interés en la vinculación para la generación de conocimiento. (Chapingo)
- Para la Universidad Anáhuac, hay una gran diversidad de formas de vinculación. Muchas veces hay proyectos o iniciativas donde se puede colaborar a través de alianzas y convenios. Está, además toda la disposición para que las empresas y las instituciones reciban alumnos de servicio social o de prácticas profesionales, o que se puedan ofertar concursos, convocatorias para participar en proyectos.
- La Universidad La Salle, se suma si identifica espacios para el impacto social para hacer cosas en conjunto y que sean para el crecimiento de sus estudiantes y de la universidad. Sugiere, partir de una invitación para identificar lo que se puede hacer en conjunto a fin de definir la vinculación.
- Hay un protocolo y lineamientos en la Dirección de Vinculación Universitaria; es necesario conocer las políticas de vinculación de RedEAmérica para definir cómo colaborar conforme al protocolo. (IBERO)
- Presentar a las organizaciones empresariales los proyectos que se están desarrollando para identificar los que están dentro de su visión y planes e invitarlos a sumarse, con ello, se tendría la participación de los diferentes actores incluyendo gobiernos. (TEC-Urbanismo Ciudadano)
- A partir de los intereses de la empresa y de los problemas a los que se pueda contribuir con los aprendizajes acumulados, o a nivel de aliados, se puede identificar lo que se puede hacer juntos. (Mario Manzano TEC de Monterrey)
- A través de una vinculación para la formación de equipos interinstitucionales con la participación de los tres actores que permite ofrecer estrategias y alternativas para crear una agencia comunitaria en torno a la salud comunitaria. (Catalina Denman. Colegio de Sonora.)
- Por la vía de los proyectos de investigación hay posibilidad de vinculación a diversos niveles y por la vía de los servicios sociales se abre la posibilidad de que los estudiantes conozcan a las empresas y fundaciones empresariales y se vinculen a ellas. Se podrían organizar ferias con módulos informativos para servicio social. (Raúl Cabrera. UAMX)
- Colaborar en el plano académico, intercambiando metodologías con la red académica internacional que se tiene. Hay un puente muy fuerte con Francia en donde se corresponden con muchas experiencias y de otras partes del mundo donde se discuten metodologías, eficacia y problemas. (Sergio Zermeño. UNAM-Pro-Regiones)

- Vinculación para la búsqueda de alternativas de vocación económica y con articulación con la mentalidad empresarial es muy pertinente. Un pensamiento y un apoyo empresarial con la metodología ya enraizada en el Programa, podría ser una propuesta de un plan de trabajo de colaboración. (Sergio Zermeño. UNAM-Pro-Regiones)
- En Ecosur hay interés y disposición para vincularse con fundaciones empresariales porque hay temas donde se necesita la colaboración y la concurrencia de varias instituciones e instancias de la sociedad. Por ejemplo, es posible desarrollar los procesos de producción amigable con el ambiente pero no hay manera de comercializar. Se llega a ciertas partes del proceso y no se puede continuar porque se requiere otras especialidades como el tema de comercio. Es finalmente el enfoque de la triple, cuádruple y hasta quíntuple hélice que lo que busca es que haya colaboración entre actores con lo que cada uno puede contribuir para que los procesos caminen de mejor manera. Los consejos de ciencia y tecnología deberían estar impulsando estos modelos.
- La academia tiene una responsabilidad enorme en atender lo siguiente ¿qué modelo de intervención en lo social se está generando a partir de las prácticas? Por tanto, hay interés y necesidad de establecer puentes con estos actores para ver cómo lo están haciendo y en qué medida genera desarrollo local, empoderando, resolviendo el bienestar básico, resolviendo el desarrollo económico, el ingreso de la población, qué tanto lo están haciendo o qué tanto sólo lo están pensando. (Gabriela Sánchez. Instituto Mora)
- El papel de las empresas ha sido muy cuestionado en torno a su participación como actores del desarrollo, en muchos casos por el desastre que algunas empresas han causado. Parece importante entender su complejidad, estudiarlas, valorar sus posibles debilidades, proponerles estrategias, tender puentes con los actores. Hay muchas ideas, aparte de poner en debate el tema del papel de la empresa en el marco del desarrollo, porque en el ámbito internacional, las empresas están colocadas en las agendas, no nada más en la del 2030, sino también en la de la eficacia para el desarrollo (Gabriela Sánchez. Instituto Mora)

### Cooperación Internacional

- GIZ quisiera compartir conocimientos sobre otros actores y las nuevas tendencias de fortalecimiento de capacidades para el sector.
- De igual manera, quiere conocer buenas prácticas con las comunidades locales con las que trabaja RedEAmérica, ya que la agencia se podría animar a trabajar con esas comunidades y no solamente con organizaciones consolidadas.
- Oxfam necesitaría conocer a RedEAmérica para saber cuáles son sus objetivos, con quienes están trabajando, cuáles son sus alianzas principales y valorar si compatibles y si hay intereses comunes. Como ya se dijo, el tema del “screening” ético de las agencias pesa mucho pues no pueden trabajar con empresas con las que existan diferencias fundamentales en el impulso al desarrollo.
- Se valora posible una alianza entre la empresa y la OSC que garantice el vínculo claro con las comunidades, las OdB y los responsables de gobierno.

### Gobierno Federal

- CONABIO tendría interés de vinculación con proyectos concretos, por ejemplo, vincular mercados, dar valor agregado a los productos de las OdB, tener líneas de crédito amigables, esto es importante para lograr desarrollar capacidades empresariales y que vayan más allá del subsidio, esto hace que la organización sea capaz de ser gestor de los recursos. El Estado debe ser visto como corresponsable.
- IMJUVE se interesaría por una vinculación para lograr mejores resultados en temas de inclusión laboral y vinculación con las empresas o los mercados. Las Casas del Emprendedor Poder Joven son espacios donde se podría alcanzar una mayor y puntual vinculación.
- A través de INMUJERES las fundaciones empresariales podrían vincularse con grupos organizados de mujeres. En los grupos de emprendedoras hay un componente de vinculación, visibilidad, concientización y distribución, con un éxito más amplio si cuentan con el respaldo de una empresa.



## ANEXO 1



**DIRECTORIO**  
INSTITUCIONES  
Y PERSONAS  
ENTREVISTADAS  
ACADEMIA

**1. Colegio de la Frontera Sur**

**Cristina Guerrero**

*Directora de Vinculación.*

cguerrero@ecosur.mx

967 102 5709

**2. Instituto Tecnológico  
y de Estudios Superiores de Monterrey**

**José Antonio Torre**

*Director de Urbanismo Ciudadano*

*Vicepresidencia de Campus.*

jtorre@itesm.mx

(81) 8358-2000

**Mario Manzano Camarillo**

Profesor investigador en el Centro Cemex-Tec

Centro de Desarrollo de Tecnologías

para la Sostenibilidad.

mario.manzano@itesm.mx

(81) 83581400 Ext. 5273

**3. Universidad Anáhuac – Campus Sur**

**Adriana Hernández Lacroix**

Coordinadora de Compromiso Social

Vicerrectoría de Formación Integral

adriana.hernandezl@anahuac.mx

(55) 56288800 ext. 214

**4. Universidad Autónoma Chapingo**

**Renato Fernando Zárate Baños**

*Secretario Técnico*

rectoria@correo.chapingo.mx

(595) 9521530

**5. Universidad Iberoamericana Ciudad de México**

**Juan Eduardo García Hernández.**

*Director de Formación y Acción Social*

juan.garcia@ibero.mx

(55) 5950-4069

**6. Universidad La Salle Ciudad de México**

**Jorge Hernández Muñoz**

*Coordinador Desarrollo Social y Comunitario*

jorge.hernandez@ulsa.mx

(55) 52789500 3075



### 7. Universidad Ort

**Rogelio Casas Alatríste**  
*Consejero*  
 rogerio\_casas\_alatríste@yahoo.com.mx  
 (55) 6721 8576

### 8. Instituto de Investigaciones

**Dr. José María Luis Mora**  
**Gabriela Sánchez Gutiérrez**  
*Profesora Investigadora*  
 gsanchez@institutomora.edu.mx  
 (55) 55983777

### 9. El Colegio de Sonora

**Catalina Denman Champion**  
*Profesora Investigadora*  
 Centro de Estudios en Salud y Sociedad  
 cdenman@colsonmx.onmicrosoft.com  
 (662) 259 5300 ext. 2227 y 2223

### 10. Pro-Regiones

**Instituto de Investigaciones Sociales UNAM**  
**Sergio Zermeño**  
*Coordinador del Programa Pro-Regiones de la UNAM*  
*Investigador del Instituto de Investigaciones Sociales IIS-UNAM*  
 (55) 56227400 ext 261  
**José Alberto Hernández Rosas**  
*Miembro del equipo investigador de Pro-Regiones*

### 11. Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco

**Raúl Cabrera**  
*Profesor Investigador*  
 puentes\_sociales\_raul@prodigy.net.mx  
 (55) 54837000

### COOPERACIÓN INTERNACIONAL

#### 12. Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)

**Efraín del Ángel Ramírez**  
*Subdirector de Cooperación para Asia y Pacífico*  
 edelangel@sre.gob.mx  
 (55) 36865345 ext. 5345

#### 13. Deutsche Gesellschaft für

**Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**  
**Brisa Cecon Rocha**  
*Coordinadora Técnica*  
 de la Iniciativa para el Fortalecimiento de

*las Organizaciones de la Sociedad Civil*  
 brisa.cecon@giz.de  
 (55) 36865100, ext. 6553

#### 14. Inter-American Foundation

**Gabriela Boyer**  
*Representante de IAF*  
 gboyer@iaf.gov  
 (202) 683-7687

#### 15. Japan International Cooperation Agency

**Hiromasa Shinozaki**  
*Asesor de JICA para la Cooperación Sur-Sur para AMEXCID*  
 hshinozaki@sre.gob.mx  
 (55) 36865100 ext. 6699

#### 16. Oxfam-México

**Rodrigo Galindo Calderas**  
*Gerente de Programas*  
 rodrigogalindo@oxfamMexico.org  
 (55) 56873002

### GOBIERNO FEDERAL

#### 17. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad

**Pedro Álvarez Icaza Longoria**  
*Coordinador General de Corredores y Recursos Biológicos*  
 pedro.alvarez@conabio.gob.mx  
 (55) 5004-4954

#### 18. Instituto Mexicano de la Juventud

*Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles*  
 (55) 1500-1300 ext. 1320

#### 19. Instituto Nacional de Desarrollo Social

**Angélica Luna Parra**  
*Titular del Instituto Nacional de Desarrollo Social*  
 angelica.lunaparra@indesol.gob.mx  
 (55) 5554-0390

#### 20. Instituto Nacional de las Mujeres

*Dirección General de Evaluación y Desarrollo*  
 5322-6030 ext. 4000

#### 21. Secretaría de Gobernación

*Subdirección de Enlace y Fomento a la Cultura Social*  
*Unidad para la Atención de las Organizaciones Sociales*  
 (55) 5728-7400 ext. 33138



## ANEXO 2



LISTADO DE  
ORGANIZACIONES  
Y RECURSOS  
IDENTIFICADOS EN  
LAS ENTREVISTAS

### REDES

Asociación Mexicana de Instituciones de Educación de Inspiración Cristiana (**AMIESIC**).  
• Asociación Nacional Cívica Femenina (**ANCIFEM**) • Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (**ANUIES**) • Asociación de Bancos de Alimentos de México • Centro de Capacitación e Información del Sector Social de la Junta de Asistencia Privada del DF (**CECAPISS**) • Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce, A.C. (**COFUPRO**) • Alianza de Fundaciones Comunitarias de México (**COMUNALIA**) • Coordinación Nacional de Juntas de Asistencia Privada y Organismos Análogos (**CONAJAP**) • Faro Tlahuác (**RED FARO** Fábrica de Artes y Oficios) • Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (**FIMPES**) • Asociación Mexicana de Doctrina Social Cristiana (**IMDOSOC**) • Red de educación con enfoque social de América Latina-Colombia, Chile, Peru (**ODUCAL**) • Red por los Derechos de la Infancia en México (**REDIM**) • Red Todos los Derechos para Todas y Todos (RED TDT) Red Mexicana de Organizaciones Campesinas Forestales, A. C. (**MOCAF**) • Red SumaR-SE Nuevo León • Red de Estudios e Intervenciones Regionales (**REIR**) • Red Mexicana de Investigadores de Sociedad Civil (**REMISOC**) • Unión de responsabilidad social universitaria de Latinoamérica-Universidad de Lima (**URSULA**)

### FUNDACIONES

Fondo Social Banamex • Fundación Auping de Promoción Social • **Fundación Carlos Slim** • Fundación Christensen • **Fundación Lorena Ochoa** • Fundación Miguel Alemán • **Fundación Merced** • Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (Educampo) • **Fundación para la Protección de la Niñez** • Fundación Rafa Márquez • **Fundación Rigoberta Menchu Tum** • Fundación Río Arronte • **Fundación Rosa Luxemburgo** • Fundación Teletón • **FUNDAR Centro de Análisis e Investigación** • Nacional Monte de Piedad • **World Wide Fund** • World Vision

### OSC

Artículo 19 • **Asociación Alternativas y Capacidades** • Católicas por el Derecho a Decidir • Centro de Colaboración Cívica (CCC) • **Centro de Desarrollo Comunitario Centéotl (OAXACA) – BANCOMUNIDAD** • Centro Nacional de Comunicación Social (CENCOS) • **Centro Regional de Educación y Organización (Santiago Tuxtla, Ver.)** • Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX) • **Cooperativa “Tosepan Titataniske” (Puebla)** • Educa, Servicios para una Educación Alternativa (Oaxaca) • **Fundación León XIII** • Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social, A. C. • **Innovación Integral para del Desarrollo Rural (KUKOJ)** • Pronatura • **Sansekan (Guerrero)** • Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo, Oaxaca (UCIRI) • **Greenpeace**

## ACADEMIA

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD) • Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY) • Colegio de la Frontera Sur – ECOSUR • Colegio de Michoacán • Colegio de Sonora - Centro de Estudios en Salud y Sociedad (CESS) • El Colegio de México • Instituto de Ecología en Xalapa, Ver. (INECOL) • Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP) • Instituto Mora • World Resource International (WRI) • Instituto Politécnico Nacional • Universidad Autónoma Xochimilco-Posgrado Desarrollo Rural (UAMX) • Universidad Autónoma Chapingo • Universidad Autónoma de Chiapas • Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo • Universidad Autónoma de Guadalajara • Universidad Autónoma de Nayarit • Universidad Autónoma de Querétaro • Universidad Autónoma de San Luis Potosí • Universidad de Colima • Universidad Juárez Autónoma de Tabasco - CEIR -Centro de Extensión e Innovación Regional • Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo • Universidad Veracruzana • Universidad Loyola de Acapulco • Universidad Iberoamericana- Centro de Formación y Acción Social Meneses • Universidad Iberoamericana León • Universidad Iberoamericana Puebla • Universidad Iberoamericana Querétaro • Universidad Iberoamericana Tijuana • ITESO Guadalajara • ITESO Torreón • ITESM • Centro CEMEX-TEC • Universidad La Salle • Universidad La Salle Bajío – Parque de innovación • Universidad La Salle Chihuahua • Universidad Anáhuac • Universidad Panamericana • Universidad ORT • Instituto Intercultural Ayuuc (Oaxaca, en la zona mixe) • Instituto Intercultural Ñõñho • (San Ildefonso, Amealco, Querétaro) • Universidad Intercultural del Estado de Puebla (región Nahuatl y Totonaca de la Sierra Norte de Puebla) • Universidad Intercultural del Estado de Tabasco (región chol, Tabasco) • Universidad Intercultural de Chiapas (San Cristóbal de las Casas) • Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo • Universidad Intercultural de Guerrero (montaña nahua de Guerrero) • Universidad Intercultural Indígena de Michoacán (purépecha) • UNAM - Instituto de Investigaciones Sociales • UNAM - Instituto de Investigación Filosóficas • UNAM -Instituto de Investigación Económicas • UNAM – Facultad de Ciencias Políticas y Sociales • UNAM - Instituto de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad (CIECO) - Morelia • UNAM – ProRegiones • UNAM – Observatorio de Movimientos Sociales • UNAM - Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad – PUEC • UNAM - Centro de Investigaciones y Estudios de Género – PUEG •

## EMPRESAS

Bancomer • Bayer • Bimbo • Cemex • CitiBanamex • CONECO (Fulvio Eccardi) conecta al productor con el consumidor • FEMSA • Ford • IENOVA • Restaurantes Toks (Grupo Gigante) • Sherwin Williams • Televisa • Wal-Mart

## GOBIERNO

AMEXCID - Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) • Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED) • Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil • Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) • Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) • Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) • Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONAVAL) • Desarrollo Integral para la Familia (DIF) • Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) • Rural - Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA) • INEA - Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) • Instituto de la Juventud de la Ciudad de México (IMJUVE) • Lotería Nacional para la Asistencia Pública • Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) • Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) • Secretaría de Economía (SE) • Secretaría de Turismo (SECTUR) • Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) • Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) • Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) • Secretaría de Marina (SEMAR) • Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) • Secretaría de Energía (SENER) • Secretaría de Educación Pública (SEP) • Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) • Sistema Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (SINADES) • Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) • Secretaría de Salud (SSA)

## ORGANISMOS MULTILATERALES

Banco Mundial • Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) • Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-Comité de Ayuda para el Desarrollo (OCDE) • Organización de Estados Americanos (OEA) • Organización Mundial de la Salud (OMS) • Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HABITAT) • Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) • Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

## EMBAJADAS

Embajada de Australia • Embajada de Canadá / Fondo Canadá • Embajada de Corea • Embajada de Dinamarca • Embajada de España • Embajada de Francia • Embajada de Japón-Nina Oshida • Embajada de Noruega • Embajada del Reino Unido / British Council • United States Department of Agriculture (USDA)

## AGENCIAS DE COOPERACIÓN PRIVADAS

American Jewish World Service • ASHOKA • Iglesia Episcopal Católica Alemana para la cooperación al desarrollo (MISEREOR)





MAPA DE ACTORES  
DEL DESARROLLO EN MÉXICO

Laura Sarvide

Magdalena Rubio

Mauricio Álvarez

MAPA  
DE ACTORES  
DEL  
DESARROLLO  
EN MÉXICO

Herramienta metodológica

- **Identificar actores clave del desarrollo**
- Comprender sus interconexiones
- **Diseñar la estrategia multiactoral**
- **Convocar** para ir hacia Comunidades Sostenibles

**QUÉ ES Y PARA QUÉ**  
un mapa de actores



## ACTORES DEL DESARROLLO

En el marco del  
Estudio:

“Prácticas de Desarrollo  
de Base en México”

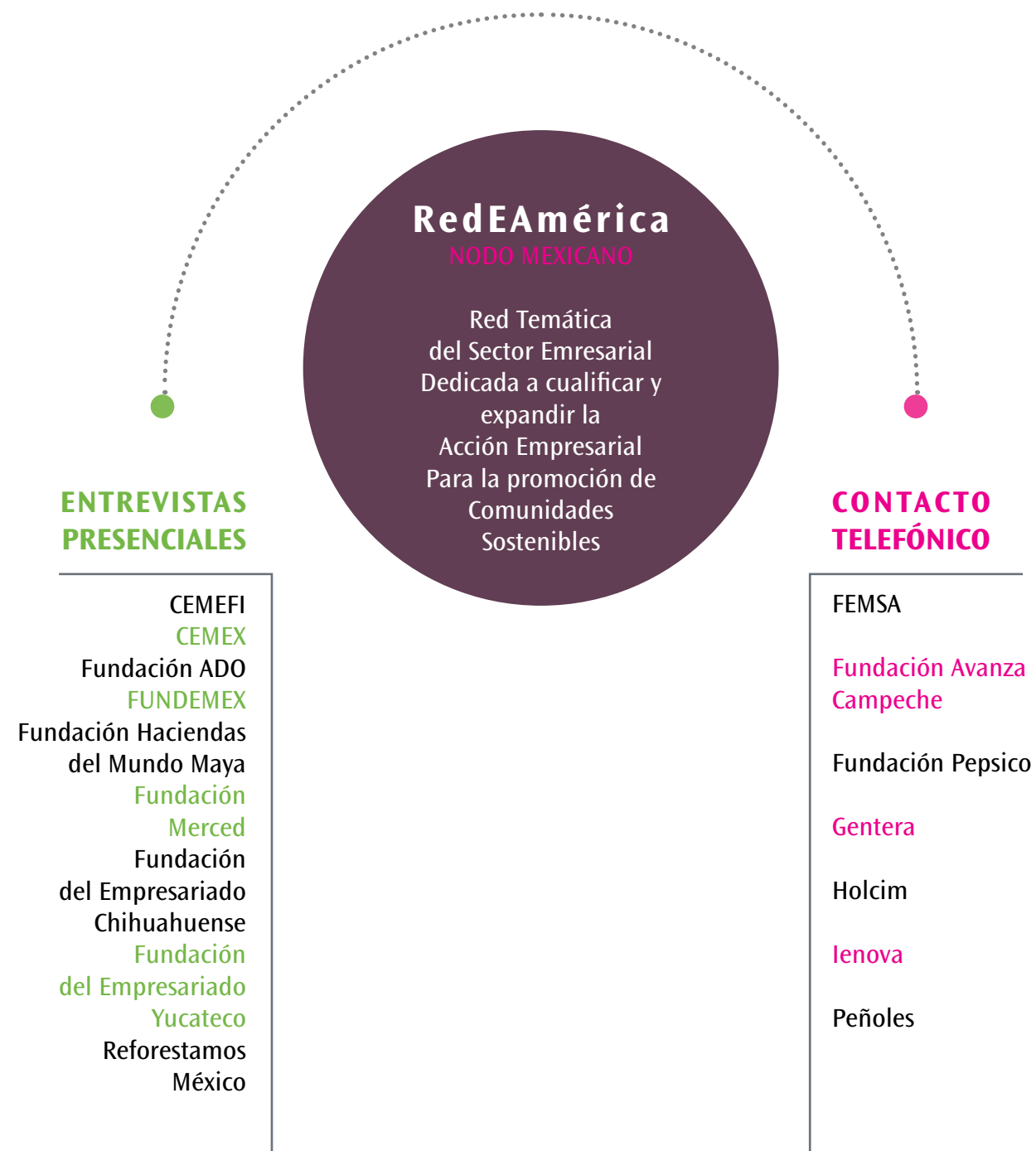


## ACTORES DEL DESARROLLO

En el marco del  
Estudio:

“Prácticas de Desarrollo  
de Base en México”

3





## ACTORES DEL DESARROLLO

En el marco del  
Estudio:

“Prácticas de Desarrollo  
de Base en México”

### Entrevistas Presenciales

#### FUNDACIONES COMUNITARIAS

Prácticas de Desarrollo  
a Nivel Local.  
Integradas en  
la Alianza de FC de México  
Comunalia

#### ORGANIZACIONES SOCIEDAD CIVIL

Prácticas de Desarrollo a  
diferentes niveles,  
algunas Integradas  
en Redes temáticas, Sectoriales  
o Territoriales

Bajío  
Comunidad  
Empresariado Sonorense  
Frontera Norte  
Oaxaca  
Malinalco

NO SE TOMÓ CONTACTO

Comunidar  
Corporativa de Fundaciones  
Cozumel  
Matamoros  
Merced Querétaro  
Puebla  
Punta Mita

Casas de la Mujer Indígena (CAMIS)  
Caracol  
Consejo Civil Mexicano  
para la Silvicultura Sustentable  
(CCMSS)  
Desarrollo de la Comunidad  
Enlace  
El Hombre Sobre la Tierra  
Fondo Acción Solidaria (FASOL)  
Fondo para la Paz  
Fomento  
GES-Mujer  
The Hunger Project  
Impacto Café Chiapas  
K'inál Antsetik  
Misión De Bachajón  
Sikanda  
Unión De Cooperativas Nñoño  
Unión de Esfuerzos del Campo

## ACTORES DEL DESARROLLO

En el marco del Estudio:

“Prácticas de Desarrollo de Base en México”

5

ACADEMIA	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	GOBIERNO FEDERAL
<p>UNIVERSIDADES</p> <p>Anáhuac Chapingo Iberoamericana La Salle Ort Tecnológico de Monterrey</p> <p>CENTROS INVESTIGACIÓN INVESTIGADORES</p> <p>Colegio de Sonora Colegio Frontera Sur Instituto Mora UAMX-Desarrollo Rural UNAM-Proregiones</p>	<p>PRIVADA</p> <p>Fundación Kellogg* Fundación McArthur* Fundación Hewlett* National Endowment* For Democracy Oxfam</p> <p>GUBERNAMENTAL</p> <p>Agencia Alemana de Cooperación (GIZ) Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) Agencia Mexicana de Cooperación para el Desarrollo (AMEXCID) Inter-American Foundation United States Agency of International Development (USAID)* Instituto Mora</p>	<p>FEDERAL</p> <p>Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJER) Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) Secretaría de Gobernación (SEGOB)</p>



Información obtenida a través de su página web.



**MARCO  
CONCEPTUAL**

RedEAmérica  
Componentes Esenciales



**COMUNIDADES  
SOSTENIBLES**

**NIVEL MACRO**

Incidencia en el Espacio Público

Construye su Territorio en Equilibrio entre lo Económico Ambiental Social Institucional y Humano con Equidad a Largo Plazo

Estrategia Multiactoral Activa Democrática

Diálogos y acuerdos a favor del Territorio

**DESARROLLO LOCAL**

**NIVEL MESO**

Obs-Otros Actores

Espacio de Coordinación y Concertación

Sector Público

Privado

Social

Desarrollo de la Localidad como un Todo

Integridad

**DESARROLLO DE BASE**

**NIVEL MICRO**

Integrantes de la Comunidad

Fortalecimiento y Empoderamiento

Grupos y Organizaciones de Base

**ORGANIZACIONES DE BASE**

Grupos Organizados Base Territorial

Protagonistas de su Propio Desarrollo

Elemento Esencial del Capital Social

Decisivo en el Desarrollo y la Democracia

Medio para el Bien Común



## MARCO CONCEPTUAL

RedEAmérica  
Componentes Esenciales

### ENFOQUE DE DESARROLLO DE BASE

- **Distingue** las Prácticas que atienden **sólo los efectos del problema**, de aquellas que buscan **erradicar las causas**.
- **Superación de Condiciones:**  
*Pobreza*  
*Exclusión*  
*Desigualdad*  
*Carencia de voz, poder, oportunidades, bienes y servicios*  
*Distancia de donde se toman decisiones*

### CAPACIDADES ACCIÓN COLECTIVA CAPITAL SOCIAL

- **Participación**
- **Liderazgo**
- **Alianzas**
- **Sostenibilidad**
- **Cuidado** Medio Ambiente
- **Equidad de Género**
- **Preservación** enriquecimiento Cultural
- **Incidencia** Política

### AMBIENTES FAVORABLES

#### **Entorno cultural**

- Solidario
- Cooperante
- Equitativo
- Justo
- Respetable de derechos humanos y diversidad
- Vigencia de libertades
- Desechar el asistencialismo, paternalismo y clientelismo

#### **Entorno económico**

- Acceso a oportunidades productivas, recursos,
- Tecnología, información
- Alianzas público-privadas
- Economía local

#### **Entorno político**

- Competencia plural
- Acceso a la justicia
- Decentralización
- Administración pública eficiente y transparente

### ACTORES A FAVOR

#### **Publicos**

- Superar prácticas clientelares
- Sensibles a relaciones multiactorial
- Transparencia y rendición de cuentas.

#### **Privados**

- Sensibles a la responsabilidad social
- Ser socios de las organizaciones de base
- Convencer e integrar a otros actores
- Generar entornos competitivos

#### **Sociales**

- Interesadas en contribuir al desarrollo
- Compartir gestión del conocimiento
- Acompañando procesos organizativos
- Fortaleciendo incidencia en políticas públicas
- Articuladores de alianzas amplias.



NOMINACIÓN,  
DEFINICIONES,  
ESTRATEGIAS,  
OBSTÁCULOS Y  
ACTIVOS

8

NOMINACIONES SOBRE EL CONCEPTO DESARROLLO

- De Base
- Comunitario
- Local
- Humano
- Sustentable
- Comunitario empresarial
- Integral
- Rural
- Económico
- Endógeno

DESARROLLO DE BASE

**Definiciones:**

- **Un enfoque**, una manera de concebirlo
- **Modelo** sistémico con contribuciones y vínculos de diversos actores
- **Cada uno** desde lo propio
- Propiciando liderazgos, participación y protagonismos comunitarios
- **Relaciones** entre pares y de largo plazo
- **No** es lineal, ni asistencial

**Estrategias:**

- Financiamiento
- Asistencia técnica
- Capacitación
- Asesoría
- Acompañamiento
- Vinculación

**Obstáculos exógenos:**

- Pobreza
- Exclusión
- Desigualdad
- Migración
- Violencia
- Inseguridad
- Marco legal
- Estructura institucional
- Aislamiento
- Prejuicios y condicionamientos

ACTIVOS DE LAS COMUNIDADES

- **Arraigo**, historia, herencia cultural, compromiso conocimiento de su realidad, luchas en común, resiliencia
- **Abanico de saberes**, conocimiento, experiencias, metodologías,
- **Técnicas**, herramientas, habilidades, capacidades
- **Territorio**, biodiversidad, riqueza natural
- **Relación** amigable con el medio ambiente
- **Espacios** físicos colectivos, infraestructura







## QUIÉN HACE QUÉ

# 9

### ACTORES PRINCIPALES

#### Comunidades-GRUPOS Y ORGANIZACIONES DE BASE

- **Son el centro** del desarrollo de base
- **Protagonistas de su propio desarrollo**
- **Se apropian** de su territorio y lo transforman, junto con otros actores

### ACTORES CLAVE

#### RedEAmérica Nodo Mexicano Fundaciones Comunitarias Organizaciones de la Sociedad Civil

- **Llevan a cabo** prácticas de desarrollo de base a nivel local
- **Contribuyen** a erradicar las causas estructurales de la condición de pobreza, exclusión y desigualdad
- **Fortalecen** el liderazgo participativo de las comunidades
- **Fomentan** alianzas
- **Detonan** diversidad de estrategias definidas por los habitantes de un territorio
- **Son uno más** dentro de la comunidad, con funciones diferenciadas

### ACTORES ESTRATÉGICOS

#### ACADEMIA

- **Formadores** y generadores de información, conocimiento, modelos, sistemas de evaluación y desarrollo de tecnologías aplicables
- **Vinculación** entre estudiantes, investigadores y comunidad
- **Ofrece** servicio social, prácticas profesionales, intercambios, pasantías, investigaciones con múltiples enfoques teóricos y metodológicos
- **Incorpora** en su currícula temas del desarrollo
- **Gama** amplia de vinculación con redes académicas
- **Recursos** humanos y materiales como infraestructura

#### COOPERACIÓN INTERNACIONAL GUBERNAMENTAL

- **Relacionar** el actuar de la cooperación a compromisos internacionales:
- **Metas** del Milenio, agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS 16
- **Más las actividades** que se desprenden de organismos internacionales que integran el sistema de Naciones Unidas
- **Hacedores**, gestores o asesores tanto de cooperación recibida y otorgada
- **Responde** a las políticas de gobiernos con temas específicos de desarrollo
- **Cooperación** técnica, capacitación profesional y fortalecimiento de sociedad civil

#### PRIVADA

- **Desarrollan** una agenda que responden a sectores de la población o temas
- **Contribuyen** al empoderamiento de organizaciones a través de diversas estrategias, como financiamiento para proyectos o programas

- **Promueven** el trabajo colectivo a través de foros o redes
- **Propician** la incidencia
- **Abordan** el tema de desigualdad
- **Visión** para generar cambios desde una perspectiva abiertamente política
- **Crean puentes** entre experiencias locales y globales y entre el sector social, privado y público

#### GOBIERNO

- **Alcance** a nivel nacional y en políticas, acción y logística
- **Posición** estratégica para impulsar el desarrollo
- **Facilitador**, no como detonador
- **No provoca** per se la formación de organizaciones
- **Contribuye** a su fortalecimiento a través de sistemas de información, orientación y capacitación
- **Sigue** por ley lineamientos establecidos y acotados respecto a su actuar
- **Para** el fortalecimiento del sector social

## IMPERATIVO IMPOSTERGABLE

Creación de puentes, vínculos, redes, alianzas.

Espacios colectivos de encuentros y diálogos para superar la fragmentación y desconexión de actores incidiendo en un mismo territorio y avanzar hacia

## COMUNIDADES SOSTENIBLES

# 10

## ENFOQUE MULTIACTORIAL

[ CONTRIBUYE A UNA VISIÓN SISTÉMICA ]

*Aborda el desarrollo de base con los diferentes actores en un mismo territorio, como parte de un todo y no de manera aislada*

Un espacio multiactorial en el cual la comunidad está en el centro. **Protagonista** de su propio desarrollo.

Composición y participación heterogénea conformada por diversos actores del sector **público, privado y social**. Para intervenir de manera coordinada en el territorio.

El enfoque multiactorial conjuga formas, estilos, contribuciones, competencias, representaciones de cada uno de los actores involucrados en un territorio concreto.

Establece las interconexiones, articulaciones y coordinación entre las diferentes partes interesadas e involucradas.

### Primer paso:

Hacer una caracterización del territorio para la generación progresiva y participativa de confianza y conocimiento.

### Identificación, descripción y clasificación de actores:

¿QUIÉNES TIENEN PRESENCIA?

¿QUIÉN INFLUENCIA?

¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

¿CON QUÉ CUENTAN?

¿CUÁL ES SU LEGITIMIDAD, PODER E INTERÉS?

¿QUIÉNES SON ALIADOS ESTRATÉGICOS?

¿CÓMO SE DEFINE

LA RELACIÓN ENTRE ACTORES?

### Es necesario también elaborar un PLAN de forma participativa para definir:

¿POR QUÉ UN ENFOQUE MULTIACTORIAL?

*Fundamentación*

¿PARA QUÉ?

*Intención*

¿CON QUÉ RESULTADOS?

*Objetivos*

¿CÓMO HACERLO?

*Estrategias*

¿QUIÉNES Y LA FUNCIÓN DE CADA UNO?

*Composición*

¿CÓMO OPERAR?

*Mecanismos, políticas*

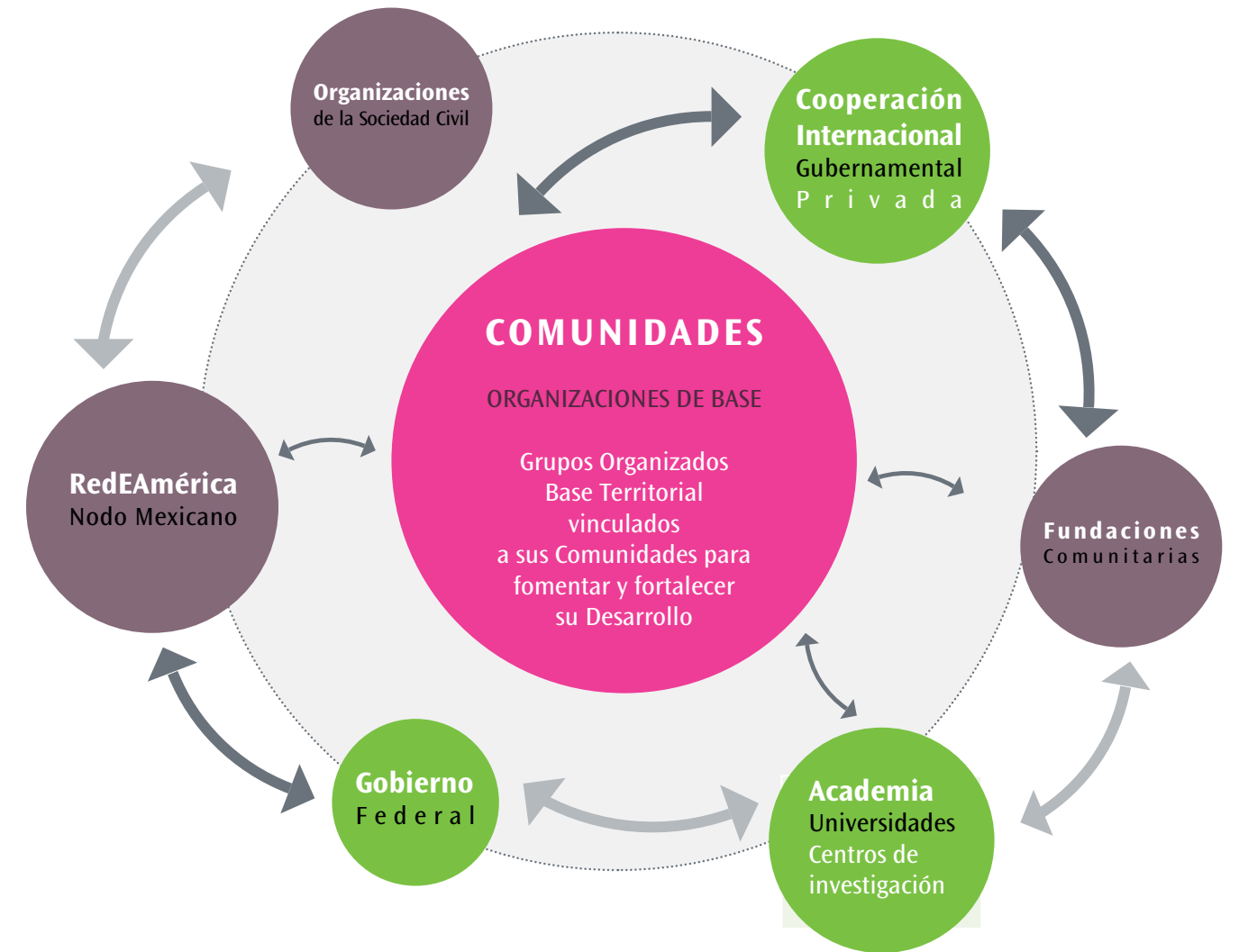
¿CON QUÉ SE CUENTA?

*Recursos*

*Llegar a una AGENDA territorial de largo plazo consensada por la comunidad y todos los actores.*



ENFOQUE  
MULTIACTORIAL





## AGRADECIMIENTOS

A REDEAMÉRICA NODO MEXICANO POR LA CONFIANZA PUESTA EN NOSOTROS PARA solicitarnos realizar el Estudio. Agradecimiento especial a Martha Herrera, Representante del Nodo Mexicano, quien con su sabiduría y visión hizo posible que el Estudio se realizara. Igualmente gracias a Melba Denisse García y Elisa Mariel Trujillo de CEMEX por acompañar este proceso con disponibilidad y compromiso.

A Empresas y Fundaciones Empresariales asociadas a la Red, por su valiosa contribución y por el gran trabajo que realizan para transformar vidas en cada una de las comunidades, donde su contribución es esencial.

A Fundaciones Comunitarias, asociadas en Comunalía, a Organizaciones de la Sociedad Civil, a Grupos y Organizaciones de Base por abrirnos las puertas y compartirnos sus saberes y experiencias que surgen de estar día a día cerca de quienes son su razón de ser.

A todas y cada una de las personas de las comunidades que participaron en los talleres, fue un gozo compartir con ustedes en su tierra lo mucho que están haciendo para desarrollar sus comunidades. Todos ustedes son una esperanza para México.

Gracias a Universidades, Centros de Investigación, Académicos, Agencias de Cooperación Internacional, Secretarías e Institutos del Gobierno Federal por compartir información, saberes y experiencias en el Desarrollo en México.

A expertos, estudiosos y gestores quienes ofrecieron su talento y una visión de Desarrollo concebido desde un enfoque de sustentabilidad y de quienes recibimos sabias recomendaciones estratégicas que aportaron al Estudio.

En los tiempos que estamos viviendo en México y en el mundo, realizar este estudio fue un baño de esperanza que alimentó nuestro espíritu. Constatamos como distintos actores comparten sus experiencias para lograr transformaciones, fundamentalmente por la voluntad de vincularse y crear espacios de colaboración multiactor. Deseamos que este esfuerzo sea útil para fortalecer el ecosistema de RedEAmérica-Nodo Mexicano.





diseño editorial:  
julieta bracho • estudiojamaica  
julieta@estudiojamaica.com  
www.estudiojamaica.com



