

El quehacer de las organizaciones sociales en México

Sistematización de experiencias sobre incidencia y cambio



Laura Beatriz Montes de Oca Barrera
Coordinadora

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES
SEMINARIO INSTITUCIONAL GOBERNANZA PARTICIPATIVA, INCIDENCIA PÚBLICA Y CAMBIO SOCIAL

CIUDAD DE MÉXICO 2019

El quehacer de las organizaciones sociales en México

**Sistematización de experiencias sobre
incidencia y cambio**

Laura Beatriz Montes de Oca Barrera
Coordinadora

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

SEMINARIO INSTITUCIONAL GOBERNANZA PARTICIPATIVA, INCIDENCIA PÚBLICA Y CAMBIO SOCIAL

2019

Índice

Presentación. La construcción del cuaderno de trabajo <i>Laura B. Montes de Oca Barrera</i>	5
De las organizaciones y los autores	9
Introducción <i>Scott McLean</i>	15
Capítulo 1. Incidencia de Cohesión Comunitaria e Innovación Social y co-construcción para transversalizar los enfoques de territorialidad y sostenibilidad y fomentar la participación pública en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y en los programas sectoriales, especiales y regionales <i>Suhayla Bazbaz Kuri y Jorge Arista Escobar</i>	19
Capítulo 2. Integración del desarrollo sostenible al Sistema Educativo Nacional como ruta hacia un México sostenible al 2030 <i>Rogelio Josué Ramos Torres</i>	46
Capítulo 3. Planeemos a futuro, planeemos apropiadamente. El Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género en el proceso de construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 <i>Diana Delgadillo Ramírez</i>	77
Capítulo 4. Reimaginar a la Sociedad Civil en México: una retrospectiva de tres diálogos intersectoriales para construir nuevas narrativas <i>Aida Cristina Zozaya Brown y David Ordaz Bulos</i>	88
Capítulo 5. Participación ciudadana y derecho al agua. El caso de Elotepec <i>Mario Alberto Rivera Contreras y Connie Bravo Jiménez</i>	108
Capítulo 6. Escuela Municipal para el Desarrollo Liderado por las comunidades <i>Sylvia Hernández Mortera</i>	118
Capítulo 7. Unicam-Sur promueve gobierno abierto en cuatro municipios de Guerrero <i>Adriana Ramos Álvarez</i>	132
Conclusiones. Incidencia pública y cambio. Estrategias, retos y perspectivas de siete experiencias organizativas en México <i>Laura B. Montes de Oca Barrera</i>	148

*Para todas las personas que,
comprometidas con el futuro de
México, laboran en organizaciones de
la sociedad civil*

Presentación. La construcción del cuaderno de trabajo

Laura B. Montes de Oca Barrera

Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM

Conjunción de esfuerzos, voces y miradas

México, como otros tantos países de la región y del llamado sur global, se caracteriza por enfrentar problemáticas sociales que mantienen a amplios sectores de la población en condiciones sociales indignas, fuera de toda posibilidad de desarrollo económico, inmovilizados por patrones de exclusión política y bajo una fuerte injusticia social.

Frente a ello se torna indispensable construir alternativas de acción pública que reviertan aquellas lógicas de relación, las cuales, día con día, refuerzan la inequidad en nuestros países. Es por ello que, desde distintos ámbitos (público, privado, social, académico), debemos aportar conocimiento y experiencias prácticas, además de articular esfuerzos para afrontar estas problemáticas.

En este contexto y, como parte de la responsabilidad social que desde el ámbito universitario tenemos, en 2018 me di a la tarea de invitar a miembros de organizaciones sociales que impulsan el desarrollo comunitario en México, para que participaran en un ejercicio de reflexión colectiva. A la manera de una conjunción de esfuerzos, voces y miradas, este ejercicio quedó enmarcado en uno de los espacios de intercambio, reflexión y análisis que dentro de la entidad donde trabajo se denominan seminarios institucionales.

Fue así como iniciamos el trabajo del Seminario institucional Gobernanza participativa, incidencia pública y cambio social. El interés de este seminario era abrir un espacio de reflexión y discusión, con académicos y miembros de organizaciones de la sociedad civil, orientado a intercambiar ideas sobre estrategias participativas y de gobernanza para generar cambio e incidencia en nuestro país.

En el primer año de trabajo diversas organizaciones, académicos nacionales y extranjeros, además alumnos, se sumaron a la reflexión colectiva. Realizamos mesas de discusión, coloquios, conferencias magistrales y talleres participativos.

En 2019, y frente al contexto político en el que se comenzó a cuestionar –de manera indiscriminada, generalizada y sin sustento– el quehacer de las organizaciones sociales en México, consideré pertinente orientar el trabajo del seminario hacia la sistematización de experiencias

de las organizaciones participantes, a fin de visibilizar su labor en favor del bien público y comunitario. Para sistematizar las experiencias que se relatan en este cuaderno, realizamos dos mesas de discusión en las que los integrantes de las organizaciones expusieron las historias a narrar y donde alumnos del posgrado en ciencias políticas y sociales de la UNAM y una servidora comentamos cada presentación. Posteriormente, los participantes entregaron los borradores de sus capítulos, los cuales fueron comentados por el Dr. Scott McLean, de la Universidad de Calgary, quien tiene amplia experiencia en el tema del desarrollo comunitario.

Después de varios meses de reflexión conjunta en mesas de discusión y en diálogos de retroalimentación, los integrantes de las organizaciones concluyeron la sistematización de las experiencias que se presentan en este cuaderno. Con estos trabajos me interesa mostrar evidencia sobre el quehacer de algunas de las organizaciones sociales que trabajan en México por mejorar las condiciones de vida de aquellos sectores marginalizados, quienes han sido presa de lógicas clientelares, asistenciales y autoritarias.

Algunos conceptos orientadores

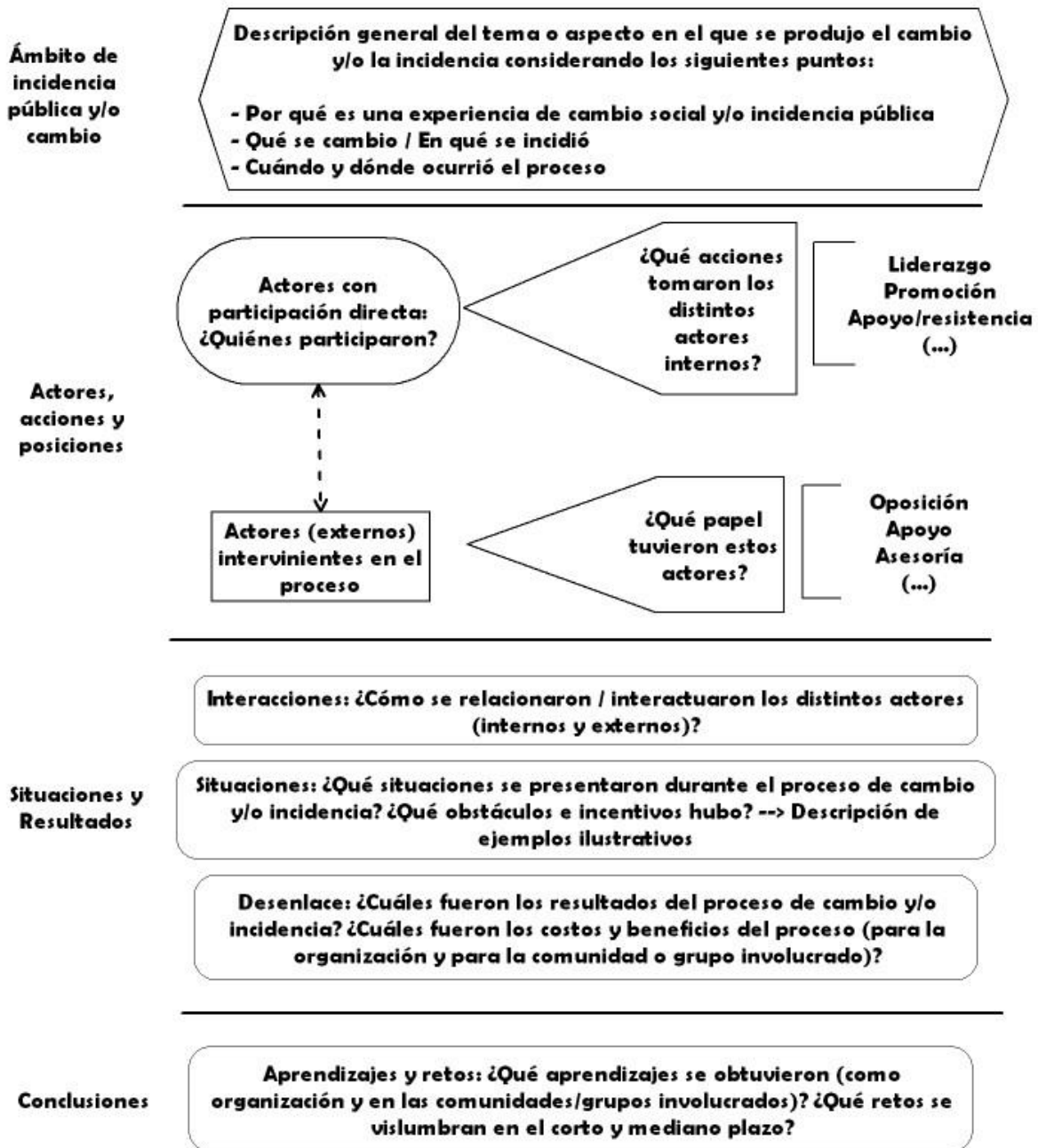
Los capítulos se organizaron para describir una experiencia de incidencia pública y cambio. En el trabajo del seminario discutimos y acordamos entender el cambio como un proceso de transformación que genera modificación en la conducta de los individuos y/o en las relaciones de las colectividades sociales; mientras que la incidencia pública refiere a un proceso de comunicación mediante el cual se brinda información para que se modifiquen las decisiones (individuales y colectivas) que afectan el interés público.

Como veremos con las historias compartidas por las organizaciones, *ambos conceptos están imbricados en la práctica*. Se puede generar cambio en el plano político (relaciones de poder), económico (formas de provisión / producción), o social (interacción como parte de una comunidad / colectividad); mientras que la incidencia impacta en el actuar público de autoridades, ciudadanos, organizaciones sociales, empresarios o medios de comunicación. Las siete experiencias que presentamos en este cuaderno ilustran la forma en que el acompañamiento de organizaciones sociales favorece, en ámbitos muy específicos (locales y nacionales), incidencia en la gestión pública y en las relaciones sociales de las comunidades. Ello nos habla de experiencias de transformación social y política.

En términos generales, como se aprecia en el diagrama siguiente, los capítulos buscan: 1) introducir al lector en el escenario donde se produjo el cambio y la incidencia; 2) identificar los actores (internos y externos) que participaron e intervinieron en el proceso de cambio e

incidencia; 3) describir las situaciones y resultados del proceso, identificando las formas de interacción que hubo entre los distintos actores; así como 4) plasmar los aprendizajes y retos que hubo, tanto para la propia organización como para la comunidad o el grupo con el que se trabajó.

Ejes temáticos para organizar la sistematización de la experiencia



Fuente: elaboración propia

Estructura del cuaderno de trabajo

El fin último de este cuaderno es mostrar que existen organizaciones que están trabajando por generar un cambio en favor del bien público; y, con ello, animar a que no se lancen generalizaciones o simplificaciones sobre lo que se hace desde un sector –diverso y complejo– que ha tenido un papel preponderante en el proceso democratizador del país.

El quehacer de las organizaciones sociales en México. Sistematización de experiencias sobre incidencia y cambio presenta, como prolegómenos, la reseña biográfica y organizacional de quienes contribuyeron en esta empresa colectiva; así como, un texto introductorio del colega canadiense que revisó y comentó el borrador de los capítulos, el cual enmarca las contribuciones de las siete organizaciones en un contexto analítico sobre cambio comunitario.

Los siete capítulos que presentan la experiencia de las organizaciones narran, en voz de los actores involucrados, procesos de incidencia y cambio relacionados con ámbitos tan diversos como la gestión de servicios; la educación popular para impulsar el liderazgo comunitario; el trabajo de defensoría o cabildeo social para incidir en la agenda gubernamental federal; la conformación de redes de organizaciones para impulsar acciones democratizadoras conjuntas; así como la denuncia de malas prácticas gubernamentales y el quehacer ciudadano para revertirlas.

El orden de los capítulos sigue la lógica del alcance geográfico que tienen: primero se presentan las experiencias con alcance nacional (CCIS, Telar Social, MDLCPG, Redescom); y luego aquellas circunscritas a un ámbito local (Hábitat, THP-México y Unicam-Sur / CCiudadano).

Agradecimientos

Agradezco a cada una de las organizaciones su disposición por participar en esta empresa colectiva; al personal administrativo y directivo del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM quienes nos brindaron, en todo momento, apoyo para el desarrollo del seminario y la elaboración de este cuaderno de trabajo; así como a los colegas y alumnos que, en distintos momentos, se involucraron en las tareas del seminario.

De las organizaciones y los autores

Organizaciones

Cohesión Comunitaria e Innovación Social

Cohesión Comunitaria e Innovación Social (CCIS) es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro constituida en 2009 con el objeto de fortalecer la cohesión comunitaria y fomentar la innovación social en México. CCIS ha creado un enfoque, estrategias, programas, proyectos, indicadores y herramientas útiles para distintas agendas de política pública entre las que destaca la de derechos individuales y colectivos, participación pública, desarrollo sostenible, prevención de violencia y delincuencia, seguridad pública y ciudadana, desarrollo urbano y ciudades y evaluación ex ante y ex post del impacto de megaproyectos sobre la cohesión comunitaria.

Telar Social, México

Telar Social México es una organización que dentro del ámbito de la sociedad civil organizada y en convergencia con grupos de base, empresas y actores de los tres niveles del Estado, busca articular conocimientos, capacidades, personas, grupos y realidades diversas, para hacer frente, a través del diseño participativo, a problemas sociales complejos, enmarcados tendencialmente dentro de la relación que media entre las sociedades y los entornos naturales que las rodean, a través de acciones colectivas y estratégicas que mezclan innovación y disrupción en el afán de producir cambios que vayan más allá de lo superficial.

Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género

Está conformado por un grupo de personas, organizaciones, fundaciones, académicos e instituciones que busca cambiar los paradigmas asistenciales de desarrollo y promover y escalar la participación comunitaria y el desarrollo de base en las políticas y programas de desarrollo. El Movimiento busca demostrar que es necesaria la participación activa de las personas y las comunidades en el diseño, implementación y evaluación de los programas y proyectos de desarrollo.

Redescom

La Red para el Desarrollo Comunitario (Redescom), impulsada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), trabaja desde el 2010 viendo al desarrollo comunitario como una vía efectiva de transformación y fortalecimiento de capacidades de las comunidades. Es un punto de encuentro y aprendizaje entre organizaciones que apuestan por la solidaridad, desde la mirada de las inequidades estructurales en las comunidades, en la búsqueda de soluciones integrales para el progreso económico y social.

Hábitat para la Humanidad, México

Hábitat para la Humanidad es una organización no gubernamental global, sin fines de lucro, que trabaja en más de 70 países en todo el mundo. Con vivienda, Hábitat construye la fuerza, la estabilidad y la autosuficiencia requerida por muchas familias para obtener una vivienda digna que les permita alcanzar un mejor futuro. En México Hábitat comienza a trabajar en 1989 y desde entonces buscan llamar a la acción para que, a través de la vivienda adecuada, se logre alcanzar una sociedad más justa y sin pobreza, fortaleciendo el tejido social y desarrollando las capacidades de las personas.

The Hunger Project-México

The Hunger Project (THP) es una organización estratégica, global y sin fines de lucro, comprometida al fin sostenible del hambre en el mundo. En 12 países de África, Asia y Latinoamérica trabaja para terminar con el hambre y la pobreza a través del empoderamiento las personas rurales, especialmente mujeres, para que lleven vidas autosuficientes, satisfagan sus necesidades básicas y construyan un mejor futuro para sus hijos. El trabajo de THP-México comenzó en 1983 para detonar, de manera estratégica, no tradicional y no convencional procesos de transformación en las comunidades con las que trabaja. Mediante su trabajo, busca modificar las estructuras que generan desigualdad y dan persistencia al hambre y pobreza en el mundo rural.

Universidad Campesina-Sur

La Universidad Campesina del Sur (Unicam-Sur) es una iniciativa de educación rural alternativa que desde el 2004 impulsan organizaciones civiles de los estados de Guerrero y Morelos. Además de acciones educativas (en los temas de agricultura ecológica, medicina tradicional, organización comunitaria, historia y cultura), la Unicam-Sur también realiza investigación

participativa e incidencia en políticas públicas. De esta manera, fomenta la formación y organización ciudadana en el ámbito local, para que éstas, impulsen iniciativas innovadoras de gobierno abierto y democracia participativa.¹

CCiudadano. Construcción y articulación de lo público

CCiudadano (antes Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática CCS CIESAS) se fundó en septiembre de 2007 con el objetivo de promover y fortalecer el trabajo de organizaciones y grupos ciudadanos con actuación en la esfera local y comunitaria, interesados en involucrarse de manera organizada, informada y responsable en procesos de toma de decisiones públicas en el ámbito municipal. Sus ejes de acción son: alfabetización política; formación de competencias en actores sociales y en servidores públicos; apoyo financiero y asistencia técnica; desarrollo de herramientas y materiales para facilitar el involucramiento ciudadano; además de articulación entre actores públicos y privados.

¹ Unicam-Sur trabaja de la mano con la organización CCiudadano, Construcción y articulación de lo público, quienes facilitaron el contacto con la autora del capítulo.

Autores

Suhayla Bazbaz Kuri

Fundadora y directora general de CCIS desde 2009, es maestra en Política Social y Desarrollo para Países en Desarrollo y licenciada en Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Se ha desempeñado como funcionaria pública en el gobierno federal y local en México e Inglaterra y ha colaborado con instituciones internacionales y nacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos, el British Council México.

Jorge Arista Escobar

Investigador en CCIS desde 2016, es egresado de la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública. Se ha desempeñado como funcionario público en el Senado de la República y en el gobierno federal en México.

Rogelio Josué Ramos Torres

Abogado, Politólogo y Maestro en Estudios Políticos y Sociales. Ha sido investigador para proyectos de evaluación de políticas públicas, consultor para proyectos de participación ciudadana y prevención de la violencia, consultor para colectivos y proyectos de arte urbano con enfoque social y proyectos participativos y comunitarios para la recuperación post-desastre. Es socio y director de Telar Social México.

Diana Delgadillo Ramírez

Licenciada en Relaciones Internacionales y Maestra en Cooperación Internacional. Trabajó en la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica de la AMEXCID y posteriormente, se desempeñó como consultora para el fortalecimiento de organizaciones de sociedad civil. Actualmente, es Gerente de Incidencia en Políticas Públicas en The Hunger Project México y participante del Co-Secretariado del Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género (MDLCPG).

David Ordaz Bulos

Tiene una trayectoria que combina el trabajo con grupos y la cultura colaborativa. Es maestro en Sociología Política, Psicólogo Social y Coordinador de Grupos con Técnicas Psicodramáticas. Coordina el Programa de Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil del Centro Mexicano para la Filantropía. Ha publicado en diferentes medios como: Sin Embargo Mx, Revista 404 del Centro de Cultura Digital, Jeronimo Mx, Planisferio Mx y Tercera Vía

Aida Cristina Zozaya Brown

Licenciada en Antropología Social, ha colaborado con organizaciones de base comunitaria y fortalecimiento de distintas fundaciones. Tiene experiencia de investigación sobre participación ciudadana y sociedad civil organizada. Actualmente colabora en el programa Redes del Cemefi, fomentando la cultura colaborativa y aprendizajes colectivos orientados a la incidencia en políticas públicas.

Mario Alberto Rivera Contreras

Actualmente colabora en la Gerencia de Incidencia para el Desarrollo en Hábitat para la Humanidad México, desarrollando proyectos de incidencia en política pública, promoción socioeducativa y gestión comunitaria, en temas de vivienda y hábitat. Egresado de la licenciatura en Relaciones Internacionales, ha colaborado con diversas asociaciones civiles con proyectos de participación ciudadana, formación de ciudadanía; transparencia y democracia.

Connie Bravo Jiménez

Licenciada en Trabajo social, colabora actualmente en la Promotoría de Voluntariado Comunitario y Proyectos de acción Social en Hábitat para la Humanidad México A.C. desarrollando y acompañando procesos que contribuyan a la integración comunitaria, con la finalidad de potenciar la calidad de vida y el fortalecimiento de las personas y comunidades.

Sylvia Hernández Mortera

Licenciada en Relaciones Internacionales. En The Hunger Project México ha participado durante 8 años en distintas áreas. Cuenta con experiencia en temáticas relacionadas con derechos humanos, voluntariado, desarrollo comunitario, recaudación de fondos, agendas internacionales. Actualmente es Coordinadora de Incidencia en Política Pública en el Ámbito Local donde genera.

Adriana Ramos Álvarez

Licenciada en Sociología de la Comunicación y Educación. Realizó el diplomado Gobiernos Locales y Participación Social. Ha colaborado con el Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes, Capítulo Guerrero. Actualmente es presidenta de Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social (PADS); colaboradora de la Unicam Sur, y asesora de la Red de Mujeres Rurales trabajando por el Bien Común y de la Unión de Pueblos de Coyuca de Benítez y Acapulco.

Scott McLean

Profesor de sociología en la Universidad de Calgary, Canadá. Entre 2005 y 2015 se desempeñó en esa universidad como director de educación continua, mientras que entre 1994 y 2005 trabajó en la Universidad de Saskatchewan, como director de programas de desarrollo comunitario. Su trabajo ha implicado el desarrollo de programas de extensión universitaria en liderazgo agrícola y promoción de la salud en Canadá. Ha publicado y enseñado cursos de postgrado en sociología, pedagogía y desarrollo comunitario.

Laura B. Montes de Oca B.

Doctora en ciencia social con especialidad en sociología, maestra en sociología política y licenciada en etnología. Tiene experiencia en el sector social y académico. Actualmente es investigadora titular del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM donde coordina el Seminario institucional Gobernanza participativa, incidencia pública y cambio social. Sus temas de investigación versan sobre la participación de agentes externos en la toma de decisión pública y las estrategias de cambio en las sociedades contemporáneas.

Introducción

Scott McLean

Universidad de Calgary

Seis estrategias de cambio comunitario

En mi experiencia docente y de facilitación con granjeros, miembros de comunidades indígenas, trabajadores en el sector de la salud y profesionales o líderes de gobiernos locales, solía usar una lectura que habla sobre Seis estrategias de cambio comunitario.² En este capítulo me interesa compartir con ustedes el análisis que hice en torno a las experiencias de incidencia pública y cambio social que presentan las siete organizaciones y colectivos en este cuaderno de trabajo.

Estas estrategias proporcionan formas de pensar sobre cómo los miembros de las comunidades pueden trabajar para resolver problemas de importancia mutua, y cómo los organismos externos pueden ayudar en este proceso. Las estrategias de Checkoway incluyen cinco que identifiqué como orientadoras de las experiencias compartidas en los siguientes capítulos. A continuación hago una breve sinopsis de tales estrategias, mostrando cuáles de ellas son utilizadas por las organizaciones.

1. Movilización masiva

Estrategia que incluye formas de protesta tales como: procesiones públicas y manifestaciones; la no cooperación activa a través de boicots, huelgas y actos de desobediencia civil; y la intervención no violenta a través de sentadas, ocupaciones y otros desafíos a la autoridad.³

2. Acción social (construcción y fortalecimiento de organizaciones)

Estrategia enfocada en crear organizaciones de base a nivel comunitario, para pasar "de la protesta al programa" en la creación de intervenciones más duraderas que beneficien la calidad de vida de los miembros de la comunidad.

- El capítulo de la **Red de Desarrollo Comunitario (Redescom)** se trata de la construcción de instituciones, en el sentido de que presenta narrativas a través de cuales miembros de varias organizaciones de la sociedad civil piensan sobre el pasado y el futuro

² Checkoway, Barry. 1995. Six Strategies of Community Change. *Community Development Journal*. 30 (1) 2-20.

³ Los capítulos no incluyen estudios de esta estrategia.

de las organizaciones en México. Se trata de un esfuerzo por crear un ambiente más favorable para el cambio social, porque un ambiente rico en organizaciones sociales es uno en que hay más ideas, más recursos y más apoyo mutuo para proyectos que quieren construir un mundo mejor.

3. Participación ciudadana

Estrategia destinada a aumentar la participación ciudadana con el desarrollo de políticas, la planificación y la implementación de programas por parte de los organismos gubernamentales, con la esperanza de que el aumento de los niveles de participación conduzca a prácticas más eficaces y equitativas por parte de las agencias gubernamentales.

- Durante décadas, la participación ciudadana ha sido un tema muy importante en México. Hay varios mecanismos (como gobernanza, gobierno abierto, presupuesto participativo), en niveles federales, estatales, y municipales, para que los ciudadanos pueden involucrarse en la toma de decisiones públicas. Algunos son simulaciones y algunos son más auténticos, pero la idea de que los ciudadanos deberían tener oportunidades de participar en su gobernación es generalizada.
- Hay cuatro capítulos en este libro que hablan de la participación ciudadana como estrategia de cambio social:
 - **Hábitat para la Humanidad, México:** Se trata de una historia, en el Estado de Veracruz, en que ciudadanos documentaron la corrupción y la falta de eficacia en los esfuerzos de gobiernos locales y nacionales en la gestión de agua.
 - **Universidad Campesina del Sur (Unicam-Sur):** Se trata de una historia, en el Estado de Guerrero, en que ciudadanos luchan para asegurar –en sus gobiernos municipales– la transparencia, rendición de cuentas, y otras prácticas de gobierno abierto.
 - **Cohesión Comunitaria e Innovación Social (CCIS) y el Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género (MDLCPG):** Se trata de dos historias para promover la participación ciudadana en el desarrollo de políticas públicas nacionales –en este caso, el desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo.

4. Advocacy (defensoría, promoción y apoyo)

Estrategia consistente en la representación de los intereses comunitarios/de grupos en los ámbitos legislativo, administrativo o judicial –con el fin de hacer que las voces de los menos poderosos sean escuchadas por gobernantes, legisladores, administradores y jueces.

- El capítulo de **Telar Social** se trata de *advocacy*. Es una historia de los esfuerzos de incidencia y cabildeo para cambiar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a fin de que este documento confirme su compromiso a la educación para el desarrollo sostenible. Esta incidencia favorecería a todos los ciudadanos mexicanos, pero sobre todo a los niños y alumnos quienes pueden beneficiarse de experiencias escolares mejor fundamentadas en teorías y prácticas de desarrollo sostenible.
- También, los capítulos contribuidos por **Cohesión Comunitaria e Innovación Social (CCIS)** y el **Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género (MDLCPG)** tratan de dos historias para promover mejores políticas públicas –en este caso, el Plan Nacional de Desarrollo.

5. Educación popular

Una estrategia enfocada en elevar la conciencia de las personas sobre cuestiones sociales e inequidades, a través de campañas comunitarias, de mercadotecnia social, educación informal e investigación-acción participativa.

- El capítulo de **The Hunger Project México (THP)** relata una experiencia de educación popular en los Estados de Oaxaca y San Luis Potosí. Es una historia de mejorar las capacidades de liderazgo comunitario a través de la educación informal con ciudadanas y ciudadanos en varias comunidades indígenas.
- También, el capítulo contribuido por la **Universidad Campesina del Sur (Unicam-Sur)** relata una experiencia de educación popular. Se trata de una historia, en el Estado de Guerrero, en que la Universidad dio formación a los ciudadanos –en cuatro comunidades– para que pudieran reclamar transparencia, rendición de cuentas, y otras prácticas de gobierno abierto en sus gobiernos municipales.

6. Desarrollo de servicios locales

Estrategia a través de la cual los miembros de una comunidad se organizan para prestar servicios relacionados con salud, educación, empleo y vivienda a nivel comunitario.

- En este libro, el capítulo de **Hábitat para la Humanidad, México** se trata del desarrollo de servicios locales. Es una historia de esfuerzos ciudadanos para quejarse de la corrupción y la falta de eficacia en la gestión de agua, obviamente con el objetivo de mejorar su distribución y abastecimiento.

Conclusión

Como podemos ver en el siguiente cuadro, los siete capítulos presentados en este libro contribuyen a una literatura internacional sobre las estrategias para promover el cambio comunitario. Son siete estudios de caso sobre los retos y las realidades de trabajar en el campo del cambio social y la incidencia pública. En este mismo cuadro podemos ubicar los campos de intervención y el alcance geográfico de cada experiencia compartida.

Sin duda la lectura de los siguientes capítulos resultará de interés para quienes quieren conocer más sobre el quehacer de las organizaciones sociales en México en su lucha por generar mejores condiciones para el desarrollo social, la inclusión y la justicia social.

Organización	Estrategias de cambio comunitario	Campos de intervención	Alcance geográfico
CCIS	Participación ciudadana <i>Advocacy</i>	Desarrollo sostenible Políticas nacionales	Nacional
Telar Social	<i>Advocacy</i>	Educación Desarrollo sostenible Políticas nacionales	Nacional
MDLCPG	Participación ciudadana <i>Advocacy</i>	Políticas nacionales Organizaciones sociales	Nacional
Redescom	Acción social	Organizaciones sociales	Nacional
Hábitat	Participación ciudadana Servicios locales	Agua Liderazgo comunitario Gobierno local	Veracruz
THP México	Participación ciudadana Educación popular	Educación Liderazgo comunitario	Oaxaca San Luis Potosí
Unicam-Sur	Educación popular Participación	Liderazgo comunitario Gobierno local Organizaciones sociales	Guerrero

Capítulo 1. Incidencia de Cohesión Comunitaria e Innovación Social y co-construcción para transversalizar los enfoques de territorialidad y sostenibilidad y fomentar la participación pública en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y en los programas sectoriales, especiales y regionales

Suhayla Bazbaz Kuri y Jorge Arista Escobar

Cohesión Comunitaria e Innovación Social

Cohesión Comunitaria e Innovación Social A.C. (CCIS) es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro constituida en 2009 con el objeto de fortalecer la cohesión comunitaria y fomentar la innovación social en México. CCIS ha creado un enfoque, estrategias, programas, proyectos, indicadores y herramientas útiles para distintas agendas de política pública entre las que destaca la de derechos individuales y colectivos, participación pública, desarrollo sostenible, prevención de violencia y delincuencia, seguridad pública y ciudadana, desarrollo urbano y ciudades y evaluación ex ante y ex post del impacto de megaproyectos sobre la cohesión comunitaria. Durante diez años CCIS ha trabajado en 24 entidades federativas con la ciudadanía, grupos, pueblos, comunidades, núcleos, asentamientos, organizaciones de la sociedad civil, colectivos, medios de comunicación, empresas, cooperativas, dependencias, cooperantes internacionales e institucionales de investigación y docencia.

CCIS ha creado una metodología propia para analizar la responsividad de la oferta de los agentes de acción pública a las prioridades, intereses y derechos de las personas y colectividades. Además, ha estudiado y divulgado los procesos, tiempos y espacios estratégicos para la incidencia ciudadana.

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), establece que estas tienen derecho a participar en la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas, programas, proyectos y procesos que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) en relación con las actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento (artículo 7). Entre estas actividades se encuentran la promoción de la participación ciudadana en asuntos de interés público y la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales (artículo 5).

Uno de los procesos de incidencia en los que ha participado CCIS fue con la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), en el marco de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Dicha colaboración se desarrolló desde el mes de enero hasta el mes de agosto de 2019 con el objetivo de contribuir, tanto a la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y sus programas, como al ejercicio efectivo del derecho a la participación pública de las personas y colectividades en espacios de participación y consulta a cargo de estas dependencias.

La colaboración de la SEDATU y la SEMARNAT en la búsqueda de la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en el PND, fue un proceso de gran relevancia en términos de planeación del desarrollo, de incidencia en el territorio, y de trabajo sinérgico entre dos Secretarías de Estado, eran dependencias que no solían trabajar de manera conjunta. Además de relevante, esta colaboración resultó pertinente dados los compromisos del Estado Mexicano en materia de desarrollo sostenible, plasmados en instrumentos internacionales como la Agenda 2030. El trabajo conjunto de ambas dependencias y el acuerdo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tuvo como resultado la incorporación del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible como uno de los Ejes transversales contemplados para el PND 2019-2024. Este esfuerzo intersectorial de la SEDATU y la SEMARNAT para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad, es comparable con los primeros esfuerzos para la transversalización de la perspectiva de género. A dicho proceso conjunto se sumó Cohesión Comunitaria e Innovación Social A.C. con un rol de incidencia y de co-creación.

Los esfuerzos para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad no solamente son relevante en el marco de la planeación nacional del desarrollo, estos resultan sumamente pertinentes dado la realidad nacional, regional y mundial de emergencia climática, en la que la afectación a los recursos naturales es evidente y en la que la lucha de los pueblos y comunidades por la defensa de su tierra y territorio se mantiene ante acciones y proyectos poco sostenibles y que no cumplen con estándares de derechos humanos, lo que amenaza la integridad y supervivencia de las personas, los pueblos y comunidades; así como de la biodiversidad, de los ecosistemas y del mismo planeta.

Con base en la “Herramienta para la transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible” diseñada por SEDATU y SEMARNAT y retroalimentada por CCIS, la planeación del desarrollo debe conciliar, sobre el territorio y en todas las regiones, el desarrollo económico, el progreso social, la protección, la promoción y el mantenimiento de la diversidad cultural y una

relación armónica con el medio ambiente que haga posible el aprovechamiento sostenible del territorio por la nación, por sus propietarios, núcleos agrarios y pueblos originarios.

En dicha herramienta se establece que el enfoque de territorialidad refiere a “considerar que cualquier decisión para conservar o transformar el territorio en sus diversas escalas y dimensiones, debe guiarse por su potencial intrínseco, así como por el análisis detallado de las interrelaciones de todos los elementos del sistema socio-ambiental (incluido el urbano-rural); con el objetivo de maximizar los beneficios que puedan obtenerse del territorio y minimizar los efectos adversos”. Además, el enfoque de sostenibilidad refiere a “que las políticas públicas se basen en la sostenibilidad económica, social, ambiental y cultural, considerando tanto la viabilidad financiera, fiscal y económica como el fortalecimiento de la cohesión comunitaria y la conservación y protección de la biodiversidad y los ecosistemas. De manera que se respeten, promuevan, protejan y garanticen los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales (incluido el derecho al desarrollo) sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras”.

Además del trabajo conjunto de la SEDATU y la SEMARNAT para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad, es destacable el trabajo de ambas dependencias en la protección, promoción, respeto y garantía del derecho humano a la participación pública, mostrando apertura a diversos actores para la co-construcción y propiciando la realización espacios de participación efectiva y significativa de las personas y colectividades, especialmente, en lo relacionado con las acciones llevadas a cabo en el marco de la planeación nacional del desarrollo.

El primer acercamiento de CCIS con la SEMARNAT y la SEDATU se dio en el marco de la planeación de la “Mesa Sectorial para la Transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024”. Durante las primeras reuniones de trabajo con ambas dependencias, la SEDATU vio como el diseño metodológico propuesto por CCIS, pensado desde los objetivos, aumentaba la probabilidad de obtener los resultados esperados. A razón de esto, la SEDATU invitó a CCIS a colaborar en el marco de la realización de los Foros estatales de consulta para la elaboración del PND 2019-2024. Si bien la participación de CCIS comenzó en la etapa de planeación de la mesa sectorial, primero se llevaron a cabo los foros estatales de consulta, por lo que en este capítulo se presenta en primer lugar lo referente a la colaboración con la SEDATU y, posteriormente, lo referente a la colaboración con ambas dependencias.

La colaboración de CCIS con la SEDATU consistió en la elaboración del diseño metodológico, facilitación y sistematización de los foros estatales de consulta para la elaboración

del PND 2019-2024 en el Estado de México, Hidalgo y la Ciudad de México. Por otro lado, tanto con la SEMARNAT como con la SEDATU, la participación de CCIS consistió en la elaboración del diseño metodológico, facilitación y sistematización de la “Mesa Sectorial para la Transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024”; la retroalimentación a la “Herramienta para la transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible” diseñada por ambas dependencias; y en la elaboración de un documento con aportaciones para la transversalización de los enfoques de sostenibilidad y territorialidad en los programas sectoriales, especiales y regionales derivados del PND 2019-2024.

Contexto en el que se desarrolló la colaboración de CCIS con la SEDATU y la SEMARNAT

El primero de diciembre de 2018 tuvo lugar el cambio en la titularidad del Poder Ejecutivo Federal, asumiendo la presidencia de la República por el periodo 2018-2024, Andrés Manuel López Obrador, quien como candidato a dicho cargo obtuvo más de 30 millones de votos en la elección realizada el 1º de julio de dicho año, lo que representó el 53% de los votos emitidos⁴. De esta manera, el nuevo presidente de México asumió el cargo habiendo sido el candidato presidencial más votado en la historia (por número de votos obtenidos).

Procedente de un partido diferente [Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA)] al del presidente anterior (Partido Revolucionario Institucional) y habiendo logrado el triunfo en su tercer candidatura a la presidencia de la república, el nuevo titular del Ejecutivo Federal ha señalado que su gobierno representa “la cuarta transformación política de México” (siendo la Independencia, la Reforma y la Revolución Mexicana los procesos anteriores). En su discurso de toma de protesta, manifestó que dicha transformación se trata de “un cambio de régimen político (...) una transformación pacífica y ordenada, pero al mismo tiempo, profunda y radical, porque se acabará con la corrupción y la impunidad que impiden el renacimiento de México”⁵. De esta manera, la nueva administración del Ejecutivo Federal debería implicar una nueva forma de hacer las cosas y una nueva visión de país, que debería reflejarse en el proceso de elaboración y en el contenido mismo del PND.

El artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) señala que “corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea

⁴ Instituto Nacional Electoral. (2018). Cómputos distritales 2018. Consultado el 18 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://computos2018.ine.mx/#/presidencia/nacional/1/1/1/1>

⁵ López, Andrés (2018, diciembre 1º). Transmisión del Poder Ejecutivo [Archivo de video]. Visto el 18 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://youtu.be/Pm22t2VUxmg>

integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales”. Para dicho fin, el artículo 26 constitucional, establece que el Estado debe organizar un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional y que debe haber un plan nacional de desarrollo al que deben sujetarse los programas de la APF, siendo la Ley de Planeación la que defina los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación de dichos instrumentos.

Conforme a la Ley de Planeación, la elaboración del PND es responsabilidad del Poder Ejecutivo Federal, teniendo una vigencia que no exceda el periodo constitucional del presidente de la República. Con base en esto, el nuevo gobierno del país tendría que elaborar el PND que guíe sus actividades durante su periodo de gobierno. No obstante, el proceso sería diferente al de gobiernos anteriores. Derivado de la adición de la fracción VII al artículo 74 de la CPEUM, publicada el 10 de febrero de 2014, y reformas al artículo 21 de la Ley de Planeación, publicadas el 16 de febrero 2018, se modificó el proceso de planeación del desarrollo nacional, otorgando a la Cámara de Diputadas y Diputados la facultad aprobar o devolver el PND. Dicha procedimiento consiste en verificar que el PND incluya los fines del proyecto nacional contenidos en la CPEUM. Debido a esto, el PND 2019-2024 sería el primer plan en ser aprobado por la Cámara de Diputadas y Diputados, con lo que este dejaría de ser un asunto exclusivo del Poder Ejecutivo Federal, para involucrar al Poder Legislativo de la Federación.

Dada la incorporación de la Cámara de Diputadas y Diputados en el proceso de planeación del desarrollo nacional, es importante su conformación, la cual fue renovada en el mismo proceso electoral en el que se eligió al actual presidente de la República, por lo que el resultado electoral de la elección presidencial repercutió en la renovación del Congreso. Actualmente, 259 de las 500 diputaciones de la Cámara de Diputadas y Diputados, pertenecen al grupo parlamentario de MORENA. Aunado a esto, 34 diputadas y diputados pertenecen al grupo parlamentario del Partido del Trabajo (PT) y 25 al Partido Encuentro Social (PES), ambos partidos políticos que formaron parte de la coalición que postuló al presidente de la República. De esta manera, las diputadas y diputados que pertenecen a alguno de los grupos parlamentarios de los partidos políticos que postularon al presidente de la República, representan el 64% de las y los integrantes de la Cámara de Diputadas y Diputados⁶.

⁶ Cámara de Diputados (2019). Integrantes de la LXIV Legislatura. Consultado el 18 de septiembre de 2019. Disponible en: http://sitl.diputados.gob.mx/LXIV_leg/info_diputados.php

Como lo dispone el artículo 26 constitucional, la planeación nacional del desarrollo debe ser democrática y deliberativa, por lo que la Ley de Planeación debe establecer los mecanismos de participación que permitan recoger las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Al respecto, Ley de Planeación indica que “en el ámbito del Sistema Nacional de Planeación Democrática tendrá lugar la participación y consulta de los diversos grupos sociales” (artículo 4º), siendo “las organizaciones representativas de los obreros, campesinos, pueblos y grupos populares; de las instituciones académicas, profesionales y de investigación de los organismos empresariales; y de otras agrupaciones sociales” quienes participen como órganos de consulta permanente en los aspectos de la planeación democrática relacionados con su actividad (artículo 20). Además, en concordancia con lo establecido en el artículo 2º constitucional, diversas disposiciones de Ley de Planeación establecen que las comunidades indígenas podrán participar y deben ser consultadas de forma previa en la elaboración del PND y los programas que derivan de este.

La renovación del Poder Ejecutivo Federal y las modificaciones al proceso de planeación del desarrollo nacional abrían una oportunidad para la construcción de un PND más participativo y cuyo contenido reflejara la visión de desarrollo no solo del nuevo gobierno, sino de las diversas personas y colectividades que conforman el país.

Entre las agrupaciones sociales cuya participación debe ser considerada en la planeación del desarrollo nacional, están las organizaciones de la sociedad civil, como se reconoce en la Ley de Planeación y en la LFFAROSC. Específicamente, este último ordenamiento señala en su artículo 6º, que las organizaciones de la sociedad civil tienen derecho a participar como instancias de participación y consulta.

Para las organizaciones de la sociedad civil, como es el caso de CCIS, el panorama no era muy alentador. Durante su campaña y ya en el cargo, el presidente de México realizó diversos pronunciamientos contra organizaciones de la sociedad civil que han repercutido de manera negativa no sólo en su participación en la planeación nacional del desarrollo, sino en el ejercicio de su derecho a participar en diversos asuntos de poder público, especialmente, aquellos que involucran a las dependencias y entidades de la APF.

Una vez comenzado el nuevo periodo de gobierno de la República, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), conforme a lo señalado en la Ley de Planeación y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, inició el proceso de elaboración del PND 2019-2024. En la etapa inicial, la SHCP definió los Ejes generales y transversales que conformarían el PND. Durante esta etapa, la SEMARNAT y la SEDATU lograron la incorporación del “Eje de

Territorio y Desarrollo Sostenible” como uno de los ejes transversales, con el objetivo de incorporar los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en el PND 2019-2024. En un inicio, Daniel Fajardo Ortíz, titular de la Dirección General de Coordinación Metropolitana de la (DGCM) SEDATU, y Katya Puga Cornejo, titular de la Subsecretaría de Planeación y Política Ambiental (SPPA) de la SEMARNAT, sostuvieron reuniones en las que se conversó sobre la importancia de que ambas dependencias trabajaran en equipo para tener mayor impacto en la toma de decisiones en el marco de la elaboración del PND. Derivado de estas conversaciones entre la DGCM y la SPP, el titular de la SEDATU, Román Meyer Falcón, y la titular de la SEMARNAT, Josefa González-Blanco Ortiz-Mena, enviaron una nota al titular de la SHCP, Carlos Urzúa Macías, en la que le manifestaron la intención de desarrollar un Eje transversal en forma conjunta sobre territorio y desarrollo sostenible. A la DGCM y a la SPPA se incorporó la Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional (UPPEI) de la SEDATU. Las funcionarias y funcionarios públicos de estas y otras unidades de dichas dependencias, comenzaron a construir un espacio de confianza con la finalidad de dialogar y definir los pasos a seguir sobre la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad.

A pesar de la nota enviada por las personas titulares de ambas dependencias, en los primeros lineamientos para la elaboración del PND que elaboró la SHCP, únicamente estaba contemplado un Eje transversal que incorporaba el enfoque de sostenibilidad, pero no así el de territorialidad. Ante esta situación, el titular de la UPPEI, Javier Garduño Arredondo, se reunió con funcionarias y funcionarios públicos de la SHCP para buscar la incorporación del enfoque de territorialidad. En dicha reunión el titular de la UPPEI manifestó la importancia de un Eje transversal que considere el enfoque de territorialidad, no solo en términos de incidencia en el PND, sino para la misma SEDATU, ya que representaba una oportunidad para un resurgimiento de la SEDATU (dadas las afectaciones institucionales derivadas de los casos de presunta corrupción, durante la pasada administración, relacionados con la dependencia) y para que esta pudiera incidir en el territorio.

Como resultado de los esfuerzos de la UPPEI, la DGCM y la SPPA, la incorporación del Eje transversal de Territorio y Desarrollo Sostenible se vio reflejada en la “Guía Técnica y Metodológica para la elaboración del PND 2019-2024” elaborada por la SHCP y enviada a las dependencias y organismos descentralizados no sectorizados de la APF, así como a las empresas productivas del Estado, para la presentación de sus propuestas para el PND 2019-2024.

Si bien la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad la incorporación de un Eje transversal significó un paso sustancial, este es un proceso vivo, en el que

tanto la SEDATU como la SEMARNAT continúan trabajando en la determinación de criterios que contribuyan a la transversalización de los enfoques en los procesos de planeación de otras dependencias de la APF.

La colaboración de CCIS con la SEDATU y la SEMARNAT, tuvo lugar en un contexto marcado por los siguientes hechos: (1) cambio de titular en el Poder Ejecutivo Federal, en el que el nuevo gobierno se define como una transformación y un cambio de régimen; (2) un nuevo proceso de planeación del desarrollo nacional, específicamente en lo relacionado con el PND, en el que ya no solo incluye al Poder Ejecutivo, sino también al Poder Legislativo y cuya Cámara de Diputadas y Diputados está en su mayoría integrada por legisladoras y legisladores que pertenecen al grupo parlamentario del partido del presidente (MORENA) o de alguno de los otros dos partidos que lo postularon como candidato a la Presidencia de la República (PT y PES); (4) la SEMARNAT y la SEDATU, dos dependencias que no suelen trabajar de manera coordinada, y mucho menos conjunta, lo hicieron con el objetivo de transversalizar los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en el PND, a lo cual la SHCP fue receptiva, lo que resultó en la inclusión de un eje transversal relacionado con estos enfoques; (5) a pesar de que la LFAROSC reconoce el derecho de las organizaciones de la sociedad civil a participar en la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas, programas, proyectos y procesos de la APF, y de que la Ley de Planeación reconoce su derecho a participar en la planeación del desarrollo nacional, el presidente de la República ha realizado diversos señalamientos contra estas organizaciones que repercuten en el ejercicio de dicho derecho.

Actores que participaron e influyeron en la colaboración de CCIS con la SEDATU y la SEMARNAT

El artículo 26 de la CPEUM establece que la planeación nacional del desarrollo debe ser democrática y deliberativa, para lo cual deben de recogerse las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al PND y a los programas de desarrollo. Además, establece que los mecanismos y procedimientos para de participación y consulta del PND y sus programas deberán establecerse en la Ley de Planeación. En este sentido, el artículo 20 de la Ley de Planeación establece que en los procesos de elaboración, actualización y ejecución del PND y sus programas, debe tener lugar la participación y consulta de los diversos grupos sociales con el objetivo de que expresen su opinión.

Con base en las disposiciones relativas a la participación de la sociedad en el proceso de elaboración del PND, la SHCP decidió llevar a cabo foros de consulta en cada entidad

federativa, cuya realización fue a cargo de las dependencias de la APF. En el caso del Estado de México, Hidalgo y la Ciudad de México, la SEDATU fue la dependencia encargada de su realización.

Para la realización de los foros estatales de consulta a cargo de la SEDATU, la dependencia, a través de la UPPEI solicitó a CCIS su colaboración para la elaboración de la metodología, facilitación, documentación y relatoría.

CCIS se encargó de elaborar una propuesta de metodología para la realización de los foros conforme a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Planeación y los “Lineamientos y Formatos de entrega para Foros Estatales” elaborados por la SHCP. Dicha propuesta fue discutida y retroalimentada por funcionarias y funcionarios públicos de la SEDATU, para lo cual se sostuvieron reuniones tanto con personas funcionarias públicas adscritas a la UPPEI y a la DGCM de la Secretaría (entre ellas sus titulares)⁷. La propuesta de diseño metodológico elaborada por CCIS cumplió con los lineamientos emitidos por la SHCP, pero también buscó que la participación de las personas en los foros de consulta cumpliera con los estándares internacionales, regionales y nacionales en materia de Derechos Humanos para garantizar la participación efectiva y significativa⁸. Los lineamientos emitidos por la SHCP para los foros estatales contemplaban una sesión plenaria, la recepción de propuestas escritas por organizaciones, gremios e instituciones del sector y la realización de paneles de discusión por cada uno de los Ejes generales contemplados (Justicia y Estado de Derecho, Bienestar y Desarrollo Económico) en los cuales las personas asistentes podían plantear preguntas a las personas panelistas; dado que este formato no garantizaba la participación efectiva y significativa de todas las personas asistentes, el diseño metodológico co-construido por CCIS y la SEMARNAT incluyó la realización de espacios de participación y consulta en los que se pudieran escuchar y recoger las propuestas y opiniones tanto de las personas panelistas como de las demás personas asistentes.

Si bien, CCIS se encargó tanto del diseño metodológico como de la facilitación de los foros estatales de consulta en el Estado de México, Hidalgo y la Ciudad de México, no tuvo

⁷ Las personas funcionarias públicas de la SEDATU que participaron en el proceso de los foros estatales de consulta fueron Anabel Palacios, César Rojas, Jorge Cabrera, Joselyne Ramírez, Mariana Orozco y Víctor Hugo Hoffman. Por otro lado, el equipo de CCIS estuvo conformado por Suhayla Bazbaz Kuri (directora general), Anukie De la Parra, Dennia Trejo, Janette Carrillo, Jorge Arista, Karen De la Parra, Macarena De la Parra y Mariana Cabrera.

⁸ Entre las disposiciones de referencia se encuentran el Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe (Acuerdo de Escazú), la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación y la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad.

responsabilidad en la logística y la convocatoria a los eventos, siendo la SEDATU y los Gobiernos y la Delegación de Programas para el Desarrollo de la entidad federativa, las instancias encargadas de ello.

La SEDATU se encargó de coordinar la logística y de invitar a las personas que participaron en la sesión plenaria que inauguró cada foro, así como de las personas panelistas que participaron en los espacios de participación y consulta. Los gobiernos de cada entidad federativa designaron la instancia que fungió como enlace con la SEDATU para los foros de consulta, la cual se encargó de concertar el lugar en el que se desarrollarían, que este contara con la infraestructura y requerimientos técnicos necesarios y de proporcionar apoyo en el registro de las personas asistentes y en el desarrollo de las actividades contempladas. Las Delegaciones de Programas para el Desarrollo se encargaron, junto a los Gobiernos de las entidades federativas, de la invitación a las personas asistentes (tanto panelistas como las demás personas participantes).

CCIS no tuvo interacción con las personas funcionarias públicas de los gobiernos de las entidades federativas y de las Delegaciones de Programas para el Desarrollo, sin embargo, no mostraron inconformidad con las actividades definidas en el diseño metodológico y tuvieron disposición a apoyar en lo acordado con la SEDATU. A pesar de esto, CCIS conoció de algunas diferencias entre ambos grupos de actores relacionadas con la convocatoria del evento.

El diseño metodológico construido para los foros estatales buscó que en la sesión plenaria inaugural hubiera representación de la SEDATU, del gobierno de la entidad federativa (ambos contemplados en los lineamientos emitidos por la SHCP), de los Poderes Legislativo y Judicial y de la Delegación de Programas para el Desarrollo de la entidad. En el caso de los foros en el Estado de México e Hidalgo participó el titular de la SEDATU (Román Meyer Falcón) y el gobernador del estado (Alfredo del Mazo Maza de Estado de México y Omar Fayad Meneses de Hidalgo). En el caso del foro en la Ciudad de México participó el titular de la UPPEI y la titular de la Secretaría de Gobierno de la Ciudad de México (Rosa Icela Rodríguez Velázquez).

En cada uno de los foros estatales se realizó un espacio de participación y consulta para cada uno de los Ejes generales con la finalidad de contribuir a que la participación fuera efectiva y significativa y que generará insumos que pudieran tomarse en cuenta e incorporarse en el PND. Cada uno de estos espacios estuvo dividido en tres segmentos. El primer segmento fue el de los paneles de discusión, en el que se compartió un diagnóstico de la entidad relacionado con cada el Eje y cuya moderación estuvo a cargo de personas funcionarias públicas de la SEDATU. El segundo segmento fue un espacio en el que algunas personas pudieron compartir con las

demás personas asistentes propuestas específicas. Finalmente, en el tercer segmento, moderado por CCIS, las personas asistentes pudieron compartir y hacer propuestas que fueron colocadas en ventanas de expresión. Para este último segmento y de conformidad con los resultados esperados de los foros estatales conforme a los Lineamientos de SHCP, CCIS definió preguntas detonantes por Eje general, pero se plantearon de tal manera que estuvieran incorporados los Ejes transversales⁹. En cada uno de los segmentos participaron ciudadanas y ciudadanos, personas integrantes y representantes de los pueblos y comunidades indígenas, personas funcionarias públicas, personas académicas, representantes de organizaciones de la sociedad civil y representantes del sector privado.

Durante paneles de discusión hubo asistentes que no estuvieron de acuerdo en que solamente algunas personas pudieran compartir sus propuestas ante el público, sin embargo, así estaba contemplado en los lineamientos emitidos por la SHCP. Además, hubo algunas personas que se mostraron inconformes con el tiempo destinado al último segmento de los espacios de participación y consulta, en el que todas las personas asistentes podían compartir sus opiniones y propuestas y colocarlas en las ventanas de expresión. Aunque el diseño metodológico de los foros de consulta co-construido por CCIS y la SEDATU contempló que la mayor parte del tiempo estuviera destinada a los espacios de participación y consulta, la duración del evento fue definida previamente en los lineamientos de la SHCP, por lo que el diseño metodológico se tuvo que ajustar a los tiempos establecidos.

Cada uno de los foros de consulta fue realizado un día diferente y en total participaron 1,150 personas en los tres foros de consulta. El foro de consulta en el Estado de México fue realizado del 5 de marzo de 2019 y participaron 500 personas; el foro de consulta en Hidalgo fue realizado el 7 de marzo de 2019 y participaron 500 personas; el foro de consulta en la Ciudad de México fue realizado el 19 de marzo de 2019 y participaron 150 personas.

Para la sistematización de los foros de consulta, CCIS procesó todas las propuestas y opiniones que las personas colocaron en las ventanas de expresión de los espacios de participación y consulta de cada foro estatal. A partir de estas propuestas, de las ponencias en la sesión plenaria y de las propuestas presentadas por escrito, CCIS elaboró la relatoría de cada uno de los foros, conforme al formato dispuesto en los lineamientos de la SHCP, y las entregó a la UPPEI para su retroalimentación y posterior entrega a la SHCP.

⁹ Además del Eje transversal de Territorio y Desarrollo Sostenible, la “Guía Técnica y Metodológica para la elaboración del PND 2019-2024” contempló un Eje transversal de Inclusión e Igualdad Sustantiva y un Eje transversal de Combate a la corrupción y mejor de la gestión pública.

Además de la realización de foros estatales de consulta, la SHCP dispuso la realización de Mesas de Trabajo Sectoriales. Como dependencias encargadas del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible, la SEDATU y la SEMARNAT decidieron llevar a cabo la “Mesa Sectorial para transversalizar el Eje Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024” con el objetivo de contribuir a la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en la planeación democrática del desarrollo nacional y, en particular, en el PND y sus programas. Para la realización de esta mesa sectorial, la SEMARNAT, a través de la Subsecretaría de Planeación y Política Ambiental (SPPA), y con acuerdo de la SEDATU, solicitó a CCIS asesoría para la elaboración de la metodología, facilitación, sistematización y relatoría. Además, solicitó a CCIS la retroalimentación de la “Herramienta para la transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible” diseñada por la SEMARNAT y la SEDATU; y aportaciones para transversalizar los enfoques de territorio y desarrollo sostenible en los programas sectoriales, especiales y regionales derivados del PND 2019-2024.

La propuesta metodológica para la “Mesa Sectorial para transversalizar el Eje Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024” fue elaborada por CCIS conforme a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Planeación y los “Lineamientos y Formatos para las Mesas de Trabajo Sectoriales” emitidos por la SHCP. Dicha propuesta fue discutida y retroalimentada por personas funcionarias públicas de la SEMARNAT y de la SEDATU, para lo cual, CCIS sostuvo reuniones con funcionarias y funcionarios públicos de ambas dependencias, específicamente, de la UPPEI y de la SPPA¹⁰.

Al igual que en los foros estatales, el diseño metodológico para la mesa sectorial co-construido por CCIS, la SEMARNAT y la SEDATU, se realizó conforme a los lineamientos emitidos por la SHCP y se complementó conforme a estándares internacionales, regionales y nacionales en materia de participación pública. En este caso, la metodología contemplaba la realización de una mesa tipo panel y una sesión de intercambio de ideas y aportaciones de las personas participantes. Con el objetivo de explorar la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad y de construir recomendaciones y propuestas para incorporar los en las políticas públicas de la Administración Pública Federal, en el diseño metodológico se incorporaron mesas de trabajo por cada uno de los Ejes generales contemplados para el PND, así como mesas temáticas, para las cuales se identificaron seis temáticas generales en función de la agenda del

¹⁰ Además de los funcionarios de la SEDATU mencionados anteriormente, por parte de la SEMARNAT participaron César Rodríguez, Cristina Martín, Jorge Vázquez, Miguel Ángel López y Sandra Guzmán. Por otro lado, el equipo de CCIS estuvo conformado por Suhayla Bazbaz Kuri (directora general) y Jorge Arista.

Gobierno de México y de los sectores que pueden poner mayor presión sobre el desarrollo sostenible en el territorio. Dichas temáticas fueron: 1. Infraestructura, minería y energía; 2. Turismo; 3. Biodiversidad y paisaje; 4. Agropecuario, forestal y pesquero; 5. Población, vivienda y desarrollo urbano; y 6. Seguridad humana. Estas mesas temáticas resultaron fundamentales para sensibilizar a las personas servidoras públicas y co-construir con actores de distintos ámbitos una forma de concebir el quehacer gubernamental desde una lógica que trascienda la división sectorial e incorpore en y desde el territorio la dimensión social, económica, ambiental y cultural del desarrollo.

Respecto al diseño metodológico tanto de los foros estatales como de la mesa sectorial, si bien, CCIS elaboró la primer propuesta de cada uno, no solo buscó obtener el visto bueno de las personas funcionarias públicas, sino iniciar un proceso de co-construcción que permitiera llevar a cabo espacios en el que las y los ciudadanos pudieran participar de manera efectiva y significativa en función de los resultados esperados. En este sentido, resultó fundamental la experiencia, la iniciativa y las contribuciones de todas las personas funcionarias públicas de la SEMARNAT y la SEDATU involucradas.

Para la realización de la mesa sectorial, la SEMARNAT y la SEDATU se encargaron de la logística del evento, así como de la selección y convocatoria de las personas participantes, para lo cual, CCIS sugirió criterios a considerar por ambas dependencias para este fin: edad, género, sector, actores con experiencia y conocimiento probados de manera práctica y en incidencia en política pública en temas relacionados con territorio y desarrollo sostenible, así como en la planeación democrática del desarrollo.

En la actividad inaugural participaron el titular de la SEDATU y la titular de la SEMARNAT, así como Daniel Rico Prieto, asesor del titular de la SHCP. Posteriormente, se llevó a cabo un conversatorio con el objetivo de brindar a las personas asistentes las bases conceptuales sobre el territorio y desarrollo sostenible. Dicho conversatorio fue moderado por la titular de la SPPA (Katya Puga Cornejo) y el titular de la Subsecretaría de Ordenamiento Territorial de la SEDATU (David Cervantes Peredo) y participaron representantes de la academia (IPN, CEIICH y el CIDE) y de la sociedad civil (Casa y Ciudad, A.C.).

Una vez concluida la actividad inaugural y el conversatorio, se llevaron a cabo, en primer lugar, las mesas de trabajo por Eje general con el objetivo de explorar la transversalización del desarrollo sostenible y el territorio en los ejes generales del PND 2019-2024. Posteriormente, las mesas de trabajo temáticas, las cuales se realizaron con el objetivo de construir recomendaciones y propuestas para transversalizar el eje de territorio y desarrollo sostenible en el PND 2019-2024;

así como elementos a considerar para su monitoreo y evaluación. Para la moderación de cada mesa de trabajo, se contó con el apoyo de personas funcionarias públicas de la SEMARNAT y la SEDATU, las cuales fueron capacitadas previamente por CCIS para el desempeño de dicha función. Además, CCIS se encargó de definir preguntas detonantes tanto para las mesas por Eje general como para las mesas temáticas.

La asignación de las personas participantes en cada una de las mesas de trabajo, tanto por Eje general como por temática, fue realizada por CCIS conforme a la primera y segunda preferencia que las personas indicaron en el registro previo y buscando que hubiera un equilibrio en cada mesa respecto al género, la edad y el sector de trabajo de las personas participantes. En cuanto a las personas que no se registraron previamente, la asignación fue realizada por personal de la SEMARNAT, tratando de seguir los mismo criterios utilizados por CCIS.

La “Mesa Sectorial para transversalizar el Eje Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024” fue realizada el 6 de marzo de 2019 en oficinas de la SEMARNAT en la Ciudad de México. Se contó con una asistencia de 74 personas de los sectores público, civil, académico, privado e internacional. Por parte del sector público asistieron personas funcionarias públicas tanto de la SEMARNAT como de la SEDATU, además de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Marina, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, la Comisión Nacional Forestal, el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente, la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad y el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua. Por parte del sector civil, participaron personas de organizaciones como Casa y Ciudad, el Centro Mexicano de Derecho Ambiental, el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, EDF de México, la Fundación Tortilla, Fundar, Iniciativa Climática de México, Política y Legislación Ambiental, OXFAM México, Pronatura, Reforestamos México, Telar Social México, The Hunger Project México, Transparencia Mexicana y WRI México. Del sector académico acudieron personas del Centro de Investigación y Docencia Económicas, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad Iberoamericana y la Universidad Nacional Autónoma de México. Por parte del sector privado acudieron personas de la Asociación Mexicana de Energía Eólica, City Banamex, Grupo México y ZUMA Energía. Finalmente, en cuanto al sector internacional acudieron

representantes de ONU-Hábitat, el PNUD, la Delegación de la Unión Europea en México y la Embajada de Francia en México.

Los planteamientos de las personas que participaron en las mesas de trabajo fueron plasmados en láminas elaboradas por las personas relatoras, y fueron sistematizadas por CCIS. Para dicha sistematización CCIS identificó, para el caso de las mesas por Eje general, las problemáticas, los objetivos generales y específicos y las estrategias propuestas; para el caso de las mesas temáticas, fueron identificados criterios generales de territorialidad y/o sostenibilidad a considerar en las políticas, programas, acciones o proyectos, así como criterios específicos relacionados con cada una de las temáticas. Además de la sistematización, fueron transcritas las láminas elaboradas por las personas relatoras, a partir de los planteamientos realizados por las personas participantes en las mesas grupales.

Como parte de la colaboración con la SEMARNAT y la SEDATU, CCIS elaboró dos documentos con el objetivo de contribuir a la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad tanto en el PND como en los programas sectoriales, especiales y regionales. En primer lugar, CCIS retroalimentó la “Herramienta para la transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible” diseñada por ambas dependencias, para lo cual se analizaron sus alcances y límites y, en función de ello, se realizaron propuestas de adecuación puntuales basadas en lo dispuesto en instrumentos internacionales, regionales y nacionales. En segundo lugar, CCIS realizó recomendaciones para contribuir a la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en los programas sectoriales, especiales y regionales. Las recomendaciones se hicieron de manera específica para 11 dependencias de la APF y con base en un análisis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Agenda 2030, la Estrategia Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 y la Estrategia Nacional de Ordenamiento Territorial, así como a partir de las propuestas de la “Mesa Sectorial para transversalizar el Eje Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024”. Además de las recomendaciones para cada Secretaría, CCIS elaboró una lista de verificación con elementos básicos a considerar para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad por las dependencias de la APF para la elaboración de los programas sectoriales, especiales y regionales. Esta lista fue dividida en tres apartados (en función de los elementos básicos que, de acuerdo con la Ley de Planeación, los programas deben contener: diagnóstico; objetivos, estrategias y líneas de acción; e indicadores estratégicos).

Los documentos elaborados por CCIS fueron entregados a la SEMARNAT con el objetivo de que esta, como dependencia encargada, junto con la SEDATU, del Eje de Territorio y

Desarrollo Sostenible, la divulgara y compartiera con otras dependencias de la APF. Con los insumos entregados por CCIS, ambas dependencias elaboraron una matriz que permitió relacionar los objetivos y estrategias que la SHCP desarrolló para el PND con los principios y criterios para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad.

En este apartado se han mencionado los actores que participaron o influyeron de manera directa en la colaboración de CCIS con la SEDATU y la SEMARNAT: las personas que integran el equipo de CCIS; funcionarias y funcionarios públicos de la SEDATU (específicamente de la UPPEI y la DGCM) y la SEMARNAT (específicamente de la SPPA); los Gobiernos del Estado de México, Hidalgo y la Ciudad de México; las Delegaciones de Programas para el Desarrollo en las tres entidades federativas; así como las personas que participaron en los foros estatales de consulta y en la “Mesa Sectorial para transversalizar el Eje Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024”.

Además de los actores que participaron e influyeron directamente, hubo actores que influyeron indirectamente en la colaboración de CCIS con la SEDATU y la SEMARNAT para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad. Uno de estos actores fue la SHCP, la cual fue la instancia encargada de coordinar el proceso de elaboración del PND, para lo cual definió los Ejes generales y transversales, así como la metodología a seguir para la elaboración del PND 2019-2024. Además, definió los procesos de participación y consulta mediante los cuales se recogerían las opiniones, propuestas y aspiraciones de la sociedad, para lo cual se llevaron a cabo foros estatales de consulta, mesas de trabajo sectoriales, foros de consulta con pueblos y comunidades indígenas, un foro de consulta nacional encabezado por el presidente de la República y se habilitó un portal de internet. En este sentido, CCIS se apegó a los lineamientos emitidos por la SHCP para el diseño metodológico de los foros estatales de consulta en el Estado de México, Hidalgo y la Ciudad de México, así como de la “Mesa Sectorial para transversalizar el Eje Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024”.

La SHCP, además de coordinar el proceso de elaboración del PND 2019-2024, se encargó de integrar y elaborar la propuesta de PND que fue presentada al Ejecutivo Federal con base en los procesos de participación y consulta y con las aportaciones de las dependencias y entidades de la APF.

Como parte del proceso de aprobación del PND 2019-2024 establecido en la CPEUM y en la Ley de Planeación, la Cámara de Diputadas y Diputados recibió el PND 2019-2024 para su discusión y aprobación. El 30 de abril de 2019 fue publicado en la Gaceta Parlamentaria un documento de 64 páginas que se indicaba, era el PND 2019-2024, el cual fue elaborado por el

presidente de la República¹¹ y era una versión diferente a la elaborada por la SHCP. Sin embargo, la versión elaborada por la SHCP (un documento de 225 páginas) también fue publicada como Anexo del PND 2019-2024. A pesar de la publicación de ambos documentos, la Mesa Directiva de la Cámara de Diputadas y Diputados únicamente turnó a comisiones, para su discusión, el documento de 64 páginas, mismo que finalmente fue aprobado por la diputadas y diputados el 27 de junio de 2019 y publicado el 12 de julio de 2019 en el DOF, como PND 2019-2024.

Tanto el presidente de la República (quien aseguró haber elaborado el PND 2019-2024 discutido, aprobado y publicado), como las y los diputados del Congreso de la Unión, fueron actores cuyas acciones y decisiones, si bien no influyeron de manera directa en la colaboración de CCIS con la SEMARNAT y la SEDATU, sí influyeron en la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en el PND.

Situaciones y resultados de la colaboración de CCIS con la SEDATU y la SEMARNAT

La experiencia tanto en incidencia en política pública como en la facilitación de procesos participativos fue la razón por la que la SEMARNAT invitó a CCIS, con el acuerdo de la SEDATU, a colaborar y acompañar a ambas dependencias en la transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024 y en los programas sectoriales, especiales y regionales. Derivado de esta colaboración, SEDATU invitó a CCIS a colaborar en la realización de los foros estatales de consulta para la elaboración del PND 2019-2028 a cargo de la Secretaría.

Los señalamientos hacia las organizaciones de la sociedad civil realizados por el titular del Ejecutivo Federal repercuten directamente en las posibilidades de estas organizaciones y de las instituciones públicas de colaborar, no obstante, la titular de la SPPA de la SEMARNAT y el titular de la SEDATU, así como las y los funcionarios públicos de ambas unidades administrativas, mostraron disposición y apertura a que CCIS contribuyera en los procesos relacionados con el PND que estuvieron a su cargo y a co-construir la transversalización de los enfoques.

El primer acercamiento entre CCIS y ambas dependencias se dio en las semanas finales del mes de febrero de 2019, los foros estatales y la mesa de trabajo sectorial estaban programadas para realizarse las primeras semanas del mes de marzo, por lo que el tiempo con el que contaba CCIS para elaborar el diseño metodológico para ambos espacios era limitado, aunado a que se debía contar con un plazo previo a cada evento para asuntos logísticos.

¹¹ En conferencia de prensa realizada el 10 de julio de 2019, el presidente señaló sobre el PND: “hubo dos versiones y la versión que quedó es la versión que o autoricé, que incluso me tocó escribirla”.

El diseño metodológico de los foros estatales de consulta y de la mesa sectorial elaborado por CCIS se apegó a lo dispuesto en los “Lineamientos y Formatos de entrega para Foros Estatales” y en los “Lineamientos y Formatos para las Mesas de Trabajo Sectoriales”, respectivamente. Sin embargo, en ambos casos se planteaban formatos (paneles de discusión) que no se apegaban a lo previsto en la CPEUM y en la Ley de Planeación respecto al carácter democrático y deliberativo que debe tener la planeación del desarrollo nacional y que no contribuían a la participación sustantiva y efectiva de todas las personas asistentes. Debido a esto, a sugerencia de CCIS, se realizaron espacios de participación y consulta en los cuales todas las personas asistentes pudieran participar de manera activa y plantear sus propuestas, opiniones, aspiraciones y demandas para la elaboración del PND 2019-2024. De esta manera, CCIS logró que en los foros estatales de consulta a cargo de la SEDATU y en la “Mesa Sectorial para la Transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024” se contara con espacios diseñados conforme a estándares internacionales, regionales y nacionales en materia de Derechos Humanos para garantizar la participación efectiva y significativa.

Si bien el formato de los espacios de participación y consulta de los foros estatales estaba diseñado a partir de los Ejes generales, las preguntas definidas por CCIS buscaron que las personas participantes pensaran sus propuestas respecto a cada Eje general en función de los Ejes transversales, entre ellos, el de Territorio y Desarrollo Sostenible. Respecto al enfoque de territorialidad, las preguntas planteadas buscaron que las personas participantes identificaran diferencias entre las distintas escalas territoriales (municipios, localidades, colonias, pueblos, barrios, etc.) en términos de seguridad y justicia, de bienestar y desarrollo y de empleo, infraestructura y calidad de vida. En cuanto al enfoque de sostenibilidad, las preguntas planteadas tuvieron como propósito que las y los participantes dialogaran sobre si en su localidad se busca asegurar el desarrollo social, económico, ambiental y cultural de manera equilibrada y cómo se lleva a cabo. De esta manera, la contribución de CCIS para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad no solamente se limitó al trabajo de la mesa sectorial, sino también se buscó que fuera un elemento presente en los foros estatales de consulta.

Para que todas y todos puedan ejercer el derecho humano a la participación pública, es necesario que las autoridades garanticen que este se apegue al principio de no discriminación, por lo que CCIS buscó sensibilizar a las personas funcionarias públicas de la SEMARNAT y la SEDATU, así como otros actores que participaron en los foros de consulta y en la mesa sectorial, para que en el desempeño de sus funciones respeten, protejan, garanticen y promuevan el

derecho humano a la participación pública en apego al principio de no discriminación. En el caso de los foros estatales, los lineamientos de la SHCP establecían que debían realizarse en lugares para personas con alguna discapacidad, sin embargo, no fue el caso de los lineamientos para las mesas sectoriales, por lo que, en este caso, se hizo hincapié al respecto para que se garantizara la realización de la mesa sectorial organizada por la SEMARNAT y la SEDATU se llevara a cabo en un espacio accesible para las personas con discapacidad.

Además de espacios accesibles para personas con discapacidad, CCIS puso sobre la mesa la necesidad de contar con interpretación en Lengua Mexicana de Señas y en lengua indígena, ya que en los lineamientos emitidos por la SHCP no estaba previsto. En el caso de los foros estatales, ni CCIS ni la SEDATU tuvieron información sobre si las personas que asistirían al evento requerían de algún tipo de interpretación. Únicamente se contó con interpretación en Lengua Mexicana de Señas en los foros estatales de Hidalgo (únicamente en la sesión plenaria) y la Ciudad de México, mientras que en ninguno se contó con interpretación en lengua indígena, a pesar de que en los foros estaban invitadas personas indígenas. En el caso de la mesa sectorial, ninguna persona invitada manifestó requerir algún tipo de interpretación en el registro, por lo que no se contó con ella. A este respecto, se sensibilizó a las y los funcionarios de la SEDATU y la SEMARNAT para que en futuras actividades contemplen, en primer lugar, preguntar a las personas invitadas si requieren algún tipo de interpretación y, en segundo lugar, consideren en la planeación y presupuestación de dichas actividades la posibilidad de requerir servicios de interpretación ya sea en Lengua Mexicana de Señas, en lengua indígena o en ambas.

La convocatoria e invitación a los foros estatales fue a cargo de los gobiernos de las entidades federativas y las Delegaciones de Programas para el Desarrollo, por lo que ni CCIS ni la SEDATU tuvo control de esta. Los lineamientos de la SHCP para los foros estatales de consulta determinaron que la convocatoria no fuera abierta sino por invitación, y que la participación esperada era de entre 150 y 300 personas, sin embargo, en los foros del Estado de México e Hidalgo, acudieron 500 personas a cada uno, por lo que hubo que hacer ajustes, al momento, en el número de personas participantes en los espacios de participación y consulta de cada Eje general.

Debido a que ni CCIS ni la SEDATU tuvieron control respecto a la convocatoria e invitación a los foros estatales, CCIS diseñó un protocolo de atención de incidentes extraordinarios, mismo que fue compartido con y aplicado por personal de la Secretaría. En el caso de la mesa sectorial no se requirió de este protocolo dado que la convocatoria e invitación al evento estuvo a cargo de la SEMARNAT y la SEDATU.

Tanto en los foros estatales como en la mesa sectorial se presentaron algunos problemas logísticos que no estuvieron bajo el control de CCIS pero que se influyeron en el desarrollo de las actividades, especialmente, de los espacios de participación y consulta. En el foro estatal del Estado de México había entre las personas invitadas representantes de los pueblos y comunidades indígenas, sin embargo, algunas personas de la audiencia se acercaban a tomarse fotos con ellas y ellos, por lo que un representante de los pueblos y comunidades indígenas señaló que su presencia parecía una atracción turística, en lugar de una participación esperada. Otro hecho relacionado con los pueblos y comunidades indígenas en el foro estatal del Estado de México fue que una panelista en la Mesa de Bienestar acudió en carácter de “líder indígena” del municipio de Metepec, no obstante, durante su presentación no pudo pronunciar en repetidas ocasiones palabras en lengua indígena, mientras que otros miembros de la misma comunidad la corregían en voz alta. Estos acontecimientos fueron plasmados por CCIS en la relatoría del foro que se entregó a la SEDATU y que fue enviada a la SHCP, además se hizo hincapié al personal de la Secretaría que, con fundamento en los derechos colectivos de los pueblos y comunidades indígenas reconocidos en la CPEUM y en otros instrumentos internacionales, regionales y nacionales, las personas invitadas a eventos en calidad de líderes o representantes de los pueblos indígenas deben ser reconocidas por las comunidades o pueblos a los que representan para poder ser presentados como tal.

En el foro estatal de Hidalgo hubo problemas relacionados con la convocatoria e invitación de las personas asistentes, lo cual no estuvo en control de CCIS ni de la propia SEDATU. El Gobierno del Estado y la Delegación de Programas para el Desarrollo no se coordinaron, lo que ocasionó que llegaran más asistentes de los esperados por SEDATU y CCIS. Durante los espacios de participación y consulta hubo algunos problemas debido a la cantidad de personas que había, mayor a la acordada inicialmente con las autoridades, por lo que hubo personas que no pudieron estar en el espacio del Eje general que era de su interés y tuvieron que acudir a otro. Fue un evento con varios incidentes logísticos, sin embargo, al final los espacios de participación y consulta se realizaron en forma óptima y las personas invitadas pudieron plantear sus propuestas y opiniones.

En el foro estatal de la Ciudad de México estaba prevista la asistencia de 220 personas para la sesión plenaria pero solo se contó con un máximo de 150 personas razón por la cual no se hicieron los paneles de manera simultánea sino secuencial. Para los espacios de participación y consulta el número de participantes se redujo a 90, por lo que se decidió hacerlos en un mismo

sitio en el que se conformaron mesas por Eje general que fueron moderadas por personal de la SEDATU, estando a cargo de CCIS la facilitación general del espacio de participación y consulta.

A pesar de los acontecimientos antes descritos que no estuvieron bajo el control de CCIS, con el apoyo de personal de la SEDATU, se pudieron llevar a cabo los espacios de participación y consulta de manera óptima de tal forma que las personas asistentes pudieron expresar sus propuestas y opiniones respecto al PND, mismas que fueron sistematizadas por CCIS e incorporadas en las respectivas relatorías. En el proceso de sistematización y elaboración de las relatorías de los foros estatales de consulta, CCIS identificó algunas propuestas que no se apagaban a principios de Derechos Humanos, por lo que en la relatoría de cada foro se sugirió analizar las propuestas desde un enfoque de derechos humanos, antidiscriminatorio y de igualdad jurídica.

En la “Mesa Sectorial para la Transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024” los incidentes fueron menores, ya que la selección, convocatoria e invitación a las personas asistentes estuvo a cargo tanto de la SEMARNAT como de la SEDATU con base en criterios sugeridos por CCIS: edad, género, sector, actores con experiencia y conocimiento probados de manera práctica y en incidencia en política pública en temas relacionados con territorio y desarrollo sostenible, así como en la planeación democrática del desarrollo. Asimismo, CCIS sugirió a las dependencias que si identificaban actores de alguna entidad federativa que no pudieran asistir a la mesa sectorial por sus propios medios, les enviaran la información a sus pares responsables de realizar los foros en los estados en los que se ubican los actores. Además, CCIS planteó la posibilidad de que las dependencias enviaran insumos a las y los participantes para nutrir la discusión (p.ej. la Estrategia Nacional para la Puesta en marcha de la Agenda 2030-documento de trabajo).

Las personas que asistirían a la mesa sectorial debían hacer su registro en línea previamente, para lo cual CCIS diseñó un formulario en el que las personas indicaron, entre otra información, el sexo/género, el rango etario, autoadscripción indígena y/o afroamericana, el sector al que pertenecían (público, civil, privado, internacional), así como la mesa por Eje general y temática de su preferencia. También se solicitó información para identificar a personas con discapacidad que pudieran requerir algún tipo de apoyo para participar en igualdad. Con base en esta información CCIS hizo una distribución de las personas que conformaron cada una de las mesas por Eje general y por temática, considerando su primera y segunda preferencia, su género, su edad y el sector al que pertenecían. En cuanto a las personas que no se registraron en línea, el equipo de SEMARNAT hizo una distribución en el momento, tratando de seguir los

mismo criterios. En cada una de las mesas, se buscó la representación de los diferentes sectores - público, civil, académico, privado e internacional-.

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, CCIS definió preguntas para facilitar el diálogo entre las personas participantes. En el caso de las mesas de trabajo por Eje general las preguntas definidas buscaron que las y los participantes dialogaran sobre cómo se fortalece cada Eje general al incorporar un enfoque de territorialidad y sostenibilidad y que identificaran cómo se expresa e incluye el territorio y el desarrollo sostenible en cada Eje general. Respecto a las mesas temáticas, el propósito de SEMARNAT y SEDATU era contar con insumos para definir criterios de territorialidad y sostenibilidad para incorporarlos en los sectores relacionados con las temáticas, para lo cual se plantearon preguntas para que las personas participantes dialogaran sobre qué se requiere para que lo que se hace en cada sector sea sostenible y se vea desde y en el territorio. Los planteamientos derivados de las mesas de trabajo en la mesa sectorial fueron sistematizados por CCIS, dicha sistematización fue entregada a la SEMARNAT y a la SEDATU.

La segunda etapa de la colaboración de CCIS con la SEMARNAT y la SEDATU consistió en generar herramientas que fueran de utilidad para las y los funcionarios públicos encargados de elaborar los programas sectoriales, especiales y regionales que incluyeran aspectos específicos que contribuyeran a la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad. Esta segunda etapa consistió en la retroalimentación de la “Herramienta para la transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible” y en la elaboración de un documento llamado “Aportaciones para transversalizar el Eje de Territorio y Desarrollo sostenible en los programas sectoriales, especiales y regionales derivados del PND 2019-2024”. Durante la elaboración de ambos trabajos, CCIS se mantuvo en constante comunicación con la SEMARNAT y la SEDATU para definir los contenidos y estructura de cada uno.

Como se describió en el apartado anterior, la SHCP se encargó de integrar el PND 2019-2024 que fue enviada a la Cámara de Diputadas y Diputados. A invitación de la Comisión de Gobernación de dicha Cámara, CCIS participó en el Foro de Parlamento Abierto para el análisis y discusión del PND “Política, Gobierno, Austeridad en la Función Pública y Combate a la Corrupción” que se llevó a cabo el 20 de mayo de 2019. Para su participación CCIS analizó el PND 2019-2024 elaborado por la SHCP y publicado en la Gaceta Parlamentaria el 30 de abril de 2019, como resultado de dicho análisis CCIS identificó, entre otras cosas, que los enfoques de territorialidad y sostenibilidad se encontraban transversalizados en diversos objetivos y estrategias.

El PND 2019-2024 elaborado por la SHCP fue publicado como anexo de un documento denominado “Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024” elaborado por el presidente de la República. Si bien, la publicación de dos versiones diferentes de PND 2019-2024 en la Gaceta Parlamentaria, podría inducir confusión, CCIS y otros actores que participaron en el Foro de Parlamento Abierto consideraron que ambos documentos podrían ser compatibles y analizarse en su conjunto como PND 2019-2024. Sin embargo, durante el desarrollo del Foro, el presidente de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputadas y Diputados señaló que el PND 2019-2024 únicamente era el documento de 64 páginas elaborado por el presidente de la República y que el PND elaborado por la SHCP era “otra cosa”.

Finalmente, únicamente fue discutido por las diputadas y diputados el documento elaborado por el presidente de la República, el cual fue aprobado y posteriormente publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 12 de julio de 2019.

Si bien el PND 2019-2024 elaborado por el presidente no cumple con diversas disposiciones de la Ley de Planeación en cuanto a su proceso de elaboración, formato y contenido, CCIS identificó que el principio 7 “No dejar a nadie atrás” así como el objetivo “Desarrollo Sostenible” del apartado de “Política Social” se relacionan con los enfoques de territorialidad y sostenibilidad.

La Ley de Planeación establece que las dependencias de la APF deben elaborar los programas sectoriales, especiales y regionales que corresponda según el sector que coordinan, sus facultades y atribuciones. Para la elaboración de dichos programas, la SHCP, a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED), emitió los “Criterios para elaborar, dictaminar, aprobar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo” y la “Guía para la elaboración de programas derivados del PND 2019-2024”. En ninguno de los dos documentos se retoma como tal el Eje transversal de Territorio y Desarrollo Sostenible. Sin embargo, en el marco de la elaboración de los programas derivados del PND 2019-2024, la UED de la SHCP llevó a cabo, el 19 de agosto de 2019, un taller con funcionarias y funcionarios públicos denominado “Incorporación de enfoques transversales y pensamiento sistémico en el diseño de los programas derivados del PND 2019-2024”. Durante dicho taller, el titular de la UPPEI de la SEDATU realizó una presentación sobre el enfoque de territorialidad, mientras que César Rodríguez, titular de la Dirección General de Evaluación y Planeación de la SEMARNAT que realizó una presentación sobre la variable ambiental y el territorio en los programas sectoriales. Esto representa el esfuerzo de ambas dependencias para continuar con la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad, este último en su dimensión ambiental, en los

programas derivados del PND 2019-2024. Por parte de CCIS, el documento de “Aportaciones para transversalizar el Eje de Territorio y Desarrollo sostenible en los programas sectoriales, especiales y regionales derivados del PND 2019-2024” fue compartido con la UED de la SHCP para su difusión en el portal de Transparencia Presupuestaria, específicamente en el subportal “¿Cómo incorporar enfoques transversales en política pública?” que contiene material e información para la transversalización de diversos enfoques (entre ellos el de territorialidad y sostenibilidad) en los programas derivados del PND 2019-2024¹².

Considerando las situaciones descritas en los párrafos anteriores, los principales resultados de la colaboración de CCIS con la SEDATU y la SEMARNAT en el marco de la elaboración del PND 2019-2024 fueron los siguientes:

- Incidencia de CCIS y co-construcción con dependencias de la APF en el proceso de elaboración del PND, a pesar de los señalamientos y acciones en contra de las organizaciones de la sociedad civil por parte del presidente de la República.
- Realización de espacios de participación y consulta -que no estaban previstos en los Lineamientos emitidos por SHCP- en los foros estatales de consulta en el Estado de México, Hidalgo y la Ciudad de México, en los que las personas participaron de manera efectiva y pudieron plantear las problemáticas y recomendaciones para la elaboración del PND, mismas que fueron sistematizadas e incorporadas en la relatoría entregada a la SHCP.
- Incorporación de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en los espacios de participación y consulta en los foros estatales de consulta en el Estado de México, Hidalgo y la Ciudad de México, a partir de preguntas detonantes que permitieran hacer planteamientos relacionados con los Ejes generales (Justicia y Estado de Derecho, Bienestar y Desarrollo Económico) considerando estos enfoques.
- Realización de espacios de participación y consulta en la “Mesa Sectorial para la Transversalización del Eje de Territorio y Desarrollo Sostenible en el PND 2019-2024”, en los que las personas participaron de manera efectiva y pudieron plantear sus recomendaciones para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad en la elaboración del PND, mismas que fueron sistematizadas e incorporadas en la relatoría entregada a la SHCP.

¹² El subportal “¿Cómo incorporar enfoques transversales en política pública” puede ser consultado en la siguiente dirección: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/enfoques_transversales

- Sensibilización de personas funcionarias públicas para que las actividades que realicen en el desempeño de sus funciones respeten, protejan, garanticen y promuevan el derecho humano a la participación pública en apego al principio de no discriminación.
- Diseño de herramientas que sintetizan elementos de diferentes instrumentos que se relacionan con los enfoques de territorialidad y sostenibilidad, con el objetivo de facilitar su transversalización en el PND 2019-2024 y en los programas sectoriales, especiales y regionales. Dichas herramientas fueron compartidas con diversos actores clave en el proceso de planeación nacional del desarrollo y de la transversalización de ambos enfoques (la SEMARNAT, la SEDATU y la UED de a SHCP).
- En el PND 2019-2024 elaborado por la SHCP y presentado a la Cámara de Diputadas y Diputados, los enfoques de territorialidad y sostenibilidad se encontraban transversalizados en diversos objetivos y estrategias. Además, en el marco de la elaboración de los programas derivados del PND, la SEDATU y la SEMARNAT continúan con el esfuerzo para la transversalización de ambos enfoques.

Aprendizajes obtenidos y retos que se vislumbran

La colaboración con la SEMARNAT y la SEDATU no fue la primera vez que CCIS colaboró con instituciones gubernamentales, pero sí fue la primera ocasión que colaboró con instituciones gubernamentales en la presente administración federal. Uno de los principales aprendizajes obtenidos por CCIS durante este proceso es que el panorama de la relación entre gobierno y sociedad civil ha cambiado de forma sustancial en la presente administración, no sólo son los señalamientos del presidente sino las acciones emprendidas en contra de las organizaciones.

En primer lugar, señalar el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil como si fueran un conjunto homogéneo, es cuestionar a las ciudadanas y ciudadanos que deciden ejercer su derecho a participar y asociarse a través de este tipo de organizaciones. En segundo lugar, las principales afectadas de estos señalamientos y acciones no son las grandes organizaciones de la sociedad civil, sino las organizaciones de la sociedad civil de base, cercanas a las comunidades, y que en muchas ocasiones sus proyectos dependen del financiamiento gubernamental otorgado a través de programas como el de Coinversión Social (cuyas reglas de operación para el ejercicio fiscal 2019 no han sido emitidas y cuya desaparición se prevé en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2020). En tercer lugar, las organizaciones de la sociedad civil han contribuido a la vida pública generando una gran cantidad de información a través de estudios, análisis e investigaciones y con personas con grandes capacidades técnicas, teóricas y prácticas dispuestas

a ser parte del debate público y la toma de decisiones públicas; sin embargo, en el contexto actual la colaboración entre estas y el gobierno se vislumbra complicada, si no imposible.

El contexto actual presenta diversos retos a las organizaciones de la sociedad civil para incidir en la toma de decisiones públicas y para colaborar con un gobierno contrario a ellas, incluso, esta situación pone en riesgo la supervivencia misma de muchas de estas organizaciones. Sin embargo, este contexto también ofrece una oportunidad para que las organizaciones de la sociedad civil reflexionen sobre su papel a lo largo de los años; los resultados obtenidos; y su condición actual, no solo frente al gobierno o las autoridades sino, principalmente, frente a la ciudadanía. Se debe dar voz y espacio protagónico a nuevas organizaciones y nuevos rostros, pensando no solamente en las grandes organizaciones de la sociedad civil ubicadas en las grandes capitales del país, sino aquellas organizaciones y liderazgos más cercanos a la ciudadanía y a las comunidades. Buscar espacios alternativos de incidencia, diferentes a los del ámbito federal o nacional, visibilizando las problemáticas en las diversas escalas territoriales y las posibilidades de incidencia que se ofrecen desde ellas.

A nivel servicio público, en el proceso de colaboración con la SEDATU y la SEMARNAT, CCIS identificó que aún hay retos en materia de protección, respeto, promoción y garantía de los Derechos Humanos, en particular, del derecho a la participación pública. Por lo que es necesaria la sensibilización de las y los funcionarios públicos para que las actividades que realicen en el desempeño de sus funciones respeten, protejan, garanticen y promuevan el derecho humano a la participación pública en apego al principio de no discriminación.

La aprobación de un PND diferente al elaborado por la SHCP no solamente representa un asunto relevante para la ya muy importante planeación nacional del desarrollo, sino representa una afrenta a la legalidad (reconociendo el estado perfectible de las leyes) y a los derechos de todas y todos, al no cumplir con diversas disposiciones de la CPEUM y de la Ley de Planeación. Por ello, es necesario que no solo las organizaciones de la sociedad civil, sino todas las personas y colectividades exijamos rendición de cuentas y estemos vigilantes y de que las decisiones y acciones de cualquier autoridad se realicen en el marco de la legalidad y que cumplan con la obligación constitucional de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos.

En el caso concreto de la planeación nacional del desarrollo es necesario que el Ejecutivo Federal expida el Reglamento de la Ley de Planeación¹³, en el cual se regulen, entre otras cosas, los procesos de participación y consulta para la elaboración del PND y sus programas, garantizando que estos se realicen conforme a estándares internacionales, regionales y nacionales en materia de Derechos Humanos. Además, es necesario que en la legislación correspondiente se regule y hagan las precisiones correspondientes respecto al proceso de análisis y aprobación del PND por parte de la Cámara de Diputadas y Diputados, tomando en cuenta los principios de Parlamento Abierto con el objetivo de dar certeza al proceso, así como a las ciudadanas y ciudadanos.

Respecto a los enfoques de territorialidad y sostenibilidad es un gran avance que funcionarias y funcionarios públicos de SEMARNAT y SEDATU no solo conozcan de su importancia, sino que lo integren en sus programas, acciones y proyectos y trabajen en que otras dependencias hagan lo propio. Si bien en el PND 2019-2024 publicado en el DOF no se incluyó el Eje transversal de Territorio y Desarrollo Sostenible, sí hay elementos relacionados con ambos enfoques, por lo que es pertinente e importante que las dependencias de la APF los incorporen en los programas sectoriales, especiales y regionales que tengan a su cargo. Además, la información y herramientas generadas pueden contribuir a la transversalización de estos enfoques no solo en los programas derivados del PND, sino en otro tipo de instrumentos, por ejemplo, la Estrategia Nacional de Ordenamiento Territorial o las reglas de operación o lineamientos de programas presupuestarios.

Los avances para la transversalización de los enfoques de territorialidad y sostenibilidad, así como en la garantía, protección, promoción y respeto del derecho humano a la participación pública, son importantes, pero no suficientes. Aún queda camino por recorrer, lo que, si bien, es principalmente trabajo de las autoridades, también es asunto de interés para otros sectores, entre ellos, el de las organizaciones de la sociedad civil.

¹³ El plazo máximo para que el Ejecutivo Federal expida el Reglamento de la Ley de Planeación venció el mes de agosto de 2018, conforme a lo establecido en el artículo tercero transitorio del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de Planeación, publicado el 16 de febrero de 2018 en el DOF.

Capítulo 2. Integración del desarrollo sostenible al Sistema Educativo Nacional como ruta hacia un México sostenible al 2030

Rogelio Josué Ramos Torres

Telar Social,

El quehacer de Telar Social

Telar Social México es, como su propio nombre lo sugiere, una organización que, desde su constitución y sobre todo –aunque no exclusivamente– dentro del ámbito de la sociedad civil organizada, busca posicionarse como la urdimbre que articula conocimientos, capacidades, personas, grupos y realidades diversas, para hacer frente, a través del diseño –participativo– a problemas sociales complejos, enmarcados tendencialmente, dentro de la relación que media entre las sociedades y los entornos naturales que las rodean, a través de acciones colectivas y estratégicas que mezclan innovación y disrupción en el afán de producir cambios que vayan más allá de lo superficial.

La Organización nació como resultado de un largo pasaje de sus fundadores por experiencias dentro del ámbito de la sociedad civil organizada y áreas de responsabilidad social empresariales. El balance de muchos años de trabajo cumplidos al interior de estos organismos dotó a quienes fundaron Telar Social, de miradas y perspectivas que permitieron identificar las ventajas del involucramiento de actores que tradicionalmente se encuentran al margen de las problemáticas sociales con poder de incidencia, en la búsqueda de solución de las mismas. La coordinación de proyectos sociales multisectoriales, impulsados desde la iniciativa privada o las organizaciones de la sociedad civil, puso entre otras cosas de manifiesto el enorme potencial que puede llegar a detonarse de la convergencia de grupos de base, sociedad civil organizada, empresas y actores de cualquier de los tres niveles del Estado.

Es a partir de este tipo de ejercicios, que los fundadores de Telar Social México encuentran un campo de actuación en que su experiencia y capacidades puede tener resultados fecundos, haciendo del ejercicio coordinado y multiactoral, una herramienta transversal para la atención a problemáticas que, desde causalidades diversas, terminan por hacer de los grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad, su principal víctima.

Conscientes de que su esfera de operatividad nacía, como la de muchas otras agrupaciones de este tipo, determinada por limitantes geográficas y económicas, se pensó que la Organización debía de construirse y actuar desde lo local y, en aras de mantener una

trayectoria constante, definirse desde sus estatutos, como un organismo operante bajo lógicas de sostenibilidad. En la búsqueda de este propósito, los Foros de Evaluación de los Objetivos del Milenio y la consiguiente construcción de los Objetivos para el Desarrollo de la Agenda 2030, fueron en este sentido, una fuente fundamental tanto en la planeación original como en los posteriores ajustes de la estructura, lineamientos operativos y fines institucionales de la Organización.

Afín a los modelos de desarrollo que desde los años ochenta aparecían en las esferas de cooperación internacional, y que comparten una mirada en virtud de la cual el crecimiento económico y el medio ambiente son temas indisociables, Telar Social buscó dotarse de un modelo de operación apegado a esta premisa.

Cabe mencionar, que conforme se avanzaba lo que habría de convertirse en la Agenda 2030, en general; y, en particular, el incentivo que representaba lo que se venía delineando como la Apropiación Multisector como uno de los desafíos marcado por sus impulsores para acelerar el desarrollo, vino, en diferentes momentos de la vida de Telar Social, a reforzar la visión que su equipo ya tenía al momento de su fundación. Lo anterior tuvo como consecuencia que se fortaleciera paulatinamente el énfasis en los procesos colaborativos y de vinculación entre diversos actores, como una forma de promover el diálogo intersectorial en torno a los Objetivos de Desarrollo. Pero esta no fue la única gran influencia que la agenda por el desarrollo global tuvo sobre la Organización.

Desde la mirada y el quehacer de Telar Social México, unas de las poblaciones clave para impulsar procesos locales de desarrollo, son los niños y los jóvenes, sectores que, por otro lado, representan grupos tradicionalmente desprotegidos, vulnerados por un sinnúmero de problemáticas actuales y heredadas, y, en buena medida también abandonados por los tomadores de decisiones públicas. Ahora bien, siendo la escuela el espacio de concentración por excelencia, la Organización la concibió como objetivo y campo de acción estratégico para llevar a cabo la ejecución de acciones y proyectos que tuvieran como resultado el empoderamiento y la instalación de capacidades a fin de que, entre otras cosas, el sector pudiera hacer sentir una presencia más determinante dentro de los procesos de desarrollo.

En este sentido, la Organización encontró en el numeral cuatro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, un sustento de enorme valor para el afinamiento de su visión y líneas de trabajo. La educación se convirtió así en piedra angular de los esfuerzos de Telar Social, bajo la idea de que la escuela es el espacio de socialización adecuado para germinar y promover

aquellos valores que pueden ser antepuestos frente a las crisis sociocultural y ambiental por las que atraviesa la vida actual del país.

Hoy, con más de 10 años de existencia y un largo trabajo al lado de personas provenientes de distintas realidades, Telar Social México se afirma como el espacio que induce a la articulación planeada de voluntades en torno a fines sociales específicos, relacionados con uno o más de los objetivos específicos del Agenda 2030.

Realidad social en que se intentaron los cambios

Desde su planeación original, y dentro de la gama de temas sobre los cuales la Organización enfoca su atención, la educación ha ocupado un lugar estratégico y determinante. Esta ha venido a fungir como uno de los ejes desde los cuales la Organización aborda sus distintas iniciativas y proyectos. En ese sentido, la solución a las problemáticas que llegan a Telar Social para su atención pasa, por lo general, e independientemente de la acción reactiva que se determine echar a andar, por un análisis dentro del cual se valora la pertinencia y en su caso la modalidad del uso de la educación como componente de fondo sobre el que puedan sentarse objetivos de más largo plazo. Es así, que, a lo largo de su historia, la Organización ha formado parte en proyectos de diversa índole, que en alguno o en otro modo involucran la participación de grupos escolares, vecinales o del tercer sector, desde enfoques y metodologías que privilegian la transmisión de conocimientos buscando alargar las capacidades necesarias para la transformación.

En este camino, una experiencia que destaca por lo que habría de significar en la vida de Telar Social México, fue una iniciativa que a instancias de Reforestamos México, A.C., varias organizaciones desarrollaron al interior de planteles educativos de la ciudad de México y algunos estados, y que tenía como objetivo la difusión entre estudiantes a nivel primaria, de la importancia del cuidado al medio ambiente y la promoción de esta responsabilidad dentro de los entornos escolares y familiares.

Hace aproximadamente siete años, Telar Social México fue parte de un proyecto que involucró a varios organismos de la sociedad civil provenientes de ámbitos relacionados con el cuidado al medio ambiente, la educación ambiental y el desarrollo rural sustentable.

Uno de los resultados más visibles de esta iniciativa, fue la conformación de una red de alrededor de ochocientos maestros adscritos a planteles educativos públicos de prácticamente toda la república mexicana. Los miembros de esta red eran profesores a nivel educación primaria, que habían participado en un concurso que formaba parte del proyecto principal, y

en virtud del cual, se invitaba a los participantes a proponer iniciativas, prácticas o proyectos orientados a crear, desarrollar, instituir, promover o mejorar aspectos tocantes al medio ambiente dentro de sus propias instituciones.

De esta manera, se recibió un gran número de propuestas con actividades enfocadas en una variedad de temas, que iban desde el manejo de residuos dentro de los planteles hasta la creación y promoción de materiales educativos en temas medioambientales, el desarrollo de proyectos productivos, la construcción de ecotecnias o de espacios y huertos para la práctica de técnicas de cultivo orgánicas y sostenibles. La lógica del concurso preveía premios en efectivo y en especie para los mejores proyectos, que, se pensaba, habrían de traducirse en estímulos importantes para su continuidad en el caso de los ganadores, y para mantener vivo el interés de aquellos que no habían resultado beneficiados.

La red permaneció articulada más allá de aquel momento, y su gestión fue asumida durante unos años por Telar Social México. Uno de los propósitos de la red, fue el de mantener la vigencia de los temas que habían convocado a todos sus miembros, llevando a cabo en este propósito una dispersión constante de información sobre innovaciones, iniciativas, eventos y noticias que pudieran representar algún interés a fin de mantener el tema de la responsabilidad y cuidado del medio ambiente en las respectivas agendas.

En términos prácticos, para Telar Social la red fue una oportunidad magnífica para encarrilar sus operaciones dentro del ámbito educativo, en apego a sus principios institucionales, sin dejar de mencionar que, para una organización en ciernes, la gestión del proyecto representó además un impulso importante para el propio desarrollo institucional en términos de crecimiento y experiencia. Pero más allá de esto, la red de maestros significó también la posibilidad de contar con una base social dentro de la cual desarrollar o proponer iniciativas, apuntando a incidir más profundamente sobre los planteles representados a través de esta, buscando que, desde la institucionalidad de cada uno de estos, se detonaran cambios de más largo aliento con reflejos tangibles dentro de la vida de las escuelas y comunidades que las conforman.

Desafortunadamente, y a pesar de que los docentes asociados a la red demostraban un interés genuino en los temas que se trataban, y por consiguiente se podía presumir un impacto que a través de sus figuras alcanzaba a alumnos y demás miembros de las comunidades escolares, en el largo plazo, esto no fue necesariamente así. Por el contrario, lo que la experiencia demostró luego de algunos años, fue que no importaba el tamaño de los esfuerzos cumplidos, ni de la cantidad o tamaño de los compromisos pactados al interior de la red o entre sus

miembros, o incluso la cantidad de recursos invertidos en su gestión e impulso. Para desazón de los miembros de todos aquellos que observan de cerca la marcha de la red, incluido aquí, desde luego, el equipo de Telar Social, lo que el tiempo demostraba era que las iniciativas, proyectos y/o acciones surgidas desde los planteles escolares, tenían en su mayoría un efecto mediato y restringido a los límites de los planteles. Por otra parte, y aunque se trataba de propuestas surgidas al interior de la misma red, la vinculación entre ellas era, si bien no siempre imposible, sí la mayoría de las veces complicada, pues la distancia geográfica entre planteles, sumado a la precariedad de algunos de ellos y las interferencias propias de los calendarios oficiales y las respectivas obligaciones ahí consignadas, tenían a menudo como consecuencia el aislamiento de las iniciativas, y, con ello, su efímera existencia.

Sin embargo, el balance de la experiencia arrojó también un cúmulo de conocimientos más precisos sobre la situación y problemáticas que pesan sobre los planteles educativos, y las diferentes condiciones que impiden una apropiación exitosa y de largo término, de todos aquellos valores y saberes necesarios para que las bases sociales y desde espacios como las escuelas, se detone el impulso de verdaderos procesos de desarrollo sustentable.

Así, por ejemplo, si bien los profesores que formaban parte de la Red, en su generalidad, tenían una fuerte influencia sobre los estudiantes, mantener vivo el interés de estos por los temas de sostenibilidad y medio ambiente era una tarea que implicaba esfuerzos adicionales a los que un profesor promedio estaba habituado. A simple vista, esto no debería ser un impedimento de peso. Pero si nos detenemos a mirar con mayor cuidado las realidades que enfrentan un buen número de planteles educativos en México, sobre todo aquellos que se encuentran en el mundo rural o en las periferias de las ciudades, podemos entonces notar la dimensión de las carencias institucionales y materiales, y la medida del esfuerzo que esta circunstancia exige de la planta docente.

Hablamos por ejemplo de escuelas que en muchos casos se encuentran desprovistas de insumos materiales suficientes para sostener sesiones de ocho horas y cuya falta debe de ser a menudo subsidiada por los propios profesores, o algunas cuyas instalaciones son tan deficientes, que, al no garantizar condiciones de seguridad mínimas para los usuarios, la comunidad escolar –profesores y padres de familia– ha tenido que montar espacios provisionales, con frecuencia igual de deficientes, para el desarrollo de la vida escolar. Están también aquellas que, teniendo una matrícula de treinta niñas y niños inscritos, únicamente cuentan con un par de docentes; o bien aquellas otras ubicadas en localidades tan pobres que en ocasiones son los docentes quienes tienen que suplir a los padres en responsabilidades que van más allá de las relativas al espacio

escolar, teniendo que suplir la necesidad de útiles, materiales e incluso vestido o alimentos en algunos casos. Hay también aquellas cuyos edificios, espacios o bardas perimetrales se han visto dañadas por siniestros naturales o accidentes de algún tipo, y que, como consecuencia de ello, han tenido que trasladar las lecciones a espacios vecinales que evidentemente no cuentan con ningún tipo de adecuamiento para hospedar un aula, un espacio para recreación o una oficina administrativa, con sus respectivos ocupantes. En otro tipo de casos están aquellos en que los docentes deben de ingeniárselas para impartir sus respectivos programas escolares, en tiempos limitados, pues los tiempos oficiales previstos para el desarrollo de estos, se ven interrumpidos por huelgas magisteriales, paros laborales, fenómenos naturales o incluso, en el extremo de los casos, por encontrarse en medio de escenarios de inseguridad, cuya gravedad implica la incapacidad de las autoridades para garantizar la seguridad de las comunidades.

En suma, circunstancias que en alguno u otro modo representan cargas extra para los docentes, que ya de por sí se encuentran en buena medida saturados por las obligaciones impuestas desde los órganos centrales, que más allá de las lecciones y horas regulares de estancia escolar, tienen que actualizarse constantemente a través de cursos, lecturas, talleres, diplomados, etc., actividades que en términos de tiempo, dejan poco disponible para emprender proyectos extracurriculares como era el caso de aquellos relacionados con la Red.

Como sucede a muchas organizaciones de la sociedad civil, luego de atravesar por una fase de impotencia al observar que el impulso de la Red decrecía paulatinamente, y que no obstante el compromiso y entusiasmo de las y los profesores que la conformaban, esta se disgregaba poco a poco, el equipo de Telar Social México emprendió entonces un proceso de planeación orientado a capitalizar la experiencia, con el objetivo de, por una parte, no dejar esfumar sin resistencia los esfuerzos y resultados obtenidos, y, por la otra, tampoco permitir que los aprendizajes obtenidos se perdieran.

Crónica y actores involucrados

La cercanía con la que se vivían las distintas realidades, circunstancias y problemáticas que afectaban de manera particular a cada uno de los integrantes de la Red y al proceso en general, se convirtió entonces en la plataforma para observar, recopilar y sistematizar todos aquellos datos, que, a juicio del equipo de Telar, representaban alguna trascendencia dentro de los objetivos iniciales del proyecto, y sobre los cuales se habría de volver bajo una nueva estrategia, sin saber hasta ese entonces en qué consistiría la misma.

Por otro lado, Telar Social había enfocado prácticamente la totalidad de sus recursos a la gestión de la Red, y comenzaba a verse frente a la necesidad de encontrar nuevas vías de financiamiento que, a través de esa misma o en otras líneas de trabajo, sostuviera sus gastos institucionales y de administración.

No fueron por tanto tiempos fáciles para el equipo de Telar. Al no contar con ningún tipo de financiamiento que permitiera proyectar una reformulación concreta del proyecto, el proceso de sistematización de la experiencia fue más disperso de lo que se hubiera deseado. La falta de líneas de acción a seguir impedía a su vez tener claridad sobre el tipo de información a recuperar, así como el uso que se le habría de dar a la misma. Sin embargo, ampliando el lente, estaba claro que una agenda de trabajo dirigida a impulsar proyectos de desarrollo sostenible con una mayor profundidad, como era el objetivo, difícilmente se lograría en un escenario como aquel en el que se había concebido, desarrollado y gestionado la Red. Los obstáculos propios de la vida de las instituciones públicas, con sus laberintos burocráticos, su rigidez operativa y su creciente anquilosamiento estructural, sumados a la incertidumbre financiera propia del mundo de las organizaciones de la sociedad civil y a las duras condiciones sociales, económicas y políticas de la realidad en que se dan los procesos de educación —sobre todo los de la educación pública— en México, daba como resultado un panorama sumamente complicado para el alcance de los objetivos propuestos.

En medio de este impasse, una buena brújula lo fue la coincidencia cronológica con los foros para la construcción de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible, que se celebraron también en México y a donde uno de los miembros de Telar fue invitado.

Estos foros abrieron una panorámica mucho más amplia para abordar el tema de la sostenibilidad y el desarrollo, respecto a como lo había venido haciendo el equipo de Telar Social, incluso sin haberlo sabido. La claridad conceptual con que se manejaba el tema desde las instancias internacionales, concediendo una susceptibilidad para su instrumentación y manejo tanto desde lo regional, como lo nacional y lo local, dejaba entrever un poco mejor, la manera en que una organización del tamaño y capacidad operativa de Telar podía implementar una estrategia pensada desde sus potencialidades y no desde sus límites.

Fue entonces que la Organización entró en un proceso interno de reordenamiento de sus objetivos, y de redimensión de sus líneas de trabajo, partiendo de planeaciones más estratégicas y menos intuitivas, o, dicho de otro modo, se pensó que el accionar del equipo debía de ser más incisivo que reactivo, que, obediente a una lógica de optimización, debía de ser desarrollado de una manera tal, que se obtuvieran los mayores resultados con el menor recurso posible.

Desde este nuevo enfoque, el relanzamiento de un proyecto como el de la Red resultaba poco conveniente por la cantidad de recursos en términos de dinero y esfuerzo que requeriría su reactivación. Además, bajo la nueva mirada, éste, a pesar de sus bondades y pertinencia, no era sino un esfuerzo limitado en proporción al nuevo objetivo: coadyuvar a la consecución de mejores condiciones posibles para que el grueso de las instituciones educativas de los primeros tres niveles, constituyeran espacios receptivos a la inserción de valores, capacidades y conocimientos –formales e informales– necesarios para impulsar procesos de desarrollo sostenible desde las bases sociales, y que estuvieran orientados como fin último, a la sostenibilidad.

De esta manera, luego de los Foros, con un presupuesto limitado, el equipo de Telar Social se dio a la tarea de investigar de manera más profunda las implicaciones y resonancias que los nuevos Objetivos para el Desarrollo Sostenible tenían en los diferentes países adoptantes, y cómo la agenda internacional impactaría en las instituciones mexicanas, centrándose especialmente, en aquellas que tienen que ver con la educación.

El proceso de investigación duró casi un año, y no fueran pocas las dificultades con las que tuvo que lidiar Telar Social para su conclusión. Entre estas, la escasez de financiamiento y de actores interesados en el tema que pudieran fungir como aliados, bajo la idea de que los resultados de este esfuerzo habrían de resultar útiles no únicamente a los propósitos institucionales de Telar, sino a un gran número de organismos e instituciones cuya misión gira en torno a temas relacionados con la sostenibilidad y el desarrollo. Desafortunadamente, en un primer momento resultó prácticamente imposible hilvanar una sociedad que permitiera compartir gastos o acelerar el proceso. Por lo que el equipo de Telar hubo de hacer frente a la tarea por sí solo.

Durante el ejercicio de investigación, y de acuerdo a lo que este iba arrojando conforme se avanzaba, se trataron de aventurar escenarios y de vislumbrar si alguno de estos sería favorable para que el equipo de Telar Social llevara a cabo un trabajo cercano a las instituciones educativas de los primeros tres niveles, pero esta vez desde la centralidad de los órganos de administración y control correspondientes, pensando en que de este modo, podría alcanzarse un mayor número de planteles respecto a aquel con que había trabajado la Red.

Fueron distintos los planteamientos para instrumentar un plan de acercamiento a las instituciones desde los datos provistos por la investigación. Se llegó a pensar por ejemplo en cabildeos dentro de la Secretaría de Educación Pública, a fin de conseguir que desde esta se convocara a todas aquellas instituciones, organismos, colectivos y ONG interesados en insertar los contenidos relacionados con el medio ambiente y el desarrollo sostenible, a una coordinación

multisector para la co-creación de planes coadyuvantes a fin de que la currícula educativa nacional se acercara de este modo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A este efecto, se llegaron a practicar incluso algunos sondeos al interior de la Secretaría, pero desde la óptica de Telar Social, en ninguno de los casos la propuesta encontró el eco con la fuerza necesaria para su implementación.

Hubo algunos intentos más por conseguir trabajar de la mano de las autoridades y lograr algún tipo de incidencia en la política educativa, a través de diferentes estrategias, pero ninguno tuvo los alcances esperados. Sin embargo, lo que sí se conseguía en estos intentos, era un conocimiento más profundo sobre el funcionamiento de la administración pública en materia educativa, una actualización sobre la distribución de cargos en los distintos órganos y oficinas, y la apertura de pequeños canales de interlocución, a través de funcionarios de niveles secundarios, que si bien no tenían el poder de decisión con el que se buscaba conectar, sí constituían fuentes de información valiosas.

Para efectos prácticos, dentro del marco de la investigación, estos intentos constituyeron la parte correspondiente al campo. Esto fue importante pues, si bien dentro de las arenas internacionales México figuraba entre los 150 países que se perfilaban para adherir formalmente a la Agenda 2030, como se sabe, así como muchos de los acuerdos multilaterales, los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) no se concebían como jurídicamente vinculantes u obligatorios, sino que su adopción, se esperaba, partiría de la voluntad de los países para incorporarlos paulatinamente a sus respectivos planes de gobierno y consiguientes políticas públicas. Por lo tanto, era necesario sopesar hasta dónde habría de llegar la relevancia de la agenda internacional para el desarrollo dentro de la agenda política interna, y tratar de esbozar el trazo que seguiría su adopción, en aras de poder insertarse dentro de ese curso.

El cruce de este ejercicio con el trabajo que se venía realizando en el escritorio, dio como resultado un cúmulo de información redonda que se complementaba recíprocamente. Así, por un lado, se tenía un mayor conocimiento sobre los principios y conceptos que servían como base para la construcción de la Agenda 2030, y, por otro, se habían observado las condiciones imperantes en varios de los órganos reguladores de la política educativa nacional.

Luego de un exhaustivo proceso de sistematización, en el que la información fue sometida a un análisis por parte del equipo de Telar, se decidió abrir una fase de sociabilización de los resultados entre diversos actores dentro de sus propias redes. De esta manera, la información obtenida se vio enriquecida por la mirada de personas que desde ámbitos tales

como la iniciativa privada, la academia, el gobierno y las Organizaciones de la Sociedad Civil, emitieron opiniones, diagnósticos y recomendaciones sobre el tema, robusteciendo así el análisis.

El conjunto de estas nuevas intervenciones fue sintetizado y añadido como apéndice a la investigación. El equipo de Telar Social tuvo entonces en sus manos un documento completo, que constituiría la base de las acciones a emprender, esta vez con mucho mayor claridad sobre el tema y el panorama sociopolítico dentro del que se buscaría insertar los esfuerzos.

La afinidad con el cuarto de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible se dio prácticamente en automático, pues reflejaba lo que la experiencia y esfuerzo de Telar Social venían ya prefigurando, esto es, que la educación constituía uno de los elementos insoslayables para el desarrollo sostenible. Siendo la pobreza y la desigualdad dos de los mayores obstáculos para cualquier política de desarrollo, se comprendía que la educación debía por fuerza ser una de las plataformas para combatirlos. Desde esta perspectiva, sin una educación de calidad, incluyente y equitativa, tal como lo decía el Objetivo 4 de los ODS, el combate a ambas problemáticas difícilmente puede llegar a un buen puerto, pues se preserva la ausencia de herramientas necesarias para que, desde sus propios entornos, las personas sean capaces de imaginar y desarrollar soluciones que les permitan enfrentar los problemas que las afectan.

Ahora bien, para el caso de México, el reto que significa la conducción de la política educativa por una vía que la lleve a estándares de calidad, inclusión y equidad aceptables y competitivos dentro de los parámetros internacionales, no es en absoluto menor. La corrupción, el analfabetismo, la confrontación entre sindicatos y autoridades, así como la incapacidad institucional para dotar a los planteles de las condiciones mínimas para su funcionamiento, son factores que juegan en contra de cualquier posible intento dirigido a esos objetivos.

Si para un gobierno es esta una labor de dimensiones titánicas, para una organización del tamaño y alcance operativo de Telar Social, no era en absoluto factible embarcarse unilateralmente en una cruzada que con toda probabilidad estaría destinada al fracaso. Estaba por tanto claro que cualquiera que fuera la estrategia a emprender, ésta debería de ser una que articulara esfuerzos de todos los sectores posibles, concentrados en un objetivo específico. Este era además uno de los ejes metodológicos que desde las Naciones Unidas se había postulado para lograr la apropiación de los Objetivos en un término lo más corto posible.

Por el tipo de proyectos que Telar Social había operado en diversos ámbitos, se pensó que la meta 4.7 del cuarto Objetivo era aquella que se identificaba mejor con la misión y visión institucional. De alguna manera, el trabajo que Telar venía realizando, sobre todo en relación con los ámbitos educativos, siempre estuvo orientado a la inserción de conocimientos y

capacidades que permitieran a las comunidades escolares desarrollar iniciativas y proyectos propios, dotándolos de las herramientas y conocimientos técnicos adecuados a tal efecto. Lo que no se había hecho, era pensar que todo esto se hacía como parte de lo que en la meta referida se llamaba “educación para el desarrollo sostenible”. La meta 4.7 vino pues a dotar de una noción conceptual al trabajo de Telar Social, pero, además, ayudó a ensanchar los horizontes que se podían alcanzar a través de un trabajo con el enfoque que se había manejado hasta ese momento.

Un problema, sin embargo, era que si bien la experiencia de Telar reflejaba prácticamente a cabalidad lo postulado por una parte de la meta 4.7, había por otro lado una segunda parte de esa meta que hablaba de componentes que no se habían incluido dentro de los enfoques de las estrategias y proyectos desarrollados. Aspectos como los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, habían sido soslayados por enfoques que se habían centrado en la implementación de metodologías que propiciaran una participación amplia, una difusión asequible y culturalmente pertinente, y una apropiación efectiva de técnicas y conocimientos.

Es decir, la meta, aunque proveía de una fundamentación conceptual sólida al trabajo de Telar, rebasaba también las capacidades y experiencia de la Organización. Esto vino a reforzar la idea de que la promoción y defensa de lo que esa meta postulaba, precisaba de una estrategia mucho mejor pensada y que la falta de conocimientos sobre los componentes no cubiertos por la experiencia de Telar Social, no fuera un factor que obligara a reducir los objetivos que se pretendían.

Fue con este cúmulo de informaciones y consideraciones recabadas a lo largo de distintos procesos, que llegó finalmente la hora de tomar decisiones para el equipo de Telar Social. Se llevó a cabo entonces un balance que permitiera hacer un cálculo de los recursos disponibles, inmediatos y esperados en el mediano y en el largo término, a fin de poder tener una buena proyección de las bases económicas y humanas sobre las que se habría de echar a andar la estrategia que eventualmente se adoptara.

Los resultados finales de la investigación sugerían que una línea de acción podía ser trazada en diferentes rutas. Como se mencionó anteriormente, de estas, las primeras en ser desechadas fueron aquellas que implicaban nuevamente un trabajo territorial de grandes alcances, pues, como también se mencionó, las limitantes económicas y operativas eran

determinantes. Lo que se tenía bien claro, era que habría de adoptarse la opción que redituara los mayores resultados, invirtiendo los menores recursos posibles.

Fue así, que, con los resultados de la investigación sobre la mesa, las líneas propuestas a seguir, y la fortalezas y debilidades de la Organización puestas también en la balanza, el equipo se decidió por la opción que sugería el camino legislativo, como ruta de un ambicioso trabajo de incidencia, que condujera eventualmente a insertar, dentro de los ordenamientos legales y de la manera más amplia posible, el tema de la sostenibilidad.

En concreto, una de las opciones que la investigación había arrojado, subrayaba la necesidad de llevar a cabo cambios dentro de la legislación en materia educativa, a fin de poder desactivar los obstáculos burocráticos y estructurales, para la implementación de un programa sectorial que incluyera a la educación para el desarrollo sostenible como uno de los pilares de la educación en México, a la par de la gratuidad y la laicidad. Pero, además, se pensó que, de alcanzarse ciertas modificaciones en la ley, se posibilitaría también la creación, implementación o adecuación de los mecanismos correspondientes, para que, desde los órganos ejecutores de la política pública en materia educativa, se promoviera, cuando no al menos se facilitara, la instauración del nuevo componente –la educación para el desarrollo sostenible– dentro de los planes educativos y la currícula escolar actual.

La propuesta, como puede apreciarse, recuperaba íntegra la visión que Telar Social tenía desde su experiencia en los planteles educativos, cuyo objetivo había sido siempre la de promover la apropiación de los principios y conocimientos técnicos necesarios para que los miembros de las comunidades escolares, los integraran tanto a la vida escolar como a la vida privada. Pero el alcance de lo que esta vez se perseguía era de dimensiones mucho más grandes y desafiantes.

De este modo, el trabajo con los docentes había conferido al equipo de Telar Social, no sólo un conocimiento más profundo del estado de la cuestión, sino la posibilidad de encauzar de una mejor manera sus esfuerzos, sin abandonar la línea de aquellos ya cumplidos.

Para la vida interna de Telar, la nueva estrategia significaba un cambio enorme en términos de gestión y crecimiento institucionales. Si el tiempo invertido en la Red de Maestros había significado el consumir todas sus baterías en búsqueda de un objetivo de mediano impacto, esta vez se buscaba, aún con menos municiones, alcanzar un blanco desproporcionadamente más grande.

Pero la estrategia representó también un verdadero reto en términos de diseño participativo, que era, desde sus orígenes, una de las herramientas metodológicas para la

operación de la Organización. El problema era que esta vez, el foco de la participación debería abrirse y de ponerse sobre todos aquellos actores que tuvieran relevancia dentro del proceso de incidencia que estaba por echarse a andar. Evidentemente, esto requería de nuevos ejercicios de análisis y de lectura de la realidad más precisos, a fin de tener una panorámica detallada, y, a manera de acupuntura, centrar los esfuerzos en aquellos puntos que, de manera aislada o conjugándose, garantizaran una reacción en línea con los objetivos fijados.

En esta mirada, la inminente adopción de la Agenda 2030 y sus Objetivos para el Desarrollo Sostenible por parte del gobierno mexicano, representaba uno de los puntos fuertes que respaldaba la factibilidad de la estrategia. Sin embargo, para que esto tuviera validez, la propuesta de reforma a concebir, tenía que alinearse de la manera más fiel posible, a alguno de los preceptos incluidos en la naciente agenda para el desarrollo. De esta manera se prospectaba la creación de una correspondencia entre lo que se pretendía desde Telar Social, y lo que el gobierno estaría eventualmente obligado a hacer en vista de los compromisos asumidos en virtud de la Agenda.

Ahora bien, era válido pensar que en un entorno como el de la educación pública mexicana, arena en la que juegan un gran número de intereses empujados desde y hacia distintas direcciones, por fuerzas ingentes y no siempre visibles, el hecho de intentar una empresa como la que una organización del tamaño y capacidades de Telar Social comenzaba a prefigurarse, era una tarea utópica o incluso un despropósito. La realidad es que, ciertamente, el intento era en sí mismo intimidante, pero la convergencia de coincidencias como la anteriormente mencionada, es decir, la coincidencia con el lanzamiento de los ODS y su adopción por parte del gobierno mexicano, o la nueva posición que venían perfilando de los asuntos relacionados a la sostenibilidad y el medio ambiente en general dentro de las agendas internacionales, constituían un aliciente fundamental para que el equipo de Telar Social concibiera la posibilidad como factible. Así pues, a pesar de las enormes dificultades y múltiples obstáculos con que la iniciativa habría seguramente de confrontarse, había también un plano político y social receptivo al tema, que proveía las condiciones para que, tras un buen trabajo de incidencia, la propuesta fuera favorablemente acogida.

Fue así, que en un proceso de toma de deliberación lo más informado y consciente posible, el equipo de Telar Social decidió aceptar el desafío. La historia detrás de este pequeño proceso fue otro de los grandes pasos en la escala de crecimiento y definición institucional de Telar. En una dimensión ontológica, entre todas las razones que influyeron para tomar finalmente la decisión, hay que decirlo, había también una consideración a cuya base estaba la

que había sido la propia lógica fundacional de Telar como organización social, y que era la idea de que, llevando a cabo un buen diseño para la operación, y entrelazando los puntos precisos, podía llegarse a conformar una red lo suficientemente fuerte como para poder soportar un proyecto del tamaño y dimensiones como el que se vislumbraba. La propuesta era pues un reflejo que correspondía a las razones de ser de Telar Social.

La propuesta que se elaboró estaba basada fundamentalmente en la investigación. Esta, como se señaló líneas atrás, sugería distintos caminos. Al final, se eligió la ruta legislativa pues se pensó que a través de esta se podía lograr el cambio estructural necesario para que el sistema educativo mexicano colocara, al lado de sus principales máximas, a la educación para el desarrollo sostenible. Pero para alcanzar ese plano, y esto elevaba aún más el nivel de la apuesta, la reforma propuesta debía de apuntar no a los ordenamientos secundarios o a leyes complementarias, sino a la modificación del que es la matriz normativa de toda la política educativa nacional, el artículo tercero constitucional.

Del análisis se concluía que la propuesta formal a presentar al legislativo debería incluir, en total, nueve modificaciones al artículo tercero de la Constitución, que, en su conjunto comprendían los principios medulares de la Educación para el Desarrollo Sostenible, del modo en que habían sido pensados desde las Naciones Unidas.

Estas modificaciones parten, en sintonía con los principios de la sostenibilidad, de la consideración que dice que “el desarrollo sostenible no puede alcanzarse únicamente mediante soluciones tecnológicas, reglamentos políticos o incentivos económicos”. Sino que es necesario que desde las instancias estatales haya una promoción real y comprometida del tema, directamente correlacionada con la política educativa nacional, a fin de que desde esta última se lleve a cabo un esfuerzo de magnitudes mayores, y que tenga como objetivo último el de transformar la manera de pensar y actuar de la gente. Es decir, echar a andar la maquinaria estatal tratando de provocar cambios en la cultura.

Es de mencionar que, si bien la propuesta se apoyaba en la literatura y normatividad que se producía sobre todo en el ámbito internacional, al interior del país también había habido acontecimientos que de alguna u otra manera sustentaban las intenciones de Telar Social. Uno de estos fue la reforma al artículo 4º constitucional que en 2012 reconocía el derecho humano de todas las personas, a un medio ambiente sano para su desarrollo y bienestar.

En concreto, los cambios a realizar sobre el cuerpo del artículo tercero constitucional que se proponían se especifican en la siguiente tabla:

Texto actual	Texto propuesta	Justificación
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos		
<p>Art.3 segundo párrafo: La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.</p>	<p>La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el <u>respeto a los derechos humanos, al medio ambiente</u> y la conciencia de la <u>solidaridad internacional</u>, en la independencia y en la justicia.</p>	
<p>Art.3 tercer párrafo: El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.</p>	<p>El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos <u>y adquieran los conocimientos, las competencias, las actitudes y los valores necesarios para forjar un futuro sostenible</u></p>	
<p>Art. 3 fracción II II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además: a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo; b) Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos– atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura; c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos, y</p>	<p>II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico y <u>el desarrollo sostenible</u>, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en <u>la participación</u>, el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo; b) Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos– atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al <u>aprovechamiento sostenible</u> de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, <u>incluida la cultura ambiental</u>; c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, <u>la relación armónica con el ambiente</u>, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, <u>la naturaleza</u>, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos, y</p>	<p>“La EDS supone incorporar en la enseñanza y el aprendizaje cuestiones esenciales de desarrollo sostenible, como el cambio climático, la reducción de los riesgos de desastre, la biodiversidad, la reducción de la pobreza y el consumo sostenible”.</p>

Texto actual	Texto propuesta	Justificación
de religión, de grupos, de sexos o de individuos, y d) Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos	d) Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos, <u>asegurándose que cuenten con los conocimientos, competencias y valores necesarios para abordar los problemas sociales, medioambientales y económicos del siglo XXI.</u>	

Fuente: elaboración propia

Con esta propuesta, Telar Social, apegándose en lo dispuesto formalmente por el proceso legislativo, se lanza a la búsqueda de ecos en las cámaras federales, valiéndose como primer paso para ello, de su red de contactos. De este modo, el equipo logra contactar a uno de los asesores de un legislador, a quien se le expone una síntesis de la propuesta, y quien a su vez promete otorgar una cita en la Cámara de Diputados tan pronto como la agenda del titular lo permitiera. Este término, como es de suponerse se alarga mucho más de lo esperado.

Sin embargo, dentro de los contactos de Telar, una de las organizaciones con las que se habían ya tenido colaboraciones en proyectos relacionados con el medio ambiente y la agenda verde, manifiesta su interés por el tema de la reforma, y, luego de conocer el sentido de la propuesta elaborada por Telar, decide sumarse a los incipientes esfuerzos de incidencia.

Se trataba de una organización registrada bajo el nombre de Red por la Educación y la Conciencia Ambiental, A.C. (Reeduca), y que tenía experiencia en el trabajo de temas de educación ambiental y sostenibilidad. Hasta ese momento, Reeduca concentraba sus actividades en colegios de la ciudad de México, en donde, por su parte, también tenía buenos vínculos con algunas instancias de gobierno, mismas en donde habría también de buscar más tarde apoyos que pudieran facilitar la llegada de la propuesta a alguna de las cámaras.

Entre los proyectos y actividades que Reeduca desarrollaba al momento de comenzar a tejer su alianza con Telar, había un evento que se realizaba anualmente y que tenía como objetivo promover la conciencia ambiental dentro de los planteles educativos. A este evento se le había dado el nombre de Encuentro Anual de Escuelas por la Sostenibilidad, y en aquel año, 2014, se realizaría la séptima edición del mismo.

La alianza entre Telar Social y Reeduca, tiene como uno de sus primeros frutos, el lograr, a través de los primeros ejercicios de cabildeo en la Cámara de diputados, que el Encuentro Anual se celebre esta vez en las instalaciones del propio Palacio Legislativo de San Lázaro. Esto sucedió como resultado de los primeros esfuerzos de vinculación en las cámaras, en virtud de los cuales, y no sin dificultades se logró llegar a la Comisión Especial para el Desarrollo Sustentable,

que dentro de la Cámara se hallaba conformada por un grupo de diputados, entre los que se encontraban René Fugiwara y José Humberto Vega, representantes de dos partidos distintos y quienes apoyaron de manera especial tanto el evento como la iniciativa de reforma.

La realización de este evento dentro de las instalaciones de San Lázaro marcó, para efectos formales, una suerte de patada inicial, y la incursión de la iniciativa en las rutas legislativas. La vinculación con esta Comisión en general, y con los dos legisladores antes mencionados en particular, había dado en realidad mejores resultados de los esperados.

En su conjunto, además de haber brindado los apoyos necesarios en la gestión para la realización del evento, los dos diputados habían además ofrecido su intervención, y desde su carácter de legisladores, adoptar la iniciativa, presentarla e impulsarla desde sus bancadas. La Comisión, por otro lado, ofreció crear una estrategia para que esto se verificara, y en general para fortalecer toda la normativa que rige la materia.

La iniciativa es eventualmente presentada por un diputado por Tlaxcala, sin embargo, y para desilusión de los equipos de Telar y Reeduca, esta se adoptó sólo parcialmente respecto a la que se había elaborado en las oficinas de Telar. La intención, como se recordará, era insertar un texto que hablara de la obligatoriedad de una *educación para el desarrollo sostenible*, y no de *educación ambiental*, que fue como se finalmente se presentó.

El argumento del legislador era que el momento por el que atravesaba el país en temas educativos, y el hecho de que México no firmara aún la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no permitiría que dentro del texto constitucional se insertara alguna disposición que fuera más allá de lo comprendido por la Educación Ambiental.

De los argumentos del legislador, se concluía por lo tanto que difícilmente sería aprobada, aún en esos términos la iniciativa, sin embargo, los dos equipos decidieron hacer todo lo que estaba del lado de ambas organizaciones a fin de hacerla avanzar dentro de la Cámara. Pero no por esto se dejó de reconocer que, para que una iniciativa que reflejara íntegramente la propuesta de Telar fuera adoptada por el legislativo, habría que esperar un mejor momento político.

Para dar una mejor idea de la situación por la que se atravesaba, es importante mencionar, que el contexto político al que aludía el legislador, era el que se venía dando luego de la publicación de las leyes secundarias en febrero del año 2013, de lo que el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto había llamado La reforma educativa. Como es de recordarse, este gobierno y su alianza con los diferentes partidos del espectro político nacional, en lo que se

conoció como Pacto por México, había previsto diferentes modificaciones a la Carta Magna orientadas a transformar, a nivel estructural, varios sectores de la vida institucional del país.

Dentro de lo que correspondía al tema educativo, se recordará que una de las cosas que se buscaba con estas reformas, era que tuvieran como resultado una educación de calidad y con equidad. El gobierno buscaba con esta medida, entre otras cosas: posicionar a la educación mexicana en un mejor lugar dentro del ranking internacional (mejores resultados en la prueba PISA); aumentar la matrícula de la educación media superior y superior, y, recuperar la rectoría del sistema educativo nacional.

Como era de esperarse, sobre todo la última de las finalidades enumeradas, tuvo como consecuencia una dura reacción por parte de los grupos que determinan tradicionalmente la agenda de la educación. Así, como puede constatarse en los diarios, el verano de aquel año (2013), la ciudad de México vivió intensas y multitudinarias manifestaciones convocadas principalmente por la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE). Dentro de estas manifestaciones, había profesores de al menos quince estados de la República, marchando bajo postulados que acusaban a la reforma de ser resultado de un pacto político, no de una consulta auténtica, y que por lo demás, adolecía de mecanismos orientados a mejorar realmente los problemas educativos. Era, argumentaban, una reforma administrativa y no educativa.

A la inconformidad que había levantado en este tipo de grupos la reforma educativa, se sumaba también la correspondiente a la reforma energética, que había sido aprobada a finales del mismo 2013, y ante la cual, los grupos de oposición política se habían por su parte mostrado diametralmente adversos, lo que contribuía a profundizar la división en las arenas políticas. En este panorama, como es de suponerse, en el que se ven enfrentados, por una parte, el aparato de Estado como promotor de la reforma, y por la otra, una de las agrupaciones sindicales más poderosas del país y opositora de esta, el clima político dentro de los ámbitos educativos se vio sumamente enrarecido. Esto implicaba que todos los actores políticos marcaran tajantemente su posiciones, del lado de una o de otra parte según fueran sus simpatías, alianzas o procedencia política.

Significaba pues, que en este clima de polaridad acentuada difícilmente se podrían encontrar aliados que se comprometieran públicamente con la causa que impulsaban Telar Social y Reeduca. Este había sido el marco con el que se había llegado a la celebración del evento anual dentro del Palacio Legislativo.

Podría pensarse con razón, que, en esas circunstancias políticas y sociales, el hecho de que algunos legisladores se hubieran ofrecido a encauzar la iniciativa de Telar Social dentro del Poder Legislativo fue realmente una afortunada casualidad. Sin embargo, como se ha mencionado líneas atrás, si bien se había contado con esta fortuna, los diferentes acontecimientos en torno a la contraposición de grupos como la CNTE, a la reforma impulsada por el gobierno, seguían, aún dos años después de la aprobación y publicación de las leyes secundarias en la materia, condicionando fuertemente el clima político dentro del sector educativo.

En este panorama de confrontación y divisiones políticas transversales a prácticamente todos los sectores de la vida pública del país, y mientras se discutían aún las leyes secundarias de las llamadas “reformas estructurales” impulsadas en las Cámaras por el gobierno de Enrique Peña Nieto, la iniciativa de reforma que había sido presentada en Cámara de Diputados (cámara de origen) por el diputado que apoyaba a Telar Social, pasó a la Cámara de Senadores. La iniciativa no tuvo prácticamente ningún problema en la primera fase de su discusión y dictamen en comisiones, pues, en la opinión de los equipos de Telar y de Reeducar, el formato y términos en los que se había presentado, que, como se ha mencionado anteriormente, integraban sólo parcialmente los objetivos que se buscaban, no representaban ninguna amenaza para ninguno de los grupos involucrados en la pugna derivada de las reformas educativas estructurales en general, y para los intereses del diputado promovente en lo particular.

La redacción de la iniciativa presentada formalmente ante los órganos de estilo al interior de la Cámara de diputados distaba en gran medida de aquella que había sido imaginada y prevista inicialmente. A esta última se le había despojado de la terminología relacionada con la sostenibilidad y la obligatoriedad de ser integrada en los planes escolares. En suma, de todo lo que la iniciativa original preveía en términos estratégicos para que, a través de la educación para el desarrollo sostenible, el país pudiera estar eventualmente en condiciones más favorables para alcanzar la sostenibilidad, la nueva redacción lo había reducido al término de “educación ambiental”, que no representaba ni la profundidad ni los alcances que la iniciativa original perseguía.

En apariencia, no hay realmente una gran distancia entre los dos términos y los problemas se limitan únicamente a cuestiones de redacción, pues en el fondo pareciera que ambos conducen a los mismos fines. En realidad, como es sabido, en materia legal las variaciones semánticas, por pequeñas que puedan parecer, pueden llegar a representar una diferencia aún

mayor en cuanto ve a los efectos que una y otra redacción implican al momento de aplicación de la norma.

Con el propósito de abundar un poco sobre las distintas implicaciones que conllevan una y otra manera de redactar el cuerpo de la iniciativa, se hace la siguiente puntualización.

La diferencia entre una educación para el desarrollo sostenible y una educación ambiental estriba básicamente, como se mencionó, en la profundidad y alcance de sus respectivas concepciones. La Educación Ambiental está concebida para ser puesta en operación dentro de esquemas escolarizados, y sus objetivos se circunscriben al ámbito de la conservación y cuidado de la naturaleza desde enfoques ecológicos. Su quehacer es hasta cierto punto limitado pues se enmarca dentro de lógicas y estrategias informativas o de promoción del conocimiento, en el ánimo de incidir, a través de la educación formal, en la conciencia de los estudiantes a fin de sensibilizarlos en temas como la responsabilidad y el cuidado del medio ambiente.

La Educación para el Desarrollo Sostenible, por su lado, tiene como cometido incorporar en los planes educativos los principios para el Desarrollo Sostenible. El uso de este término implica que sus temáticas no se concentran únicamente en la conservación de la naturaleza o el cuidado del medio ambiente, sino que tienen en cuenta todos aquellos aspectos que, desde una mirada sistémica, tienen un juego dentro de los procesos de desarrollo social. Por lo tanto, si bien la Educación para el Desarrollo Sostenible toca también temas estrechamente relacionados con la naturaleza y su cuidado tales como el cambio climático, la reducción de riesgos de desastres o la biodiversidad, también comprende otros como son la reducción de la pobreza y el ejercicio efectivo de los derechos humanos. La Educación para el Desarrollo Sostenible apunta, por tanto, a objetivos que van más allá de la sola difusión de conocimientos, tratando de operar cambios no solamente en los programas educativos, sino en los propios mecanismos de la pedagogía y los planteles o entornos educativos, a fin de sembrar hábitos y saberes que siendo incorporados a la vida cotidiana de las personas se puedan eventualmente traducir en una transformación social.

Atendiendo a las nociones anteriores se puede entonces observar con mayor claridad, que la iniciativa que se encontraba en trámite al interior de la Cámara de Diputados, adolecía de los alcances que Telar Social había prefigurado como base para encarrilar, a través de los espacios educativos, un proceso de transformación social de mayores dimensiones. Fue en gran medida por estas razones, que la iniciativa discurrió sin mayores obstáculos en la etapa correspondiente a su revisión en comisiones, y pasar de ahí a la Cámara de Senadores que, en este caso, fungía como cámara revisora.

Pero, además, en ese momento y teniendo en cuenta el polarizado clima político prevaleciente, se tuvo también la sospecha de que la iniciativa había sido así redactada, pues con ello se buscaba evitar los posibles riesgos que conllevaban las disputas en torno a la reforma educativa. Se tuvo pues, por cierto, que la redacción de la iniciativa obedecía obviamente a un cálculo político que había considerado las presiones, que con mayor o menor fuerza y a decir de varios legisladores, provenían indistintamente de los dos polos en que se habían dividido los actores interesados en las esferas de la educación estatal, aquellos que estaban a favor de la reforma, y aquellos que estaban en contra. En medio de esa atmósfera de tensiones y controversias políticas, el legislador promovente procedió con cautela, procurando antes que ninguna otra cosa, como es de suponerse, la salvaguarda de sus propios intereses y la sincronía con la postura de su propio grupo parlamentario.

Se ponía pues así de manifiesto que la iniciativa presentada había sido construida, como es el caso de un sinnúmero de estas por lo demás, obedeciendo sobre todo a lógicas de lealtad y cálculo político, lo que, sin demeritar lo que posiblemente había de genuino en el interés del diputado que la promovía, tenía como consecuencia un impacto directo en su formato y redacción. Esto, como se ha observado, menoscababa a su vez la potencialidad buscada y los alcances que se esperaba lograr. En breve, el equipo de Telar concluía que el relativo éxito que podía suponerse se había conseguido basado en el hecho de que la iniciativa se encontrara ya en Cámara de Senadores, se debía en gran medida a su inocuidad dentro del juego político de alianzas e intereses partidistas. Desafortunadamente, el precio de esta inocuidad se pagaba en términos de efectividad y alcances.

Sin embargo, en el cálculo del equipo de Telar Social, lo anterior no era necesariamente un mal resultado para una organización de su tamaño y recursos. Se decidió por tanto no solamente no abandonar el seguimiento del curso legislativo de la iniciativa, sino, por el contrario, tratar de apoyarlo, pensando en que, de agotarse el curso legislativo y conseguirse la reforma, podría significar un primer paso, valioso en el camino hacia la inserción del Desarrollo Sostenible en el Tercero constitucional.

Así pues, con la iniciativa presentada en marcha dentro del Poder Legislativo, el tiempo habría de correr, y se llegaría, sin que la conflictividad a la que se ha aludido en líneas anteriores hubiera llegado a su fin, al año 2015. Para este año, México, como la gran mayoría de los países pertenecientes a la Organización de las Naciones Unidas, ostentaba buenos resultados en la ejecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y se perfilaba a adoptar íntegramente,

también como la mayoría de los países firmantes, la naciente Agenda para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos y 169 metas.

Esto, como es evidente, no representaba un hecho aislado para de los objetivos que se había trazado Telar Social. Por el contrario, la publicación de la Agenda 2030, así como la adhesión del gobierno mexicano como país firmante, pusieron nuevamente el tema del Desarrollo Sostenible en la agenda pública mexicana. Lo anterior confería una nueva posibilidad de abordar otra vez el argumento, renovando su vigencia y visibilizándolo con el propósito de colocarlo en niveles de audiencia tales, que pudiera facilitar en algún modo la tarea al legislador que impulsaba formalmente la iniciativa.

Cabe mencionar, que para llevar a cabo lo anterior Telar Social se vio en la necesidad de actualizarse e innovar en materia de manejo de redes y campañas de información para la incidencia en política pública. Mucho de esto se hizo sobre la marcha, y bajo el consejo y asesoría voluntaria de profesionistas allegados a la Organización, que colaboraron en diferentes momentos en la construcción de un paquete de información para redes sociales.

Se pensaba entonces, que la llegada de la Agenda 2030 y todas las obligaciones que su adopción representaba para el Estado mexicano y sus instituciones, constituiría un impulso extraordinario para el avance de la iniciativa y eventual reforma constitucional.

Habiendo sido recibida por la Cámara de Senadores para su revisión y la coincidencia con la firma mexicana de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se pensó desde Telar que la iniciativa no tendría a partir de entonces mayores problemas. Sin embargo, esta fue aprobada sólo parcialmente y en ese momento entra en un proceso de *impasse* que se explica sino mediante una nueva interpretación del contexto político.

En teoría, luego de su aprobación parcial, la cámara de Senadores debió de haber devuelto la iniciativa a la cámara de origen para su modificación. Esto inexplicablemente no sucedió, y la iniciativa fue retenida en esa cámara sin que ni el equipo de Telar Social, ni sus conexiones en el Poder Legislativo, ni el propio diputado promovente, pudieran hacer algo para la reactivación del procedimiento normativo.

Este desvanecimiento de la iniciativa en el entramado procedimental representó un brusco desengaño para las esperanzas que el equipo de Telar albergaba y acrecentaba con motivo de la llegada de la Agenda 2030. La lección que dejaba este hecho era la de no desestimar nunca la potencia de los conflictos políticos que se suscitan con motivo de reformas como las que el gobierno de Enrique Peña Nieto había echado a andar, y que habían levantado una fuerte oleada de reacciones entre actores poderosos. El freno al curso de la iniciativa, según

lo que pudo averiguar el equipo de Telar, se debía, nuevamente, a las mismas razones como las que habían llevado a la modificación de su texto original, esto es, a un cálculo político para evitar cualquier tipo de riesgo dentro de un contexto sociopolítico de abiertas confrontaciones.

Ante el nuevo revés, el equipo de Telar reaccionó mediante dos acciones diferentes. La primera fue la búsqueda de una nueva alianza con Reforestamos México, A.C., en vista de una iniciativa que se estaba gestando en sus oficinas, y, en coordinación con ellos, participar en la ejecución de esta orientándola a que sirviera como una herramienta para la incidencia en políticas públicas. La iniciativa fue nombrada Sostenibilidad MX, y consistía en una plataforma electrónica que aglutinaba demandas de actores provenientes de numerosos sectores, ya sea dentro del ámbito de la iniciativa privada, la sociedad civil o el mundo de las organizaciones no gubernamentales. El objetivo, en grandes líneas, era contactar con las realidades laborales de todos aquellos involucrados en temas como derechos humanos, educación y medio ambiente, recoger las demandas que desde sus actividades tenían para los gobiernos, y a partir de ello, elaborar una agenda para ser presentada en las instancias estatales correspondientes. Se esperaba, que una vez que esta fuera presentada, se podrían abrir espacios importantes para la incidencia en políticas públicas.

La incursión en este proyecto significaba un adelanto para Telar en materia de estrategias e instrumentos para la incidencia política. La operación de la plataforma de Sostenibilidad Mx permitiría a los integrantes de Telar el dominio en el manejo de redes en torno a objetivos preconcebidos, al tiempo que su red de contactos se había visto también robustecida. Pero aún más importante para los efectos de la reforma que se buscaba, la plataforma posicionaba nuevamente el tema del desarrollo sostenible y sus alcances, en una arena en donde podía ser visible desde distintos espacios políticos.

De manera paralela, se llevó a cabo una nueva planeación orientada a echar a andar un nuevo proceso de cabildeo en los ámbitos legislativos, con el objetivo de encontrar una vez más, a un legislador que, habiendo conocido la propuesta de reforma al Artículo 3º constitucional, se sintiera identificado con ella, la adoptara e impulsara, esta vez, procurando que el texto que se proponía originalmente sufriera las menores modificaciones posibles.

Este nuevo intento se vio cristalizado en la primera mitad de 2017, cuando se consigue contactar con otro diputado. En esta ocasión, en el trabajo de cabildeo y las diferentes reuniones sostenidas con el legislador, se procura dejar claro la conveniencia de presentar la iniciativa sin hacerle modificaciones al texto elaborado por Telar Social. El diputado se mostró en acuerdo a lo que se le proponía, y entendió que la idea era apostar por un cambio de implicaciones

mayores, abogando por la sostenibilidad en un sentido más amplio y no únicamente como un tema relacionado con el medio ambiente y las agendas verdes.

Una ventaja respecto a la experiencia pasada fue que esta vez se partía en un contexto político menos enrarecido, y cuando México había ya firmado la agenda para 2030 para el Desarrollo Sostenible. Una segunda ventaja es que esta vez, la iniciativa se presentaría a través de la Comisión de Infancia y no a través de la de Medio Ambiente, como había sucedido la última ocasión. El equipo de Telar consideraba que esto era una cosa positiva pues contribuía a romper con el esquema que ubicaba al desarrollo sostenible dentro de las agendas verdes, cuando en realidad se trataba de un tema mucho más amplio, y a la vez colocaba a la infancia como un actor central a cuyo fortalecimiento, efectivamente, se apuntaba también con la iniciativa.

Fue así que, en mayo de aquel año, en coordinación con la oficina del diputado, se empezó a construir una nueva estrategia y un nuevo proyecto de reforma al Artículo 3º constitucional. El calendario legislativo recomendaba que la iniciativa de reforma se presentara en septiembre, cuando diera inicio un nuevo periodo de sesiones. Este duraría hasta el mes de diciembre, lo que, según las estimaciones que se habían hecho teniendo en cuenta la lista y el orden dentro de la agenda de sesiones, representaba un periodo suficiente para agotar la discusión de las iniciativas que antecedían en el orden, y discutir la formulada por Telar Social.

Si bien pues en este nuevo intento se podía hablar de una planeación más estructurada, con un uso más eficiente de los contactos, con un trabajo de redes mucho más articulado y un acuerdo más sólido con el diputado promovente de la iniciativa a fin de que no se modificara su contenido como había sucedido anteriormente, sería esta vez un evento fortuito el que habría de determinar los cauces.

La iniciativa fue presentada en trámite, como se tenía planeado, a inicios de septiembre de 2017. Días después un par de sismos sacudirían al país causando un nivel de daños –sobre todo en el centro y en el sur del país– solamente comparable a las mayores catástrofes registradas hasta ese momento. Entre las muchas repercusiones que tuvieron aquellos eventos, estuvo el paroxismo de varios gobiernos e instituciones que quedaron rebasados por el desastre, y la sobrecarga de algunos organismos que tuvieron que ajustar sus agendas a fin de estar en condiciones de hacer frente a la coyuntura crítica. Por su propia naturaleza y funciones, el Poder Legislativo Federal se vio inundado de temas que fueron considerados prioritarios y que desplazaron a todos los demás asuntos que se encontraban en trámite. De esta manera, la

iniciativa presentada y que presumiblemente se habría de discutir tanto en comisiones como en pleno dentro de un periodo de no más de tres meses, fue reenviada al siguiente periodo ordinario de sesiones, el último de esa legislatura, que comenzaba al año siguiente.

La oficina del diputado con la que el equipo de Telar tenía la alianza, comunicó que la discusión de la iniciativa tendría que esperar hasta la última semana de abril de 2018, pues debido al cúmulo de pendientes era prácticamente imposible que pudiera discutirse antes. Esta larga pausa, tan forzada como imprevisible, fue no obstante aprovechada por Telar Social, que, en un intento por capitalizar los apoyos que había sumado como producto de las diversas iniciativas y proyectos en que había participado, ideó una nueva estrategia.

Para finales de 2018, Telar Social contaba ya con una red de contactos interesados en el tema de la reforma, mucho más amplia que la que tenía cuando ideó el proyecto de iniciativa para la modificación del Artículo 3º. Todas las actividades en la que la Organización se había visto involucrada luego de la Red de Maestros habían sido también un terreno fértil para exponer el tema a otras organizaciones y grupos de diferentes sectores, así como para tejer vinculaciones y alianzas de carácter estratégico.

En esta tarea, un papel fundamental lo había tenido también Reeduca, sin cuyo interés y apoyo el proceso de construcción de redes habría sido mucho más lento. Reeduca no sólo había sumado sus propios contactos a la red de organizaciones que simpatizaba con la iniciativa de reforma y sus objetivos, sino, más importante aún, se había constituido en un agente de difusión de información sumamente activo en todos sus ámbitos de influencia. Esta labor, al lado de los esfuerzos que llevaba a cabo Telar Social, llevaron a la idea de implementar un mecanismo que reflejara e hiciera políticamente visible, como medio de presión ciudadana, todo el apoyo que podía ser congregado a favor de la iniciativa.

De esta manera, y tras un breve periodo de investigación y consulta con el fin de conocer con mayor precisión algunas herramientas para la incidencia en políticas públicas, se decidió abrir una cuenta en el portal Change.Org, que pudiera reflejar de una manera más formal el grueso de los apoyos con los que ya se contaba, y a la par comenzar un trabajo de búsqueda y adhesión de nuevos simpatizantes.

La petición en Change.Org, fue pensada para ser lanzada desde el portal Sostenibilidad Mx, por considerarse, en primer lugar, que se trataba ya de una plataforma de incidencia política, pero también porque era aquí donde más apoyos para la inclusión del desarrollo sostenible a nivel constitucional se encontraban ya concentrados, por lo que se partía ya con una buena base de apoyo ciudadano que sólo habría que redirigir a través de un trabajo de redes.

Por su naturaleza, la petición fue dirigida directamente al presidente de la Comisión Permanente, y a otros veintiocho funcionarios más con poder de decisión y mandato oficial relacionado con el tema.

En los meses que corrieron entre octubre de 2017 y marzo de 2018, la petición alcanzó un poco más de tres mil firmas. En este último mes, el equipo de Telar retomaría el contacto y cabildeo dentro de la Cámara, para dar seguimiento a la iniciativa. Ahí, los problemas comenzaron de inmediato, pues cuando el diputado solicitó la revisión de la agenda para conocer el turno de la iniciativa, los funcionarios responsables respondieron con una lentitud aun mayor a la habitual. Las semanas pasaban y el tiempo de sesiones se reducía, sin que la iniciativa apareciera en la agenda. Corrían ya los primeros días de abril, cuando, derivado de charlas con personal adscrito a la oficina del diputado y algunos informantes de otros grupos se concluyó que la iniciativa no sería en definitiva revisada en ese periodo, sino que sería enviada al siguiente, ya en manos de una nueva legislatura.

El equipo de Telar concluía que fue de hecho este último factor el que determinó la suerte del curso de la iniciativa. En el 2018, el país había entrado en un proceso de elecciones que, entre muchos otros cargos, habrían de definir el próximo presidente de la República. La sociedad se encontraba polarizada y se vivía un gran fermento político en todos los ámbitos de la vida pública del país. Las instituciones públicas resentían los efectos de este proceso, y el posible cambio de régimen bajo un partido distinto, hacía que de alguna manera fuera nuevamente la lógica política y no necesariamente la institucional la que imperara al interior de órganos como las Cámaras. Por lo demás, la legislatura en funciones se encontraba cumpliendo con lo que sería su último periodo de sesiones, motivo por el cual la agenda parecía inclinarse más a tratar todos los asuntos relacionados con el momento político soslayando los pendientes. De esta manera, una vez más, el juego propio de la coyuntura política se manifestaba como un obstáculo imposible de vencer.

Finalmente, tal como se había pensado, el periodo ordinario de sesiones llegó a su fin sin que la iniciativa hubiera sido discutida. Cuando llegó la última semana de abril, esta simplemente no apareció dentro de los órdenes de las sesiones, y sin más, el equipo de Telar Social tuvo que volver a poner las esperanzas en el siguiente periodo legislativo, que inauguraría la nueva Legislatura surgida de las elecciones que estaban por vivirse.

Se llegó de este modo a septiembre de 2018, luego de que la nueva Legislatura asumiera funciones y comenzara a sesionar. Fue un mes de arduo trabajo de *lobby*, pues la renovación de la Cámara de Diputados y la llegada de una nueva mayoría partidaria, habían traído como

consecuencia la pérdida de la mayoría de los contactos que se habían conseguido al interior del Legislativo. Esto obligaba a buscar nuevas vinculaciones y contactos a partir de un trabajo que comenzaba de nueva cuenta con la explicación de la iniciativa, sus fundamentos y sus objetivos, cosa que no es nada fácil de hacer en un medio cuyos actores clave trabajan con base en agendas que están saturadas la mayor parte del tiempo.

La idea del equipo de Telar era trabajar en la construcción de una nueva red de contactos, que a la vez permitiera sondear distintos perfiles entre los diputados, con el fin de encontrar a uno que adoptara una vez más la iniciativa., volviéndola a someter al trámite de estilo. El trabajo sin embargo se reveló mucho más problemático. Cuando el equipo llevó a cabo el rastreo de la iniciativa que había quedado varada en la sesión anterior, fue imposible dar con esta. Los órganos responsables de la nueva Legislatura, luego de algunas semanas de búsqueda, respondieron sin emitir documento alguno, que la iniciativa había sido desechada por la Legislatura anterior y por eso no aparecía. Se solicitó entonces una carta-constancia que así lo dijera, pero esta nunca fue emitida, pues, un informante comentó al equipo extraoficialmente, los funcionarios no encontraron nunca la iniciativa.

El desconcierto fue entonces mayor. El trabajo de meses se había venido nuevamente abajo como resultado de las anomalías orgánicas de la Cámara de Diputados, lo que dejaba a Telar Social prácticamente sin el sustento documental necesario para dar continuidad al trámite que había comenzado un año atrás. Además, la gran mayoría de los diferentes contactos e informantes se había así mismo perdido luego del cambio constitucional de legislaturas. En suma, para efectos prácticos, si se quería seguir en la búsqueda de los objetivos que se habían venido delineando los últimos seis años, e insistir en la reforma del Artículo Tercero constitucional, se tendría que comenzar prácticamente de cero.

Pasaron unos días y en aquel mismo mes de septiembre, Reeduca llevó a uno de los foros en que participaba la historia de la iniciativa, explicando el contexto en que había nacido, sus objetivos y las diferentes etapas y esfuerzos por los que había transitado. Ahí, conocería a uno de los organizadores del evento ambiental llamado EarthX en su versión mexicana, quien le manifestaría su interés por la iniciativa y ofrecería incorporarla a los temas del evento. La primera acción en la que se manifestaría el apoyo que brindaron los organizadores de EarthX a la iniciativa, fue la promoción de la petición colocada por Sostenibilidad Mx en Change.Org, bajo su propio manejo y costos. Este espaldarazo tuvo como resultado el aumento en el número de firmas, que en noviembre de 2018 rebasaba ya las siete mil.

La iniciativa de reforma al Artículo 3º constitucional sería incorporada como uno de los Objetivos de Chapultepec, plasmados en un documento que constituía el espíritu y guía rectora del evento Earth X México. Este se llevó a cabo en noviembre de 2018, en las instalaciones de la Casa del Lago en Chapultepec, ciudad de México. Ahí, ante diferentes públicos, los equipos de Telar Social y Reeduca tuvieron oportunidad de hablar sobre el Desarrollo Sostenible en general, de la necesidad de incorporarlo de manera sistémica a la vida cotidiana de los mexicanos, y de relatar el peregrinar por el que habían pasado los esfuerzos para colocar a este dentro de la agenda legislativa para, eventualmente, elevarlo a rango constitucional.

El evento, tuvo además la virtud de constituir un comité de seguimiento, responsable de darle continuidad a todos los temas ventilados en sus diferentes foros. Para el caso de la iniciativa de reforma de Telar Social, ese comité consiguió una nueva vinculación dentro del Poder Legislativo, esta vez, en la Cámara de Senadores. Ahí, personal adscrito a la oficina de un legislador que había oído tanto de Earth X como de la iniciativa de reforma, había solicitado una reunión para enterarse de manera más amplia acerca de todo lo relacionado con esta.

Este senador por Oaxaca adoptó parcialmente la iniciativa, advirtiendo sin embargo que la agenda del partido que ostenta la nueva mayoría legislativa en el Senado de la República preveía como uno de sus temas prioritarios, una nueva reforma al artículo 3º constitucional, pues buscaría a toda costa dar marcha atrás a la reforma impulsada por el gobierno anterior. Esto efectivamente se verificó en los siguientes meses, y, como se sabe, el juego político en torno a esa reforma tuvo como una de sus consecuencias, así como había sucedido antes, la exclusión de cualquier otro tema tocante al artículo constitucional en cuestión.

Sin embargo, el comité de seguimiento de Earth X, ha asumido como propia la causa por la que Telar y Reeduca trabajan desde hace algunos años, y al 2019 este comité no ha perdido contacto con la oficina del legislador en referencia, por el contrario, apoyado por ambas organizaciones y en coordinación con el equipo asesor del senador, se trabaja actualmente en una nueva estrategia. Con la experiencia acumulada, esta nueva etapa ha buscado llevar la iniciativa a otros legisladores considerados clave, en la expectativa de que se pueda llegar a gestar alianzas incluyentes, en las que participen actores provenientes de distintos partidos, y que la iniciativa tenga el respaldo de aquellos funcionarios con un poder decisión relevante.

Reflexión final. Retos y aprendizajes

Los desafíos que enfrentan en el panorama actual las organizaciones de la sociedad civil, sobre todo aquellas que no nacen como parte de un proyecto más grande y con un financiamiento

asegurado, se mueven en una gama que puede ir desde el condicionamiento de sus actividades por motivos logísticos o incluso políticos, hasta la posibilidad de desaparecer frente a la incertidumbre económica que prevalece en muchos de los ámbitos en los que deciden concentrar sus actividades.

Sin embargo, la cercanía con las problemáticas sociales, por un lado, y los ganchos que pueden llegar a tejer del lado de las empresas, otras organizaciones de mayor tamaño y los propios gobiernos, confieren a este tipo de organismos una capacidad importante para dar cuenta de las diferentes realidades con un nivel de precisión que hoy cada vez menos órganos del Estado podrían ostentar.

Esta capacidad, les abre también la posibilidad de incidir de manera directa en los ámbitos de conflictividad. Una manera estratégica en que las organizaciones que, como Telar Social, carecen de fuentes de financiamiento constantes, han ideado para llevar a cabo sus actividades, es la de entretejer las capacidades de actores provenientes de varios sectores, y constituir así frentes cuya operación garantice una mayor cobertura e impacto.

Sin dejar de lado las tareas operativas que las organizaciones de la sociedad civil puedan llegar a desarrollar como consecuencia de la asignación de proyectos particulares, o de la participación en iniciativas en coordinación con otros entes, muchas de estas organizaciones, luego de algunos años de vida, llegan a la conclusión que una forma más eficiente de posicionarse frente a las realidades como las que hoy presentan varios escenarios del país, es precisamente desde el trabajo de articulación en torno a objetivos bien delimitados.

Esta lógica de operación, sin embargo, tiene aún mucho camino por recorrer si quiere alcanzar niveles de efectividad mayores. En un país con las características de México, la incidencia política desde las organizaciones exige destrezas y capacidades cada vez mayores. Esto representa un problema si se piensa que la gran mayoría de estas recauda fondos que le sirven a mala pena para solventar su accionar cotidiano; difícilmente pueden costear procesos de formación de personal o de desarrollo institucional.

Por otro lado, el desinterés por la sociedad civil organizada que se pone de manifiesto en gobiernos de todos los niveles abre brechas que dificultan los intentos de acercamiento para tratar temas relativos a la agenda pública. Aun cuando en muchos casos, las organizaciones parten de posturas informadas con el objeto de abonar a determinadas problemáticas sociales, sus opiniones, cuando llegan a ser escuchadas, son generalmente desestimadas.

Aun así, lo anterior no debe de ser una barrera imposible de superar. La experiencia de Telar Social demuestra que aun aquellas organizaciones pequeñas pueden llegar a desplegar

un gran poder de influencia si se articulan los elementos necesarios. En este sentido, cuando se ha determinado el tema sobre el que se quiere incidir, un buen trabajo de planeación, una investigación profunda y una adecuada vinculación y contacto con aquellos actores que puedan llegar a inclinar la balanza a favor de los objetivos trazados, constituyen las pautas a través de las cuales se puede llegar a influir en los procesos de toma de decisiones públicas.

El caso de Telar Social aquí narrado da cuenta de la dificultad a la que se enfrenta una organización más bien pequeña, cuando, producto de su experiencia y trabajo, intenta llevar sus conocimientos a los funcionarios responsables de tomar decisiones a nombre de los ciudadanos. El camino que tiene que recorrer para ser escuchada, pasa por un buen número de factores que en mayor o menor grado influirán para que eso suceda, y, sin embargo, tampoco garantizarán que una vez que esto suceda, las opiniones de la organización, aun estando bien fundamentadas, se traducirán en un cambio de la política pública.

La ruta de la incidencia política está, en el contexto nacional actual, llena de obstáculos que pueden llegar a erosionar la institucionalidad y la vida interna de las organizaciones. Sin embargo, hay al menos tres elementos clave para que el trabajo de incidencia se desarrolle dentro de la mayor estabilidad posible. Uno fundamental es la consolidación de un equipo de trabajo, pequeño o grande, pero con un buen nivel en su ejercicio profesional y un sólido compromiso con los temas que atiende la organización. Otra cosa determinante es que, una vez que se ha decidido intervenir en la política pública, se lleve previamente a cabo una exhaustiva tarea de investigación sobre el tema que se pretende llevar a los tomadores de decisiones, una fundamentación bien elaborada es a menudo la mejor carta de presentación. Por último, es importante entender que, en escenarios públicos cooptados generalmente por representantes de poderes y fuerzas extraordinarios, una organización de la sociedad civil, por grande y poderosa que esta sea, difícilmente podrá llevar a cabo cambios en las políticas públicas si no cuenta además con una red de apoyo formada por otras organizaciones similares, o bien con el sustento de una cantidad significativa de ciudadanos.

El tentativo de reforma al Artículo Tercero de la Constitución Política Mexicana, es un buen ejemplo para evidenciar el peso que un esfuerzo así pone sobre una organización de modestas dimensiones. Como puede quizá leerse entre líneas, si la carga de este esfuerzo no hubiera estado distribuida entre varios actores más allá de Telar Social, hubiera sido extraordinariamente complejo sostenerlo durante los más de 6 años que lleva viva la propuesta.

Un mensaje de importancia medular es el que se desprende de los diferentes momentos en que el curso de la iniciativa se ha visto súbitamente interrumpido por factores que no habían

sido considerados a la hora de presentar formalmente la propuesta ante los diferentes actores que la arroparon. Esto es, la importancia de colocar al contexto político-social por el que se atraviesa, en un lugar fundamental dentro del análisis de la realidad. Como se vio demostrado, el momento histórico juega siempre un papel de primera importancia dentro del proceso de elaboración de políticas públicas se trata. Si no se tienen en el radar, de la manera más clara posible, los vaivenes propios del juego político, es muy probable que estos terminen por determinar el destino de los esfuerzos emprendidos.

Pero probablemente el mensaje más importante de la crónica de la iniciativa gestada dentro de una organización de las dimensiones y alcances de Telar Social México es la aceptación de una corresponsabilidad dividida entre instituciones y ciudadanía para la dirección de los asuntos públicos de nuestras sociedades. La salud de las democracias actuales depende en gran medida de la capacidad que tengan los regímenes para involucrar a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones. A veces esto se da como concesiones que vienen desde arriba, otras, como es el caso de la experiencia aquí narrada, se pugna desde diferentes nichos de la sociedad para abrir estos espacios.

Capítulo 3. Planeemos a futuro, planeemos apropiadamente. El Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género en el proceso de construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

Diana Delgadillo Ramírez

The Hunger Project México / MDLC

La sistematización de las acciones que tienden a la incidencia y al cambio social es una acción relevante para las organizaciones de sociedad civil (OSC). Si bien la intención de esas acciones emprendidas desde OSC, grupos y colectivos generalmente tiene la intención de detonar transformaciones, no todas las iniciativas logran su objetivo; en este caso, se describe de manera puntual una experiencia enfocada en fortalecer los mecanismos de participación en la planeación del desarrollo del país, específicamente los orientados a la construcción del Plan Nacional de Desarrollo. El primero de un gobierno de izquierda.

La formulación de un documento que a la postre se convirtió en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 se dio no bajo la normativa establecida por la Ley de Planeación, reformada en 2018, sino a partir de la construcción de un documento que retomó los planteamientos ideológicos del presidente Andrés Manuel López Obrador.

El Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género: apostando por la incidencia

El Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género (MDLCPG) es una iniciativa de la sociedad civil que promueve la incidencia en políticas públicas que propicien un ambiente favorable para las comunidades, que permita una transformación de la gobernanza local. Para el Movimiento, el desarrollo está en lo local, por lo que busca detonar cambios mediante la democracia local participativa.

Globalmente, esta iniciativa ha estado liderada por The Hunger Project (THP); sin embargo, se busca construir alianzas efectivas con diversos actores vinculados al desarrollo, que permita alcanzar los objetivos del Movimiento: que mujeres, juventudes y grupos en situación de marginación tengan voz y agencia; que exista financiamiento adecuado para las acciones de DLCPG; que haya buena gobernanza global, servicios públicos de calidad y; que las

comunidades sean resilientes. Esto implicaría, por ejemplo, que exista un desarrollo económico comunitario y un gobierno local eficiente y efectivo.

Durante años, THP y diversas organizaciones alrededor del mundo, han desarrollado acciones y adquirido aprendizajes y experiencias sobre lo que funciona y lo que no funciona en una iniciativa de desarrollo. La posibilidad de transformar esa información y datos en conocimiento y cambios de práctica abriría la posibilidad de identificar qué tipo de marcos normativos se deben construir, para que exista una transformación sostenible del modelo de desarrollo actual que, como uno de sus resultados, está la pérdida de ciudadanías activas, por transformar a las personas en beneficiarios de planes y políticas sociales paternalistas.

En México, el Movimiento fue lanzado en agosto de 2017 y, desde entonces, ha buscado articular esfuerzos que permitan potenciar las experiencias de cada una de las organizaciones que lo conforman, a fin de incidir en el contexto y que éste sea favorable para consolidar los procesos participativos, con especial atención a aquellos que estén centrados en las personas. La diferencia fundamental de estos procesos participativos son la sostenibilidad y el que las personas se asuman como ciudadanías activas, que se ocupan y preocupan por fortalecer su tejido social y la cohesión comunitaria. De este modo, el que sean ellas mismas quienes puedan definir su desarrollo, implica que existe una visión individual, familiar y comunitaria que guía cualquier vinculación con el resto de actores que existen dentro del entorno, permitiendo la descentralización del poder y de la toma de decisiones.

La construcción del Plan Nacional de Desarrollo: un proceso participativo

Desde inicios de 2019, en el marco del cambio de gobierno federal, dentro del MDLCPG comenzamos a estar a la expectativa de lo que pasaría con el proceso de construcción del Plan Nacional de Desarrollo. Los dos elementos centrales en ese momento eran el cambio de gobierno y las modificaciones que tuvo la Ley de Planeación, en lo referente al Sistema de Planeación Democrática y lo que ello implicaría para el proceso.

De acuerdo con esa modificación, el Ejecutivo Federal tendría hasta el último día de abril, es decir, el 30 de abril de 2019, para enviar a la Cámara de Diputadas y Diputados la propuesta de lo que sería el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Se trató de la primera ocasión en la historia en la que la Cámara tuvo la atribución de comentar el Plan y, en su caso, aprobarlo o devolver al Ejecutivo Federal para su adecuación.

Durante el mes de enero de 2019, el MDLCPG redactó un documento con las características que debería contener un proceso participativo para construir el PND. La postura

partía de diversas reflexiones que previamente las organizaciones del Movimiento habíamos tenido, como parte de los procesos internos de planeación, y de las que se había desprendido la necesidad de participar en los mecanismos de planeación de desarrollo del país. El Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género tiene como objetivo fundamental detonar una democracia local participativa, materializada en una participación de las personas en los procesos de planeación, además de establecer alianzas efectivas con gobiernos locales.

Con esta mirada, la redacción del documento se hizo bajo un esquema de trabajo colaborativo en red y virtual, que se materializó en un documento compartido nutrido por diversas miradas y experiencias, las cuales lograron confluír para aterrizar una postura que guiara las acciones del MDLCPG alrededor de este proceso.¹⁴ Además, el documento tenía la intención de sumarse a otras iniciativas impulsadas desde sociedad civil, como la del #PNDDParticipativo, que había surgido desde otros grupos de OSC ambientales en diciembre de 2018,¹⁵ y que fue retomado posteriormente por organizaciones interesadas en promover democracia local participativa.¹⁶

Además de las expectativas por las características del proceso mismo, queríamos saber los detalles de lo que tendría que plantear la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para cumplir con sus atribuciones en materia de planeación para el PND. Específicamente, la planeación democrática del desarrollo nacional se centra en el Art. 26 de la Constitución de México y la Ley de Planeación. Adicionalmente, existe un marco internacional de derechos humanos, que reconoce la participación en la toma de decisiones sobre asuntos públicos.

Como un planteamiento de la relevancia de los procesos de participación ciudadana para el MDLCPG y que se cumpliera con el marco normativo en materia de planeación democrática, se elaboró un documento titulado **El Movimiento para el Desarrollo Liderado por las Comunidades frente a la definición del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024**.

Este documento compartía una serie de reflexiones y preocupaciones sobre el proceso de construcción del PND. Esos puntos, fueron:

¹⁴ Este tipo de esquemas son comunes y buscan sopesar las dificultades temporales y geográficas, pues permitió que las organizaciones del Movimiento que no están en la Ciudad de México pudieran aportar sus comentarios. Vemos esta práctica como relevante, por ser una herramienta que facilita el trabajo en red, eficientando recursos materiales y hasta económicos.

¹⁵ Esta iniciativa fue impulsada por Asociación Interamericana para la Defensa del Ambiente, AIDA; CartoCrítica, investigación, mapas y datos para la sociedad civil; Centro Mexicano de Derecho Ambiental; Centro para la Diversidad Biológica; Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible; Fundar, Centro de Análisis e Investigación; Greenpeace México; Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER) y; Reforestamos México.

¹⁶ En este momento participaron Alternativas y Capacidades A.C.; Cohesión Comunitaria e Innovación Social A.C. (CCIS); Reforestamos México A.C., y The Hunger Project México.

- La planeación del desarrollo tiene que incluir, primordialmente, las visiones de quienes somos sujetos de las políticas públicas que se derivarán de ella. Por ello, es urgente garantizar y facilitar el acceso a mecanismos de participación ciudadana que posibiliten la planeación del desarrollo de México, para que se incluya la visión local. Las comunidades son quienes deben liderar la planeación de su desarrollo y, por lo tanto, deben ser consideradas de forma directa en la definición del PND.
- Las comunidades indígenas, personas con discapacidad, niñas, niños, personas jóvenes, ciudadanía en general, así como la academia, sector privado y organizaciones de sociedad civil, así como el resto de actores, que deben ser considerados en la construcción del PND, conformamos una diversidad de experiencias que suman a la definición del máximo documento de planeación del país.
- Es fundamental conocer los pormenores del proceso que deberán coordinar las autoridades federales para la definición del PND, que garanticen una planeación estratégica y participativa. Los espacios de participación deben ser de construcción y colaboración colectiva y no de consulta o legitimación del proceso.
- Desde la mirada de quienes formamos el MDLCPG, nuestra labor surge desde, con y para las comunidades; por tanto, consideramos necesario construir ambientes favorables para que las comunidades tengan voz en espacios de toma de decisión.

Para ello, el MDLCPG proponía:

- **Abrir y formalizar espacios de diálogo presencial, temático y efectivo en el que participen comunidades, organizaciones sociales y de sociedad civil, academia, entre otros, así como las autoridades de todos los órdenes de gobierno,** como lo establecen diversas normativas internacionales en materia de participación social, que fortalezcan al proceso de planeación.
- **Incorporar procesos de monitoreo y evaluación, así como ejercicios de contraloría social efectivos y reconocidos,** que permitan saber con base en evidencia, la efectividad de las propuestas.
- **Establecer mecanismos que nos permitan conocer la incorporación o descarte de las propuestas realizadas mediante los espacios de participación pública.** De esa forma se fomenta la transparencia y la rendición de cuentas a la que están obligados los gobiernos.

Durante el mes de marzo se realizaron foros de preparación para el PND. Conforme al procedimiento, la SHCP tendría que haber emitido públicamente lineamientos sobre los formatos y productos esperados de cada foro; sin embargo, esta información no fue pública, aunque sí usada por las Secretarías encargadas de convocar a estos encuentros, para realizarlos.

Cada Secretaría tuvo el mandato de convocar a 3 foros, que fueron organizados en diferentes Estados de la República, con la intención de ampliar la participación de diferentes actores locales y no centrar todo el proceso en la Ciudad de México. Como orientación general, se había definido que el PND 2019-2024 estaría basado en tres ejes fundamentales: Justicia y Estado de Derecho; Bienestar y; Desarrollo Económico. Además, se definieron 3 ejes transversales: Igualdad de género, no discriminación e inclusión; Combate a la corrupción y Mejora de la Gestión Pública y; Territorio y Desarrollo Sustentable. Estos ejes fundamentales estaban mencionados desde el Plan de Nación que guio la campaña de Andrés Manuel López Obrador.

La metodología que siguieron los foros no fue uniforme, sino que fue atribución de las instancias organizadoras. El común denominador fue un momento en que personas expertas en alguno de los temas hacían una presentación y, posteriormente, con preguntas detonadoras buscaban fomentar la participación de las personas asistentes. Cada mesa o encuentro tenía una persona que hacía relatoría para presentar resultados al final de la sesión, además de poder compartir estos insumos con la Secretaría o instancia encargada de cada foro.

Diversas personas de las organizaciones que forman parte del Movimiento participamos de estos foros, buscando colocar nuestra preocupación respecto a la necesidad de fortalecer los procesos participativos, de poner en el centro del desarrollo y su planeación a las personas, así como los temas centrales de cada organización. En el caso de algunas organizaciones de base, también participaron en los foros específicos para poblaciones originarias, que fueron organizados durante el mismo periodo.

Un área de oportunidad de estos procesos estuvo en que la relatoría que se compartió en las plenarios de cada evento no siempre reflejó todo lo compartido durante la mesa; asimismo, no se tuvo acceso a los documentos finales que cada dependencia y organismo de la Administración Pública Federal (APF) entregó a la SHCP, para que integraran el PND. Este era, precisamente, uno de los temas de preocupación del Movimiento: poder saber los resultados de los procesos de participación, saber qué se incorporaría al PND y qué quedaría fuera, así como las razones para ello.

Durante el mes de abril, Hacienda se encargó de integrar los insumos de los Foros nacionales, regionales, de las mesas sectoriales y de los insumos de las dependencias y organismos

de la APF. Como se mencionó previamente, el 30 de abril era el último día para que el Ejecutivo enviara la propuesta de Plan a la Cámara de Diputadas y Diputados, y ese día, se envió.

El documento, con sellos de recibido de parte de la Cámara de Diputadas y Diputados, y que fue publicado en la Gaceta Parlamentaria, estaba formado por dos partes: un documento de 65, y otro que incluía 225 cuartillas. Posteriormente, incluso esto fue modificado y el documento extenso fue catalogado como *Anexo*.

Conforme al procedimiento, la Mesa Directiva turnó el documento de 65 cuartillas a las Comisiones Ordinarias para su análisis, el cual no se apegaba a lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ni en lo que respecta al proceso de elaboración del Plan Nacional de Desarrollo conforme al Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo Nacional ni en lo relativo a su contenido. Por su parte, el documento de 225 cuartillas, que contenía objetivos, estrategias, indicadores y programas construidos con la participación de la ciudadanía, y con las aportaciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en el marco de la planeación democrática del desarrollo, no fue considerado más que como *anexo*, aunque sin claridad respecto a si debía ser analizado o no, o cual era su rol dentro del proceso.

Frente a esta situación, el MDLCPG lanzó un pronunciamiento en el que se manifestó el desconcierto de que la Mesa Directiva hubiese turnado únicamente el documento de 65 cuartillas. Frente a ello, se hizo un análisis sobre los contenidos de ambos documentos:

Comparación general de los documentos	
Versión 63 cuartillas elaboradas por el presidente	Versión 225 cuartillas, coordinada por la Secretaría de Hacienda
No incluyen diagnósticos, objetivos, estrategias, indicadores y metas, como se prevé en la Ley.	Sí incluyen diagnósticos, objetivos, estrategias, indicadores y metas, como se prevé en la Ley.
No existen elementos para hacer previsiones de gasto	Cuenta con elementos para definir las previsiones de gasto
Sin enfoque de derechos humanos. Nombra a las personas como débiles, desvalidas, indefensas o desposeídas.	Con enfoque de derechos humanos
No menciona incluye temas esenciales para la construcción de un país con justicia, equidad y paz (temas de infancia, Agenda 2030).	Sí incluye temas esenciales para la construcción de un país con justicia, equidad y paz

Comparación general de los documentos	
Versión 63 cuartillas elaboradas por el presidente	Versión 225 cuartillas, coordinada por la Secretaría de Hacienda
No retoma claramente las aportaciones hechas en Foros y en el proceso de construcción del PND ni en los ejercicios de Parlamento Abierto.	En la Sección V. Sistema de Planeación Democrática y en la V.1 Consulta ciudadana, se mencionan parte de los aportes de esos procesos.

Fuente: elaboración propia

La relevancia de la participación ciudadana. ¿Hasta dónde fue posible llegar?

Este fue un proceso emergente en el que diversas fuerzas, mayoritariamente desde organizaciones de sociedad civil, identificamos la importancia de participar de los espacios marcados por la ley. Lo que vino después, se convirtió en un hito que consideramos marcará esta administración, por las implicaciones que tiene y tendrá en la planeación, seguimiento y evaluación de las acciones de este gobierno.

En términos de los resultados que se lograron, desde la iniciativa de lanzar un pronunciamiento que sumara la voz de diversas personas y organizaciones, logramos 246 instituciones y 776 ciudadanas y ciudadanos sumados en este tema. De acuerdo con el planteamiento de que la incidencia pública se refiere al proceso de comunicación mediante el cual se brinda información para que se modifiquen las decisiones que afectan el interés público, este primer acto permitió al MDLCPG colocar el tema en diferentes espacios y organizaciones.

Una primera lectura en el proceso de comunicación de este pronunciamiento fue que diversas organizaciones y personas que no estaban enteradas de que la Mesa Directiva había turnado sólo la primera parte del documento, se involucraron en el tema. Para el MDLCPG significó además la posibilidad de conectar con otros colectivos y agendas, como organizaciones vinculadas con la protección de la primera infancia. Específicamente, tuvimos una relación de colaboración con el Pacto por la Primera Infancia, que es una iniciativa ciudadana de abogacía e impacto colectivo que buscan que la primera infancia sea una prioridad dentro de las políticas públicas. Esta alianza nos permitió potenciar el alcance e impacto del pronunciamiento, además de poder generar información dirigida a la población en general, para colocar en la conversación pública por qué era relevante este proceso, y qué efectos podría tener en la vida cotidiana de las personas.

En cuanto al seguimiento del proceso, el 27 de junio la Cámara de Diputadas y Diputados aprobó el documento turnado por la Mesa Directiva como el PND. Porfirio Muñoz Ledo, presidente de la Mesa Directiva, declaró: “Es un Plan que cumple la intención del Poder Ejecutivo

de proporcionar un instrumento de política pública que le dé coherencia, certidumbre y continuidad a la administración pública federal. Un Plan que profundiza los cambios en esas políticas y en la conducción de la administración pública, así como la reorientación de la estructura y funcionamiento del aparato gubernamental”.¹⁷

Para muchas organizaciones y quienes le dimos seguimiento al proceso, la aprobación del documento significó un desconcierto profundo, porque lo que se aprobó no fue producto del proceso participativo mandatado por la Ley de Planeación. A pesar de haberse realizado diversos foros y espacios de participación; a pesar de contar con una normativa que así lo mandataba, se desecharon las aportaciones hechas, y con ello, desperdiciando los recursos humanos, materiales y humanos que se habían destinado para los foros.

Posterior a su aprobación, el presidente Andrés Manuel López Obrador declaró que la versión coordinada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, liderada en ese momento por Carlos Urzúa, tenía *una inercia neoliberal*. La forma como se revirtió eso, fue hacer una nueva redacción del Plan, de acuerdo con la mirada del Ejecutivo Federal. Esa fue la razón para la existencia de dos documentos que se enviaron a la Mesa Directiva de la Cámara de Diputadas y Diputados; y esa también fue la razón por la cual, al final, prevaleció el documento del presidente.¹⁸

El siguiente hito de este proceso fue la renuncia del Secretario de Hacienda, Carlos Urzúa, quien declaró que uno de los principales motivos fue el proceso de aprobación del Plan Nacional de Desarrollo. Reconoció el liderazgo del presidente, pero también al proceso de participación que se detonó para la construcción del Plan.

De acuerdo con la numeralia brindada por el ahora exsecretario, el proceso de consulta del PND implicó la realización de un foro en cada Estado de la República; es decir, 32 espacios de participación. También se realizaron 13 foros en Estados Unidos; una encuesta en línea que alcanzó las 7,500 participaciones; una encuesta dirigida para niñas, niños y adolescentes, que alcanzó a 11,256 personas entre 12 y 17 años de edad. El Instituto Nacional de Pueblos Indígenas

¹⁷ Cámara de Diputadas y Diputados. *Aprueba Cámara de Diputados el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Disponible en: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2019/Junio/27/2448-Aprueba-Camara-de-Diputados-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2019-2024>, [Consultado el 28 de junio de 2019].

¹⁸ Alma E. Muñoz y Alonso Urrutia, “AMLO: rechazé a Urzúa su PND de “inercia neoliberal” en *La Jornada Online*, del 11 de julio de 2019. Disponible en: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/politica/2019/07/11/amlo-rechace-a-urzua-su-pnd-de-2019inercia-neoliberal201d-6070.html>, [Consultado el 11 de julio de 2019]

(INPI) realizó 25 foros con poblaciones originarias y afroamericanas, con una asistencia de 10,536 personas.¹⁹

El documento que se envió a la Cámara de Diputadas y Diputados y que constaba de 225 cuartillas, coordinado por la SHCP, contemplaba los insumos recogidos a lo largo de todo este proceso. Este plan, en sus contenidos, podría haber sido debatido por diversos actores, mejorado en sus planteamientos y alcance. Lo que es fundamental, es que recogía los resultados del amplio proceso de participación, cumpliendo con la normativa nacional en materia de planeación.

El PND que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio pasado, fue el documento elaborado por el presidente y que la Mesa Directiva de la Cámara de Diputadas y Diputados había turnado. Días después, el propio presidente de la República declaró que frente a un plan nacional continuista y neoliberal como el que se presentó el entonces secretario Urzúa, él tuvo que redactar un documento que se basara en la visión actual del Gobierno y de la llamada Cuarta Transformación. De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley de Planeación, el presidente no tiene atribuciones para ello. Por lo tanto, el documento aprobado por la Cámara de Diputados no cumplió con lo establecido con la ley, tanto en la forma, como en los contenidos respecto a objetivos, metas, previsiones de gasto, entre otros.

Otro componente del documento coordinado por Hacienda, es que tenía el consenso de la Administración Pública Federal. Las secretarías y organismos trabajaron una serie de insumos que guiarían y enmarcarían su actuación, sus previsiones de gasto, sus mecanismos de seguimiento y evaluación. Por ello, llama la atención que existe la concepción de que dicho documento es un *anexo* al PND, aunque no es vinculante, y que se retomarán sus planteamientos en la construcción de planes sectoriales, por ejemplo. Sin embargo, esto tampoco es un procedimiento considerado por la ley.

Un ejemplo de este proceso es la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que no se mencionan ni una sola ocasión en el PND aprobado, pero que en la versión coordinada por Hacienda se hizo un trabajo de alineación de las políticas nacionales con el compromiso internacional que adquirió México desde 2015.

¹⁹ Carlos Urzúa, “El asunto del Plan Nacional de Desarrollo (I)”, en *El Universal*, del 22 de julio de 2019. Disponible en: <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/carlos-m-urzua/nacion/el-asunto-del-plan-nacional-de-desarrollo-i>, [Consultado el 22 de julio de 2019]

A manera de cierre

Las organizaciones que forman el MDLCPG concibieron al proceso de construcción del PND como un momento clave para que, en el marco de la nueva administración, se pudieran transformar las formas de participación en los procesos de planeación de desarrollo del país. La Cuarta Transformación se ostenta como la alternativa para transformar el modelo de desarrollo que ha imperado en el país.

Desde nuestra mirada, la construcción del PND era una oportunidad para poner las condiciones necesarias en la construcción de ambientes favorables que, en el centro de las discusiones relacionadas con la planeación para el desarrollo, estuvieran personas. La realización de foros y consultas era un primer paso. Luego de todo el proceso que concluyó con la aprobación de un documento formulado desde la Presidencia de la República, vemos con preocupación que los espacios de participación no tienen los resultados esperados, pues las aportaciones hechas al menos al PND, no fueron retomadas. Esto abre la necesidad de reflexionar sobre las estrategias que deberán ser implementadas para que esos espacios conquistados en lucha históricas por la democracia del país no sean debilitados ni se pierdan.

Para el MDLCPG, la ciudadanía activa es un elemento clave de la democracia participativa y el cumplimiento de los marcos normativos. Compartir esta experiencia, que tiene elementos de la coyuntura actual, nos permite construir una memoria institucional, que podamos recuperar las lecciones derivadas de este proceso que tendió hacia la incidencia. Un aprendizaje de este proceso fue el trabajo coordinado con otras redes, con las que se guardan intereses en común, si bien no trabajan los mismos temas, como ocurrió con el Pacto por la Primera Infancia, además de las organizaciones que firmaron el pronunciamiento y manifestaron interés por conocer más del Movimiento.

La participación ciudadana se enfrenta a un contexto en el que la política del gobierno se inclina porque los recursos de programas sociales sean entregados de manera directa a las personas, además de concebir a las OSC como intermediarias de estos procesos. Preocupan los efectos que esto pueda tener en la construcción y mantenimiento del tejido social, si bien el objetivo inicial es romper con las dinámicas asistenciales, que las personas ejerzan una ciudadanía activa, con base en las prioridades que han definido como propias.

Construir un estado democrático, abierto y participativo, requiere de la voz, la acción y la decisión de todas las personas. Por ello, el que el principal documento de planeación del país para este sexenio haya obviado la incorporación de esa participación, representa un retroceso en la democracia en México.

Es importante señalar que, aunque algunos de los conceptos del ahora Plan Nacional de Desarrollo están alejados de una perspectiva de derechos, como hablar de personas débiles o desvalidas, no son planteamientos alejados de la necesidad de transformar nuestro país, de reflexionar sobre el modelo de desarrollo que ha prevalecido y que ha sido también una de las razones para perpetuar y profundizar las desigualdades, la pobreza, el hambre, las violencias. La preocupación y desconcierto alrededor de este proceso estuvo en la forma como se hizo, y en cómo esto puede afectar los futuros procesos de planeación y participación en materia de desarrollo, pues dentro del MDLCPG vemos la necesidad de cuestionar los procesos de toma de decisión centralizados, que no tomen en cuenta las visiones y necesidades de la población, de las comunidades. La construcción del PND 2019-2024 estuvo fuera de lo que establece la Constitución y la Ley de Planeación.

El proceso liderado por Hacienda, que puede ser objeto de reflexión sobre si los procedimientos y metodologías seguidas fueron las más apropiadas, era la oportunidad para abrir y consolidar espacios de participación, en el marco de la primera administración federal que se considera de izquierda, que además tiene como pilares el no dejar a nadie atrás, ni dejar a nadie afuera. Era la oportunidad de construir lo que sería nuestro país en los próximos años. En cambio, nos enfrentamos a una dinámica en la que el poder vuelve a centrarse en la capital del país y en la figura del presidente. No podemos dejar de lado que el actual Plan Nacional de Desarrollo fue formulado sin estar apegado a la Ley ni a las atribuciones que tiene el Ejecutivo Federal.

Desde el espacio que cada organización del Movimiento ocupa, desde las transformaciones que impulsamos para lograr un México en el que todas las personas sean sujetos de derechos, se organicen y participen en la toma de decisiones (individuales y colectivas) sobre su propio desarrollo, la justicia, la dignidad, la igualdad y la libertad deben prevalecer. En este caso, la experiencia tendió a incidir y poder consolidar esquemas de participación conforme a lo que planteaba la Ley. Al no haber ocurrido, además de la valoración respecto de lo que implica en términos de cumplimiento de la ley, continuaremos trabajando para que esas decisiones sean tomadas por quienes son afectadas o beneficiadas en primer lugar: las personas y las comunidades y que activamente decidan sobre su desarrollo. Nadie debe seguir siendo dejado atrás.

Capítulo 4. Reimaginar a la Sociedad Civil en México: una retrospectiva de tres diálogos intersectoriales para construir nuevas narrativas

Aida Cristina Zozaya Brown y David Ordaz Bulos

Redescom, Cemefi

Introducción

Es necesario reimaginar a la sociedad civil en México, generar nuevas narrativas que den brújula a la acción colectiva dentro del territorio político de la Cuarta Transformación que comenzó en julio de 2018 con el contundente triunfo electoral de Andrés Manuel López Obrador y que exige un replanteamiento a la identidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), desde la recuperación de la memoria histórica, como defensa en su rol dentro de la vida pública.

Este trabajo no es teórico, es un recuento de tres conversaciones sobre la sociedad civil y su rol en la democracia mexicana, que ocurrieron en diálogos intersectoriales, realizados en el marco de la transición presidencial 2018-2019. Estos diálogos fueron convocados por la Red para el Desarrollo Comunitario (Redescom)²⁰ del programa de Redes de OSC del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), con el apoyo de CIVICUS World Alliance for Citizen Participation.²¹ Su objetivo fue generar puntos de encuentro y diálogo en torno al rol de la sociedad civil en la democracia, la relación entre diversos sectores para la construcción del bien común y la construcción de rutas de acción en común.

El primer diálogo, titulado *Reimaginar la Democracia* fue en agosto de 2018 en la Ciudad de México. Tuvo como objetivo abrir un espacio de reflexión sobre el estado de la democracia en México y contó con la participación de ciudadanos, OSC y académicas. La conversación se centró en el rol de las OSC en la consolidación de la democracia. En ella se realizó un diagnóstico colectivo acerca del estado de la democracia, así como un ejercicio de recopilación de experiencias y prácticas locales de fomento a la cultura democrática, a partir de diversas metodologías que describiremos más adelante. Los resultados de este primer encuentro fueron

²⁰ Red para el Desarrollo Comunitario del Programa de Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil del Centro Mexicano para la Filantropía. Disponible en: https://www.cemefi.org/redes/?page_id=125 (Consultado por última vez el 22/10/19).

²¹ CIVICUS World Alliance for Citizen Participation es una alianza global de organizaciones de la sociedad civil y activistas, creada en 1993 para el fortalecimiento de la acción ciudadana y la sociedad civil en todo el mundo. (<https://www.civicus.org/index.php/es/quienes-somos/acerca-de-civicus>)

parte de los insumos del Informe 2019 sobre el estado de la sociedad civil en el mundo, que cada año realiza CIVICUS.

Los siguientes dos diálogos, titulados Reimaginar la Sociedad Civil 1 y 2, fueron parte de la iniciativa global de CIVICUS: *El Poder de la Unión*. Fueron realizados en marzo y abril de 2019 en la Ciudad de México y consistieron en reflexionar sobre el rol que tuvo la sociedad civil en la transición democrática mexicana y el rol que tiene en el presente, ante los retos de la nueva etapa política del país. En estos diálogos se dieron cita OSC, líderes comunitarios, representantes del gobierno y ciudadanía en general para entablar una conversación sobre el papel histórico y actual de la sociedad civil, así como la generación de propuestas de acción.

Más que un documento definitivo sobre nuevas narrativas de la sociedad civil, este escrito es un primer paso hacia ello y ha sido una oportunidad para sistematizar la información de cada uno de los diálogos desde una lógica orientada hacia la incidencia, los potenciales cambios sociales derivados de las conversaciones, la presentación de los actores involucrados, sus acciones y los posicionamientos ante el tema. Al final, hacemos una recapitulación de todo el documento y damos algunas conclusiones orientadas a la construcción de nuevas narrativas sobre sociedad civil, que reflejen sus aportes al bien público y su valor intrínseco en toda sociedad democrática.

Breve recuento de tres diálogos intersectoriales

El escenario en el que ocurrieron los tres diálogos que abordamos en este trabajo está centrado en el contexto de la transición presidencial entre 2018 y 2019. Creemos que ha sido necesario abrir este tipo de diálogos ante el clima de incertidumbre social en el ambiente y para conocer la evolución de la conversación ante el avance de los acontecimientos.

El punto de partida fue agosto de 2018, cuando había finalizado la contienda electoral en la que resultó electo Andrés Manuel López Obrador y marcó el inicio de la Cuarta Transformación, que tiene como bandera el combate a la corrupción y la lucha contra la desigualdad a través de políticas y programas públicos (principalmente de corte asistencial) que pretenden eliminar a los intermediarios entre los recursos públicos y la población.

Desde esta visión, la sociedad civil ha sido descalificada como “un invento del neoliberalismo”, con señalamientos generalizados de opacidad y corrupción por haberse beneficiado de los recursos públicos. Por ello, el presidente emitió un mensaje a través de la circular número 1, emitida el 14 de febrero de 2019, que dicta no transferir recursos públicos a ninguna organización social o de la sociedad civil.

Sin embargo, la complejidad identitaria de la sociedad civil, su diversidad institucional y su rol en la vida política del país merecen una reflexión más profunda. Si bien, el país tiene una herencia de malos gobiernos y una tradición histórica de corrupción que, podemos decir, atraviesa a todos los actores sociales; es necesario abrir la reflexión frente a las preocupaciones e indignaciones que la postura del nuevo gobierno ha generado entre las organizaciones y hacer ver la importancia que ha tenido la sociedad civil en México. Desde luego, sin perder el espíritu de la autocrítica y con la necesidad de repensar a la misma sociedad civil en su relación consigo misma, con el gobierno y con los demás actores.

A partir de los resultados obtenidos en los diálogos vemos la posibilidad de generar un cambio en el sector a través de la construcción de nuevas narrativas sobre la sociedad civil, el rol de las OSC en la democracia y en la construcción del bien público. De ahí que este texto sienta las bases para en un siguiente trabajo, donde vamos a definir un marco narrativo más más sólido que refleje los valores intrínsecos de la sociedad civil en la democracia nacional, tomando a la teoría del *framing* de George Lakoff, que dice como “el cambio de marco es cambio social” (2007: 4).²²

Dialogo 1: Reimaginar la Democracia: México entre la esperanza y la desesperanza

En este encuentro hubo 41 participantes (26 mujeres y 15 hombres) incluyendo representantes de la sociedad civil, líderes comunitarios y público en general. Fue organizado el 29 de agosto de 2018 en las instalaciones de la Fundación para la Protección de la Niñez, en la alcaldía Coyoacán de la Ciudad de México. Los mensajes para la convocatoria giraron en torno a ver que la democracia va más allá del ejercicio del voto, es un horizonte ético a seguir donde la sociedad civil, desde su vasta diversidad, es uno de los caminos que nos acercan a ese horizonte, como parte de una opinión pública educada, reflexiva y activa, que es pieza fundamental de todo Estado democrático.

Algunos de los acuerdos grupales en aquel momento fueron que, con la salida del Enrique Peña Nieto de la presidencia, la situación sociopolítica en México enfrentaba una crisis multidimensional de derechos humanos; parte de una democracia disfuncional, con un sistema institucional que desafiaba la consolidación de una cultura democrática y que abonaba al desgaste de la ciudadanía y la creciente apatía. La sociedad civil organizada ahí, enfrenta los

²² Lakoff, George (2007) *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Madrid: Editorial Complutense. Véase también: Chihu Amparán, Aquiles (2012) “La teoría del framing: un paradigma interdisciplinario”. En *Acta Sociológica*, núm. 59, septiembre-diciembre.

claroscuros institucionales e importantes desafíos, en un entorno que es parcialmente propicio en términos del desarrollo de las organizaciones. En ese sentido, el CIVICUS Monitor (2019), califica al espacio cívico mexicano como 'represivo'.²³

Después de las elecciones en 2018, la transición hacia un nuevo gobierno (de izquierda) se vislumbraba como gran incertidumbre. Por ello, el pulso emocional del grupo se sintió entre la desconfianza y la fe en el cambio, entre la desesperanza y la esperanza.

Las reflexiones comenzaron con una presentación sobre el desafío de reinventar la democracia en México de cara al nuevo gobierno, a cargo de la Dra. Laura Montes de Oca, del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). La presentación fue seguida por tres mesas de trabajo, desarrolladas con la metodología del *world café* y facilitadas por integrantes de la Redescom.

Las mesas de trabajo buscaron indagar sobre el rol de las OSC en la consolidación de la democracia, en la producción de un diagnóstico acerca del estado de la democracia y en la recopilación de experiencias y prácticas locales que fomentaran la cultura democrática. Adicionalmente, fue realizado un ejercicio con gráficos en las paredes, basados en los indicadores del panel donde cada participante ubicó los elementos de la democracia que consideraba más importantes.

Diálogo 2. El Poder de la Unión: Reimaginar a la Sociedad Civil

Este diálogo tuvo como objetivo reflexionar sobre la memoria histórica de la transición democrática (1985-2000), el rol que tuvo la sociedad civil en ella y conversar sobre el papel que juega actualmente en la Cuarta Transformación. El evento ocurrió el 20 de marzo de 2019 en el Museo Memoria y Tolerancia, ubicado en el centro histórico de la Ciudad de México. A él acudieron alrededor de 120 participantes, integrantes de OSC en su mayoría.

En la primera parte del evento hubo un panel donde expertos en sociedad civil expresaron sus puntos de vista sobre el escenario del nuevo gobierno. Y en la segunda parte, hubo mesas de trabajo con interacción entre los panelistas y el público para construir una mirada colectiva sobre el rol histórico de la sociedad civil en México y los desafíos y oportunidades del momento.

Este diálogo ocurrió poco más de un mes después de haberse emitido la ya referida circular 1, que indica no transferir recursos públicos a organizaciones de la sociedad civil, con el

²³ CIVICUS World Alliance for Citizen Participation, *Monitor tracking civic space*. Disponible en: <https://monitor.civicus.org/country/mexico/> (Consultado por última vez el 22/10/19).

argumento de “terminar en definitiva con la intermediación que ha originado discrecionalidad, opacidad y corrupción”. Por lo tanto, los ánimos estaban agitados, con diversas reacciones por parte de la sociedad civil organizada, algunas que buscaban crear manifestaciones o acciones legales. Hasta otras como las campañas: “#SíconlasOSC” impulsada por Alternativas y Capacidades, A.C., o bien #AportesOSC liderada por el Cemefi, las cuales buscaban visibilizar la importancia y contribuciones de las OSC en México.

Diálogo 3: El Poder de la Unión: gobierno y sociedad civil

Este evento tuvo como objetivo abrir el diálogo entre representantes del gobierno federal y organizaciones de la sociedad civil, en torno a los aportes de la sociedad civil y los retos a los que se enfrenta. Ocurrió el 27 de marzo de 2019, con un aforo de alrededor de cien asistentes, en las instalaciones del Centro de Capacitación e Información del Sector Social (CECAPISS – JAPDF), en la alcaldía de Coyoacán en la Ciudad de México.

Se trató de un diálogo en el que participaron representantes de diferentes áreas del Gobierno Federal como la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Instituto Nacional de Desarrollo Social, la Secretaría de Gobernación y el aquel entonces, Secretario Ejecutivo del Consejo Técnico Consultivo de la Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Después del panel entre funcionarios públicos y representantes de OSC, el diálogo fue abierto al público en general.

Este diálogo, realizado una semana después del anterior, respondió a la necesidad de ampliar la conversación con el sector gubernamental, para poner sobre la mesa las principales inquietudes de las OSC en cuanto a los señalamientos negativos emitidos por parte del presidente, tanto en la circular como en sus discursos matutinos conocidos como las “mañaneras” en las que menciona que la sociedad civil se ha apartado “del pueblo” y que es “fifi”. Estas críticas resonaron entre muchas OSC que llegaron a sentirse atacadas y afectadas en sus labores por la deslegitimación y desconfianza que se proyectó hacia el sector.

Los actores involucrados en los diálogos

Los tres diálogos se desarrollaron con un conjunto de actores diversos: OSC, integrantes de la academia, funcionarios de gobierno y ciudadanos interesados en el tema. Esta multiplicidad enriqueció las conversaciones y dio una mirada intersectorial sobre la situación actual de la sociedad civil en México.

De igual forma, las metodologías empleadas (de las que vamos a hablar más adelante), permitieron ir más allá del diálogo, con propuestas de acción que responden a las realidades

diagnosticadas de forma participativa y colaborativa. A continuación, ahondamos más en cada uno de los actores que participaron en estos encuentros, sus aportaciones y la manera en la que incidieron en el proceso de cambio que buscamos evidenciar.

La red convocante: la Red para el Desarrollo Comunitario

La Red para el Desarrollo Comunitario (Redescom), surgió en 2010 en la Ciudad de México y forma parte del programa de Redes de OSC del Cemefi. Se define a sí misma como un punto de encuentro y aprendizaje entre organizaciones que miran hacia las inequidades estructurales al interior de las comunidades, en la búsqueda de soluciones integrales para el progreso económico y social. Tiene como misión promover un enfoque de desarrollo comunitario y ser un interlocutor entre las comunidades y diversos actores públicos y privados. Su papel en la coordinación de los diálogos fue abrir los espacios, diseñar las agendas y ser interlocutor y convocante.

La red está conformada por ocho organizaciones: Acciones para el Desarrollo Comunitario, A.C. (ADECO); Fondo para la Paz, I.A.P.; Fundación Hogares, I.A.P.; Fundación Tarahumara José A. Llaguno, A.B.P.; Hábitat para la Humanidad México, A.C.; Propuestas Creativas y Vinculación Social, A.C. (Laboratorio Social Mx); El Proyecto Hambre, A.C. (The Hunger Project México), y Un Techo para mi País México, A.C. (TECHO).

Los panelistas de los diálogos

La participación de los panelistas en los tres diálogos fue de gran importancia para abrir la conversación y brindar perspectivas desde distintos puntos de vista respecto a la situación actual.

El **primer diálogo: Reimaginar la Democracia**, contó con la intervención de la Dra. Laura Montes de Oca del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y de toda la Redescom, coordinando las mesas de trabajo.

El **segundo diálogo El Poder de la Unión: reimaginar a la sociedad civil**, contó con la participación de integrantes de la academia, organizaciones de la sociedad civil y consultorías especializadas en el tema. Como panelistas, participaron Magdalena de Luna Flor (Pacto por la Primera Infancia), Pablo González Ulloa (Universidad Nacional Autónoma de México), Ileri Ablanado Terrazas (Social Impact), Laura Montes de Oca (Universidad Nacional Autónoma de México) y Marian Olvera Ortega (Alternativas y Capacidades, A.C.). Como moderadora, participó Sylvia Hernández (The Hunger Project México/Redescom). Cada participante habló de los aportes históricos a la democracia por parte de la sociedad civil en México y su papel ante los retos del presente.

En el **tercer diálogo El Poder de la Unión: gobierno y sociedad civil**, contó con los panelistas: Humberto Muñoz Grandé (Ex-secretario ejecutivo del Consejo Técnico Consultivo de la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil), Rogelio Gómez Hermosillo (Acción Ciudadana frente a la Pobreza), Luz Rosales Esteva (Instituto Nacional de Desarrollo Social), Patricia Legarreta Haynes (Secretaría de Gobernación) y Paula Arizpe Del Valle (Secretaría de Relaciones Exteriores). Como moderador del diálogo, participó Jorge Villalobos Grzybowicz (Centro Mexicano para la Filantropía).

Resultados generales de los diálogos

Resultados del Diálogo 1: Reimaginar la democracia

Este diálogo exploró la percepción de organizaciones de la sociedad civil acerca de la democracia. Comenzó con la presentación de la Dra. Laura Montes de Oca del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (IIS-UNAM) y posteriormente, mesas de trabajo bajo la metodología del *world café*.

La presentación de la Dra. Montes de Oca, titulada: *Contexto y condiciones para re-imaginar y re-inventar la democracia en México de cara a la transición del nuevo gobierno*, incluyó un panorama sobre la indiferencia, baja satisfacción y escepticismo hacia la democracia en México. Partió de cuatro categorías para entender su grado de desarrollo: minimalista, procedimental, por resultados y maximalista.

Como principales aportaciones a la conversación estuvieron el reconocimiento de que el voto no es suficiente para garantizar la democracia, de ahí la importancia de defender al Estado de Derecho y sus instituciones. En un país donde la democracia sigue siendo una opción, y donde hay una necesidad de reinventar a la democracia desde la identificación de las responsabilidades que competen al gobierno, a la ciudadanía y a la sociedad civil organizada.

En ese sentido para el fortalecimiento de la democracia actual, es necesario cuidar elementos minimalistas y procedimentales como el ejercicio del voto y la defensa del Estado de derecho. Por otra parte, apostar por elementos de carácter maximalista o por resultados, como la redistribución de la riqueza, el bien colectivo y la inclusión de la vasta diversidad de actores que forman parte de la sociedad mexicana.

En las mesas de trabajo, los ejes y preguntas estuvieron centradas en compartir experiencias y propuestas entre los participantes:

- Experiencias cercanas que fomenten la cultura democrática.
- Elementos de estas experiencias que fomentan la cultura democrática.

- Propuestas de fomento a la cultura democrática.
- Propuestas de seguimiento al foro Reimaginar la Democracia.
- Ideas innovadoras para mejorar la práctica de la democracia

Además de los retos a los que se enfrentan en el presente:

- ¿Cuál es el estado actual de la democracia?
- ¿La democracia ha mejorado o empeorado en los últimos cinco años?
- ¿Qué ha mejorado y qué ha empeorado?
- ¿Mejorará o empeorará la situación en los próximos cinco años?
- ¿Cuáles son las principales causas de esta situación?

En la primera mesa: *Rol de las OSC en la democracia*, aparecieron como principales retos:

- Inexistencia de mecanismos y espacios para la participación.
- Corrupción.
- Exceso de burocracia y opacidad del gobierno que genera desconfianza; esta desconfianza genera poca participación.
- Despolitización e incertidumbre política.
- Pérdida de identidad y cohesión social.
- Desconocimiento de las personas acerca de los mecanismos de trabajo de las OSC.
- Falta de comunicación entre el gobierno y las OSC.
- Desconfianza también hacia las organizaciones y falta de legitimidad.
- Intereses políticos.
- Carencia de cohesión social y de capacidad de las organizaciones para mantenerse.

En cuanto a los retos, pudimos detectar a partir de la identificación de palabras clave, algunos de los marcos en los cuales se visualizan los retos de las organizaciones. Algunas de estas palabras o conceptos son: desconfianza, opacidad, corrupción, desinterés, apatía, poco apoyo, falta de cooperación, cultura autoritaria, desconfianza, ideologías de "choque" y problematización. Esto permite observar que el enmarcado sobre los retos que se enfrentan es negativo y requiere reflexionar qué factores motivan esta percepción.

En la segunda mesa: *Factores impulsores de la sociedad civil en el contexto político de transición electoral*, aparecieron:

- La ausencia y el hartazgo político.
- Persistencia de grandes problemas nacionales como la desigualdad.
- Búsqueda de un mejor Estado.
- Adversidades de los contextos sociales.
- Necesidad de fomentar la transparencia como estrategia contra corrupción.
- Autodefinición de las organizaciones como facilitadoras y voceras para el llamado a la acción.
- Urgencia de eliminar la brecha de desigualdad y construir condiciones para la igualdad de oportunidades.
- Incidencia, autodeterminación y autogestión para lograr los cambios deseados.
- Horizonte ético, conformado por valores universales y reconocimiento a los derechos humanos.

En este ejercicio de identificación de factores impulsores, pudo observarse un enmarcado que incluye elementos positivos y negativos, los cuales pueden resumirse en palabras clave como: ODS, ausencia, carencias nacionales, cambios estructurales, desigualdad, violencia, falta de soluciones, voceros, causas y necesidades, medios de comunicación, sentido común, calidad de vida e impacto social.

En cuanto a la tercera mesa: *Soluciones detectadas por las organizaciones ante las adversidades del contexto*, aparecieron las siguientes propuestas:

- Procesos de desarrollo comunitarios implementados.
- Incidencia en las políticas públicas; monitoreo y evaluación para la reconstrucción del tejido social.
- Procesos organizativos integrados desde las características y contexto social al que pertenecen.
- Implementación de acciones o actividades que solucionen problemas sociales.
- Seguimiento y acompañamiento a diferentes procesos.
- Participación y educación dentro de las organizaciones y hacia el exterior.
- Implementación de procesos participativos inclusivos y abiertos.
- Fortalecimiento a las organizaciones de base y a las políticas públicas.
- Establecimiento de mecanismos de control y contrapeso ciudadano al ejercicio del poder.

- Formación y empoderamiento con y para agentes de cambio.

Como palabras clave que permiten observar el enmarcado presente en las propuestas de solución, obtuvimos: desarrollo comunitario, políticas públicas, voluntariado, organizaciones de base, observatorios ciudadanos, gestión de apoyo, rendición de cuentas, educación, transparencia, participación, reconocimiento de grupos vulnerables, diálogo, adaptabilidad, resiliencia, trabajo de base, negociación y exigencia. Esto permite entrever la lógica de germinar las soluciones desde las bases ciudadanas y comunitarias, a fin de que se construyan propuestas para la resolución de problemas desde la participación horizontal e incluyente.

Resultó interesante conocer cómo las organizaciones contemplan su papel en la formulación de respuestas efectivas ante los factores presentados en el panel inicial sobre democracia minimalista y maximalista. Ahí podemos rescatar:

- Creación de redes y colectivos.
- Generación de procesos de educación popular y procesos participativos, tanto para las OSC como para la población con la que se trabaja.
- Presión y acciones de fortalecimiento para obtener la democracia maximalista (ampliada, que considere otras propuestas).
- Mayor difusión de la información y los resultados obtenidos.
- Integración, inclusión y apertura de foros y espacios para el diálogo.
- Exigir la responsabilidad del Estado en el fomento de la participación real.
- Evaluaciones internas y externas (participativas) del impacto en las políticas públicas.
- Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana.

En esta autoevaluación de las organizaciones sobre las acciones que pueden realizar en el contexto presentado, identificamos palabras clave como: voluntariado, fortalecimiento, educación popular, participación, empatía, divulgación, información, diseñar, buen uso del tiempo, inclusión social. Este enmarcado, planteado en términos propositivos, ofrece elementos que vale la pena rescatar para la construcción de nuevas narrativas sobre sociedad civil, ya que reflejan algunos de los valores más representativos de las organizaciones desde una postura positiva.

En la mesa cuatro: *Experiencias y prácticas locales que fomentan la cultura democrática*, fueron identificadas acciones que están generando cultura democrática desde lo local al explorar experiencias cercanas a las organizaciones participantes. Estos son algunos casos y proyectos que fomentan la cultura democrática:

- *Pescando datos* de Causa Natura: busca proveer información útil basada en información oficial del Instituto Nacional de Acceso a la Información (INAI), en el tema pesquero y que permite que los ciudadanos se informen y participen en la toma de decisiones de las políticas públicas relacionadas con la pesca. Este proyecto además ha permitido a Causa Natura trabajar en los índices de participación ciudadana del sector pesquero.
- El *voluntariado*, como una acción que da impulso hacia una participación a nivel nacional al involucrarse cada vez más en políticas sociales.
- Fundación Hogares Tijuana: donde en un periodo de 6 meses, en alianza con el Infonavit se construyó un *centro comunitario*. En este espacio es la comunidad la que gestiona, son los vecinos quienes cuidan el espacio e invitan a la comunidad de las unidades habitacionales a hacer uso de las instalaciones y colaborar en su mantenimiento.
- Hábitat sin Fronteras y Espacios de Paz México en Guerrero, en donde basándose en modelos colombianos de intervención social, trabajan en colaboración con los vecinos para el adecuamiento de instalaciones en las cuales puedan brindarse *talleres* para jóvenes con el fin de evitar que se unan a la delincuencia o al consumo de drogas.

Estos casos tienen puntos en común que resulta interesante destacar. Por ejemplo, el hecho de que existe un beneficio tanto comunitario como individual; los espacios intervenidos permiten crear identidad y empatía; los ejercicios de las organizaciones han partido de una necesidad y de la propuesta de soluciones participativas, por tanto, han sido detonadores de actividades que atienden dichas necesidades. De igual forma, se pone énfasis en el reconocimiento y apropiación del uso y cuidado de los espacios públicos desde los vecinos. En suma, las propuestas se hacen a partir de reconocer el talento de la gente, que se vuelve formadora y vinculadora de otras personas para contribuir a un fin común.

Otro de los temas abordados en esta mesa fue acerca de los elementos que las organizaciones consideran básicos para que las experiencias previamente compartidas realmente incluyan el fomento a la cultura democrática, están:

- Importancia de romper con la desesperanza aprendida que genera pasividad.
- Fortalecer la convivencia y el tejido social.
- Promover la democracia desde microsistemas. Contar con la representación y participación de grupos vulnerables.
- Potenciar el tema de ejercicio de derechos.
- Impulsar el empoderamiento comunitario.
- Fomentar cultura de transformación social desde las bases.
- Contar con liderazgos comunitarios que promuevan un trabajo horizontal.
- Reconocer liderazgos femeninos, particularmente de jóvenes e indígenas.
- Enfatizar la importancia de la inclusión a todos los grupos y sectores.
- Retomar la experiencia y la consulta con comunidades indígenas, y trabajar en el fortalecimiento de las estructuras locales de la comunidad.

Por último, esta mesa también trabajó propuestas para fomentar la cultura democrática en general, como la formación desde la niñez, entre la educación informal y formal. En este sentido, una de las ideas centrales fue la de consolidar una cultura de participación que incluya a todos los actores sociales, especialmente a los jóvenes. Por otra parte, se planteó la iniciativa de que las OSC se vuelvan voceras, habilitando espacios inclusivos de participación y que tomen un rol articulador.

Para lograrlo, se propuso fortalecer la cultura de la transparencia, rendición de cuentas y el acceso a datos abiertos; retomar la economía solidaria; propiciar la toma de decisiones informadas; mejorar las estrategias de comunicación que permitan informar a la sociedad y que esta tenga mayores elementos para discernir, debatir y dialogar. Asimismo, contar con una contraloría y acompañamiento puntual para que los procesos no sean superficiales, es decir, que no solo sea un cambio de forma sino de fondo.

Finalmente, la quinta mesa: *Diagnóstico de la democracia*, tuvo como objetivo conocer las percepciones sobre el estado actual de la democracia en México. Una de las preguntas detonadoras de la conversación sobre esta línea fue sobre cuál era el estado de la democracia en el contexto electoral 2018. Para ello, se propuso la posibilidad de basarse en las cinco palabras del Monitor del Espacio Cívico de CIVICUS, para hablar sobre la democracia en México: abierta, influenciada, obstruida, reprimida y cerrada. Las respuestas obtenidas apuntaron a:

- Violencia, particularmente de género, en el espacio cívico lo cual repercute en la consolidación de la democracia mexicana.
- Baja participación de la ciudadanía.
- Diferencias entre las diversas regiones del país.
- Manipulación mediática y de otras instituciones que imponen sus intereses.
- Partidismo que distorsiona la decisión en las comunidades.
- Influencia del crimen organizado y la presencia de un narcoestado.
- Política de corte paternalista.
- Bloqueo y represión a los grupos de oposición.

En este sentido, pudo observarse que los participantes consideraron, en distinta medida, que el espacio cívico mexicano y el escenario para la democracia está obstruido, reprimido, manipulado y cerrado, aunque en constante transformación.

En cuanto a la percepción acerca de los cambios en la democracia mexicana durante los últimos cinco años, se notaron diferentes posturas. Algunas de ellas, se orientaron a que la situación ha empeorado debido a los actos de simulación, corrupción y ataques a periodistas, por mencionar algunos. Por otra parte, algunos participantes mostraron posturas más neutras, desde un balance entre lo que ha mejorado y lo que ha empeorado. Por ejemplo, el terreno que han ganado las mujeres para participar en la política o la apertura a candidaturas independientes.

Sobre lo que los participantes consideraron como una mejora, destacaron la presencia de las organizaciones de la sociedad civil; los mecanismos de participación, el crecimiento en la participación que habla del interés de las personas a pesar de las dificultades para articularse con el Gobierno. De igual modo, se señaló como un avance la Ley de Transparencia al uso y protección de datos, como una herramienta para exigir el acceso a la información. También consideraron que ha mejorado la participación en el ejercicio del voto, el interés de la ciudadanía, el involucramiento y la participación social, particularmente de las mujeres.

Resultados del Diálogo 2: Reimaginar a la Sociedad Civil

Este diálogo partió de dos preguntas detonadoras del panel de expertos: ¿cuáles han sido los aportes históricos de la sociedad civil a la democracia mexicana? y ¿qué rol juega o jugará la sociedad civil en la Cuarta Transformación?

Entre los principales aportes puede destacarse que las organizaciones:

- Intervienen en espacios y en problemáticas donde el gobierno no llega.
- Crean tejido social mediante alianzas para alcanzar resultados.
- Construyen ciudadanía, más allá del ejercicio del voto.
- Colaboran con el gobierno, aportando modelos de intervención y asesoría; observan y visibilizan, vigilando las acciones del gobierno, e inciden en las políticas públicas mediante propuestas concretas.

De igual forma, resultó de especial importancia no perder de vista lo que aporta la sociedad civil actualmente a la democracia, no solamente en tiempo pasado. Es decir que, si bien es importante recuperar la memoria histórica de la sociedad civil y de las organizaciones, no deben perderse de vista sus aportes en la actualidad.

Respecto al rol de la sociedad civil en el contexto de la Cuarta Transformación, a partir del análisis de los discursos del presidente, se plantearon algunas posturas entre las que es interesante señalar:

- Las declaraciones del presidente afectan las intervenciones de las OSC y generan más desconfianza en las mismas.
- Catalogan a las OSC de “intermediarias” y las relacionan con la oligarquía.
- Las realidades en las que intervienen las OSC siguen vigentes por lo que, incluso si el gobierno lograra llevar a cabo sus propias intervenciones, la sociedad civil deberá continuar observando y visibilizando estas acciones.
- Es necesario preservar la postura crítica y la autonomía de las OSC.
- Las OSC son un aliado contra la corrupción.
- Las OSC tienen un papel propositivo de mejorar las políticas públicas.

Como principales conclusiones o reflexiones finales del panel, podemos resumir que: la sociedad civil y las OSC no dejarán de existir ante este nuevo contexto, como mencionó una de las participantes de forma contundente “aquí estamos y aquí seguiremos”. Por otro lado, es importante aclarar que esto no significa que la relación de las OSC con las administraciones pasadas fuera del todo buena, también existieron conflictos y simulaciones, pero desde otra mirada hacia lo que representaba la sociedad civil. De igual forma, se reconoció que los mecanismos de participación han sido constantemente bloqueados, empezando por la reducción o eliminación de fondos.

También consideraron importante lograr que las OSC sean más visibles y logren posicionarse, informando a la sociedad sobre las acciones que realizan por el bien común, esto debido a que existe desconocimiento y desconfianza también por parte de la ciudadanía hacia las OSC. Al ser un sector muy diverso, también está muy dividido y no hay una postura en común todavía, de ahí la importancia de generar un marco en común para construir nuevas narrativas.

Algunos participantes expresaron que las OSC habían entrado en una zona de confort que ahora se debe replantear, ya que antes había un gran objetivo común: la transición democrática. Actualmente hay una dispersión natural por la pluralidad que existe en México. Por otro lado, puede afirmarse que se trata de un momento preocupante pero también de oportunidad. La sociedad civil debe trabajar en fortalecerse para generar redes más sólidas de colaboración. Es necesario generar una nueva narrativa de las OSC para posicionar una agenda ciudadana que genere contrapesos en el marco de la democracia, puesto que no se puede entender el desarrollo democrático de un país sin participación de la ciudadanía y las OSC.

Otra de las consideraciones fue que en México la relación entre sociedad civil y gobierno le ha hecho un daño al sector, ya que históricamente le impidió lograr su autonomía para poder cumplir su papel crítico. También se mencionó que las OSC no sólo son las que están legalmente constituidas. Hay una diversidad de actores ciudadanos: colectivos, grupos ciudadanos y otros además de las OSC, que deben ser tomadas en cuenta en los ejercicios democráticos pues en este momento, lo que está pasando afecta a todas las OSC, independientemente de la diversidad del sector.

Mesas de trabajo del Diálogo 2

De forma complementaria al panel inicial, se realizaron tres actividades para involucrar la participación del público asistente en torno a la conversación sobre las aportaciones históricas de la sociedad civil y su papel ante la cuarta transformación. Estas actividades fueron una línea del tiempo titulada *Aportes históricos de la Sociedad Civil en México*, al igual que dos enredómetros²⁴.

²⁴ Los enredómetros son una metodología creada por TejeRedes, la cual permite identificar de forma gráfica las diversas posturas e iniciativas de los participantes, a partir del establecimiento de conexiones entre las mismas. Plataforma TejeRedes. (2019), de TejeRedes. Sitio web: <https://plataforma.tejeredes.net/>

Línea del tiempo “Aportes históricos de la sociedad civil en México”

Durante la actividad de la línea del tiempo, se abordaron diferentes momentos en los que las OSC tuvieron un papel importante respecto a las necesidades que emergieron en los diversos contextos del país. Sin embargo, observamos que no existe una visión clara de los aportes generados. Es decir, se sabe “en cierta medida” lo que se ha hecho, pero no se pueden identificar con precisión los momentos en los que sucedió. Lo anterior evidencia la falta de posicionamiento de las acciones que realiza la sociedad civil, por lo que se hace necesario un auto-reconocimiento de los aportes generados históricamente, así como la forma en que sean observados como actores políticos cuya influencia y posicionamiento deriva de la capacidad y facultad que tenemos para propiciar una transformación social. El foco va hacia “conocer lo que hemos hecho para creer en lo que podemos hacer”.

Enredómetros sobre los retos y propuestas de acción en el contexto post-electoral 2019

Los enredómetros, de la metodología TejeRedes, son herramientas que ayudan a identificar ideas y propuestas de acción por parte de los participantes, para posteriormente graficarlas y conectar entre sí, de manera que se obtenga una radiografía sobre la forma en la que estas ideas o iniciativas se vinculan.

Enredómetro 1: retos a los que se enfrenta la sociedad civil en el contexto de la Cuarta Transformación. Como principal resultado, con mayor número de conexiones (6 en total), se obtuvo que el mayor reto es la comunicación de las OSC hacia el exterior, ya que implica visibilizar sus acciones a la vez que generar mayor confianza por parte de la sociedad y otros actores como el gobierno y el sector empresarial. En segundo lugar, con 3 conexiones, se planteó el tema de la denuncia. Es decir, la importancia de erradicar malas prácticas dentro de algunas OSC y contar con mecanismos efectivos para denunciarlas en caso de ser detectadas. Otro de los retos, también con 3 conexiones, fue el de preservar el rol de autonomía de las OSC ante la coyuntura política del momento, procurando no perder los espacios ya ganados por la sociedad civil. Con dos conexiones, el fortalecimiento en los programas y a la sostenibilidad de las OSC se planteó también como un reto importante. Por último, con una conexión cada una, se posicionaron las iniciativas relacionadas con: incorporar el enfoque basado en derechos humanos; erradicar la corrupción que existe en algunas OSC y aumentar la transparencia; propiciar la vinculación con el gobierno y crear espacios de coincidencia entre OSC.

Enredómetro 2: propuestas de acción. Encontramos una vinculación con los retos planteados en el ejercicio anterior. Por ejemplo, en primer lugar, con 5 conexiones, se planteó la iniciativa de mejorar las labores de comunicación y visibilidad del trabajo que realizan las OSC para contrarrestar el enmarcado negativo al que se le ha asociado. También con 5 conexiones, se propuso fortalecer la unión e incluso generar una coalición entre OSC, con la idea de contar con algún órgano concentrador y promover el diálogo entre OSC. Con tres conexiones se plantearon las propuestas de: trabajar con las bases ciudadanas, rindiendo cuentas e incentivando su participación; fortalecer las prácticas de las OSC, particularmente en la implementación del enfoque basado en derechos humanos, la sistematización de buenas prácticas, creación de nuevos programas, obtener asesoría legal y contar con asesoramiento técnico de especialistas en la materia. Con dos conexiones, destacaron las propuestas de incidir en las políticas públicas y tejer puentes de cooperación internacional para el desarrollo, con base en el conocimiento sobre prácticas exitosas a nivel internacional. Por último, con una conexión, coincidieron las propuestas de generar mayores vinculaciones con empresas, así como contar con una contraloría externa de las acciones realizadas por las OSC.

Los resultados de ambos ejercicios pueden verse plasmados en las siguientes tablas:

Número de conexiones	Enredómetro sobre Retos
6	Comunicación
3	Denuncia
3	Rol de autonomía
2	Fortalecimiento
1	Enfoque basado en Derechos Humanos
1	Corrupción y transparencia
1	Vinculación con gobierno
1	Crear espacios de coincidencia entre OSC

Tabla 1. Resultado del ejercicio Enredómetro “Retos”. Elaboración propia con base en la actividad realizada en el Diálogo 1 de El Poder de la Unión.

Número de conexiones	Enredómetro sobre Propuestas de acción
5	Comunicación y visibilidad
5	Unión / Coalición entre OSC
3	Base y ciudadanía
3	Fortalecimiento
2	Incidencia en política pública
2	Global / Cooperación Internacional
1	Vinculación con empresas
1	Contraloría externa

Tabla 2. Resultado del ejercicio Enredómetro “Propuestas de acción”. Elaboración propia con base en la actividad realizada en el Diálogo 1 de El Poder de la Unión.

Resultados del Diálogo 3: Gobierno y Sociedad Civil

El Diálogo 3 de El Poder de la Unión, sobre Gobierno y Sociedad Civil, abrió la conversación entre las organizaciones de la sociedad civil y funcionarios del nuevo gobierno. Entre las principales reflexiones de este panel, fueron las aportaciones de las OSC en torno a la lucha por los derechos humanos y el bien común, pero también han aportado a la economía y a la política.

De igual forma, fue planteada la necesidad de entablar un diálogo profundo con la nueva administración respecto a la relación gobierno-sociedad civil, para construirla en conjunto y que sea de colaboración. Sobre esta línea, se enfatizó que la sociedad civil es un contrapeso político, a la vez que es muy diversa e incluso puede ser contradictoria. Se coincidió en que las OSC son constructoras del bien común, mirándolo como un proceso, como una praxis y no como un ideal. En este sentido, se mencionó que la democracia participativa es una de las formas en que la ciudadanía puede involucrarse en los asuntos públicos, más allá del voto y los procesos electorales. Por ello, la democracia debe basarse en la justicia social.

También hubo un reconocimiento sobre la existencia de corrupción en la sociedad civil, como en todos los sectores y que entre los principales retos para la sociedad civil está el fortalecimiento del sector, la construcción de una nueva narrativa que articule puntos en común, trabajar la relación con el nuevo gobierno, abonar en la lucha contra la corrupción, entre otros. En respuesta a algunos señalamientos, se mencionó que la sociedad civil “también es pueblo” y no puede estar excluida del proceso de transformación que se pretende para el país. De forma transversal, pudo identificarse que el diálogo es clave para lograr objetivos en común y se debe incluir también a gobiernos estatales y municipales. De acuerdo con los panelistas, las declaraciones del presidente hacia las organizaciones de la sociedad civil las “atacan y las descalifican” al generalizarlas, por lo que es necesario participar en acciones de corresponsabilidad e incidencia en políticas públicas.

Durante este evento, las organizaciones asistentes fueron invitadas a compartir sus propuestas para mejorar el diálogo y la relación con el gobierno federal de la nueva administración, por medio de un “tendedero” que se instaló en el mismo espacio del panel. De igual forma, se escucharon los comentarios y preguntas de las y los asistentes respecto a las reflexiones sobre el tema. Pudimos observar que este ejercicio fungió como una catarsis necesaria por parte de integrantes de OSC, pero también de los mismos funcionarios de gobierno, que se mostraron con apertura para escuchar y compartir sus puntos de vista.

Conclusiones como una primera aproximación a la creación de nuevas narrativas

“Somos como los músicos del Titanic, seguiremos tocando hasta que el barco se hunda, ya sabemos cómo acabará la historia”, dijo en el tercer diálogo, frente a las autoridades del nuevo gobierno, la integrante de una organización de adultos mayores para hacer ver su despreocupación por las declaraciones del presidente sobre la sociedad civil.

Creemos que más allá de las reacciones por la incertidumbre, tales declaraciones representan una oportunidad de depuración del sector de agentes corruptos y también representa una crisis que exige a la sociedad civil una renovación donde replantear su identidad y su rol a través de nuevas narrativas que puedan construirse al recuperar la memoria, sus luchas históricas, pero también al identificar los aportes a la democracia que las organizaciones hacen en el presente. Como en el caso de los proyectos que los participantes identificaron durante el primer diálogo y que tienen como puntos en común el reconocer los saberes y talentos de las personas para encontrar soluciones participativas a las problemáticas sociales.

Sin perder el espíritu crítico, creemos que las organizaciones de la sociedad civil son agentes de bien público que ayudan al Estado a construir tejido social y ciudadanía responsable. Se mueven entre valores que tienen que ver con la creatividad social, la autonomía, la crítica, la libertad, la igualdad, esfuerzo, la diversidad y la ética. Todo esto en medio de la gran diversidad de organizaciones y los diferentes niveles de desarrollo institucional que tiene la sociedad civil en México.

Durante los diálogos el espacio cívico mexicano donde actúan las organizaciones fue visto como un paisaje de claroscuros mezclados entre la represión y la obstrucción. Dicho paisaje no es una situación nueva pues, como alguien también dijo en el último diálogo “la sociedad civil siempre ha sido una piedra en el zapato para quien está en el poder”. Sin embargo, a un año del nuevo gobierno, es necesario ampliar el análisis para ver de qué manera la relación entre sociedad civil y Estado es fomentada o no, en un contexto que algunos actores y políticos han nombrado como la era “postneoliberal” mexicana.

Este documento sienta las bases para un análisis más profundo que permita la construcción de nuevas narrativas. Creemos que eso también es una manera de hacer un cambio social. Además de una necesidad que los mismos grupos con los que trabajamos plantearon en los enredómetros, al poner a la comunicación y al posicionamiento en los primeros lugares.

De ahí la importancia de haber sistematizado toda esta información, que viene de encuentros que fueron organizados gracias a la vinculación con una organización internacional

como CIVICUS, lo cual nos permite estar dentro de la conversación global, conocer lo qué ocurre con la sociedad civil en otras latitudes del mundo y mostrar afuera lo que está ocurriendo en nuestro país.

Además, los diálogos sirvieron para reunir personas y grupos con afinidades y diversidades políticas. Permitieron abrir un diálogo con el gobierno y ver cómo dentro del mismo existe una diversidad de posturas en cuanto al tema. En ese sentido vale señalar, como apunte que, a la fecha de cierre de este documento, dos de las personas que ocupaban los cargos públicos y estuvieron en el tercer diálogo, ya no ocupan más dichos cargos.

Queda pendiente entonces, expandir este breve análisis en paralelo con referentes teóricos concretos como la teoría del *framing*. Para profundizar y conocer ¿cuáles son las narrativas respecto a los aportes históricos de la sociedad civil a la democracia mexicana? Y ¿cuáles son las narrativas sobre el rol que juega o jugará la sociedad civil en la Cuarta Transformación?

Capítulo 5. Participación ciudadana y derecho al agua. El caso de Elotepec

Mario Alberto Rivera Contreras y Connie Bravo Jiménez

Hábitat para la Humanidad México

Comunidad, participación y gestión de agua en Elotepec

En Hábitat para la Humanidad México (HPHM), se aboga a fin de que todas las personas tengan un lugar adecuado para vivir, reconociendo la vivienda como derecho humano que es, y como un catalizador para el desarrollo comunitario. Bajo dicha lógica son fomentadas diversas acciones en 24 Estados de la República Mexicana. Uno de los estados en los que se tiene presencia es Veracruz, lugar en el que se encuentra: Elotepec.

Elotepec es una localidad perteneciente al municipio de Huatusco, cuenta con un grado de marginación muy alto y una población aproximada de 1, 574 personas. Durante el año 2013 HPHM guio un proceso dirigido hacia la gestión local de recursos, por lo que fue realizada una sesión formativa enmarcada en la construcción del diagnóstico comunitario participativo, en el que se identificaron necesidades y problemas existentes en la comunidad. A continuación enlistadas:

Necesidades	Principales problemas
<ul style="list-style-type: none">▪ Tener acceso al agua²⁵ es fundamental, pues carecen de ello en viviendas, escuela y clínica de salud.▪ Baños secos en las viviendas▪ En educación requieren más atención en el nivel primaria con maestros más comprometidos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de recursos; falta de apoyos del gobierno para dotar de infraestructura; servicios deficientes de salud (insuficiente personal para atender a personas de hasta cuatro comunidades); sin red de agua potable; pozo contaminado.▪ Calles en mal estado y sin estar bien trazadas; la primaria tiene demasiados niños y los maestros nos son muy responsables.▪ Inseguridad por el rol que tiene la delincuencia en la comunidad; no cuentan con policía.▪ Permanencia escolar; la mitad de los niños y niñas de primaria no ingresan a la secundaria por problemas económicos; en el caso de las niñas se asocia a los prejuicios hacia las mujeres para seguir en la escuela.

²⁵ La carencia de agua es un factor de pobreza. En México hay pobreza donde se carece del servicio de agua potable y saneamiento. Según el índice Ethos 1 de pobreza para México, la variable de ingreso es la que más contribuye a la pobreza del hogar (22%), seguida de las de servicio sanitario y de acceso al agua potable, con 21 y 20 por ciento, respectivamente. Esto quiere decir que el 41 por ciento del factor de pobreza tiene que ver con la cantidad y la calidad del recurso hídrico en la población pobre (Conagua, 2018, *Programa Nacional Hídrico 2014-2018, Acciones multisectoriales, Reporte*, disponible en:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/411191/PNH_Reporte_Transversalidad_061118_s_a.pdf.

Después de este ejercicio, la reflexión de la comunidad se centró en la necesidad de acceso al agua,²⁶ dado su esencialidad para la subsistencia y las consecuencias que ha tenido para la población, fundamentalmente en el tema de la salud, por lo que consideraron impulsar acciones para su resolución. Cabe mencionar que la priorización de atención fue realizada por la comunidad, acorde al beneficio comunitario –impacto social– que se pudiese generar y los recursos existentes –humanos, materiales y sociales–, por lo que consideraron impulsar acciones para resolver dicha necesidad. Una de ellas estaba referida en organizarse para proyectos de baños secos y estufas ahorradoras. La implementación de dichos proyectos se llevó con éxito en la comunidad, dado su apropiación desde la base comunitaria.

Ante tal panorama, Hábitat para la Humanidad México A.C., facilitó asesoría y acompañamiento puntual²⁷ para la consulta y acceso a la información, al igual que diversas herramientas que propiciaron el fortalecimiento comunitario, favoreciendo así el desarrollo de capacidades y habilidades de las personas participantes en torno al desarrollo humano y la gestión local de recursos. En este proceso fue especial la participación de dos mujeres (Maribel y Concepción), quienes acompañaron el desarrollo del proyecto desde su creación y hasta su implementación y seguimiento, así como con el monitoreo de las acciones que los diversos actores habrían de comprometerse para poder llevar a cabo un sueño conjunto: hacer escuchar su voz, dar eco a cada una de las palabras surgidas desde la base.

La experiencia Elotepec

Como resultado del taller de gestión de recursos, un grupo de personas encabezadas por dos mujeres del grupo HHM (Maribel y Concepción), aprovecharon una coyuntura: la presencia del diputado local Serralde²⁸ y le solicitaron audiencia para presentarle dos demandas fundamentales:

1. Rendición de cuentas del proyecto de agua²⁹ (derecho de acceso al agua).

²⁶ El suministro de agua potable y saneamiento es un factor significativo en la salud de la población, su acceso reduce la mortalidad y la morbilidad, especialmente la infantil. La falta de ella ocasiona, en gran medida, las enfermedades de transmisión hídrica como la hepatitis viral, fiebre tifoidea, cólera, tracoma, disentería y otras causantes de diarrea. (Conagua, 2018, Op. Cit).

²⁷ El acompañamiento facilitado por HPHM fue proporcionado de manera presencial y a distancia (llamadas telefónicas, mensajes vía WhatsApp y correo electrónico).

²⁸ Entonces Diputado local y quien gestionó los recursos para la introducción de la red de distribución de agua en Elotepec.

²⁹ El proyecto especificado en el *Anexo de aprobación de obras* de la comunidad constaba de pozo profundo, línea de conducción de agua potable y red de distribución acceso al agua –con una inversión federal de \$ 4,800,000 (cuatro millones ochocientos mil pesos)– cuyo impacto esperado se consideró fuese 1900 personas con acceso a agua, es decir al total de la población, según censo de INEGI DE 2010. Sin embargo, más del 50% de la población carecía

2. Respeto por el proceso de renovación de comité de agua de la comunidad.

La inconformidad planteada por la comunidad se manifestó debido a la ausencia de transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos y materiales del proyecto. La cobertura de la red era insuficiente y no alcanzaba a la totalidad de la población, el servicio en muchas familias se tuvo de forma muy irregular o no se disponía. En el marco de la visita del exdiputado Serralde, la comunidad de Elotepec, conociendo que su empresa fue quien lo ejecutó, le presentaron un acta de asamblea comunitaria y le solicitaron diera lectura y respondiera a sus demandas y pidiendo aclaración por las irregularidades.

Así mismo, exigieron que el comité de agua rindiera informes de cuatro años de gestión y entregará cuentas sobre la misma. Precisaron se transparentara el proyecto de agua que se concluyó en 2013 (según se expone en el informe de Gobierno del ayuntamiento de Huatusco de la administración 2011-2013).³⁰ Ante esta petición el diputado, respondió y firmó el acta elaborada por la comunidad, en donde argumentó el contexto en el que se bajó el recurso y los compromisos con la comunidad. Prometió regresar para hacerles saber sobre el avance de sus peticiones. No llegó nunca a la cita.

Aquí la explicación del diputado Serralde:

Después de recibir la voz de los ciudadanos, quejas relacionadas a esta obra (Proyecto 2013072001 y 201372002), el diputado dice(sic); 1) que la obra fue solicitada por la comunidad y gestionada por un servidor, 2) que el alcalde en turno Miguel Sedas, dijo tener un proyecto que implicaba la perforación de un pozo profundo, lo cual resultó falso, pues nunca presentó el estudio de dicho pozo y que dejó botada la administración sin dar solución a este problema, que el diputado y la alcaldesa, acordaron no permitir que se perdiera el recurso, por lo que se realizó un nuevo proyecto en el cual se demostró que no era factible la perforación de pozos, pues en la zona no hay agua en el subsuelo, así que se acordó realizar la obra adquiriendo manantiales en la región. La obra inició con retrasos por falta de proyecto y los recursos federales llegaron atrasados. Esta obra se hizo en dos etapas y se encuentra terminada y debidamente auditada por Comisión Nacional de Agua (CNA), y está pendiente el entroncamiento eléctrico a cargo de la CFE.

de agua y no existía explicación lógica que permitiese sustentar por qué estaban excluidas del acceso al derecho al agua.

³⁰ Presentado por Nadia Torres Demuner presidenta municipal sustituta del periodo del 09/05/2013 al 31/12/2013

Los ciudadanos manifestaron que no había suficiente abasto en el total de la población. Solicitaron al diputado federal que enviase un técnico para revisar si la obra se encontraba en condiciones y el diputado se comprometió a solicitar a la Comisión Nacional de Agua (CNA), que nuevamente se enviara a un técnico para revisar esta situación:

Me solicitan algunos ciudadanos que intervenga para que el comité de Agua Potable sea incluyente y comunique a la población los pormenores y la fecha o el día que venga el auditor de la CNA, a lo cual me comprometo a citar mañana lunes al comité de Agua y darle mis recomendaciones para que dialoguen con toda la comunidad y se resuelvan todas las diferencias que se suscitan por la mala administración del agua.

El diputado se comprometió a regresar a una reunión con la localidad y el comité de agua y los regidores municipales para acordar el reglamento de administración de agua de esta localidad entre el 20 y 23 de abril 2015. Rúbrica³¹

Serralde expresó que en 2015 se concluyó y mencionó que en 2014 se inicia. En la propuesta de inversión y aprobación de obras y acciones No. 201307/01, el inicio de la obra aparece en febrero de 2013 y término en octubre de 2013. Según varios informes de fiscalización se concluye la obra en 2013 con la administración de Miguel Ángel Sedas Castro y de Nadia Torres.

Ante lo expresado por Serralde, se inició una investigación en donde se identificó que el gobierno del exalcalde Miguel Ángel Sedas Castro y su sucesora tuvieron múltiples observaciones y recomendaciones en la fase de comprobación, según consta en el informe por parte del órgano Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2013. Entre las observaciones que dan origen a la solicitud de información del proyecto destacan: el Programa Operativo Anual 2013:

(...) no fue posible determinar que se haya cumplido, de manera específica, con los objetivos y/o metas propuestas, de igual manera, no se pudo evaluar que los recursos hayan sido aplicados en las fechas programadas; por lo que se concluye, que el ente Fiscalizable no presentó evidencia del seguimiento, en el ejercicio 2013, de lo establecido en su Plan Municipal de Desarrollo.

No existió una planeación y programación adecuada que permitiera llevar un control de los recursos ejercidos (...) Por lo anterior, se concluye que el Ente Fiscalizable no cumplió en lo relativo a objetivos y metas programadas.³²

³¹ Acta de la comunidad de Elotepec, 12 de abril de 2015

³² Órgano de Fiscalización Superior del estado de Veracruz (ORFIS), *Fiscalización Superior De La Cuenta Pública 2013*, Resultado de la fase de comprobación.

Entre otras inconsistencias encontradas se destaca: 1) las Actas de Cabildo no estaban firmadas por todos los integrantes, por lo que los acuerdos no se llevaron a cabo de forma colegiada; 2) No existieron indicadores que permitiesen determinar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los programas; 3) No existió un adecuado control presupuestario de los ingresos y egresos municipales.

Había que recuperar más información de otras instancias de gobierno, por lo que HPHM se dio a la tarea de indagar al respecto para poder facilitar la información a Maribel y Concepción, quienes daban un seguimiento puntual a cada una de las acciones de consulta. Asimismo, durante la investigación del proyecto, la comunidad de Elotepec averiguó que quien llevaba a cabo la obra fue una empresa vinculada al mismo Serralde. Ello facilitó una lectura respecto a posibles conflictos de intereses. También se reconoció a Serralde como figura del grupo de diputados denominados de los “moches” por bajar programas de la Secretaría de Desarrollo Social durante la administración del entonces presidente Felipe Calderón.

Cabe mencionar que el exdiputado Serralde, formó parte de la Comisión Especial de Programas Sociales,³³ la cual fue un instrumento que permitió difundir los programas sociales federales con el fin que la sociedad mexicana pudiese ejercer, a través de esta información, el derecho que les asiste para ser usuarios de éstos, además de que contaba con un Sistema de Información de Programas Sociales (SIPS) mecanismo que permitía la publicación de información. Al formar parte de esta Comisión, Serralde expresó que, ante las inconsistencias presentadas por la administración municipal, lo que hizo fue recuperar el recurso que bajó como parte de la Comisión y decidió operar el proyecto de red de distribución con su empresa.

En este contexto, tanto el exdiputado y demás autoridades del municipio violaban el derecho a la información y el derecho al agua de la población de Elotepec. Ante ello, y entendiendo que una de las obligaciones básicas del Estado es “asegurar el derecho de acceso al agua, las instalaciones y servicios de agua para todos, en especial a los grupos vulnerables o marginados,”³⁴ la comunidad emprendió acciones en consecuencia porque este derecho no puede estar sometido a la voluntad política de los gobernantes.

³³ Comisión Especial De Programas Sociales. 20 de enero de 2015 HCD/CEPS/013/15

³⁴ Guía para la Defensa Comunitaria del Agua en Puebla y Veracruz. CEMDA y Fondo para la Comunicación y la Educación Ambiental

En materia de agua, tal como lo norma ORFIS,³⁵ se han de establecer políticas y lineamientos que garanticen el exacto cumplimiento de la Ley y normas a las que está sujeto el Ayuntamiento. Entre otros ordenamientos ahí se establece que:

- El Padrón por Derecho de Agua sujeto a pagos periódicos, debe estar elaborado, integrado y actualizado.
- En obra pública se deben elaborar e implementar etapas de planeación, adjudicación y ejecución de la obra y realizar el proceso licitatorio correspondiente.
- Autorizar el pago de estimaciones, como el pago de comprobaciones de gastos por trabajos ejecutados, cuando no existe evidencia (notas de bitácora, reporte fotográfico, reportes de avances fisco y financieros emitidos por la supervisión).

Cabe mencionar que el marco normativo internacional soporta la problemática en Elotepec, al establecer el derecho reconocido por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la Organización de Naciones Unidas (ONU), donde se determina que el derecho al agua es indispensable para asegurar un nivel de vida adecuado y que está indisolublemente asociado a los derechos a la salud, a la alimentación, y vivienda.

El Comité Comunitario de Gestión de Agua

Una de las demandas centrales de la comunidad era el cambio de comité de agua. Desde que se originó el proceso de cambio de comité el 20 de abril de 2015, mediante asamblea, la comunidad solicitó se respetara el proceso de elección, debido a que el comité en funciones no lo realizó, ni rindió cuentas y, mucho menos, transparencia durante sus cuatro años de gestión.

Ante tal panorama, exigieron transparencia, derecho al agua, cobros justos y respeto al proceso de elección de comité de agua. Demandas presentadas al entonces alcalde Santiago Chincuellar,³⁶(quien es electo y sucede a la administración de Nadia Torres), y quien mantuvo una posición de nulo diálogo con la comunidad; y quien, ante las demandas de cambio de comité, expresó que *“por sus calzones no lo haría”*. Violentando el proceso de elección del nuevo comité, cabe preguntarse: ¿qué había detrás de la negativa de alcalde Santiago Chincuellar y

³⁵ Órgano de Fiscalización del estado de Veracruz.

³⁶ Es durante la administración de Santiago Chincuellar en Huatusco, que se presenta el conflicto con la comunidad de Elotepec.

el comité de agua que se negó a entregar el patrimonio de la comunidad relacionado con la administración de la gestión de agua?

De acuerdo con los usos y costumbres de la comunidad de Elotepec, el cambio de comité es un tema de prácticas comunitarias en las cuales los presidentes municipales no habían intervenido, sin embargo, el entonces alcalde Santiago Chincuellar Aguilar no lo quiso reconocer. Asimismo, existieron amenazas al grupo que estuvo con el diputado Serralde. La respuesta del alcalde Chincuellar fue a través de funcionarios (síndico y el primer regidor principalmente) quienes estuvieron dialogando con las y los representantes de la comunidad. Las acciones que se presentaron ante las respuestas del alcalde de no ceder al cambio de comité de agua llevaron a la comunidad a expresarlas de forma abierta y manifestándose con pancartas en las oficinas de la presidencia municipal.

Cabe señalar que durante el proceso se presentaron resistencias para el cambio de comité, los miembros salientes expresaron e insistían en que se irían hasta que Chincuellar se fuera. Para tratar de solucionar el problema del cambio de Comité, los funcionarios propusieron que la elección se llevara a cabo por votación secreta, a lo que la población se opuso, pues exigieron que se respetara su proceso.

Ante esta situación los pobladores demandaron respeto a sus derechos humanos, llevaron su demanda a las oficinas de ORFIS para solicitar que se realizara el cambio de comité conforme a la normatividad establecida. La respuesta fue positiva y propusieron una nueva reunión, en asamblea el 27 de abril del 2015, para elección de comité, resultando electo los que la comunidad había propuesto.

Se llevaron a cabo reuniones para que el proceso de entrega-recepción entre comités se hiciera conforme a la normatividad; sin embargo, no se hizo un inventario de los recursos materiales y financieros al nuevo comité. Ante esta ausencia el comité entrante no firmó, por las irregularidades del proceso. Según la norma se establece que todas las actas de entrega-recepción a la comunidad, actas del Comité de Contraloría Social y Contrato de obra deben estar firmadas por todos los participantes, al margen de cada hoja.

Según el POA del municipio de Huatusco, el proyecto contemplaba línea de conducción de agua potable, y la red de distribución. Sin embargo, no se tuvo acceso a las especificidades de implementación del proyecto ejecutivo (los recursos materiales utilizados); y no se tuvo claridad sobre muchos de los componentes del proyecto necesarios para levantar el inventario para la entrega-recepción.

Durante el desarrollo del cambio de comité, los funcionarios del municipio no asumieron su papel de acompañantes del proceso, tomando el tema como un asunto entre comités y conflictos partidistas. Con ello hicieron a un lado toda responsabilidad de cuatro años de gestión del comité anterior; además de que dejaron una deuda de 70,000 mil pesos que el municipio y comité anterior justifican porque hay gente que no paga. No se aclaró la deuda y tampoco se asumió el pago efectivo aun cuando se firmó un acta comunitaria por parte de los funcionarios del gobierno municipal, la cual se enviaría a cabildo para su resolución.

Muchos temas quedaron pendientes: el pago del terreno de los manantiales que surten de agua a la comunidad o en su carácter de donación, que son de los activos fijos del ayuntamiento; los pagos a la Comisión Federal de Electricidad, la comisión que cobraba la tesorería del municipio a la comunidad; el estudio de factibilidad sobre el pozo; los papeles de los agujeros; así como la transparencia del proyecto y el uso de 4,800.00 de pesos.

La necesidad de contar con un reglamento del Comité de agua y la obligación del ayuntamiento de acompañar la capacitación para el uso sostenible del recurso hídrico, fue un tema fundamental que, desde luego, quedó lejos de la mirada corta de los funcionarios. Asimismo, quedaron pendientes todos los compromisos asumidos en las actas comunitarias y que hasta no fueron cumplidos por el entonces diputado federal Víctor Serralde, ni por el entonces presidente municipal Santiago Chincuellar.

Ante este contexto, fue facilitada asesoría por parte de Hábitat para la elaboración del reglamento del Comité comunitario de agua, a fin de que se presentara en asamblea y fuese firmado por cada persona que tuviera servicio en su vivienda, y así pudiese existir certeza respecto a los cobros del servicio y pagos necesarios para hacer sostenible la dotación de agua, la cual se hacía posible por un manantial de la comunidad y de las bombas, las cuales servían a la red de distribución.³⁷

Para los proyectos relacionados con agua y saneamiento en comunidades rurales, como es el caso de Elotepec, llamó la atención para la asignación del recurso que bajó Serralde, poniendo en riesgo la sostenibilidad social y ambiental del proyecto. Existe evidencia que la empresa asociada a Serralde como ejecutora del proyecto, no llevó a cabo las actividades de

³⁷ Una de ellas en uso y la otra no operaba por la falta de un trámite del municipio ante la Comisión Nacional de Agua (Conagua/CNA) para hacerla funcionar.

acuerdo con el Manual de Operación,³⁸ para la realización de las actividades contempladas dentro del Componente de Atención Social y Participación Comunitaria.

Resultados y retos del proceso y del acompañamiento de Hábitat

Como resultado del acompañamiento facilitado por HPHM, se puede hablar de haber propiciado el empoderamiento comunitario, gracias al cual la comunidad pudo exigir la correcta aplicación de otros dos proyectos que el presidente Chincuellar quería llevar a otra comunidad. De igual manera, haber logrado la administración de la red de agua mediante el comité local de agua; así mismo la comunidad de Elotepec logró hacer visible su problema y que los medios voltearan a ver sus demandas, fortaleciendo así su voz y sus exigencias. Cada una de las acciones y consultas de información, realizadas por la comunidad fue asesorada por HPHM, lo cual facilitó que el entonces gobierno, cediera la administración del recurso hídrico.

Una vez que lograron que la comunidad fuese quien administrara el recurso, Maribel y Concepción –las dos mujeres que lideraron el proceso desde un principio–, tuvieron diversas situaciones que evidenciaron la exigencia que se tiene hacia las mujeres en la comunidad de Elotepec. Ello habla de la inequidad de género existente, dado que los esposos e hijos de las protagonistas, demandaban el tiempo que habrían de pasar en casa. Esto propició dos caminos distintos en los que cualquiera de nuestras protagonistas jamás se habría imaginado recorrer.

Maribel siguió involucrándose en los procesos comunitarios, lo que detonó un divorcio al que se vinculó con una abogada (pro-bono) para su asesoría legal, dado que su exesposo trató de quitarle la vivienda construida con HPHM. Hoy en día Maribel, debido a su involucramiento con el proceso de gestión, construyó aprendizajes y experiencia necesaria para ser contemplada para los haceres ediles. Además, reconoció sus capacidades para el desarrollo de actividades más allá de las contempladas para una mujer en su comunidad. Gracias a ello, realiza acciones que favorecen el bien común (organización de jornadas de limpieza, descacharrización, motivación para la participación ciudadana y convocatorias para asambleas); en ellas puede colocar la voz del pueblo en espacios que faciliten hacer eco a las necesidades que se viven en el día a día. Para ella es un gran logro ser partícipe en la mejora de su comunidad.

³⁸ Conagua, 2014, *Manual de Operación y Procedimientos. Programa para la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento en comunidades rurales IV* (PROSSAPYS IV). Julio de 2014.

Concepción dejó de lado los procesos comunitarios debido a que su esposo tuvo un accidente que le incapacitó de por vida. HPHM facilitó una vinculación con abogado (pro-bono) para que acompañase el proceso de demanda.

Mientras tanto, la comunidad de Elotepec ha desarrollado diversos proyectos enmarcados en la mejora comunitaria (mejora de caminos, jornadas de limpieza, mejora de áreas comunes). Si bien, no cuentan con el recurso económico, han hecho valer la riqueza, en cuanto a capital social y humano, con que cuentan, dado que cada una de las acciones que se desarrollan han sido intencionadas, decididas y ejercidas desde la base comunitaria.

Reflexión final

La apuesta en Hábitat para la Humanidad México es detonar procesos comunitarios como el emergido en Elotepec, tomando en cuenta las diferencias contextuales a lo largo y ancho de la República Mexicana. Por ello son adecuadas diversas estrategias entorno a la implementación de herramientas e instrumentos que permitan el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y habilidades de las personas con quienes se colabora. La intención es propiciar un autorreconocimiento como sujetos de derecho, como agentes de cambio y actores de su propio destino para evitar los abusos de las autoridades y los discursos de beneficencia hacia las personas, los cuales vulneran, y seguirán vulnerándolos por su lógica asistencial.

El impacto generado en la comunidad de Elotepec fue más allá de una simple facilitación de servicios para la mejora de viviendas (repellado, construcción de baños secos, cocinas ecológicas o pisos firmes), fue un acompañamiento que detonó incidencia desde la base comunitaria, un fortalecimiento desde lo personal hacia lo colectivo, la suma de acciones en la búsqueda de un lugar en el que todas las personas tengan un lugar adecuado para vivir.

Capítulo 6. Escuela Municipal para el Desarrollo Liderado por las comunidades

Sylvia Hernández Mortera

The Hunger Project México

Contexto

En México existen 53.4 millones de personas que viven en pobreza, es decir 43.6% de la población nacional; 9.4 millones en pobreza extrema, que equivale al 7.6% del total nacional (CONEVAL, 2018). Adicionalmente, “existe una estrecha relación entre marginación y ruralidad que se expresa en la magnitud y la intensidad de la pobreza extrema en zonas rurales. En México, poco más del 50% de la población en pobreza extrema habitan en localidades rurales y la tasa de pobreza extrema es notoriamente superior en zonas rurales (17.4%) que en zonas urbanas (4.4%)” (FAO, 2018: 8). Adicionalmente, “la movilidad social en México aún es baja: 49 de cada 100 personas que nacen en los hogares del grupo más bajo de la escalera social, se quedan ahí toda su vida.” (Yglesias, 2019: 18).

El trabajo de The Hunger Project México (THP-México), se centra en transformar las estructuras que generan condiciones de desigualdad que dan persistencia al hambre y la pobreza. Estas estructuras limitan la existencia de comunidades autosuficientes, es decir, que los miembros de las comunidades tengan la confianza, la capacidad y las habilidades para actuar como agentes de su propio desarrollo.

Desde nuestra mirada, predomina un enfoque asistencial dirigido a atender situaciones/efectos y no a resolver de raíz las causas que generan el hambre y la pobreza creando entonces *políticas públicas y programas de desarrollo diseñados desde enfoques paternalistas, clientelares y corporativistas, que afectan la dignidad y derechos de las personas*, porque parten de un entendimiento limitado de las realidades locales, generando soluciones inapropiadas e insostenibles para problemas comunitarios.

A lo largo de la historia de THP-México, se han llevado a cabo análisis a partir del cuestionamiento del rol de los distintos actores del desarrollo desde dos enfoques: *asistencialista* (arriba hacia abajo) y la propuesta de THP-México desde el *empoderamiento* (abajo hacia arriba).

Cuestionamiento	Mirada Tradicional (de arriba hacia abajo)	Mirada de Empoderamiento de <i>The Hunger Project</i> (de abajo hacia arriba)
<i>¿Cómo se considera a las personas viviendo en situación de hambre?</i>	Beneficiarios a quienes deben cubrirse sus necesidades básicas	Son los principales actores y autores del desarrollo
<i>¿Qué es lo que debe hacerse con estas personas?</i>	Darles servicios materiales y dinero, ya sea a través del gobierno o de organizaciones privadas en forma de caridad	Mobilizar y facilitar el empoderamiento de la gente para tomar acciones autosuficientes y sustentables
<i>¿Cuáles son los recursos principales para el desarrollo?</i>	Dinero, infraestructura y la experiencia de consultores y directores de proyectos	Las personas: su visión, su movilización, confianza y espíritu emprendedor
<i>¿Quiénes son los que ponen dinero y recursos?</i>	Dependencias de gobierno y donadores	La gente local a través de los líderes electos, a quienes les exigen una rendición de cuentas clara
<i>¿Cuál es el mayor obstáculo que las personas enfrentan en los órganos de gobierno?</i>	Burocracia: ineficiencia del sistema paternalista.	Condiciones sociales, resignación, discriminación (particularmente de género), falta de liderazgo local y derechos civiles violados
<i>¿Cómo se considera a las mujeres tradicionalmente?</i>	Beneficiarias vulnerables, débiles, para quienes se deben hacer programas especiales	Agentes clave de cambio para el desarrollo socioeconómico en sus comunidades y en sus regiones.
<i>¿Qué se piensa acerca de las condiciones de la problemática social y cultural?</i>	Inmutables, no se pueden cambiar, no se atienden en su origen y se compensan con programas alternos	Son condiciones que las personas pueden transformar
<i>¿En quiénes se centra el enfoque de los programas de desarrollo?</i>	Beneficiarios específicos para resolver problemas particulares	En todas las personas posibles, creando un espíritu de logro y de ímpetu
<i>¿En qué consiste la función del gobierno local?</i>	Implementar programas centralizados	Liderazgo autónomo que rinde cuentas directamente a las personas
<i>¿Cuál es el papel de la sociedad civil?</i>	Participar en la implementación de programas centralizados	Catalizar la movilización de la gente, luchar por sus derechos, acompañar el empoderamiento y crear el ambiente propicio para que las personas tengan una voz poderosa y exijan sus derechos ante el gobierno

Fuente: elaboración propia

Desde este análisis, concluimos que, la pobreza es la negación sistémica y la falta de reconocimiento de los derechos y dignidad humana; y coincidimos en que *“el hambre no es por escasez de alimentos sino por escasez de democracia.”*³⁹ Este proceso nos ha permitido identificar los pasos necesarios para profundizar la metodología y reforzar nuestro modelo de *Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género (MoDLCPG)*.

Para THP-México, las comunidades tienen la capacidad de ser actores centrales de su propio desarrollo. Esto implica, en primera instancia, que cada persona pase por su propio proceso de empoderamiento para romper con la resignación (la percepción de que su entorno y situación es inamovible), asumirse como sujetas y sujetos de derecho y generar movilización comunitaria para el logro de la visión que crean en conjunto y que responde a su cosmovisión, basada en la dignidad humana y el ejercicio pleno de sus Derechos Humanos.

La materialización de nuestro MoDLCPG durante los últimos años, por tratarse de un acompañamiento de largo plazo, se ha centrado en comunidades específicas de los Municipios de San José Tenango en Oaxaca y, Tampamolón Corona en San Luis Potosí.

San José Tenango, Oaxaca	Tampamolón Corona, San Luis Potosí
Población rural e indígena	
73% en pobreza extrema	51.2% en pobreza extrema
Muy alto grado de marginación	Alto grado de marginación
9 años de alianza	6 años de alianza

Como resultado del proceso de movilización y desarrollo de las capacidades de liderazgo en las comunidades, las personas han pasado de ser personas pasivas y receptoras de apoyos, a convertirse en actores que han construido un entendimiento compartido respecto a las razones para trabajar de manera conjunta para lograr atender las necesidades en sus comunidades y municipios.

El proceso en Oaxaca y San Luis Potosí, en acompañamiento de THP-México, inició con la creación de visiones comunitarias transformadoras, claras y compartidas de su propio desarrollo que guían el rumbo, les permiten enfrentar, de manera colectiva, los retos y generan un plan formal de acción en el que estructuran sus prioridades y las capacidades para alcanzarlo.

³⁹ Frances Moore Lappé, “La ciudad que terminó con el hambre”, *Yes Magazine*, 13 de abril de 2009, <https://www.yesmagazine.org/issues/alimentos-para-todos/la-ciudad-que-termino-con-el-hambre>, [25/septiembre/2018].

Estas visiones se generan partir del taller **Visión, Compromiso y Acción (TVCA)**, que además se convierte en el punto de partida para iniciar la alianza con las comunidades y fomentar la movilización. En este espacio, las y los participantes crean su propia visión del futuro, se comprometen a convertirla en realidad y llevan a cabo las acciones estratégicas necesarias, basadas en tareas comunitarias para alcanzarla. El taller consta de tres momentos:

- **Visión** es el ejercicio constante de imaginar un futuro digno que valga la pena vivirse. El hacer de los seres humanos está dictado por las posibilidades de futuro que hemos creído/construido. Cuando la pobreza y la opresión se han naturalizado, las posibilidades de futuro imaginables son reducidas, enmarcadas en la mera supervivencia, dando lugar a la resignación. Los ejercicios de visión permiten fracturarla, levantar el velo de la no posibilidad; provoca el encuentro con la propia dignidad; detonan la creatividad y el uso de recursos internos y externos (antes no visualizados), e inspiran a la acción transformadora.
- **Compromiso** es el ejercicio donde se hace posible darle intención al pensamiento, la voluntad y el actuar para el logro de una visión. A través del compromiso es que nuestro ser, condicionado por la historia y el contexto, puede desencadenar su verdadera capacidad y poder.
- **Acción** que cuando es guiada por una visión poderosa, el actuar cotidiano se convierte en acción transformadora y estratégica. A través de diferentes herramientas con las que se generan desde planes individuales y sencillos para alcanzar una meta, hasta planeaciones comunitarias participativas multidimensionales, es posible que la visión pase de ser un ejercicio imaginativo a una realidad.

Este proceso, apuntala hacia la conformación de comunidades autosuficientes entendidas como aquellas que son resilientes, están organizadas, tienen una visión compartida, liderazgo transformativo e igualdad, que se manifiestan en calidad de vida, ciudadanía activa, economía vibrante solidaria y gobernanza.

Además del empoderamiento individual, familiar y comunitario, la cohesión comunitaria y el proceso de movilización, vemos necesario el fortalecimiento de la democracia local participativa, para así poder reducir las desigualdades en la que viven las personas que viven en situación de hambre y pobreza en contextos rurales. La **Escuela Municipal para el Desarrollo Liderado por las Comunidades (EMDLC)**, llevada a cabo entre 2017 y 2019, que fungió como un proceso formativo piloto, para apuntalar una de las fases centrales del MDLC:

la construcción de un grupo imparable de ciudadanas y ciudadanos activos que promueven la autosuficiencia en sus comunidades a través del fortalecimiento de las capacidades de decisión, organizativas, de participación activa y de diálogo con los gobiernos locales.

El Proceso

El Proyecto *Manos y voces a la obra: Participación comunitaria indígena en la gobernanza municipal*⁴⁰, llevado a cabo en alianza la Unión Europea, en el marco del Laboratorio de Cohesión Social II, fue un esfuerzo que buscó integrar de forma articulada y estratégica tres enfoques: Derechos Humanos, Igualdad de Género y Participación Ciudadana. Su implementación tuvo el propósito de fortalecer la ciudadanía activa, la cohesión social y la gobernanza de los municipios de Tampamolón Corona, San Luis Potosí, y San José Tenango en Oaxaca mediante 3 estrategias: Vinculación (espacios de diálogo con actores de desarrollo), incidencia (articulación de proyectos de incidencia en políticas y programas sociales), y formación de ciudadanías activas. Ésta última fue a través de la Escuela Municipal para el Desarrollo Liderado por las Comunidades (EMDLC), entendido como un espacio de encuentro, formación e intercambio de saberes entre las comunidades, autoridades locales y otros actores del desarrollo, para la co-creación de una visión compartida que inspira a trabajar colaborativamente y alcanzar un desarrollo integral en el que hombres, mujeres, jóvenes, niñas y niños ejercen plenamente sus derechos, contribuyendo a una buena gobernanza local.

Las y los participantes

Las y los participantes pertenecen a comunidades rurales de alta y muy alta marginación. El proceso de selección fue realizado por convocatoria abierta con la intención de detonar voluntades dentro de la comunidad. En primera instancia se invitó a socias y socios comunitarios que han sido parte de la alianza con THP-México y se hizo extensiva a cualquier persona dentro de los municipios que quisiera participar. Al inicio, el único requisito fue que tuvieran habilidades básicas de lecto-escritura, aunque esto al final no fue limitante para participar.

En el caso de San José Tenango, Oaxaca, las comunidades de origen de las y los participantes son: Rancho Pineda, Génova Nuevo Progreso, Piedra de la Luz, Cerro Alto, Cerro Central, Peinecillo y la cabecera municipal.

⁴⁰ “Manos y voces a la obra: Participación comunitaria indígena en la gobernanza municipal”. Sistematización de la experiencia. THP México, 2019.

En el caso de Tampamolón Corona, San Luis Potosí, las comunidades de origen de las personas participantes son: Paxquid, Pukté, Extensión Pukté, Poyquid, La Candelaria y Lanim, Tanlajás y Tancanhuitz.

Las personas que participaron en la EMDLC, son mujeres, hombres, niñas, niños y jóvenes, que se reconocen como un grupo plural con ideas y posiciones políticas y sociales diversas, con el compromiso de mejorar las condiciones de bienestar en sus comunidades y municipios desde la visión del quehacer cotidiano como ciudadanía, orgullosos de su identidad indígena.

Las Alianzas

Se construyeron alianzas con organizaciones de la sociedad civil en el ámbito local, con líderes comunitarios y autoridades locales, para una mayor apropiación de la escuela desde su contexto específico, a través de una convocatoria de participación y presentación del proyecto.

Además, se buscaron expertos y expertas, personas cuyo enfoque metodológico fuera participativo y congruente con la metodología desarrollada por THP-México para facilitar y desarrollar los módulos que integraron la currícula de la escuela. Las y los expertos incluyeron a instancias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, consultores independientes y académicos, que contribuyeron en el fortalecimiento y enriquecimiento de temáticas específicas que abonan al entendimiento de la democracia local participativa y gobernanza, con perspectiva de Derechos Humanos y Género.

La estructura curricular quedó integrada por ocho módulos con sus respectivos contenidos a impartir durante el transcurso del proyecto de manera mensual. Durante el proceso del desarrollo de la Escuela, los contenidos se adecuaron a las necesidades y contextos de las y los participantes, con base a un ejercicio de reflexión colectiva y participativa.

A continuación, un listado de las temáticas y propósito de cada módulo, así como el nombre de las instituciones co-facilitadoras.

Módulo 1: Liderazgo Transformativo.

The Hunger Project México

Propósito: Crear un espacio de confianza y entendimiento sobre la metodología de THP-México para generar y fortalecer el liderazgo de las personas asistentes para ser agentes de transformación en sus vidas, comunidades y municipios. Se buscó generar una reflexión y entendimiento compartido de los conceptos base de la EMDLC (pobreza, liderazgo, líder participativo, ciudadanía, cohesión social, democracia local participativa, gobernanza).

Módulo 2: Nuestro ser, nuestros derechos humanos y nuestra gobernanza.

Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades (SEDEREC).

Propósito: Fortalecer el empoderamiento individual y colectivo de las y los participantes a través de su reconocimiento como sujetos de derechos en relación con el Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género y la gobernanza. Durante este módulo además enfatizó en el papel del Estado en la garantía, protección y respeto de los Derechos Humanos. Además, se promovió y reconoció la ciudadanía en el ejercicio de los Derechos de los Pueblos Indígenas vinculados con sus prácticas organizacionales y cotidianas, y en el hacer colectivo resaltando el pluralismo jurídico, la exigibilidad y el acceso a los mismos.

Módulo 3: Género: Igualdad para la buena gobernanza. Coordinadora

Interregional Feminista Rural Comaletzin A.C

Propósito: Afianzar el liderazgo de las mujeres a través del reconocimiento de sus derechos reflexionando sobre las relaciones de poder, los postulados del feminismo y nuevas masculinidades, para plantear estrategias que fomenten su acción y liderazgo en el contexto de gobernanza y desarrollo local. Se reflexionó sobre el concepto y la construcción de género y el empoderamiento para la toma de acción y decisión en los espacios personal, familiar y comunitario.

Módulo 4: Desarrollo sostenible, construyendo nuestras alternativas.

Proyecto de Desarrollo Rural Integral Vicente Guerrero A.C

Propósito: Generar conocimiento y apropiación de agendas globales de desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible enfocado a temas de servicios básicos, soberanía alimentaria, recursos naturales, cambio climático y economía solidaria. Se reflexionó sobre el concepto y la construcción de desarrollo sostenible reconociendo experiencias locales en distintos lugares de México como herramienta para el desarrollo local en Tampamolón Corona y San José Tenango. Se identificó la importancia de la participación de las comunidades y de las alianzas locales en la construcción de políticas públicas y leyes en los estados.

Módulo 5: Políticas Públicas de desarrollo.

Consultoría independiente especialista en Políticas Públicas

Propósito: Reflexionar sobre el papel del Estado a través de políticas públicas, su aplicación en la vida cotidiana y su incidencia en el desarrollo comunitario y municipal. Se identificó cómo se

construyen e implementan las políticas públicas en los estados y municipios (específicamente en Oaxaca y San Luis Potosí). Hubo un primer acercamiento a las agendas de desarrollo municipal y su relación con las políticas públicas. Finalmente se habló de la pertinencia de la Ley Orgánica Municipal.

Módulo 6: Agendas de desarrollo local desde la cohesión social.

Consultoría independiente especialista en género y construcción de agendas ciudadanas

Propósito: Afianzar la construcción dialéctica para la creación participativa de agendas municipales de desarrollo entre ciudadanas/os, organizaciones de sociedad civil y gobiernos municipales. Se identificaron 4 ejes transversales en la construcción de agendas de desarrollo: sujetos de desarrollo, género, sostenibilidad y buen vivir en el marco del Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género. Se dieron a conocer herramientas jurídicas que dan soporte y justificación a las agendas de desarrollo.

Módulo 7: Construyendo agendas locales para la gobernanza.

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Posgrado de Sociedades Sustentables

Propósito: Impulsar la creación de agendas de desarrollo participativas entre ciudadanas/os, organizaciones de sociedad civil, identificando el marco normativo, los actores que intervienen; así como ubicar los problemas públicos en el territorio y la generación de propuestas comunitarias. Se dieron a conocer otras experiencias de creación de agendas y los retos que se enfrentan en la implementación de estas. Además, se hizo énfasis en el vínculo de las agendas con la gobernanza, cohesión y acción social.

Módulo 8: Herramientas para la incidencia desde lo local.

Ciudadano Construcción y articulación de lo público AC

Propósito: Conocer las bases para la creación de un plan estratégico de comunicación e incidencia, que permita colocar las agendas de desarrollo local participativas entre ciudadanas/os, organizaciones de sociedad civil y gobiernos, que fortalezcan las acciones municipales, como una estrategia en el desarrollo local y regional. Se reconoció el motivo de ver al municipio como instancia clave del desarrollo local.

Cada módulo constó de dos momentos (reflexión/aprendizaje y puesta en práctica de lo aprendido), para fortalecer el empoderamiento, el ejercicio de ciudadanía de las personas y

liderazgo en la construcción de relaciones sociales equitativas, incluyentes y democráticas para la gobernanza municipal, desde la cohesión social. Cabe destacar que la facilitación de cada módulo estaba intencionada a crear espacios de reflexión para la búsqueda de respuestas y alternativas de cada temática. Por ejemplo, con el propósito abordar la temática de *manejo productivo de las parcelas y la existencia de proyectos productivos* en el Módulo 4 (Desarrollo Sostenible, construyendo nuestras alternativas), primero se hizo un recorrido de campo para observar los recursos naturales (agua, bosque, suelos, biodiversidad) y el aspecto productivo de algunas parcelas. Posteriormente, se reflexionó sobre la relación que existe entre estos elementos y el desarrollo comunitario, pasando por el buen manejo y uso de estos. Tras este recorrido, por equipo daban sus conclusiones las cuales eran expuestas en plenaria.

Además, la EMDLC contó con un aula virtual que acompañó el proceso formativo, acercó a las y los participantes de la escuela a nuevas herramientas tecnológicas y permitió reforzar los contenidos vistos en las sesiones presenciales. Así mismo abrió la posibilidad de mantenerse en comunicación entre las dos regiones donde fue implementada la escuela y con los facilitadores.

Un punto que resultó exitoso durante la facilitación de las sesiones fue la interpretación en mazateco y tének que realizaron los equipos locales de THP-México, esto permitió asegurarnos de que los conceptos teóricos y jurídicos fueran compartidos de manera efectiva a las y los participantes de la escuela municipal.

Los resultados

El proceso de formación culminó con la graduación de 34 personas en Tampamolón Corona (17 mujeres y 17 hombres) y 28 personas en San José Tenango (11 mujeres y 17 hombres).

A continuación un resumen de los resultados:

En las personas	Mujeres y hombres indígenas se apropiaron de las dimensiones de su ser ciudadano.
	Se involucraron con sus gobiernos.
	Se convirtieron en promotoras y promotores de los derechos humanos, sociales y políticos, que además fortaleció esta noción y la de los derechos de los pueblos indígenas.
	Las mujeres se reconocen como poseedoras y reproductoras de su cultura y formas de vida que mantiene su identidad y formas de vida que permiten un desarrollo sustentado en el cuidado del medio ambiente y de formas ancestrales de organización comunitaria en la que participan de manera activa y propositiva, junto con las niñas, niños, jóvenes y adolescentes.

En las comunidades	Fortalecimiento de la cohesión comunitaria y aumento de la importancia de la participación ciudadana a nivel local y la gobernanza.
	Se pronuncian a favor de la formación de una red de egresados de la Escuela Municipal para el Desarrollo Liderado por las Comunidades, con el objetivo de reproducir con otros compañeros, los conocimientos obtenidos y cohesionarse en torno a propuestas y acciones de obras en beneficio de sus familias y comunidades, que de alguna manera ya se han desarrollado en sus municipios en conjunto con las autoridades comunitarias y municipales.
	Aumentaron capacidades de incidencia y construcción de alternativas ante las problemáticas cotidianas, con la intención de contribuir a la gobernanza local.
	Se sentaron las bases para la construcción de un espacio de reconocimiento positivo de la participación pública de las mujeres y distinciones de gran importancia sobre la desigualdad histórica que enfrentan.
	Existe una nueva relación con las autoridades municipales, con quienes de manera incipiente pero sostenida, dialogan de manera informada y organizada, con el objetivo de lograr la autosuficiencia y el desarrollo que desean para sus municipios en diversos ámbitos: personal, familiar, comunitario, local, regional, en lo económico, social y cultural.
	Crearon una comunidad de aprendizaje inter-generacional y diversa al incorporar a mujeres, hombres y personas jóvenes que intercambiaron sus experiencias y perspectivas.

Fuente: elaboración propia. THP-México 2019

Durante la ejecución del proyecto, en la huasteca potosina algunas personas que formaron parte de la EMDLC, comenzaron asumir puestos en sus comités comunitarios, expresaron su opinión en foros sobre la defensa del territorio; en el caso de San José Tenango algunos participantes asumieron cargos en los cabildos municipales, en la regiduría de cultura y regiduría de asuntos indígenas, además lograron gestionar un Comedor Comunitario en Cerro Alto, donde las mujeres encabezan el proyecto.

La apropiación de las temáticas vistas en la EMDLC junto con la reflexión sobre los problemas públicos de sus localidades resultó en la creación de dos agendas ciudadanas para el Desarrollo Local: un en el Municipio de San José Tenango, Oaxaca y la segunda en la Región Huasteca Potosina.

Dichas agendas proponen alternativas para los problemas identificados, reconociendo su experiencia, trabajo local y posibilidad de colaborar con sus gobiernos locales, organizaciones

sociales y academia. Algunas de las temáticas prioritarias que identificaron los participantes fueron: derecho a la alimentación, gestión comunitaria del agua, vida saludable, derecho al desarrollo, educación pertinente y de calidad, vivienda adecuada, trabajo decente y crecimiento económico, derecho a un medio ambiente sano, derecho a la información y acceso a la tecnología, en suma, temas que contribuyen a una vida digna.

Esta estrategia formativa se reforzó con la organización de foros y encuentros de diálogo a nivel municipal y estatal; encaminados a generar alianzas entre comunidades, gobiernos locales, academia y organizaciones de la sociedad civil hacia la creación de agendas locales de desarrollo, para construir y fortalecer estrategias de desarrollo. Estos espacios permitieron fortalecer de manera práctica las temáticas vistas en los módulos y a su vez permitió ampliar la mirada de las y los estudiantes al darse cuenta, en los diálogos, de que sus problemáticas eran parecidas a las de otras regiones y municipios, y podían encontrar soluciones o compartir sus experiencias para dar solución a las problemáticas de otros.

Cabe destacar que los resultados expuestos, están relacionados al marco lógico creado al inicio del proyecto. Se crearon indicadores relacionados con empoderamiento personal, perspectiva de género y gobernanza y para dar, se realizaron levantamientos de información en tres momentos: al inicio (línea base), a la mitad del proyecto (revisión intermedia) y al final de la Escuela (evaluación).

Lecciones aprendidas y retos

El análisis de esta experiencia nos llevó a concluir que, si bien resultados obtenidos se potenciaron con el proceso de la EMDLC, son también resultado del proceso de acompañamiento de largo plazo de THP-México. Esto nos da elementos para continuar promoviendo en distintos espacios (nacionales e internacionales) la importancia del desarrollo desde lo local para garantizar la sostenibilidad y apropiación basados en las prioridades de las comunidades apuntando hacia *Municipios Autosuficientes*.

Uno de los principales aprendizajes estuvo relacionado con los roles tradicionales de género. La participación de mujeres con hijas o hijos implicaba para ellas tener que decidir si era viable poder seguir asistiendo a las sesiones por las responsabilidades tradicionalmente ligadas a la maternidad. Sin embargo, esto a su vez resultó en una gran oportunidad puesto que, a pesar de haberse establecido una edad mínima para participar en el proceso, el generar un cambio social, también implica adecuarse y el resultado fue que el proceso no sólo fue para mujeres y

hombres, sino también para niñas, niños y juventudes, permitiendo así afianzar la ciudadanía activa en personas de distintas edades.

Por otro lado, el haber implementado el proceso de formación en dos regiones diferentes, nos permitió valorar la heterogeneidad de actores teniendo como resultado crear adecuaciones o hacer mayor énfasis en algunas temáticas de acuerdo con cada contexto.

En cuanto al seguimiento de cada módulo, si bien la metodología utilizada era a través de actividades lúdicas e interactivas, uno de los retos que implicó para las personas de las comunidades, radica en el tema de lecto-escritura para poder dar seguimiento a las temáticas pues que a veces implicaba tareas escritas mediante el aula virtual. Respecto al aula virtual, el uso y acercamiento fue distinto en la región huasteca y en la región mazateca debido a la intermitencia del servicio en este último, lo que complicaba el acceso y seguimiento.

Por otro lado, el alcance que tuvo la escuela respecto al total de población de las comunidades con las que trabajamos representa también una oportunidad. Existe interés de parte de las comunidades, además del de THP-México, de poder aumentar el número de personas que recibieron este proceso de formación. Si bien es importante el proceso generado con las y los asistentes a la EMDLC, es primordial asegurar la inclusión de las miradas, voces y prioridades de toda la comunidad. Esto aumentaría las posibilidades de que la comunidad ejerza su ciudadanía y se modifique la relación con el gobierno municipal.

La diferencia entre los tiempos de ejecución del proyecto y los objetivos planteados, aunado a los tiempos de las comunidades y los imprevistos generaron retrasos e incluso adecuaciones. En este sentido, una de las dificultades estuvo relacionada con los sismos del mes de septiembre de 2017, que implicó suspender y reprogramar algunas sesiones. Otra dificultad estuvo relacionada con el periodo electoral, ya que para evitar posibles situaciones de riesgo por los contextos que en ocasiones son violentos, se decidió posponer las actividades. Ambos fenómenos significaron un tiempo de trabajo fuera de campo; sin embargo, el ajuste y la reprogramación de actividades permitieron que el trabajo continuara fluyendo y se lograran los objetivos planteados.

Resultó una ventaja el que la EMDLC fuera un piloto ya que permitía modificaciones en cada módulo, de acuerdo con los tiempos y contenidos; sin embargo, esto a su vez implicó una reducción de las y los asistentes dado lo que les implicaba en su vida y responsabilidades diarias asistir a las sesiones (en un inicio, cada módulo se hacía en 2 sesiones, cada una de 3 días, de manera mensual).

También se hizo evidente la necesidad de construir narrativas que permitan que los tiempos de ejecución del proyecto y la dinámica de las comunidades, logren empatar con los tiempos políticos, además de que es necesario transitar de una agenda que contenga las prioridades de las comunidades, para transformarla a un lenguaje de política pública y pueda ser retomada en espacios de participación democrática.

El conocimiento adquirido por las y los estudiantes debe ser fortalecido llevando a la práctica todos los elementos. En este sentido, el acceso a la información puede complicar este proceso; es importante el apoyo y la reflexión entre los participantes, impulsada por ellas y ellos mismos.

La EMDLC nos arroja elementos base para replicar a través de liderazgos comunitarios o de Organizaciones de la Sociedad Civil. Esto no puede dejar de lado continuar probando, fortaleciendo y evaluando los procesos desde la experiencia local.

Siguientes pasos

Se espera que los aprendizajes obtenidos de esta experiencia sean utilizados y puestos en práctica por las y los participantes de la EMDLC, con la finalidad de participar en los comités comunitarios, incidir en la toma de decisiones de sus municipios y posicionar las agendas locales generadas en los planes de desarrollo municipal.

Para asegurar la sostenibilidad de estos procesos rumbo a la autosuficiencia, es importante que las comunidades generen un plan de acción sobre cómo darán seguimiento a sus agendas, definiendo e identificando actores clave con quienes deberán trabajar para seguir impulsando sus prioridades, aunque estas no hayan sido integradas a los Planes Municipales de Desarrollo. Teniendo presente los cambios de autoridades locales en el mediano plazo, este momento es crucial para poder complementar sus agendas ciudadanas con la mirada del resto de la comunidad, generar un mapeo de actores y propiciar los diálogos necesarios para que, en 2021, puedan asegurar que algunos elementos de las agendas son incluidos en los planes municipales de desarrollo. El plan de acción deberá además incluir las posibles barreras que pueden impedir este proceso, como pueden ser la inseguridad y falta de voluntad del gobierno municipal pensando en posibles estrategias para contrarrestar efectos.

En cuanto a THP-México, el siguiente paso será definir con las comunidades, el rol que jugará la organización, pero desde una figura de acompañamiento, entendiendo que dado el proceso llevado a cabo en ambas regiones durante 9 y 6 años, se han sentado las bases para

empezar a elaborar una estrategia de salida en el mediano plazo dando evidencia de la efectividad del modelo de Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género.

La segunda generación de la EMDLC es un interés para las comunidades y THP-México. En este aspecto, gracias a un mayor conocimiento de las realidades locales, se busca que quienes faciliten este proceso, sean las personas pertenecientes a la primera generación. Además, se buscará generar la creación de una modalidad de la escuela especializada en temáticas de género, nuevas masculinidades, prevención de violencia y participación política de mujeres, bajo este mismo formato de Escuela Municipal.

Finalmente, seguimos en el proceso de identificación de qué está faltando para la consolidación de una ciudadanía activa en distintos contextos, y cómo asegurar un mayor involucramiento de las autoridades locales en alianza con las comunidades.

Capítulo 7. Unicam-Sur promueve gobierno abierto en cuatro municipios de Guerrero

Adriana Ramos Álvarez
Universidad Campesina del Sur

Presentación

El presente documento es un referente testimonial del trabajo que viene realizando la Universidad Campesina del Sur (Unicam-Sur) en materia de construcción de ciudadanía para la incidencia en políticas públicas en cuatro municipios de Guerrero: Coyuca de Benítez, Atoyac de Álvarez, Técpan de Galeana y Acapulco. Expone a grandes rasgos la experiencia ciudadana en el ejercicio del derecho de acceso a la información, o como lo denominamos comúnmente, *derecho a saber*, en el monitoreo y contraloría social de programas públicos, y la apertura de espacios institucionales de toma de decisiones a la participación ciudadana.

En el primer apartado se caracteriza la forma en que han venido operando los gobiernos municipales y la débil voluntad de los gobernantes para permitir la participación ciudadana en los espacios de toma de decisiones; en el segundo apartado se describe a los principales actores sociales y políticos que inciden –positiva o negativamente– en la participación ciudadana⁴¹ y en la incorporación de prácticas de buen gobierno o de gobierno abierto⁴². El tercer apartado describe los incipientes pero significativos resultados de los actores sociales participantes hacia el reconocimiento y experimentación de prácticas de gobierno, tales como el acceso a la información pública, contraloría social y la apertura de espacios institucionales a la ciudadanía. El documento finaliza con un cuarto apartado, en el que presentamos los aprendizajes y retos

⁴¹Participación ciudadana la entendemos como la intervención organizada de ciudadanos individuales o de organizaciones sociales y civiles en los asuntos públicos, que se lleva a cabo en espacios y condiciones definidas, esto es, en interfaces socioestatales (Isunza, Ernesto, 2006, "Interfaces socioestatales, rendición de cuentas y proyectos políticos en el contexto de la transición política mexicana", en Evangelina Dagnino, et.al., *La disputa por la construcción democrática en América Latina*, México, Fondo de Cultura Económica/CIESAS-UV).

⁴²Gobierno abierto implica: a) mejorar los niveles de transparencia y acceso a la información mediante la apertura de datos públicos (para ejercer control social sobre los gobiernos y facilitar la rendición de cuentas) y la reutilización de la información del sector público (para promover la innovación y el desarrollo económico); b) facilitar la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de las políticas públicas (e incidir en la toma de decisiones); y c) favorecer la generación de espacios de colaboración e innovación entre los diversos actores, particularmente entre las administraciones públicas, la sociedad civil y el sector privado, para co-diseñar y/o co-producir valor público, social y cívico (Ramírez-Alujas, Álvaro y Nicolás Dassen, 2012, "Gobierno abierto: la ruta hacia una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración pública en América Latina y el Caribe". En Nicolás Dassen y Juan Cruz, Eds. *Gobierno Abierto y Transparencia Focalizada*. Banco Interamericano de Desarrollo. Pp. 41-71).

ciudadanos que tenemos para fortalecer la incidencia en las políticas públicas y generar cambios sociales sustantivos.

Acerca de Unicam-Sur

La Universidad Campesina del Sur (Unicam-Sur) es una iniciativa de educación rural alternativa que, desde el sur de México, impulsamos organizaciones sociales regionales de los estados de Guerrero y Morelos. Constituida en el 2004 como una Asociación civil, esta iniciativa social recoge experiencias educativas de organizaciones rurales y civiles de México y América Latina. Nuestra pedagogía educativa promueve la interacción y el dialogo horizontal de los agentes capacitadores-facilitadores, con grupos comunitarios bajo el principio freiriano: *Nadie educa a nadie, todos nos educamos a todos.*

El objetivo de Unicam-sur es identificar, promover y fortalecer espacios participativos incluyentes para la organización autónoma, la formación, la reflexión y la acción; donde los hombres y mujeres, campesinos e indígenas, valoren y recuperen sus saberes; construyan, compartan y difundan nuevos aprendizajes para la transformación sustentable y sostenible de su entorno social y territorial. Buscamos primordialmente crear un espacio de educación formal e informal, centralizado y descentralizado, en el campo y con los campesinos, en donde éstos sean los actores principales del proceso educativo y en donde las aulas sean sus parcelas ejidales, los módulos demostrativos, las sedes de sus organizaciones, las reuniones con funcionarios, etc.



Además de acciones educativas (en los temas de agricultura ecológica, medicina tradicional, organización comunitaria, historia y cultura), la Unicam-Sur también realiza investigación participativa e incidencia en políticas públicas. De esta manera, fomenta la formación y organización ciudadana en el ámbito local, para que éstas, impulsen iniciativas innovadoras de gobierno abierto y democracia participativa.

Para el desarrollo de sus actividades en la Costa Grande de Guerrero, Unicam-Sur se coordina con Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social (PADS), que es un equipo

de profesionistas rurales que promueven, a nivel comunitario, acciones de acompañamiento técnico en aspectos productivos, comerciales y organizacionales; y con la Unión de Pueblos de Coyuca de Benítez y Acapulco (UP), una organización social multiactiva, cuya presencia se extiende a más de 40 comunidades rurales y trabaja los temas de medio ambiente, producción, equidad de género, desarrollo social, educación y cultura, y derechos humanos.

Se apuesta a la formación integral de las personas con una visión crítica-colectiva que transforme las prácticas productivas, ambientales, sociales, culturales y de participación política. En síntesis: compartir el conocimiento para construir un mundo mejor.

El contexto municipal

El ayuntamiento es la instancia gubernamental más cercana a la gente. Es la expresión de gobierno que tiene mayor posibilidad de interactuar con la población para analizar y resolver los múltiples problemas que se viven en el territorio municipal: en lo económico-productivo, social, ambiental y cultural. Sin embargo, muchos ayuntamientos en Guerrero son caracterizados por la misma población como entidades corruptas, opacas, centralistas, clientelares, e insensibles a las necesidades de la población. ¿Por qué sucede esto? Veamos algunas causas:

- a. Aun cuando el artículo 6o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que la información de los programas públicos debe regirse bajo el principio de máxima publicidad, en la administración pública municipal este precepto no se cumple. El ayuntamiento por negligencia no dispone de los instrumentos mínimos para que la transparencia sea posible; la información disponible en el portal de internet es precaria y poco clara; además no existen periódicos murales ni gaceta municipal, ni reuniones informativas en consejos de participación ciudadana, comunidades y colonias, sobre el quehacer del ayuntamiento.
- b. No hay rendición de cuentas acerca del ejercicio gubernamental. Los informes anuales, que el presidente municipal presenta en actos públicos, son actos de promoción de su imagen y de la administración en curso. Presenta cifras generales que no dan cuenta de los recursos públicos por cada uno de los rubros considerados en los programas y proyectos; tampoco señala la calidad de las obras y acciones. La población beneficiaria de las obras públicas desconoce las especificaciones técnicas o presupuestales; el ayuntamiento no les entrega los expedientes técnicos de las mismas.

- c. Los órganos internos de planeación, evaluación y toma de decisiones no funcionan tal como lo establecen las leyes estatales y los reglamentos internos. Tal es el caso del Cabildo, el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (Coplademun), el Consejo Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable (Comunder), el Consejo Consultivo de Comisarios, el comité de cuenca, entre otros.
- d. El Cabildo municipal funciona más como un espacio de validación y negociación de las propuestas del presidente municipal y no como un órgano colegiado para la libre deliberación y toma de decisiones. No existen cabildos abiertos tal como lo mandata la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Guerrero (LOMLEG): “Los Ayuntamientos celebrarán inexcusablemente dos sesiones ordinarias mensualmente de las cuales una deberá, cada bimestre por lo menos, ser sesión de cabildo abierto a efecto de que la ciudadanía y los consejos y grupos ciudadanos que las leyes prevén conozcan los asuntos que se ventilen y proporcionen sus puntos de vista y propuestas de interés colectivo” (art. 49).
- e. El Coplademun, considerado en la Ley de Planeación del Estado de Guerrero como el órgano facultado para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo y para la organización del presupuesto del Ramo 33⁴³ destinado a obras pública, tampoco funciona; se instala por única vez en el año solamente para validar las propuestas preelaboradas por el presidente municipal y su grupo de apoyo.
- f. En este mismo sentido, tampoco funcionan con regularidad y de manera transparente el Comunders, los consejos consultivos de comisarios y delegados municipales y otros organismos de participación ciudadana.

Estas irregularidades y prácticas de mal gobierno, todavía muy arraigadas en los ayuntamientos, son las que en la práctica han venido alejando a los gobernantes y a la ciudadanía, poniendo en entredicho el principio de que el ayuntamiento es el gobierno más cercano a la gente.

A pesar de que el gobierno municipal cuenta con herramientas y medios para promover acciones de participación ciudadana, éstas no disponen de oportunidades para ejercer este

⁴³El Ramo 33 es el mecanismo presupuestario diseñado para transferir a los estados y municipios recursos que les permitan fortalecer su capacidad de respuesta y atender demandas de gobierno en los siguientes rubros: educación; salud; Infraestructura básica; fortalecimiento financiero y seguridad pública; programas alimenticios y de asistencia social e; infraestructura educativa.

derecho; aunado a ello, es alto el *analfabetismo político*⁴⁴ que hace que los ciudadanos no se interesen y re-conozcan sus derechos de participación en los asuntos públicos municipales. Sin embargo, en nuestro andar, hemos observado que también los gobiernos municipales, al iniciar su administración, carecen de elementos para ejercer de manera eficiente sus funciones, los funcionarios cuentan con poca capacidad en la administración pública, desconocen los reglamentos internos, y más aún, muestran una débil capacidad de sensibilización social. Es hasta prácticamente la mitad de su administración cuando, atendiendo las capacitaciones que les facilita cada área de gobierno o programa social, pueden fortalecer sus capacidades. Esto provoca que se pierda todo ese tiempo para resolver los problemas que, se supone, palpan en campaña. Por lo tanto, el analfabetismo político también está inmerso en los funcionarios públicos.

Frente a esta realidad la Unicam-Sur, desde hace más de 10 años, ha venido promoviendo entre la ciudadanía acciones educativas y organizativas que contribuyan a lograr mejores prácticas de gobierno, pero también mejores ciudadanos que reconozcan y hagan valer sus derechos ante los gobiernos municipales.

Las experiencias más relevantes se han desarrollado en municipios costeros de Guerrero, en los que históricamente la relación gobierno-ciudadanía ha sido distante, polarizada y muchas veces violenta. En municipios como Acapulco y los de la región Costa Grande del estado las iniciativas ciudadanas -que promueven la democratización de la vida pública-, han enfrentado por un lado el histórico centralismo autoritario de los gobiernos locales y, por otro, el factor miedo propiciado por el autoritarismo de los gobernantes y el contexto de violencia delincriminal que se ha enseñoreado en el país desde hace una década.⁴⁵

Municipio	Población ⁴⁶	Nivel de marginación
Coyuca de Benítez	73,460	Alto
Atoyac de Álvarez	61,316	Medio
Técpan de Galeana	62,071	Medio
Acapulco	789,971	Bajo

⁴⁴ Consideramos que el analfabetismo político es cuando existe un desconocimiento acerca de las acciones de los tomadores de decisiones en la política pública y de los derechos ciudadanos que tenemos. Como lo dice Bertol Brech, el peor analfabeto es el analfabeto político, el que no oye, no habla, no participa de los acontecimientos políticos.

⁴⁵ García Jiménez, Carlos. 2018. "Experiencias y desafíos ciudadanos para instituir la transparencia y la rendición de cuentas en gobiernos locales del sur de México." Accountability Research Center, Accountability Note 5.

⁴⁶ INEGI, 2010, *Censo de Población y Vivienda 2010*.

En la Costa Grande se ha trabajado con los municipios de Coyuca de Benítez, Atoyac de Álvarez y Técpan de Galeana desde 2014, y con Acapulco, a partir del 2016. Los tres primeros municipios se caracterizan por ser más rurales y por tener mayor actividad productiva y campesina. En cambio, Acapulco es más conocido por su fachada turístico-empresarial y con menor actividad rural, sin que deje de serlo también, pues es la otra cara poco conocida del municipio.

Las problemáticas sociales en estos 4 municipios son similares; la falta de empleos, pobreza, obras de mala calidad o construidas a medias, etc., siguen siendo características comunes. Por estas razones han surgido diversos movimientos sociales que luchan por sus derechos ciudadanos y una mejor calidad de vida.

Principales actores sociales y políticos

¿Quiénes son los principales actores que actúan para la preservación o transformación de los problemas en los municipios? Pese a la intervención que Unicam-Sur ha realizado por más de una década, promoviendo el monitoreo de las acciones del gobierno, la realización de talleres, foros, intercambios de experiencias acerca del derecho a saber, transparencia, rendición de cuentas y gobierno abierto (dirigidos a autoridades comunitarias y organizaciones sociales del estado de Guerrero), estas acciones no han sido suficientes para instaurar y consolidar prácticas de buen gobierno.

Los actores estratégicos que participaron en este proceso de manera positiva fueron:

En Coyuca, la Unión de Pueblos para el Desarrollo Sustentable del Oriente de Coyuca de Benítez y Poniente de Acapulco; Red de Mujeres Rurales Trabajando por el Bien Común; Red de Campesinos Guardianes del Maíz Nativo; Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social, S. C.; Revista Costa Brava. En Atoyac de Álvarez, el Consejo para la Reactivación de Desarrollo Sustentable de la Costa Grande de Guerrero. En Técpan de Galeana fueron la Unión de Ejidos Forestales y Agropecuarios Hermenegildo Galeana (UEFA) y autoridad ejidal de la cabecera, de Tenexpan y de la Sierra del municipio. Y en Acapulco, la Unión de Pueblos, el Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes, Identidad Acapulqueña, Ciudadanos 2.0 y microempresarios.

En el 2014, con el auspicio de CCiudadano-CIESAS, articulados en la Coalición Pro Municipio (CPM)⁴⁷, comenzamos a trabajar el tema Control Ciudadano de lo Público⁴⁸ en tres municipios de la Costa Grande: Coyuca de Benítez, Atoyac y Técpan de Galeana; y en el 2016, en Acapulco de Juárez.

El fundamento de esta nueva etapa de trabajo de incidencia en lo público es que el acceso a información, rendición de cuentas y apertura de espacios de participación ciudadana en la toma de decisiones eran por demás pobres, pese a la condición favorable de las leyes de transparencia local y nacional. Aunado a ello, otro de los problemas era el desconocimiento o analfabetismo político del quehacer ciudadano acerca del gobierno municipal; es decir, entre la ciudadanía existe mucho desconocimiento acerca de sus derechos y obligaciones, y entre los funcionarios públicos no existe una cultura mínima para facilitar el respeto a los derechos ciudadanos. En consecuencia, la operación de los programas públicos y el propio ejercicio de gobierno se realizan con discrecionalidad, centralismo y opacidad, campo fértil para que se reproduzca la corrupción y el mal gobierno. En síntesis, prevalece una gran brecha en la relación sociedad-gobierno.

Un primer momento en esta nueva intervención de Unicam-Sur fue el fortalecimiento de las capacidades para el ejercicio del derecho a saber de actores locales (dirigentes de organizaciones sociales, autoridades comunitarias y ciudadanía en general) en tres ejes rectores de la administración municipal: el Cabildo, el Plan Municipal de Desarrollo y el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones del Distrito Federal (FISDMDF) del Ramo 33, incluyendo la normatividad y el derecho a saber.

Dichas capacidades se generaron a través de talleres e intercambios de experiencias entre autoridades comunitarias, representantes de organizaciones y ciudadanía en general, utilizando el enfoque metodológico freireano: problematizar-reflexión-volver a la práctica, y el de Campesino a Campesino (de ciudadano a ciudadano). Con un 50% de teoría y un 50% de práctica. Bajo este enfoque educativo los educandos podían compartir las problemáticas más

⁴⁷ La CPM es una alianza ciudadana para transformar el gobierno municipal en un espacio abierto a la participación ciudadana, que rinda cuentas y genere las mejores alternativas para elevar la calidad de vida de sus habitantes. Tiene presencia en 10 municipios ubicados en 6 entidades federativas. Más información: <http://promunicipio.mx>

⁴⁸ El Control Ciudadano de lo Público (CCP) es el involucramiento, de una persona o comunidad, informada sobre el quehacer de sus gobernantes para garantizar su calidad de vida a partir de la buena ejecución de los recursos que dispone el gobierno. El CCP incluye planeación estratégica, espacios de decisiones, monitoreo y vigilancia. Se trata de que la gente identifique sus propios problemas, que sus voces sean escuchadas por los gobiernos y se abran espacios institucionalizados para que siempre lo puedan hacer.

sentidas de su población, reflexionar las causas y efectos, y proponer posibles soluciones que permitieran la coordinación entre la ciudadanía y el gobierno.

El segundo paso fue la promoción de Comités de Contraloría Social Ciudadana (CCSC) –se logró integrar 81 en los municipios de la Costa Grande–, y el monitoreo de información pública. Cabe destacar que el mayor interés ciudadano fue conocer sobre las obras sociales y el cabildo municipal.

Municipio	# CCSC
Coyuca de Benítez	21
Atoyac	54
Técpan de Galeana	6

Una de las funciones de los comités de contraloría social fue coordinar acciones comunitarias para la priorización de las obras sociales, el monitoreo de las que estaban en ejecución y de las próximas a realizar por parte del gobierno municipal. La Unicam-Sur facilitó el proceso de su integración con los formatos de actas de nombramiento, mismas que debía estar avaladas por la autoridad comunitaria y en total acuerdo con sus funciones; asimismo, se apoyó la realización de solicitudes de información para conocer el presupuesto del FISMDF y obras sociales ejecutadas o planeadas en el gobierno en turno.

Cabe mencionar que, en este primero momento, en el caso de Técpan de Galeana el proceso culminó en el 2015 hasta la integración de los comités y la facilitación de información sobre el FISMDF del Ramo 33, esto debido a la inseguridad que se presentó fuertemente en el municipio. El proceso se continuó con menor intensidad en Atoyac de Álvarez hasta el 2016. En Coyuca y Acapulco se focalizaron los esfuerzos de Unicam para darle continuidad, principalmente en el tema de Cabildo y FISMDF.

¿Quiénes fueron nuestros aliados principales durante el proceso? En los 4 municipios, nuestros aliados fueron líderes e integrantes de organizaciones sociales, así como autoridades comunitarias y ejidales, y algunos medios de comunicación y líderes de opinión.

En el caso de Técpan de Galeana fueron la Unión de Ejidos Forestales y Agropecuarios Hermenegildo Galeana (UEFA) con presencia en 30 localidades de la zona sierra; la autoridad ejidal de la cabecera municipal, en ese entonces liderada por una mujer. A través de comités y autoridades comunitarias se dio paso a la formación ciudadana en los 3 ejes rectores (Plan municipal, Ramo 33 y Cabildo), con quienes se problematizó la situación de los gobiernos en turno, así como el derecho a la participación ciudadana. Una vez capacitados, ellos transmitirían lo aprendido en sus comunidades para hacer frente a la falta de obras públicas comunitarias por el entonces presidente municipal Crisóforo Otero Heredia (2012-2015).

En Atoyac de Álvarez se integraron líderes con mayor presencia en la cabecera municipal y representantes de colonias y comunidades rurales. Aquí, además de las capacitaciones, la elaboración de solicitudes de información y el nombramiento de los comités de contraloría social comunitaria; los promotores municipalistas de Unicam (encargados de animar al proceso de monitoreo e integración de contralorías) elaboraron su propio medio de comunicación (*Gaceta Ciudadana*), en el que informaban las acciones que el grupo realizaba tanto para entablar el diálogo y los acuerdos con las autoridades municipales, como para facilitar la información de presupuestos, el plan municipal, el Ramo 33 y llamar a la movilización, a fin de que el gobierno facilitara información o cumpliera los acuerdos.

Acapulco era uno de los municipios que trataba de cumplir con la normatividad de la realización de sesiones de cabildo, de tener su página oficial alimentada con la información obligatoria. Ahí los aliados fueron dirigentes en la rama empresarial y profesionistas, con quienes se realizaron reuniones mensuales para dar seguimiento al cabildo, analizar el plan municipal y elaborar solicitudes de información pública sobre obras sociales, planes de trabajo de los regidores y comisiones, pagos a funcionarios, etc. Se promovió la iniciativa de Regidor MX,⁴⁹ en alianza con Plan Estratégico de Juárez, A.C., líder temático en la Coalición Pro Municipio. Se visitaron, en diversas ocasiones, a 20 regidores, dos de ellos aliados, que facilitaron agendas y actas de cabildo de manera ocasional. Se entabló diálogo con uno de los Síndicos (el de Gobernación) para impulsar la iniciativa de Regidor MX e incidir sobre la importancia de incorporar en su reglamento interior de cabildo la itinerancia de las sesiones de este órgano de gobierno; se entabló diálogo con el secretario particular del presidente municipal de Acapulco, Evodio Velázquez (2013-2015), para dar a conocer las propuestas que impulsaba el grupo promotor en el acceso a la información, la apertura del cabildo para mayor participación ciudadana a través de la realización de cabildos itinerantes, es decir, en sesiones de cabildo celebradas fuera del palacio municipal, en comunidades y espacios abiertos del municipio, y la difusión en redes sociales de las sesiones de cabildo. Cabe mencionar que el trabajo realizado en este municipio fue focalizado en la zona urbana de Acapulco.

Coyuca de Benítez es un caso especial, dado que el proceso se ha presentado con mayor esfuerzo y voluntad. Mucho se debe al trabajo de base que han venido realizando la Unicam-Sur y otras organizaciones aliadas como Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social

⁴⁹ Es un proyecto ciudadano que busca mejorar la calidad de vida en los municipios, a través de la promoción y exigencia de la apertura a la participación ciudadana con voz en los espacios de toma de decisiones, con especial enfoque en Cabildo y Comisiones Edilicias.

(PADS), la Unión de Pueblos de Coyuca y Acapulco, la Red de Mujeres Rurales Trabajando por el Bien Común con presencia en 30 comunidades del municipio, quienes han promovido la organización social, el desarrollo sustentable, el enfoque de género, el fortalecimiento integral del capital humano y la incidencia en gobiernos eficientes, transparentes y abiertos a la participación ciudadana.

La dinámica de trabajo que se ha implementado con las organizaciones aliadas ha consistido en reuniones mensuales y extraordinariamente con sus representantes, y cada dos meses se realiza una reunión ampliada de delegados (dos representantes por comunidad) para conocer las problemáticas y facilitar la información general de las gestiones realizadas ante las instancias del gobierno municipal respecto a sus necesidades, así como para compartir las acciones realizadas por los dirigentes de las organizaciones aliadas y la Unicam-Sur en este proceso. Las y los delegados regresan a las comunidades para socializar la información y promover las acciones que se planeen. De igual manera se trata de comunicar a las autoridades comunitarias los trabajos que impulsan las organizaciones promotoras y, en la medida de lo posible, tratar de incorporarlos a los procesos de incidencia municipal y de formación del capital humano.

La mayoría de los CCSC fueron elegidos en asambleas comunitarias con el aval de la autoridad comunitaria. Los reportes que presentaron los comités fueron de obras inconclusas como calles e infraestructura educativa; los comités de obras comunitaria no recibieron por parte del gobierno municipal los expedientes técnicos de las obras; otras comunidades denunciaron que no les fueron asignadas obras sociales por dos o 3 años consecutivos, bajo el argumento de que la comunidad no había votado por el entonces presidente Ramiro Ávila Morales (2013-2015).

Fue así que se solicitó información de las obras realizadas y en ejecución durante su periodo presidencial, así como audiencias para entablar diálogo con él para informarle los hallazgos presentados por los comités. En dos ocasiones no atendió al llamado para las audiencias, y relegó su representación a otros funcionarios o simplemente sus asistentes decían que había tenido que salir a otra reunión de urgencia. Al final se logró una audiencia en la que se comprometió a abrir la información de obras en una sesión del Coplademun,⁵⁰ así como tener una reunión con el nuevo presidente municipal para que fuera testigo de la información. A más de un mes sin tener la fecha para presentar la información, y tras el hartazgo de las

⁵⁰ Pacheco, Ossiell. Revista Costa Brava, 16 de julio del 2015.

organizaciones y CCSC por el incumplimiento por parte del mandatario y por la falta de respuesta a las solicitudes de información, la Unión de Pueblos y las organizaciones aliadas cerraron en dos ocasiones las oficinas del ayuntamiento, una de manera simbólica y otra de manera definitiva.

Finalmente llegó la toma de protesta del nuevo presidente municipal, Javier Escobar Parra (2015-2018), quien fungió como Secretario de Finanzas durante el periodo de Ávila Morales. Tras un primer acercamiento a través de solicitud de audiencia e invitación a una asamblea ciudadana organizada con los aliados para retomar los asuntos no resueltos con el mandatario anterior, y tras la falta de atención, en noviembre de 2015 las organizaciones aliadas y cerca de 250 personas más, entre ellos restauranteros de la cabecera municipal, autoridades comunitarias, los CCSC y ciudadanía en general, organizaron una movilización denominada *Transparencia, rendición de cuentas y gobierno abierto en Coyuca de Benítez*.⁵¹ El objetivo era exigir al nuevo gobierno la entrega de los expedientes técnicos de las obras realizadas con el Ramo 33 en la administración pasada, el reconocimiento de Regidor MX o regidor ciudadano, la realización y la calendarización de las sesiones de cabildo abiertas a la participación ciudadana. Cabe mencionar que los promotores de Atoyac de Álvarez, quienes previamente realizaron una marcha por la transparencia con el mismo objetivo, asistieron en apoyo a la causa.

Una parte importante en el proceso de incidencia es el papel que juegan los medios de comunicación. De esta manera se contó con el apoyo de una revista mensual de distribución en el municipio, como aliado en la Costa Brava, que acompañó en diversos momentos. También se contó con la apertura del periódico El Sur de Acapulco, con distribución en todo el estado, y con colaboradores en la columna de opinión de este mismo medio, quienes difundieron y presentaron análisis de la coyuntura del momento.

De igual forma, en la Unión de Pueblos (UP) con el apoyo de Unicam-Sur, se elabora un boletín propio denominado *Así Masca la Iguana*. Este boletín se distribuye a los delegados de la UP para que los distribuyan en sus comunidades. Este es otro medio para hacer llegar a las comunidades información que no están escuchando o viendo por los medios locales populares.

Tras el triunfo de López Obrador en julio del 2018, y en vísperas de las jornadas electorales a nivel municipal, los aliados de Coyuca de Benítez, Atoyac de Álvarez y Acapulco de Juárez, elaboraron un documento estratégico con la finalidad de generar y lograr cambios positivos en

⁵¹Galarse Sosa, Karla. El Sur de Acapulco. 6 de noviembre del 2015.

el proceso, este documento, denominado “10 compromisos para la transformación del municipio y el rescate del campo”, contempla temas de planeación participativa, una obra social comunitaria cada año, gobierno abierto y participación ciudadana. A saber:

Compromiso 1. Elaborar el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2018-2021, bajo un modelo de consulta y planeación participativa. Para ello se integrará una Comisión Técnica Mixta con participación ciudadana; y se convocará a reuniones comunitarias, microregionales, sectoriales y municipales. En dicho instrumento de planeación se incluirán las propuestas del Movimiento Campesino Plan de Ayala Siglo XXI.

Compromiso 2. La administración municipal operará bajo principios de Gobierno Abierto. En este sentido, el módulo de transparencia municipal dispondrá de la información de interés público aplicando el principio constitucional de máxima publicidad; se innovarán los sistemas de comunicación municipal estableciendo una plataforma de comunicación digital abierta al público y se editará periódicamente una gaceta municipal oficial; la rendición de cuentas del ayuntamiento, más que un acto protocolario, será un espacio de información, evaluación y consulta ciudadana; y se instalarán los órganos de participación ciudadana que mandatan las distintas leyes: Cabildo abierto, Coplademun, Comunders, comité de cuenca, consejo de seguridad pública, consejos consultivos...

Compromiso 3. Para fomentar la participación ciudadana en la vida municipal se instaurará la regiduría de Participación social y derechos humanos, cuyas funciones principales serán: difundir los programas públicos y actividades del ayuntamiento; promover y reglamentar el funcionamiento de los órganos de participación social; e impulsar un programa de formación de ciudadanía dirigido a funcionarios municipales, autoridades comunitarias, representantes sociales y ciudadanos.

Compromiso 6. Los recursos para obras públicas (Ramo 33) se aplicarán con un enfoque participativo, incluyente, concurrente y transparente. Se realizará al menos una obra social por año para cada pueblo o colonia; y se incentivará la participación y la contraloría comunitaria para asegurar que dichas obras sean de calidad.

Los 10 compromisos que contempla el documento surgen de un ejercicio de sistematización de experiencias de más de 10 años de trabajo conjunto de la Unicam-Sur y de organizaciones sociales de base de distintos municipios y regiones de Guerrero. Esta sistematización se realizó a partir de reuniones y talleres en torno a las diversas aristas de la problemática rural. Fue un proceso reflexivo-propositivo que buscaba traducir las problemáticas rurales y las experiencias

de incidencia, en propuestas de políticas públicas. Tomando en cuenta el contexto de las elecciones del pasado 1º de julio de 2018, se buscó que los distintos candidatos reflexionaran y retomaran estas propuestas como parte de sus plataformas de trabajo en caso de que ganaran las elecciones.

En el caso de Coyuca de Benítez y Acapulco, los actuales presidentes municipales, Alberto de los Santos (2018-2021) y Adela Román (2018-2021), suscribieron dichos compromisos durante su campaña y ahora, Unicam-Sur y las organizaciones (agrupadas en el Movimiento Campesino Plan de Ayala Siglo XXI-Guerrero), trabajan para que cumplan.

Dentro del seguimiento a dichos compromisos, se ha tenido la oportunidad de realizar reuniones con los presidentes municipales y funcionarios de los dos municipios, a quienes se les han presentado observaciones sobre el desempeño y acciones de su administración. Sin embargo, seguimos encontrando falta de voluntad en ellos para cumplir con los compromisos. No obstante, creemos que dicha estrategia refuerza las acciones iniciales para la incidencia.

Resultados de la incidencia

Mientras que la contraloría social permite corregir acciones gubernamentales específicas (vinculadas a problemas cotidianos que afectan a la ciudadanía), la incidencia en políticas públicas tiene el propósito de institucionalizar estas acciones “controladas”, de hacer valer la ley y hacer que los programas públicos funcionen como deberían.

Con este marco de referencia, Unicam-Sur ha propiciado en Guerrero, con resultados alentadores pero efímeros, algunas acciones de incidencia pública:

Reconocimiento del derecho a saber. Entre 2015 y 2017, mediante la movilización social, ciudadanos coyuquenses obligaron a que su ayuntamiento pusiera en operación un módulo de transparencia.⁵² También mediante la promoción de solicitudes de información, los ciudadanos contribuyeron a que los ayuntamientos de Acapulco, Atoyac y Técpan reactivaran sus módulos de transparencia que previamente habían instalado solo por cumplir las formalidades de la ley. De la misma forma se empujó a que los cuatro ayuntamientos publicaran en sus portales digitales de transparencia la información más solicitada por los ciudadanos: presupuesto municipal, minutas de cabildo, organigrama y actividades más relevantes del ayuntamiento. Cabe señalar que estos logros son efímeros, funcionan mientras se manifiesta la movilización

⁵² Pacheco, Ossiell. 2015. “Coyuca, primer ayuntamiento de Guerrero que firma Convenio con ITAIG: Rodríguez. Revista Costa Brava No. 69. 4 de diciembre del 2015. (<https://es.calameo.com/read/0035511047cc22d7524c8>)

social, pues aún no existe en los gobernantes la cultura de la legalidad ni la voluntad política para propiciar la transparencia y la participación ciudadana en el ejercicio público.

Monitoreo y contraloría social de obras comunitarias. En Coyuca de Benítez y Atoyac de Álvarez, se logró obtener expedientes técnicos de las obras comunitarias, que fueron revisados para extraer la información básica de la obra (presupuesto, plano de construcción, etc.) y facilitado a los CCSC para que pudieran exigir con pruebas la agilización y culminación de sus obras.

Apertura de espacios institucionales a la participación ciudadana. Mediante solicitudes escritas, negociación y audiencias con funcionarios del ayuntamiento de Coyuca de Benítez se logró en esta municipalidad la realización de dos sesiones de Cabildo abierto a la participación ciudadana, una en 2015 realizada en la cabecera municipal y otra en 2016, realizada en Bajos del Ejido, a petición de las organizaciones aliadas (la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Guerrero establece que deben realizarse al menos seis por año), en las que se permitió la participación de los ciudadanos, pero solo con derecho a voz.

En la administración actual (2018-2021) se han realizado 3 sesiones de cabildo abierto itinerante y las sesiones ordinarias, aunque sin informar a la ciudadanía sobre cuándo son, los horarios y los temas a tratar. El presidente cada martes realiza audiencia *Un día con tu Comisario*, los miércoles *Audiencias Abiertas a la Ciudadanía* y los sábados *Un día en tu comunidad*.

Aunque esto constituye un leve avance hacia la apertura gubernamental a la participación ciudadana, las sesiones siguen siendo protocolarias, a modo de la autoridad, con una participación incipiente de los integrantes del cabildo. Es decir, en la mayoría de los casos el único que habla y al que se dirigen las y los asistentes es al presidente municipal, mientras que los regidores solo hacen presencia sin atender a la ciudadanía. En el Bando de Policía y Buen Gobierno de Coyuca se establecen las figuras de Comités de Participación Ciudadana, mismos que fueron integrados por el gobierno en turno y quienes fungen como portavoces de las necesidades de la comunidad. Ese es otro avance, aunque con debilidades también, debido a que se requiere mayor capacitación de los funcionarios públicos para conocer y cumplir con sus responsabilidades. En este caso, ha sido relevante la perseverancia de Unicam-Sur y de la Unión de Pueblos, una organización social con presencia en 30 localidades rurales del municipio.

También el Cabildo ha nombrado a los integrantes del Comunders, del Coplademun, y del Comité de Cuenca, todos promovidos con poca difusión y participación ciudadana. En Atoyac de Álvarez se logró avanzar en la instalación del Coplademun en el periodo de la

administración 2015-2018, ya que su instalación no era pública ni la periodicidad de sus reuniones.

Del mismo modo, en Acapulco se logró incorporar la figura de cabildo abierto itinerante en el Reglamento de Participación Ciudadana; sin embargo, estas sesiones se realizan solo cuando lo demanda reiteradamente algún grupo de ciudadanos; fuera de ello, los ediles hacen caso omiso a esta novedosa reglamentación. Transmiten las sesiones de cabildo a través de su página de Facebook, sin embargo, se desconocen las agendas y fechas de realización.

Estos esfuerzos de incidencia pública comienzan a alumbrar el camino de las acciones ciudadanas que aspiran a escenarios de transparencia, democracia participativa y gobiernos abiertos.

Reflexiones, aprendizajes y retos

A pesar de que el tema de la participación ciudadana, la transparencia y rendición de cuentas y gobierno abierto han sido poco abordados y trabajados por organizaciones en los municipios enunciados, es de reconocer que las voluntades y la perseverancia de los aliados que aún siguen tejiendo el camino para lograr un triunfo más, han generado cambios significativos, como la realización de las sesiones de cabildo abierto itinerante, en los casos de Coyuca y Acapulco.

El que se escuche y se den espacios de apertura a la participación ciudadana puede ser arma de doble filo. Por un lado, se gana a la audiencia por el simple hecho de sentirse informada, escuchada o atendida, pero no resuelve los múltiples problemas existentes en el municipio; Por otro lado, se cae en la *reunionitis* sin algún monitoreo, sistematización y evaluación de lo comprometido en las audiencias con autoridades públicas. No obstante, ya es un avance hacia un gobierno cercano a la gente.

Mientras no se tenga claro el propósito que conlleva la incidencia pública se puede tropezar con procesos mal entendidos como sucedió en Acapulco, en donde un grupo de “aliados” vio en la iniciativa de Regidor MX, un elemento u oportunidad político electoral, lo cual provocó la disminución de la participación en el proceso original.

El alfabetismo y empoderamiento ciudadano en los temas de gobierno abierto y el derecho a saber siguen siendo muy necesarios, pues un proceso de esta naturaleza debe ser una constante debido a que el contexto social y las formas de gobierno comunitario tienen naturalezas diferentes. Es necesario fortalecer el desempeño de las autoridades comunitarias, líderes de organizaciones sociales, ciudadanía en general, a través de un programa de información o formación de FISMDF del Ramo 33, el Coplademun, el Cabildo y sobre el gobierno

comunitario. Aunado a ello la organización comunal y de base es otro elemento que debe seguir avanzando y fortaleciéndose. Frente a esto, el reto de la Unicam Sur es lograr la implementación de un programa de capacitación, que denominamos *El ABC del municipalismo*, como una oportunidad estratégica para generar un nuevo modelo de gobernabilidad y gobernanza basado en el fortalecimiento de las capacidades municipalistas a partir de un grupo piloto de funcionarios y ciudadanos. Se busca con ello fortalecer la participación ciudadana en los asuntos públicos, y la instauración de prácticas de gobierno abierto desde el ayuntamiento.

También, es importante integrar a otros sectores, como jóvenes o mujeres, al proceso de contralorías, identificando sus intereses en la materia, así como las necesidades que tienen a nivel comunidad, debido a que son un número importante en la población y existen diversos programas sociales para ellos, por ejemplo y actualmente, el programa de Jóvenes Construyendo el Futuro; por lo anterior, se necesita involucrar a las universidades, debido principalmente a su papel que tienen en el desarrollo de capacidades y estudios de caso.

Consideramos que, en la actual coyuntura social y política, el tema de gobierno abierto cobra importancia y pertinencia. Por ello debe retomarse tanto en las actividades educativas y de investigación de las universidades públicas, como en las agendas de incidencia del conjunto de organizaciones civiles que impulsan acciones locales.

Es importante que los estudios que realicen las universidades públicas sean compartidos con los actores sociales que están involucrados en dichos temas (organizaciones de ciudadanos y funcionarios municipales). Esto con el propósito de elevar el nivel de información, reflexión, acción e incidencia de dichos actores y de que las universidades conozcan los procesos de incidencia ciudadana y colaboren en su retroalimentación y sistematización.

La difusión, comunicación y el uso de las redes sociales es un punto estratégico para la incidencia y los cambios sociales. Se necesita mayor difusión de cada paso para lograr llegar a más organizaciones, a ciudadanos que puedan ver en la incidencia una posibilidad de bienestar común.

Al interior de la Unicam-Sur hemos aprendido que es necesario que los avances sean de manera escalona pues el tratar de abarcar resultados muy grandes puede significar grandes esfuerzos con pocos resultados. Es necesario contar con un equipo operativo más amplio en la materia, así como fortalecer el área de comunicación estratégica, contar con personal para el litigio estratégico para lograr mayor incidencia pública.

Asimismo, es muy útil aprovechar las coyunturas electorales para seguir impulsando y comprometiendo a los gobiernos para ser más eficientes y abiertos a la ciudadanía.

Conclusiones. Incidencia pública y cambio. Estrategias, retos y perspectivas de siete experiencias organizativas en México

Laura B. Montes de Oca Barrera

Incidencia pública y cambio son los ejes temáticos que guiaron el trabajo de sistematización que integrantes de organizaciones de la sociedad civil nos compartieron en las siete historias que conforman este cuaderno de trabajo. Ya veíamos en la presentación de este libro que el cambio se entiende como el proceso de transformación que genera modificación en la conducta de los individuos y/o en las relaciones de las colectividades sociales. Podemos hablar, entre otros, de cambio social, político, económico y cultural. Las historias compartidas en el libro narran experiencias de cambio que van desde las relaciones de género hasta las relaciones gobierno-sociedad.

Los capítulos muestran que, al hablar de cambio, también hablamos de incidencia pública. Es por ello que aquí no sólo entendemos incidencia como ese proceso *deliberado y sistemático que contempla la realización de un conjunto de acciones políticas, dirigidas a influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas, con la finalidad de lograr cambios específicos en el ámbito público y con el cual se beneficie a amplios sectores de la población o a sectores más específicos involucrados en el proceso.*⁵³ Entendemos, además la incidencia pública –no sólo política– como una acción comunicativa que algún agente público (en este caso, una organización social) impulsa para generar un cambio. Entrelazamos, así, ambos conceptos: el de cambio y el de incidencia. Se genera cambio para incidir en la acción pública, esto es, en el comportamiento y relacionamiento de todos aquellos que se encuentran en la arena pública; a la vez que se incide en el actuar público de los agentes que convergen en la vida social a fin de generar cambios en sus prácticas y lógicas de relación.

Uno de los objetivos del trabajo que desencadenó la publicación de este cuaderno fue mostrar, mediante historias narradas por sus participantes, que el quehacer de las organizaciones de la sociedad civil no puede ser generalizado “como si fueran un conjunto homogéneo” porque con ello, como lo plantean Suhayla Bazbaz y Jorge Arista, se está coartando el “derecho a participar y asociarse a través de este tipo de organizaciones”; además de que se está dañando, no a las grandes organizaciones sociales (las cuales tendrían el papel

⁵³ Rodríguez Sosa, Jorge, 2003. *Manual de incidencia política*, Lima: Participa Perú, p. 12.

intermediario que el gobierno federal critica), sino a las organizaciones de base, aquellas que son cercanas a las comunidades, y las cuales en muchas ocasiones dependen del financiamiento gubernamental. Las experiencias compartidas en este cuaderno son importantes para mostrar cómo las organizaciones sociales siguen contribuyendo en la vida pública generando información a través de estudios, análisis e investigaciones. Los integrantes de estas organizaciones, como lo muestra el capítulo de David Ordaz y Aida Zozaya, son personas cuyas capacidades técnicas, teóricas y prácticas, pueden contribuir al debate público y a una toma de decisiones responsable que favorezca los intereses colectivos. Además, el trabajo de organizaciones puede contribuir a revertir el “analfabetismo político” mencionado por Adriana Ramos.

Varios capítulos del libro muestran cómo el contexto actual presenta diversos retos para las organizaciones de la sociedad civil; pero también ofrece una oportunidad para reflexionar sobre su papel, y para tender puentes de comunicación hacia la ciudadanía a fin de compartir sus logros. Ello es importante, como lo menciona Diana Delgadillo, para “construir una memoria institucional” a partir de la cual “podamos recuperar las lecciones derivadas” de las acciones de cambio e incidencia de las organizaciones. En este sentido, el capítulo de Rogelio Ramos nos muestra que el actuar público de organizaciones como Telar Social está lleno de avances y retrocesos, los cuales le implican a sus protagonistas no abandonar el barco (como dijera una de las participantes de los diálogos convocados por Redescom), sino, en todo caso –y, siguiendo con la metáfora– cambiar el rumbo y afinar los instrumentos de navegación.

Eso es justamente lo que hacen los miembros de las organizaciones sociales que comparten sus experiencias: en el día con día –y a partir de la experiencia que les da el trabajo sobre terreno, en contacto con las personas de las comunidades– adecuan sus intervenciones sociales y sus propuestas de cambio e incidencia. El capítulo de Mario Contreras y Connie Bravo nos dejan ver la forma en que las propuestas de acción de las organizaciones se adaptan a las realidades para lograr mejores resultados. Esta característica es compartida por el desarrollo del proyecto narrado por Sylvia Hernández sobre la escuela municipal. En ambos capítulos encontramos que los objetivos planteados inicialmente por las organizaciones fueron enriquecidos a partir de las necesidades, intereses y saberes de los miembros de las comunidades. Este aprendizaje es relevante para mostrar que las alternativas de atención (ya sea mediante programas y políticas públicas o propuestas de intervención social) deben ser flexibles para adaptarse a las realidades que se quieren atender; o mejor, deben nacer desde la propia experiencia sobre terreno.

Finalmente, es importante resaltar que las experiencias en el ámbito local (Hábitat, THP, Unicam-Sur) ilustran procesos donde las organizaciones sociales buscan facilitar el empoderamiento de las y los ciudadanos en las comunidades –quienes por lo general viven en condiciones de marginación e injusticia social– para que ellos mismos hagan valer sus derechos y el cumplimiento de la ley. Los tres capítulos nos muestran que ello no es una tarea sencilla. En el camino se necesitan salvar obstáculos relacionados con estructuras de desigualdad e inequidad; desinformación de ciudadanos y funcionarios; así como inercias institucionales y culturales. Pese a estos obstáculos, las historias narradas nos presentan un panorama optimista donde el trabajo focalizado de organizaciones sociales puede contribuir a cambiar lógicas perversas en la relación social, política y económica de nuestro país.

En suma, este cuaderno de trabajo nos muestra, de un lado, relatos de organizaciones que, sumergiéndose en las entrañas políticas de la toma de decisión en el ámbito federal, buscaron allegar de información construida desde la realidad social para incidir en políticas que afectarán el presente y futuro de los mexicanos. Las historias de CCIS, Telar Social y el MDLCPG dejan claras lecciones sobre la dificultad que tienen agentes externos como las organizaciones sociales para hacer que su voz –sustentada en experiencia y evidencia local, regional y global– pueda mejorar la toma de decisión pública. En esto, el gobierno aún tiene la tarea de aceptar los cambios que existen en su entorno para aceptar, mediante una renovación institucional, los aportes que pueden hacer aquellos actores que están construyendo lo que en la literatura internacional especializada ya se conoce como *innovación social*.

Del otro lado, encontramos historias que, narradas desde experiencias locales, nos dejan ver la importancia de detonar incidencia desde la base comunitaria y generar cambios en lo personal y lo colectivo. Ésta, sin duda, es una tarea ardua, pero altamente satisfactoria para quienes la impulsan. Las intervenciones de Hábitat, THP y la Unicam-Sur (en conjunción con CCiudadano) nos permiten pensar que el trabajo cotidiano de las personas comprometidas con las organizaciones sociales bien puede ser equiparado a lo que Max Weber aludía para referirse al trabajo del político como vocación. En la convivencia con los autores, a partir de la cual construimos este libro, aprendí que las personas que trabajan en estas organizaciones lo hacen por vocación, con la convicción de que su trabajo está generando un cambio positivo en la sociedad. Parafraseando al pensador alemán, ellos trabajan para la sociedad y no de la sociedad.

Este cuaderno de trabajo se editó de manera electrónica en la Ciudad de México, en octubre de 2019.

Es producto del trabajo conjunto de organizaciones de la sociedad civil y académicos que participaron en el Seminario institucional Gobernanza participativa, incidencia pública y cambio social, coordinado por la Dra. Laura Beatriz Montes de Oca Barrera en el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

Cita recomendada:

Montes de Oca, Laura (Coord.) 2019. *El quehacer de las organizaciones sociales en México. Sistematización de experiencias sobre incidencia y cambio*. México: Seminario institucional Gobernanza participativa, incidencia pública y cambio social, IIS-UNAM

El quehacer de las organizaciones sociales en México.

Sistematización de experiencias sobre incidencia y cambio

Este cuaderno de trabajo es producto de la colaboración entre integrantes de organizaciones sociales y académicos que, en México, compartimos la preocupación por generar cambios sustantivos y sostenibles, mediante una participación ciudadana activa que incida en el mejoramiento de la vida pública del país. El trabajo se enmarcó en el Seminario Institucional *Gobernanza participativa, incidencia pública y cambio social* que coordina Laura Montes de Oca en el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

El documento sistematiza experiencias emprendidas por organizaciones sociales que toman como base las necesidades y condiciones de grupos y comunidades para atender problemáticas particulares. Este actuar es relevante porque denota una forma distinta de hacer las cosas a la que tradicionalmente se efectúa desde el gobierno, donde, por lo general, no se consideran las particularidades, necesidades y situaciones específicas de la población atendida en programas o políticas sociales.



**SEMINARIO
INSTITUCIONAL**

**GOBERNANZA
PARTICIPATIVA,
INCIDENCIA PÚBLICA
Y CAMBIO SOCIAL**

COORDINADORA: Laura B. Montes de Oca B.