



## CAPÍTULO 2

### PISTAS DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL TRABAJO COMUNITARIO

Coordinadora: Yolotzin Bravo Espinosa

Este documento es una sección del libro “Morrall de experiencias para la seguridad y soberanía alimentarias. Aprendizajes de organizaciones civiles en el sureste mexicano”, publicado por CAN y ECOSUR en el proyecto CASSA. Puedes descargar todas las secciones y anexos del Morrall, sin costo, en la página web [www.canunite.org/morrall](http://www.canunite.org/morrall)

EE

363.8097275

M6

*Morrall de experiencias para la seguridad y soberanía alimentarias: aprendizajes de organizaciones civiles en el sureste mexicano* / coordinación: Linda Lönnqvist ; autores: Mateo Mier y Terán Giménez Cacho, Nora Tzec Caamal, Yolotzin Bravo Espinosa ; co-autores: Helda Morales, Carolina Anaya Zamora, Elvia Quintanar Quintanar, Ana García Sempere, Bruce G. Ferguson, Elizabeth Sotelo Paz, Roseann Cohen.- San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México: El Colegio de la Frontera Sur : Community Agroecology Network 2018.

215 p. : fotografías, ilustraciones, mapas, retratos ; 27x21 cm.

Incluye bibliografía

ISBN: 978-607-8429-55-4

1. Seguridad alimentaria, 2. Soberanía alimentaria, 3. Organizaciones campesinas, 4. Agroecología, 5. Manuales, 6. Chiapas (México), 7. Yucatán (Península) (México), 8. Organizaciones civiles, 9. Sociedad civil, 10. Campesinado, I. Lönnqvist, Linda (coordinadora), II. Mier y Terán Giménez Cacho, Mateo (autor), III. Tzec Caamal, Nora Salomé (autora), IV. Bravo Espinosa, Yolotzin Magdalena (autora), V. Morales, Helda (autora), VI. Lönnqvist, Linda (autora), VII. Anaya Zamora, Ixchel Carolina (autora), VIII. Quintanar Quintanar, Elvia (autora), IX. García Sempere, Ana (autora), X. Ferguson, Bruce G. (autor), XI. Sotelo Paz, Clara Elizabeth (autora), XII. Cohen, Roseann (autora).

Primera edición, 2018.

Los contenidos de esta obra fueron sometidos a un proceso de evaluación externa de acuerdo con la normatividad del Comité Editorial de El Colegio de la Frontera Sur.

DR © El Colegio de la Frontera Sur

[www.ecosur.mx](http://www.ecosur.mx)

El Colegio de la Frontera Sur

Carretera Panamericana y Periférico Sur s/n

Barrio de María Auxiliadora

CP 29290

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas

[www.ecosur.mx/masificacion-agroecologia](http://www.ecosur.mx/masificacion-agroecologia)

En coedición con:

Community Agroecology Network

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

P.O. Box 7653, Santa Cruz, California 95061, Estados Unidos

[www.canunite.org/morrall](http://www.canunite.org/morrall)

Contacto: [aprendizajessa@canunite.org](mailto:aprendizajessa@canunite.org), [m.mierysteran@ids.ac.uk](mailto:m.mierysteran@ids.ac.uk)

Esta obra fue financiada por la Fundación Kellogg. Los contenidos de los artículos son responsabilidad de los autores y no de la Fundación.

Se autoriza la reproducción del contenido de esta obra para cuestiones de divulgación o didácticas, siempre y cuando no tengan fines de lucro y se cite la fuente. Para cualquier otro propósito se requiere el permiso de los editores.

Diseño e ilustración: Rina Pellizzari Raddatz

Impreso y hecho en México / *Printed and made in Mexico*

## 2. PISTAS DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL TRABAJO COMUNITARIO

Yolotzin Bravo Espinosa (coordinadora)

Rigoverto Albores Serrano, Alma Balam Xiu, María Estela Barco, Merce Cristóbal Pintado, Ana García Sempere, Linda Lönnqvist, Álvaro Mena Fuentes, Margarita Noh Poot

### 2.1. COMPARTIENDO EXPERIENCIAS EN EL CAMINO HACIA LA SOBERANÍA ALIMENTARIA

**E**n algún momento del trabajo con las comunidades y los colectivos encaminados a transformar sus realidades, las personas integrantes de organizaciones de la sociedad civil (OSC) nos hemos hecho preguntas como las siguientes: ¿cómo acompañar los procesos comunitarios? ¿Nos enfocamos en la parte técnica o en la parte organizativa?<sup>1</sup>

En este capítulo buscamos compartir las experiencias de algunas organizaciones que integran la Comunidad de Aprendizaje para la Seguridad y Soberanía Alimentarias, y de una estudiante doctoral de ECOSUR, que llevan mucho tiempo trabajando con diversos grupos y comunidades, y avanzan hacia la soberanía alimentaria. Una parte importante de las experiencias viene del trabajo de Desarrollo Económico y Social de los Mexicanos Indígenas de San Cristóbal de las Casas, Chiapas (DESMI)<sup>2</sup>. Las organizaciones U Yool Che, LabVida, ATSSA y Ka' Kuxtal Much' Meyaj también comparten sus conocimientos. Los aportes derivan de la experiencia individual de cada organización,<sup>3</sup> de la manera creativa en que resolvieron retos que se les presentaron en distintas etapas de su trabajo. A través de éxitos y fracasos, han aprendido lecciones que pueden guiarnos para mejorar el acercamiento y el trabajo con comunidades y grupos, siguiendo el objetivo primordial del bienestar de las personas, su derecho a una alimenta-

ción digna y su capacidad de decidir sobre los sistemas alimentarios.

Dividimos este capítulo según las etapas recomendadas en un proceso de acompañamiento, sin embargo, el orden no indica una sucesión que deba cumplirse al pie de la letra. Las etapas se pueden observar en la figura 2.1.

Aunque sabemos que existen muchos esquemas de “acompañamiento” o de “intervención” comunitaria,<sup>4</sup> pretendemos que lo que presentamos aquí incite a la reflexión y al cuestionamiento sobre nuestro accionar respecto de las personas con las que trabajamos.



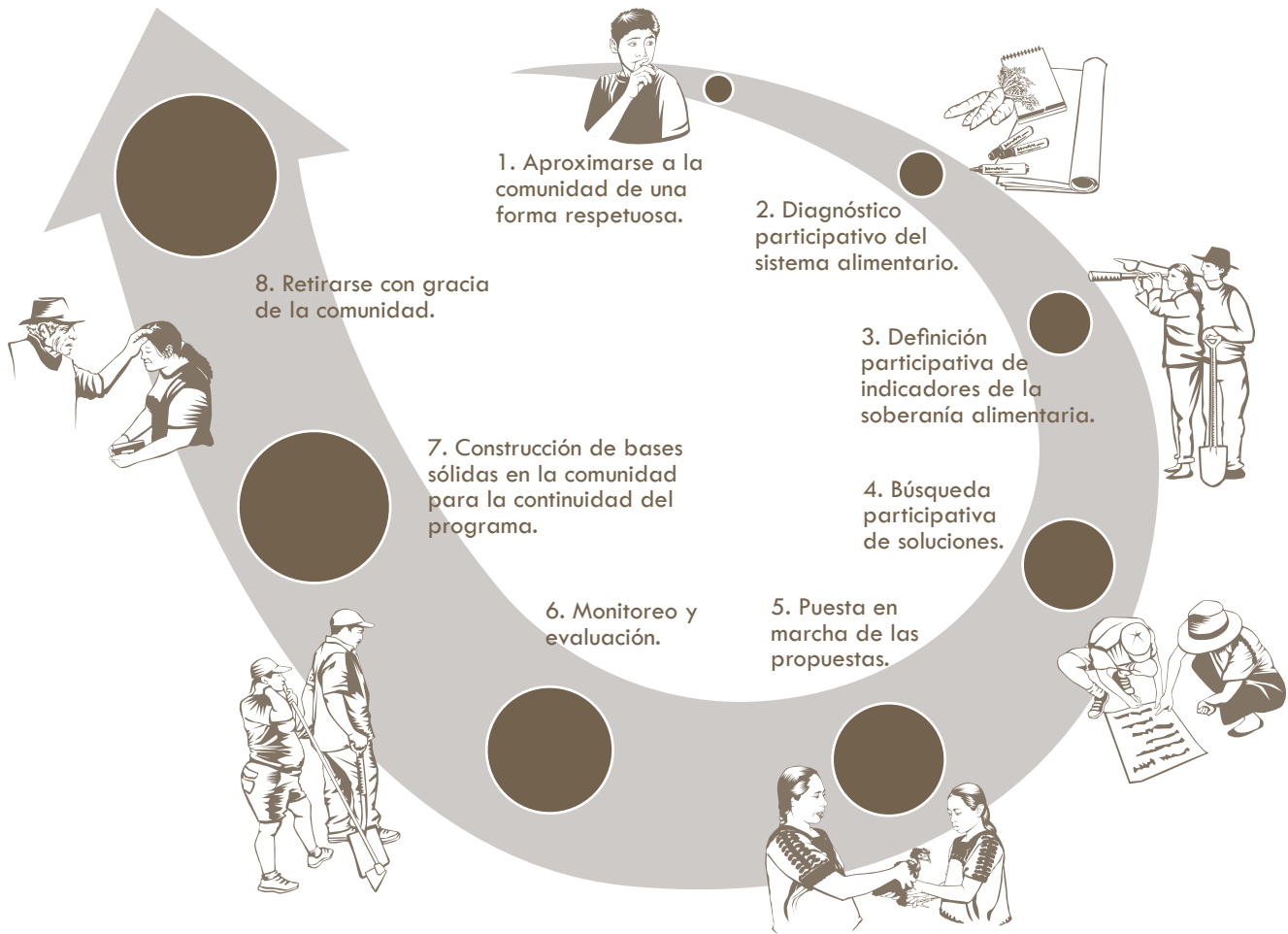
<sup>1</sup> Estas preguntas surgieron de las y los participantes de CASSA, en las reuniones de trabajo del grupo temático denominado Organización social y comunitaria con visión a largo plazo. Para conocer los detalles del trabajo de los grupos temáticos, véase el capítulo 3.

<sup>2</sup> Véase la página de DESMI, A. C., disponible en: <http://www.desmi.org/mision.html>, y la ficha informativa en el anexo 9.

<sup>3</sup> En el capítulo 3 se dan más detalles de sus aportes a CASSA.

<sup>4</sup> Modelos de intervención comunitaria fue el tema tratado en la primera reunión del grupo temático Organización social y comunitaria con visión a largo plazo, celebrada el 9 de julio del 2016. Se habló de conceptos como intervención, inserción, incidencia y acompañamiento.

Figura 2.1. Etapas en las que las organizaciones acompañan a comunidades y colectivos.



## 2.2. ¿CÓMO APROXIMARSE RESPETUOSAMENTE A LAS COMUNIDADES?

“Una buena entrada a la comunidad garantiza la posibilidad de ir construyendo bases sólidas para permanecer en ella”.

Álvaro Mena Fuentes, Ka' Kuxtal Much' Meyaj<sup>5</sup>

Es común que los miembros de las OSC sean personas externas a las comunidades en las que colaboran y no conozcan completamente la zona. Por ello es necesario que se pregunten ¿cómo establecer relaciones respetuosas con ellas? Cada lugar o pueblo tiene diferentes formas culturales, lo que debe ser tomado en cuenta cuando decidimos aproximarnos a una comunidad. A continuación, hablamos de los aspectos que dos organi-

<sup>5</sup> Entrevista realizada el 5 de septiembre del 2017.

zaciones retomaron al entrar en contacto con un nuevo grupo o comunidad.

### 2.2.1. INICIAR EL ACOMPAÑAMIENTO COMUNITARIO: EXPERIENCIAS DE DESMI Y KA' KUXTAL MUCH' MEYAJ

La asociación civil Desarrollo Económico y Social de los Mexicanos Indígenas (DESMI), organización ubicada en Chiapas, se dedica a fortalecer los procesos organizativos de las comunidades a partir de prácticas de economía solidaria (DESMI, 2001).<sup>6</sup> Desde su perspectiva, la apuesta ha sido trabajar con comunidades y organizaciones que comparten su misma visión o posición política, o que persiguen objetivos similares a los suyos: “Nosotros no contactamos a las organizaciones, sino

<sup>6</sup> DESMI (2001). Si uno come, que coman todos. Economía solidaria. Jalisco, Grafía Editores.

que coincidimos con ellas, y a partir de esto trabajamos con base en nuestros objetivos comunes. En las coincidencias buscamos acuerdos (...) Para nosotros es importante compartir nuestra posición política y el cuidado de la Madre Tierra” (Rigoverto Albores, DESMI).

En los primeros acercamientos entre DESMI y las comunidades, intercambian información fundamental para poder establecer una relación. Hablan sobre lo que hace la organización o su postura política, es decir, en qué aspectos están de acuerdo y en cuáles no, quién apoya su trabajo, etc. Un punto clave para DESMI es que, a partir de que las OSC definen su posición política y principios, pueden reconocerse como actores en el proceso comunitario.

La organización Ka’ Kuxtal Much’ Meyaj, ubicada en Campeche, menciona dos formas de comenzar la relación con una comunidad nueva. Cuando la organización se acerca, lo primero que la organización pide es hablar con las autoridades, incluso si ya cuenta con contactos en el lugar. En el paso siguiente, se reúne con la asamblea comunitaria para informar sobre lo que se estará realizando, esto permite que la comunidad sugiera adecuaciones a la actividad o proceso que se llevará a cabo. Lo anterior les ha funcionado, por ejemplo, en la organización de una nueva Fiesta de Semillas en la región.

Otra forma de primer contacto se da cuando algún grupo de la comunidad o sus autoridades buscan el acercamiento con la organización. En este caso, para Ka’ Kuxtal Much’ Meyaj es importante conocer el contexto, las condiciones y la relación del grupo con la comunidad y, a partir de ahí, tomar la decisión de acompañarlo. La organización recomienda llegar a acuerdos claros respecto al tiempo, las fechas y las actividades con las que cada parte se comprometerá y con las que no se podrá comprometer también. Cuando son las autoridades las que se acercan, el siguiente paso es hablar con la asamblea de la comunidad para exponer las condiciones de la nueva relación.

A continuación abordamos cada uno de ellos y concluimos con algunas recomendaciones para esta primera etapa del proceso.

Desde la experiencia de estas organizaciones se pueden señalar dos aspectos centrales en el comienzo del trabajo comunitario: la construcción de relaciones y el conocimiento de la realidad.

### 2.2.1.1. Construir relaciones

“El primer paso para iniciar el acompañamiento es realizar una visita a la comunidad para conocernos mutuamente. La clave es el acercamiento con la gente. En esta primera reunión nos damos cuenta de lo que la gente quiere trabajar con nosotros. Se establece un diálogo crítico, sin señalamientos a las personas. Siempre buscamos un diálogo constructivo”.

Estela Barco, DESMI<sup>7</sup>

DESMI procura construir relaciones con la comunidad antes y durante el trabajo de campo. Para que éstas germinen, destaca que es importante pasar tiempo en la comunidad: “Si tú dices ‘me voy en la mañana y me regreso en la tarde’, no estableciste una relación con la comunidad. Llegaste, diste un taller, tu técnica y te quitaste”. Dependiendo del contexto, DESMI destina entre dos y tres días de estancia y trabajo en la comunidad. Este primer acercamiento se enfoca en generar un diálogo para que se conozcan las personas de la organización con las de la comunidad y compartan “sus sueños”. Mediante el diálogo y la convivencia, busca provocar la reflexión colectiva y la toma de conciencia sobre la realidad de las comunidades y las necesidades concretas de la comunidad.

En la construcción de relaciones con la comunidad, el equipo de DESMI habla con claridad sobre sus objetivos como organización, por ejemplo, su apuesta por un cambio completo de las relaciones entre actores, y la transformación de situaciones de injusticia a situaciones más equitativas, para generar relaciones solidarias. También señala sus principios de trabajo, los cuales concuerdan con su apuesta de alimentar la ca-

<sup>7</sup> Entrevista realizada el 4 de abril del 2017.

pacidad de los pueblos para la toma de decisiones, para que sean gestores de su historia con base en la realidad y en su entendimiento (DESMI, 2001: 213).

Otra organización, la Alianza Toj Óolal, nos da el ejemplo de una herramienta útil para construir proyectos en conjunto con las comunidades: “En nuestra experiencia, hacemos un taller de sueños, con una parte muy humana de conocer hacia dónde van nuestros sueños. ¿Son compatibles? ¿Diferentes? Reflexionamos si nos juntamos sólo por un financiamiento. A partir de esta reflexión, arrancamos con el proceso grupal” (Basilio, Alianza Toj Óolal).<sup>8</sup>

Ka' Kuxtal Much' Meyaj señala que es muy importante exponer de manera clara las expectativas y las posibilidades, tanto de la asociación como de la comunidad. De este modo, ninguna de las partes se crea expectativas falsas. También es necesario hablar de las condiciones económicas, porque esto determina la responsabilidad de cada parte. Si la organización tiene un proyecto financiado, debe informarlo: las actividades que se tienen programadas y los resultados comprometidos.

En resumen, aproximarnos a trabajar con una comunidad requiere que, como organización, tengamos claridad de lo que queremos lograr, y examinar si concuerda con lo que la comunidad desea. Es importante procurar el respeto y la reflexión, ser autocríticos y transparentes con nuestros objetivos e intereses, para construir relaciones de confianza. Recomendamos a las organizaciones hacer una revisión de los objetivos y valores que guían su trabajo.

### 2.2.1.2. Conocer la realidad

“Otra de las tareas es el conocimiento de la realidad; es decir, si nosotros estamos convencidos de las cosas que están afectando al planeta, entonces tenemos que platicarlo con la gente, producir cambios y generar conciencia colectiva”.

Estela Barco, DESMI

<sup>8</sup> Reunión realizada el 17 agosto del 2016 durante el segundo encuentro de CASSA.

Poder “leer la realidad” es importante para incidir en ella. Leer la realidad significa hacer visible el contexto, los problemas y sus causas. Para ello, DESMI utiliza diversas herramientas para que las comunidades puedan reconocer su contexto, y no para extraer conocimientos: diagnósticos, rutas críticas, transectos históricos o líneas del tiempo, transectos de parcelas, mapas de recursos de la comunidad, mapas de actores,<sup>9</sup> sesiones de análisis de la realidad y análisis de problemas. Como parte fundamental se encuentran la recuperación de la historia y la identificación de los conflictos sociales y ambientales a través de la memoria colectiva. Estos análisis permiten a DESMI ajustar las estrategias y proyectar las acciones futuras.

### 2.2.1.3. Recomendaciones para el primer acercamiento

Resumimos algunas pautas para el trabajo comunitario a partir de la trayectoria de DESMI:

- Que el trabajo comunitario siempre sea una oportunidad de cambio, de transformación.
- Establecer “otro tipo de relaciones” en las que el trabajo se realice en equipo, y que haya armonía entre amar la tierra y los otros seres vivos.
- Partir del respeto mutuo y de los saberes y deseos de la gente de la comunidad. Cuando aprendemos de la comunidad nos llevamos muchas enseñanzas valiosas.
- Lograr confianza con las personas y los colectivos, trabajando de generación en generación, primero con los padres y después con sus hijos o nietos.
- Dar tiempo a las personas de las comunidades: respetar sus propios tiempos y adaptarse a su caminar.
- Incluir el análisis de la realidad durante la formación técnica, lo cual contribuye a generar conciencia.
- Establecer compromisos para desarrollar procesos, no proyectos, con lo que se evita que la comunidad vea a las organizaciones civiles como “las que dan

<sup>9</sup> El mapa de actores es un análisis del territorio desde lo comunitario hasta lo global. Es un mapeo que muestra los actores de un territorio específico, así como los aliados y las redes de la comunidad y de la organización que los acompaña.

cosas”. Considerar que los procesos son lentos. Tener como principio “no formular proyectos de escritorio” alejados del contexto.

- Compartir con la comunidad las redes de apoyo con las que cuenta la OSC, para ponerlas a su servicio y para que la comunidad pueda brindar su experiencia a la construcción de procesos mayores.

Al conocer las prácticas de las organizaciones, nos damos cuenta de que el trabajo comunitario puede tener distintos puntos de partida. En algunos casos se da a partir del conocimiento y la búsqueda de las coincidencias para luego iniciar formalmente el acompañamiento. En otros, comienza con un diagnóstico. Algunas veces estas nuevas relaciones entre las OSC y las comunidades o los grupos se dan como producto de una invitación, o bien responden a una convocatoria que hace la propia OSC. Ambas oportunidades son válidas, según sea el contexto en el que se enmarquen.

### 2.3. ¿CÓMO HACER UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DEL SISTEMA ALIMENTARIO?

A continuación, conoceremos un paso importante que se lleva a cabo al iniciar el trabajo comunitario: la elaboración de un diagnóstico con enfoque participativo. El diagnóstico participativo es el proceso que nos ayuda a entender la realidad desde la mirada de quien la siente y la vive, lo que convierte a los sujetos en actores.

Para el caso relativo a los sistemas alimentarios, nos guiaremos con los aprendizajes de Laboratorios para la Vida (LabVida), programa de investigación-acción en Chiapas que ha trabajado por construir sistemas alimentarios más justos. Mediante la impartición de un diplomado, LabVida ha formado docentes de diferentes grados, desde primaria hasta posgrado, creando espacios en el huerto escolar o la cocina para reflexionar, hacer ciencia y conciencia.

Figura 2.2. Conociendo nuestros sistemas alimentarios a través del huerto.



En esta sección nos enfocaremos en el Diagnóstico Alimentario Participativo (DAP), herramienta que aplica LabVida para motivar la reflexión y el cuestionamiento de los sistemas alimentarios locales mediante el fomento del pensamiento crítico y científico, así como para construir, de manera participativa y mediante los saberes locales, propuestas de acción que contribuyan a la construcción de sistemas agroalimentarios sanos y justos.

### 2.3.1. EL DIAGNÓSTICO ALIMENTARIO PARTICIPATIVO (DAP) DESDE LA EXPERIENCIA DE LABVIDA

LabVida propone un Diagnóstico Alimentario Participativo en cinco etapas: 1) definición del “dolor de barriga”, es decir, del problema más urgente percibido por la comunidad, 2) planeación, 3) actividades, 4) interpretación y 5) devolución de la información. En seguida, proporcionamos algunas sugerencias para desarrollarlas y, en cada recuadro, ejemplos sobre cómo aplicarlas.

#### I. Definición del “dolor de barriga” o necesidad sentida

En esta primera etapa, el objetivo es identificar un dolor sentido por la comunidad en relación con los sistemas alimentarios de la comunidad o de la escuela. LabVida sugiere definir la preocupación más sentida con base en la propia experiencia, y a través de pláticas y reflexiones grupales, de tal forma que se decida el tema central para el proceso de investigación y aquella pregunta a la que se desea dar respuesta.

Veamos el diagnóstico hecho por la maestra Alba Zúñiga, diplomante de LabVida:

- ¿Qué alimentos y bebidas son de mayor agrado y consumo para los alumnos?
- ¿Qué conocimientos tienen los infantes acerca de aquellos que pueden ser saludables y no saludables?
- ¿Cómo han ido cambiando a lo largo del tiempo?

#### II. Planeación del DAP

La planeación del diagnóstico consiste en definir, a partir de una pregunta clara, las estrategias para realizarlo. Es decir, se concretan las dinámicas, las actividades y las herramientas que se van a poner en práctica para conocer cuáles son las percepciones sociales en torno al “dolor de barriga” identificado. En esta etapa también se define con quiénes se realizará el diagnóstico; podemos incluir a diferentes miembros de la comunidad o de la escuela (maestras y maestros, comités de familias, autoridades, otras organizaciones, etc.), o bien decidir centrarnos en un grupo pequeño. Se sugiere además hacer un cronograma para decidir en qué tiempo se realizarán las actividades.

La siguiente planeación está dirigida a niños y niñas de preescolar. El plan incluye los temas y los aprendizajes esperados. Además, la maestra Alba utilizó la herramienta de carta descriptiva para sistematizar sus actividades. A partir de la pregunta que detonó el diagnóstico, los temas y el aprendizaje esperados son:

- Identificar, entre los productos que existen en su entorno, aquellos que se pueden consumir como parte de una alimentación correcta.
- Compartir las preferencias mediante juegos, alimentos, deportes, cuentos, películas y actividades que se realizan dentro y fuera de la escuela.
- Crear, mediante el dibujo, la pintura, el grabado y el modelado, escenas, paisajes y objetos reales o imaginarios a partir de una experiencia o situación vivida.
- Organizar y registrar la información en cuadros y gráficas de barras con material concreto o ilustraciones.



### III. Actividades de diagnóstico

Una vez planeadas las actividades de diagnóstico, es tiempo de llevarlas a cabo. En esta fase se realizan reuniones o encuentros en los que, a través de diferentes técnicas, se diagnostica el tema del sistema alimentario en el que se decidió indagar. Pueden realizarse varias actividades en diferentes días con diversos grupos, o durante una sola jornada.

Manos a la obra: en las actividades, la profesora busca incluir a los familiares.

- Pedir a cada estudiante, con un día de anticipación, que en casa dibuje, en una cartulina blanca, los alimentos y las bebidas que suele consumir. Se pedirá a los padres de familia que apoyen la tarea etiquetando cada alimento.
- Formar un semicírculo con las sillas, dialogar con las y los estudiantes acerca de sus producciones, e identificar los alimentos que consumen y cuáles les agradan más.
- Solicitar a cada estudiante llevar al aula alimentos y bebidas saludables y no saludables, y distribuirlos en diferentes espacios sobre la mesa.
- Invitarlos a que observen los alimentos y preguntarles cuáles identifican.
- Dar las siguientes indicaciones: cada estudiante pasará a elegir los alimentos y las bebidas que más le agraden (explicar que podrán consumirlos durante el espacio del desayuno).
- Cuestionar a las y los estudiantes acerca de sus elecciones, o sea, por qué los eligieron.
- Entregar imágenes de los alimentos que se presentaron para la actividad y pedir que los clasifiquen en nutritivos y chatarras. Los alimentos nutritivos se pegarán en una hoja verde y los alimentos chatarras en una hoja de color rojo (el color puede variar de acuerdo con las necesidades de los y las estudiantes).
- Solicitarles que escriban su nombre en sus trabajos. Si algún estudiante no lo puede hacer, la educadora será quien lo haga.

### IV. Interpretación de la información

En esta fase se analiza toda la información que se ha recogido en las actividades de diagnóstico. Es recomendable sistematizar los ejercicios de diagnóstico que se llevaron a cabo y ordenar la información según los temas y la prioridad que tengan para la escuela o la comunidad.

La maestra Alba utilizó las siguientes preguntas para detonar la reflexión:

- ¿Qué alimentos dibujaron?
- ¿Qué comen en su casa?
- ¿Qué les gusta comer?
- ¿Cuáles son alimentos nutritivos y cuáles son chatarra?

También solicitó a cada estudiante que expresara los motivos por los cuales eligieron determinados alimentos, y les pidió que investigaran, con ayuda de sus padres, cuáles son nutritivos y cuáles son chatarra (incluidas las bebidas).

### V. Devolución de la información

Una vez que se ha ordenado y capturado la información, ya sea en papelógrafo, de manera digital o a través de fotografías u otros medios, se convoca a las personas que participaron en el diagnóstico, y a otras más que quieran sumarse, para devolver toda la información recabada. De esta manera se logrará una nueva reflexión sobre los temas planteados, y se validará y reforzará el diagnóstico.

#### 2.3.2. SUGERENCIAS DE LABVIDA PARA EL PROCESO DE DAP

El equipo de LabVida invita a tomar en cuenta para realizar el proceso del DAP, lo siguiente:

- Responder a necesidades sentidas y no a necesidades creadas.
- Incluir a la población: que las personas se conviertan en sujetos activos de cambio y busquen la transformación.

- Diseñar con creatividad: procurar un diagnóstico lúdico y dinámico.
- Buscar que las actividades y la información sean accesibles y entendibles para todos y todas.
- Incorporar el diagnóstico a un proceso más amplio de trabajo comunitario.

Hay muchas formas de hacer diagnósticos. Nos parece importante rescatar de esta experiencia el enfoque participativo, que puede combinar diferentes técnicas para priorizar la construcción colectiva del conocimiento y de la acción. Nos entusiasma aplicar el diagnóstico en diferentes situaciones y contextos, como en los procesos educativos. Invitamos a usar esta herramienta que parte de leer la realidad, y ayuda a imaginar y planear soluciones con quienes sienten y viven los problemas de forma cotidiana, es decir, con las comunidades o escuelas, según sea el caso.

## 2.4. DEFINICIÓN PARTICIPATIVA DE INDICADORES DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA

Si queremos definir un grupo de indicadores para el diagnóstico o el seguimiento, necesitamos establecer una meta y objetivos relacionados. En nuestro caso, la meta es la soberanía alimentaria, y debemos definir los objetivos que determinarán el conjunto de indicadores.<sup>10</sup> A continuación presentamos la metodología desarrollada por Ana García Sempere en su investigación de doctorado de ECOSUR.

Usualmente, se necesita mucho tiempo y debate para obtener buenos indicadores, éstos “deben ser específicos, medibles, relevantes, alcanzables y con un tiempo estimado para realizarlos”.<sup>11</sup> Con la presente metodología, las y los participantes definen indicadores de manera colectiva, además, analizan su entorno, recolectan datos y discuten sus hallazgos. Los talleres alcanzan una definición y un diagnóstico de la soberanía alimentaria que tiene sentido para quienes participan. La metodología también permite que los participantes definan indicadores del estado de su soberanía alimentaria, y proporcio-

<sup>10</sup> La metodología, la carta descriptiva y las herramientas se encuentran en el anexo 7.

<sup>11</sup> Véase “Metodología de cambio más significativo”, disponible en: [http://www.kstoolkit.org/file/view/metodologa\\_de\\_cambio\\_ms\\_significativo\\_resumen.pdf](http://www.kstoolkit.org/file/view/metodologa_de_cambio_ms_significativo_resumen.pdf).

nen sugerencias de mejoramiento en el transcurso de tres talleres. El proceso casi se vuelve un miniproyecto de investigación-acción participativa, porque los participantes analizan su entorno, definen los indicadores, recolectan sus datos y discuten los hallazgos.

### 2.4.1. ¿CÓMO SE DEFINEN LOS INDICADORES DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA?

El proceso que se siga para la definición de los objetivos que determinarán el conjunto de indicadores va a influir en gran medida en el éxito o el fracaso del análisis que realicemos posteriormente. Existen distintos procesos. Se selecciona aquel que mejor convenga al análisis que se va a realizar. Cada uno tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Lo fundamental es elegir el proceso más apropiado para nuestra meta: el análisis de la soberanía alimentaria a escala local.

El establecimiento de indicadores de la soberanía alimentaria de forma participativa es muy apropiado, dado que una de las reivindicaciones más importantes que persigue este movimiento es retomar el control de nuestra alimentación, participando en los asuntos y en la toma de decisiones relacionadas con el sistema alimentario. Es apropiado porque:

- Cada vez más estudios hablan de la necesidad de incluir a la comunidad en el establecimiento de los indicadores.
- Permite la contextualización de los indicadores en las particularidades de un territorio.
- Es una metodología adecuada a la escala local.

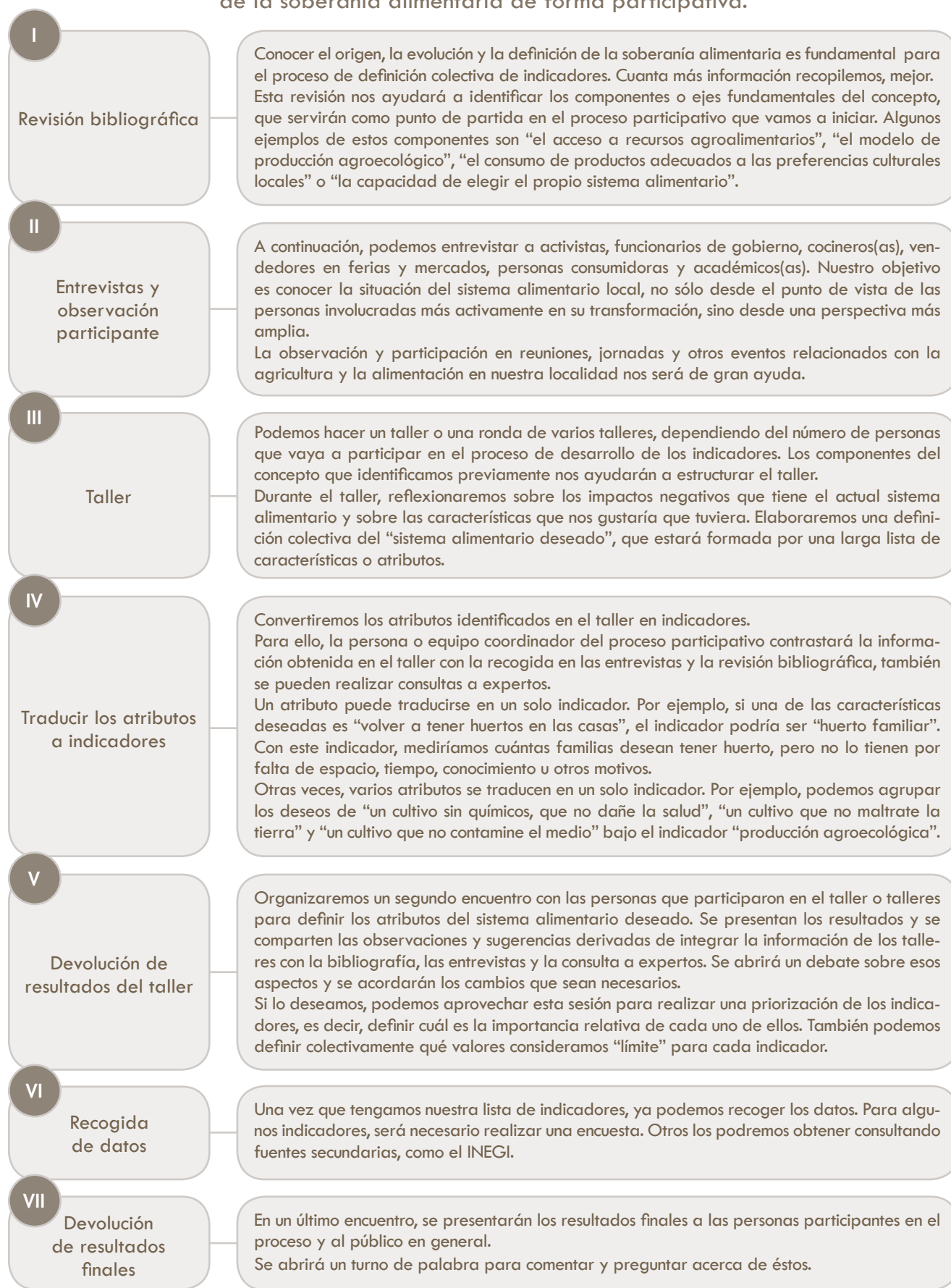
### 2.4.2. PASOS EN LA DEFINICIÓN DE INDICADORES DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA

El proceso se lleva a cabo a través de tres grandes etapas:

- Definir los componentes o ejes fundamentales del concepto “soberanía alimentaria”.
- Asignar indicadores para cada uno de estos componentes. Más adelante se ejemplifica cómo generar estos indicadores (véase la figura 2.3).
- Definir escalas de valor y niveles de umbral para los indicadores.

En el caso del enfoque participativo, cada una de estas grandes etapas se compone de distintas fases.

Figura 2.3. Fases en el establecimiento de los indicadores de la soberanía alimentaria de forma participativa.



### 2.4.3. REFLEXIÓN COLECTIVA.

#### TALLER PARTICIPATIVO

El taller tiene como objetivo favorecer la reflexión y el intercambio de ideas sobre el sistema alimentario para identificar los objetivos de nuestra meta, la soberanía alimentaria. A grandes rasgos, está estructurado en tres bloques: 1) abordamos los problemas del actual sistema alimentario y las causas, 2) pensamos en alternativas viables a este sistema, y 3) compartimos las acciones que podríamos llevar a cabo para mejorarlo.

**1. Problemas del actual sistema alimentario y sus causas.** A través de distintas actividades, reflexionamos sobre los componentes o ejes fundamentales de la soberanía alimentaria que identificamos anteriormente. Por ejemplo, podemos compartir conocimientos sobre:

- Los cambios en nuestra alimentación y sus causas.
- El aumento de alimentos altamente procesados en la dieta.
- Las implicaciones ecológicas, sociales y para la salud del actual sistema alimentario.
- Las recomendaciones nutricionales de distintas instituciones y las diferencias entre ellas.
- La pérdida de control sobre nuestra alimentación.
- El papel de las mujeres en la alimentación.
- El significado integral de “comer bien”.

**2. Alternativas al actual sistema alimentario.** Una vez debatidos los aspectos críticos del actual sistema alimentario, es momento de pensar en cuál sería la alternativa. Para ello, definiremos colectivamente “el sistema alimentario deseado”, a través de características o atributos que lo describan. Al hacerlo, hemos de recordar todos los aspectos abordados durante el taller, de forma que incluyamos en nuestra definición los componentes principales de la soberanía alimentaria.

La lista de características representa una lista de objetivos que nos conducirían a nuestra meta: el sistema alimentario que deseamos. Esta lista de atributos se convertirá después en una lista de indicadores de la soberanía alimentaria. Por ejemplo, como se menciona en la figura 2.3, los atributos del sistema alimentario que

queremos, como los “cultivos sin químicos y que no dañen la salud”, se pueden traducir en indicadores como “producción agroecológica” o “que la comida sea fresca, que venga de pueblos vecinos”, y que sea de “producción local”.

**3. Propuestas de acción colectivas.** Es importante que al finalizar el taller sepamos que hay alternativas viables y acciones que nos permiten avanzar hacia ese sistema alimentario más justo que deseamos. Es cierto que las transformaciones necesarias son de gran magnitud, por eso hemos de ir más allá de los cambios individuales. El final del taller es un momento para ser creativos y pensar en nuevas formas de acción colectivas.

A veces, un solo atributo puede convertirse en un indicador. Por ejemplo, si una de las características deseadas es “volver a tener huertos en las casas”, el indicador podría ser “huerto familiar”. Con este indicador mediríamos cuántas familias desean tener huerto pero no lo tienen por falta de espacio, tiempo, conocimiento u otros motivos. Otras veces, varios atributos se convierten en un solo indicador. Por ejemplo, podemos agrupar los deseos de “un cultivo sin químicos y que no dañe la salud”, “un cultivo que no maltrate la tierra” y “un cultivo que no contamine el medio”, bajo el indicador de “producción agroecológica”.

### 2.4.4. PRIORIZAR INDICADORES

#### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Priorizar ciertos indicadores sobre otros no siempre es necesario, pero es muy probable que no todos tengan el mismo peso o importancia para evaluar la soberanía alimentaria. También hay indicadores que son más perfectibles que otros, es decir, que pueden mejorarse con mayor facilidad. A una organización que trabaje en la transformación de los sistemas alimentarios podría interesarle ordenar la lista de indicadores teniendo en cuenta la capacidad que tiene para incidir sobre ellos. Esto facilita el diseño de planes de acción más eficaces.

Por lo tanto, los indicadores se priorizan siguiendo distintos criterios. Por ejemplo, se valora la importancia de cada uno de éstos o la capacidad de incidir sobre

ellos asignando un número del 1 al 5 (1 = muy baja; 5 = muy alta). La priorización de los indicadores permite la valoración global de la soberanía alimentaria, considerando el distinto peso o la “importancia relativa” de cada indicador.

La priorización también sirve para contextualizar un sistema de indicadores de las particularidades de los territorios. No siempre será necesario o posible desarrollar un sistema de indicadores de soberanía alimentaria “desde cero”. En estos casos, podemos utilizar uno que ya exista, como el desarrollado en San Cristóbal de Las Casas (véase el anexo 7), y realizar una priorización de éstos que se ajuste a las particularidades del contexto en el que los vamos a utilizar.

Si queremos hacer una valoración global de la situación de soberanía alimentaria a partir de nuestro sistema de indicadores, es necesario colocarlos en una misma escala, para poder operar con ellos dentro de un mismo marco. Lo que se hace es asignar un valor límite a cada indicador, es decir, un valor por debajo del cual la soberanía alimentaria se ve vulnerada. Esto es lo que denominamos “nivel umbral” del indicador que se va a evaluar. Por encima y por debajo de ese umbral, establecemos una serie de intervalos de valores. A cada intervalo asignamos una categoría, que puede ser cuantitativa o cualitativa. De este modo, colocamos los indicadores en una misma escala. Esto nos permite realizar una valoración global a partir del conjunto de indicadores y realizar comparaciones con diagnósticos efectuados en contextos o circunstancias diferentes.

Ahora bien, establecer “niveles umbral” no es una tarea fácil. ¿Quién los establece y cómo? La soberanía alimentaria reivindica que los límites sociales y ambientales del nuevo paradigma alimentario se definan y se controlen a través de la participación activa de la población. Lo más apropiado es que se definan de forma colectiva, a través del proceso participativo, y que cada localidad o comunidad establezca los valores límites que considere apropiados, teniendo en cuenta su contexto cultural, ambiental y social.

Cuando sólo necesitemos evaluar el avance, estancamiento o retroceso de la soberanía alimentaria o de algunos de sus componentes, no será necesario estable-

cer un nivel umbral para cada indicador. El proceso es más sencillo, pero no por ello menos útil. Digamos que una OSC emprende un proyecto que tiene como objetivo aumentar en 50% el “consumo de productos culturalmente adecuados” en una población, en un periodo de 10 años. En este caso, la organización tomaría los datos del indicador “consumo de productos culturalmente adecuados”, al inicio y al final del proyecto, para evaluar si hubo o no una mejora y si se alcanzó el objetivo fijado del aumento de 50%. Esto se puede hacer con cada uno de los indicadores que utilizemos. De esta forma, no podríamos dar una valoración global de si la soberanía alimentaria está vulnerada o no, pero sí sabríamos si se está avanzando o no hacia la soberanía alimentaria.

## 2.5. ¿CÓMO ENCONTRAMOS SOLUCIONES DE FORMA PARTICIPATIVA?

“Lo que importa es el proceso. El diagnóstico sólo es una parte del proceso que ayuda a vislumbrar. Una vez hecho esto, entonces se puede plantear la estrategia: hacia dónde vamos a ir, cómo vamos a ir y cómo lo vamos a medir”.

DESMI

Después del diagnóstico, es hora de buscar soluciones a los retos o problemas que se quieren transformar. DESMI nos sugiere mantener un proceso participativo que permita encontrar y caminar hacia las soluciones de manera colectiva. En primer lugar, deben quedar claras las implicaciones del proyecto o la actividad que va a ponerse en marcha, así como los compromisos de las personas involucradas. DESMI reflexiona junto con la comunidad para saber si su proyecto es viable y qué beneficios o problemas puede traer. Se hace también una evaluación del compromiso, es decir, en qué se compromete la organización a aportar y la comunidad a trabajar.

Figura 2.4. Dialogamos para encontrar soluciones de forma participativa.



En segundo lugar, el apoyo consiste en dar la información que la comunidad requiere, de la forma más veraz y completa posible, para que las personas puedan tomar decisiones conscientes e informadas. Se presentan las diferentes alternativas que existen, sus ventajas y desventajas, así como los requerimientos de cada una.

Establecer alianzas estratégicas con otros actores puede ser de gran ayuda para enfrentar algunos retos. DESMI recurre a una herramienta conocida como mapa de actores, con la cual se identifican los aliados potenciales y las coincidencias con otros proyectos o procesos. El mapa de actores puede usarse dentro de nuestra organización y con los grupos que acompañamos. Es muy importante considerar el contexto para analizar con quiénes nos aliamos, de tal forma que podamos alcanzar los objetivos propuestos sin sacrificar los principios de nuestra organización. Como parte del proceso participativo, DESMI sugiere lo siguiente:

- Reexaminar los objetivos, la misión y la visión de la organización y los de la comunidad, y contrastar su realidad con lo que pasa en los niveles nacional e internacional, así se tendrán metas realistas y realizables.

- Definir un proyecto estratégico que incorpore la voz de los grupos, es decir, de las comunidades y de los miembros de las OSC, así como los temas principales y las líneas de acción. Priorizar las demandas y acordar colectivamente las que como organización acompañante podemos atender.

Después de encontrar ideas para atender los problemas o retos comunitarios, lo que sigue es ponerlas en marcha.

## 2.6. ¿CÓMO PONEMOS EN MARCHA NUESTRO PROYECTO?

Hay muchas formas de poner en marcha los proyectos. Con base en la experiencia de DESMI y U Yool Che, en esta sección presentamos algunos elementos para iniciar el trabajo, que contemplan tanto la parte técnica como la organizativa.

### 2.6.1. LA METODOLOGÍA DE ACOMPAÑAMIENTO DE DESMI EN LO TÉCNICO Y LO ESTRUCTURAL

DESMI acompaña los procesos de las comunidades en dos niveles: en la reestructuración organizativa y en el

aspecto técnico. Para esta OSC es importante que las labores se pongan en marcha con base en pactos de trabajo. La construcción de este tipo de acuerdos se observa en la experiencia de acompañamiento que la organización tuvo en la conformación de una cooperativa de café. Después de haber participado en talleres de reflexión colectiva, la comunidad acompañada generó pautas que guiaron su trabajo organizativo y práctico. Como resultado, elaboraron un material de uso interno llamado Manual de principios de trabajo colectivo, el cual tiene los siguientes puntos: 1) entrada y retiro voluntario, 2) cada socia o socio da su voto, 3) capacitación para todos, 4) tener un reglamento, 5) ayuda entre grupos, 6) trabajo con la naturaleza, 7) respeto a las diferencias, 8) discreción, 9) trabajar en beneficio de la comunidad, y 10) administración clara y eficiente.

Trabajar el aspecto organizativo es muy importante en la creación de procesos integrales y autónomos. En ocasión de la conformación de la cooperativa, se enfatizó esta visión con una reflexión similar a la siguiente: “¿Están conscientes de qué implica ser una cooperativa? No es sólo para buscar mercado, es una figura asociativa que busca satisfacer las necesidades de sus socios. Pueden autoeducarse y reorganizarse, entre muchas cosas,

desarrollando un potencial humano, político, social y económico” (Rigovert, DESMI).

Los otros instrumentos que utiliza DESMI son las comisiones y las asambleas. La creación de comisiones facilita la organización del trabajo y la repartición de tareas de manera más equitativa; además, ayuda a que las personas tengan claridad sobre las tareas que les corresponden y se reúnan sin depender de la presencia de la OSC o del colectivo que acompaña. Por otra parte, la realización de asambleas generales permite que la información esté disponible para todas y todos los participantes. La comunicación entre las y los integrantes del grupo o comunidad es vital en todo el proceso.

## 2.6.2. CONOCIENDO LA METODOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA DE U YOOL CHE

En el caso de U Yool Che,<sup>12</sup> la implementación de propuestas con las comunidades se basa en una metodología que consta de tres fases de acompañamiento: 1)

<sup>12</sup> Alma Balam (U Yool Che), reunión del 17 de agosto del 2016, durante el segundo encuentro de CASSA en Tsoமானಿက.

Figura 2.5. Fases y componentes del proceso de organización comunitaria de U Yool Che.



integración de grupos, 2) fortalecimiento de organizaciones y 3) consolidación.

Después de realizar el diagnóstico comunitario participativo, y acordar los objetivos y las metas del proyecto, U Yool Che se enfoca en el desarrollo de capacidades por medio de talleres de autogestión, derecho e intercambios de experiencias, según lo planteado en el plan organizativo. Dar seguimiento a dicho plan implica realizar reuniones, visitas y evaluaciones de los avances.

U Yool Che nos recuerda que los procesos de transformación son lentos y cada comunidad tiene su propio camino y forma de hacer las cosas. Por ello debemos tener paciencia, dialogar y respetar sus formas de hacer y decidir, y no pensar en un mismo camino o metodología para todos los casos. Además, para esta organización es muy importante intentar ser ejemplo de lo que se promueve.

## 2.7. MONITOREO Y EVALUACIÓN: PARTICIPACIÓN Y REFLEXIÓN

En todo el proceso de acompañamiento, el monitoreo y la evaluación son fases importantes que permiten reflexionar y ajustar el camino, además pueden convertirse en una gran experiencia de aprendizaje colectivo. La retroalimentación tiene sentido cuando se hace durante el proceso y no solamente al final. A continuación, conoceremos el tipo de monitoreo y evaluación (M. y E.) usado en el proyecto CASSA, y las experiencias de la Alianza Toj Óolal (ATSSA).

El monitoreo —o seguimiento— y evaluación (M. y E.) constituyen, básicamente, el arte de saber si estamos logrando lo que pretendíamos lograr al inicio del proyecto, y de identificar los cambios que resultan de nuestro trabajo, aunque no hayan sido planeados. El punto de partida del M. y E. es la planeación participativa. Hablamos entonces de un proceso que integra planeación, monitoreo y evaluación.

Hay una amplia gama de metodologías de M. y E. que presentan diferencias importantes, pero todos los acercamientos principales incluyen:

- La definición de objetivos: la planeación.

- La definición de indicadores: datos que nos dicen si hemos logrado un objetivo.

- Un plan de monitoreo: qué información necesitamos para obtener datos de los indicadores, quién los va a recolectar, cuándo.

- Análisis de la información.

- Reflexión: para integrar los hallazgos al siguiente ciclo de actividades o planeación.

El monitoreo debe ser un proceso continuo durante la implementación del proyecto, ya que nos sirve para hacer modificaciones pertinentes. La evaluación se hace cuando finaliza un proyecto o ciclo, con el objetivo de averiguar si conseguimos efectos duraderos. Aquí presentamos dos de las metodologías más usadas, y cómo las adaptamos para CASSA. Luego proporcionamos ejemplos de metodologías para utilizar el marco lógico en proyectos de SSA en la Península de Yucatán y en Chiapas.

### 2.7.1. EL MARCO LÓGICO: DISECCIONAR EL PLAN

La herramienta más usada en el M. y E. es el marco lógico, que tiene la ventaja de ser claro, metódico y distinguir niveles de cambio, lo que nos obliga a pensar en los impactos a largo plazo. La herramienta consta de una matriz o tabla donde se registran los siguientes elementos:

- Actividades (por ejemplo, “se hicieron 12 talleres con 55 participantes, 30 mujeres y 25 hombres”).

- Productos, cosas o documentos que se elaboraron (“se produjeron 10 mapas participativos de los sistemas productivos del pueblo”).

- Resultados o alcances, y las situaciones que cambiaron a partir del proyecto (“60% de los participantes demostraron un mejor entendimiento de las fortalezas y debilidades de sus parcelas”).

- Objetivos, o cambios deseados.

- Impactos del cambio a largo plazo (“después de un año, 30% de los productores participantes han mejorado su nivel de seguridad alimentaria gracias a



elecciones más eficaces sobre sus estrategias productivas, atribuidas a los aprendizajes del curso”).

Entre las críticas al marco lógico se dice que simplifica el enfoque de los proyectos a logros numéricos y que no captura los cambios inesperados, restándole atención a los procesos y a las relaciones. Sin embargo, es posible adaptar la estructura del marco lógico a otro tipo de herramientas. En CASSA combinamos la estructura del marco lógico con el detalle de relatos de cambio más significativo. El marco de M. y E. de CASSA se encuentra en el anexo 8. El marco, el guion de entrevistas de salida, y la pauta de formato de consentimiento se pueden descargar de la página [www.canunite.org/morral](http://www.canunite.org/morral).

### 2.7.2. EL CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO (CMS): A TODOS LES GUSTA UN CUENTO

El cambio más significativo es un proceso participativo dentro de una organización. Quienes integran la organización recopilan y luego analizan los relatos de lo que ha pasado en el proyecto, para elegir los que demuestran los cambios más significativos. La herramienta pretende identificar tanto los cambios imprevistos como los previstos. Es sencillo, y da la libertad de definir qué es importante para la gente involucrada (libertad para contar lo que es más importante para ellas y ellos, en vez de contestar preguntas de lo que la organización acompañante consideró importante del proyecto). Se trata de una metodología que captura los cambios concretos en la vida de la gente, y que se complementa con otras maneras de seguir el desempeño en las actividades y de evaluar los productos.

El CMS empieza con un taller interno en el que se definen los “dominios”, que son categorías útiles para conseguir relatos sobre los cambios que nos interesa conocer. Por ejemplo, algunos dominios de cambio pueden ser: “en el último año”, “en tu alimentación”, “en tu parcela”, “en tu organización”. Luego se hacen entrevistas a los grupos o comunidades con los cuales trabajamos, preguntando simplemente: “en su opinión, ¿cuál ha sido el cambio más significativo?”, y se agregan los dominios: “en el último año”, “en tu salud”, etc. Se pueden adaptar los dominios o temas en el camino, si surgen temas inesperados.

En CASSA los dominios se expresan con la pregunta: “pensando en tu trabajo con la SSA y la agroecología, en estos dos años de la comunidad de aprendizaje, ¿cuál ha sido el cambio más significativo?, en los ámbitos individual, la organización y la práctica comunitaria.

Los relatos se recopilan y se hace un taller para revisarlos y seleccionar los que demuestren el cambio más significativo. Este paso se puede hacer entre los miembros de la organización, e idealmente con las personas que acompañamos. En organizaciones con estructura jerárquica, la metodología puede estimular discusiones de monitoreo entre los diferentes niveles que existan; por ejemplo, entre las personas promotoras, las facilitadoras y las coordinadoras. Las y los integrantes de cada nivel hacen una selección de los relatos y explican su valor, luego los pasan a las personas del siguiente nivel, de esta forma se puede hacer una “cascada” de retroalimentación de relatos. Después, se puede hacer un proceso de verificación para ver si las historias seleccionadas tienen resonancia con más gente o si solamente son situaciones únicas. Los datos de todos los relatos también se pueden analizar para encontrar patrones.



## Usando “Cambio Más Significativo” en CASSA.

En la experiencia de CASSA, preguntamos a los grupos participantes sobre el cambio más significativo en sus prácticas de seguridad y soberanía alimentarias, y agroecología, en los ámbitos individual, de la organización, y de su práctica comunitaria. Complementamos los datos de monitoreo con otras fuentes: la encuesta inicial hecha a las personas participantes, los apuntes de evaluación de eventos, los formatos de seguimiento de los grupos temáticos, y las “cartas a mí misma” que las personas escribieron en el cierre de cada encuentro. Las y los integrantes de CASSA han hecho buena parte del trabajo de monitoreo de una manera participativa, lo que puede observarse en el seguimiento del trabajo de los grupos temáticos, cuyos hallazgos se publican en el capítulo 3 de este libro.

Inspirados en el CMS, transcribimos nuestros apuntes y entrevistas de evaluación en una hoja de cálculo (tabla de Excel). Luego cada miembro del equipo leyó las respuestas, eligiendo la que le parecía más significativa. También se hizo un análisis de contenido, etiquetando ciertos temas recurrentes y contando cuántas veces fueron mencionados, para ver el tipo de respuestas más frecuentes. Las impresiones de los miembros del equipo se discutieron en un taller, en el que se eligieron los relatos de los cambios más significativos que fueran representativos o que destacaran. Por último, los relatos serán presentados en el cuarto y último encuentro de CASSA para discutir entre todas las personas participantes, lo que significa un nivel más de evaluación y verificación. Así, podemos concluir con una evaluación que incluya sus recomendaciones y aprendizajes.\*

\* Como parte del monitoreo del proyecto CASSA, a lo largo del proceso se fue recopilando un documento con los aprendizajes sobre cómo manejar una comunidad de aprendizaje. Se usó una estructura similar a los formatos de seguimiento de los grupos temáticos, en la que preguntamos ¿qué funcionó? ¿qué cambiarías? Con base en tu experiencia, ¿qué recomendarías a otra organización que trabaja en una situación parecida sobre SSA? Estas reflexiones están disponibles en línea.

### 2.7.3. LA PARTICIPACIÓN EN EL M.Y E.

Hay que evitar que el monitoreo y la evaluación se conviertan en una carga tan pesada que impidan el trabajo o provoquen que se deje de lado. José Leonides Caamal Colli, coordinador de la Alianza Toj Óolal,<sup>13</sup> también conocida por sus siglas ATSSA, aconseja: “lo recomendable es que, de acuerdo al objetivo o meta, hay que tener por lo menos entre tres y cuatro indicadores. Esto permite no medir información de más que no sea necesaria”. Por ejemplo, el aumento en la producción de huevos puede ser un buen indicador del mejoramiento de un proyecto de aves de traspatio, ¡pero hay que pensar bien si queremos que los participantes cuenten y apunten diariamente cuántos huevos pusieron sus gallinas! Igualmente, si se diseña un sistema de M. y E. tan complejo que necesite la contratación de un especialista de tiempo completo, habrá que reevaluar el sistema

y preguntarse qué estamos midiendo y por qué. Los mejores datos de monitoreo son aquellos que se necesitan durante el trascurso del proyecto.

En ATSSA tienen la dificultad de medir tanto el progreso de los proyectos de las organizaciones que integran la alianza, como el desarrollo de la alianza en sí. Cuando iniciaron su trabajo de M. y E. generaron una lista de indicadores de las metas y de las actividades. Después se reunieron con un especialista para mejorar en este tema:

“Se generó una lista de indicadores de las metas y de las actividades, pero se cayó en el error de medir cosas innecesarias o que tal vez a la fuente financiadora no le interesaban, pero podría ser de utilidad como alianza. Después nos reunimos con un despacho para desarrollar más este tema, y lo primero fue replantear los indicadores y enfocarnos más en lo que queremos conocer con el monitoreo y evaluación. Por lo tanto, a cada meta le dejamos entre dos y cuatro indicadores”.

<sup>13</sup> La alianza está integrada por la Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo (UIMQRoo), la Red de Ejidos Productores de Servicios Ambientales (REPSERAM), U' Yool Che, A. C., la Fundación Mexicana para el Desarrollo, A. C., y Misioneros, A. C.

ATSSA ha realizado talleres en grupos focales y entrevistas individuales tanto para definir los indicadores como para recopilar los datos de monitoreo. Al final, no hay que tener miedo del M. y E., pero tampoco hay que enredarse en un sistema demasiado detallado. Es una oportunidad excelente para obtener entendimiento y aprendizaje, pero sólo cuando está planeado desde el inicio, conlleva poco tiempo y recursos, y es claramente útil para el desempeño del proyecto.

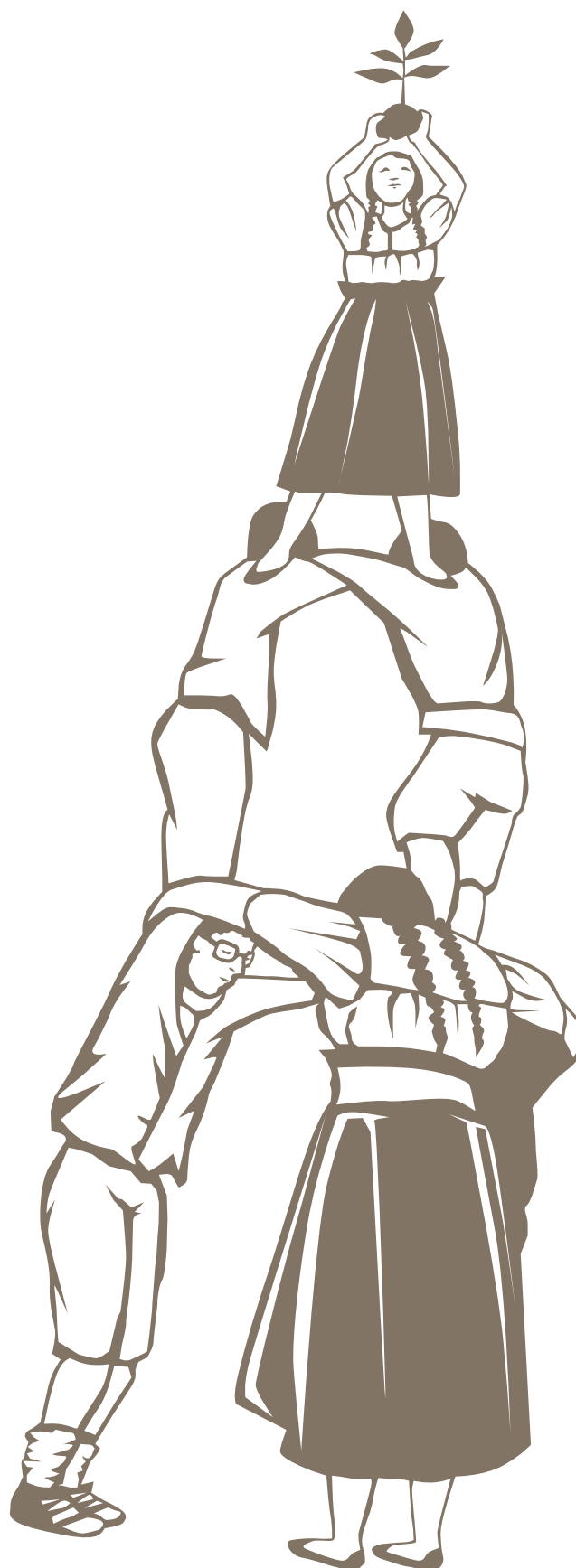
## 2.8. CONSTRUYENDO BASES SÓLIDAS EN LA COMUNIDAD PARA DAR CONTINUIDAD AL PROCESO

Como OSC o colectivos, lo que buscamos a largo plazo al acompañar a las comunidades en la transformación y mejoramiento de sus realidades, es que el trabajo permanezca incluso sin nuestra presencia o asesoría. Es decir, nuestra apuesta es generar comunidades autogestivas y fortalecidas. ¿Cómo conseguir la continuidad de todas las acciones logradas en conjunto, si se parte de que fueron buenas experiencias? Esto se logra cuando el proceso se realiza de manera cuidadosa y con bases sólidas. Ofrecemos algunos puntos clave que ya hemos abordado con más detalle en las secciones anteriores:

- Generar acuerdos internos de funcionamiento.
- Fortalecer los conocimientos locales y formar personas locales con capacidades técnicas para que acompañen a su comunidad.
- Crear planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo.

Otro aspecto relevante es cuidar las relaciones con la comunidad o grupo, lo que se logra con respeto al tiempo y al ritmo de la comunidad, así como a los acuerdos tomados. Por ejemplo, es bueno cuidar detalles, como evitar cambiar fechas programadas y, cuando esto no sea posible, avisar con tiempo y explicar las razones que provocaron el cambio. No hay que olvidar atender los vínculos más personales que llegamos a establecer con algunas personas o familias.

Figura 2.6. La relación entre la OSC y la comunidad como base del trabajo.



“Como acompañantes, no nos podemos limitar simplemente a cumplir con nuestros objetivos o actividades. Hay que responder a las necesidades de la comunidad. Cuando se acepta iniciar con un proceso de acompañamiento, nos consideran sus aliados. Por lo tanto, compartirán sus necesidades más apremiantes, aunque eso, en ocasiones, no responda a lo planeado desde la asociación. Cuando esto sucede es importante ser muy sinceros y claros. En ocasiones sus demandas se refieren sólo a necesidades muy concretas, como por ejemplo, trasladar a un enfermo, acompañar en gestiones, realizar documentos, etc. Esto nos obliga a asumir o explicar cuando las situaciones superan nuestras capacidades o posibilidades y dar la información para dirigir a los compañeros con quienes se podría dar una mejor calidad de apoyo. Aunque en ocasiones todo lo anterior no sea parte de nuestras actividades, es importante estar preparado para cuando pueda suceder, y saber cómo responder a cada situación.

Cuando estamos en las comunidades es natural que haya familias con las que se van creando lazos estrechos y fraternos. Sin embargo, no todas las familias de la comunidad tienen estas formas y modos, por lo que no debemos sentirnos con la confianza de tratar a todas las familias de la misma forma. Esto puede generar incomodidades. Incluso con las familias con las que se crea una amistad, es importante ser conscientes de que ellas no están ahí todo el tiempo con la misma disponibilidad de recibirnos. Es muy importante respetar sus espacios familiares”

Álvaro Mena Fuentes, integrante de Ka' Kuxtal Much' Meyaj.\*

\* Entrevista realizada el 5 de septiembre del 2017.

Como podemos ver, los buenos cimientos en las relaciones y en la organización del trabajo fortalecen y crean vínculos y compromisos más allá de las tareas concretas relacionadas con los proyectos. Si queremos construir bases sólidas en la comunidad, tengamos un buen comienzo y alimentémoslo todos los días hasta que sea hora de marcharnos, o bien, transitemos hacia otro tipo de relación.

## 2.9. RETIRÁNDOSE DE LA COMUNIDAD CON GRACIA

Cada inicio tiene un fin. En esta sección nos cuestionamos: ¿qué hacer cuando los proyectos terminan y qué sucede después? ¿Es hora de dejar que la comunidad camine sola o podemos llegar a otros acuerdos de trabajo y formar nuevas relaciones?

El propósito del acompañamiento de gente externa a la comunidad es que ésta fortalezca sus aptitudes, entendimiento y capacidades para tomar el control de su propio futuro. Sin embargo, pocos proyectos de OSC lo-

gran ese nivel de autonomía, sin intentar un trabajo de largo plazo y a gran escala. Entonces, como miembros de organizaciones civiles, ¿cómo logramos esa autonomía y nos retiramos con gracia de la comunidad? O, ¿cómo logramos una presencia continua pero que contribuya a fortalecer los procesos comunitarios?

Las posibilidades cuando finaliza un proyecto son muchas, según sean las particularidades de los espacios en los que trabajamos y nuestras metodologías. En seguida compartimos cinco maneras como las organizaciones han cerrado proyectos o se han retirado del acompañamiento de un proceso.

### 2.9.1. TRANSICIÓN A OTRA RELACIÓN

Hablamos de trasladarse de una forma de trabajo a otra, con la comunidad o grupo que acompañamos, es decir, de cerrar una etapa para dar paso a nuevas relaciones o acuerdos. Por ejemplo, pasar de acompañar un proceso en su totalidad, a un acuerdo con la comunidad de apoyo técnico eventual en algún proceso: “Cuando

ellos pueden caminar solos, ellos nos dicen. Entonces se transita a otro tipo de acompañamiento” (Rigoverto Albores, DESMI).

Muchas organizaciones cambian sus principios y estrategias con el transcurso de los años. Por ejemplo, algunas organizaciones con décadas de historia han transitado del asistencialismo a procesos más participativos, como es el caso de la Fundación León XIII y DESMI; Esto las ha llevado a construir otro tipo de relaciones, de mayor firmeza y confianza, con flexibilidad y disposición para dejarse inspirar por nuevas visiones, tanto por parte de sus integrantes como de la comunidad.

### 2.9.2. LA ORGANIZACIÓN ES PARTE DE LA COMUNIDAD Y NO TIENE QUE SALIRSE

Puede suceder que la organización es parte de la comunidad, que sus integrantes no son ajenos a ésta y por lo tanto no se visualizan fuera de ella. En estos casos el

trabajo cobra mayor responsabilidad y compromiso, como ha sido para Ka' Kuxtal Much' Meyaj:

“Cuando nos conformamos como organización, una de las fortalezas más importantes fue el hecho de que en cada comunidad en la que se trabaja hay miembros de la asociación civil. Por lo tanto, el trabajo comunitario tiene cierta garantía y amplia responsabilidad. Aprendimos que es importante para las comunidades y los miembros de ésta respetar sus procesos internos de toma de decisiones, como la asamblea, a sus autoridades y a los líderes morales de la comunidad”.

Álvaro Mena Fuentes

Este tipo de relación exige a la OSC actuar con coherencia y predicar con el ejemplo, lo que no significa que no surjan dificultades.

Figura 2.7. Salir con gracia de la comunidad.



### 2.9.3. LA ORGANIZACIÓN TIENE UNA ESTRATEGIA DE SALIDA

La postura de DESMI es no volverse imprescindible para la comunidad, por ello apuesta a crear una estrategia de salida mediante la generación de espacios, con la intención de que sean los propios grupos comunitarios los que retomen sus procesos. Por ejemplo, algunas personas que se alfabetizaron en DESMI actualmente dirigen cooperativas. En ese sentido, parte de la tarea de la organización es desarrollar capacidades para no generar dependencia, lo cual se contempla desde que inicia la relación.

### 2.9.4. LA COMUNIDAD PIDE QUE LA OSC SE RETIRE

Si un proyecto termina en buenos términos y la comunidad decide que ya no necesita el apoyo de sus acompañantes, es muy buena señal. Quiere decir que la comunidad ha ganado control, autoestima y herramientas de autonomía para autogestionarse. Las iniciativas de autogestión tienden a ser más sustentables que los proyectos que reciben financiamiento o apoyo externo.

Pero también puede darse el caso de que, durante el acompañamiento, la OSC viole los procesos comunitarios. Suele suceder que bajo la apariencia de un buen trabajo se logre el efecto contrario. El reto para la OSC es darse cuenta a tiempo y rectificar el camino, entrar en diálogo y replantearse la posibilidad de un cambio, o bien la retirada creativa que rescate lo que ya se ha logrado en colaboración. En ciertas ocasiones la ruptura abrupta puede convertirse en una oportunidad de renacimiento tanto para la comunidad o grupo como para la organización acompañante.

### 2.9.5. CONSTRUYENDO RELACIONES A LARGO PLAZO

En Misioneros A.C. se habla del “acercamiento del caracol”. En vez de pensar en los eventos como una línea con principio y fin, o como un círculo cerrado, se conciben como una espiral: “cada año hacemos lo mismo, pero un poco mejor” (Margarita Noh Poot, integrante

de Misioneros). Esto presupone un compromiso fuerte y duradero con la comunidad, de décadas, que conlleva una estrategia de financiamiento, muy lejos de los proyectos a corto plazo, de los ciclos electorales o de los programas de apoyo gubernamentales.

En síntesis, para el trabajo comunitario no hay recetas, puesto que cada organización y comunidad tiene sus propias particularidades y objetivos. Esperamos que estos principios, basados en las experiencias aquí presentadas, ayuden a planificar e implementar, de forma respetuosa y efectiva, la aproximación, colaboración y salida de las comunidades o grupos con los que trabajamos.

