

UN CAMINO PARA LA PAZ

EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS EN LA RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL



JESUITAS POR LA PAZ

UN CAMINO PARA LA PAZ

EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS EN LA
RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL

JESUITAS POR LA PAZ

Centro de Investigación y Acción Social Jesuitas por la Paz

Serapio Rendón 57-b, Col. San Rafael, C.P. 06470, Ciudad de México.

Tel. (55)57056621.

Correo: contacto@ciasporlapaz.org

Coordinadores

Jorge Atilano González Candia, S.J.

Óscar Daniel Torres Rosales

Gilberto Lenin Torres Lázaro

Colaboradores

Celia González Déctor

Cynthia García Nieves

Evangelina Terán Fuentes

Fernando Barajas Martínez

Gabriel Mendoza Zárate, S.J.

Genner Peniche Castro

Héctor Rivera Vergara

Rosario Barragán Rodríguez

María de la Luz Álvarez Hernández

Nelson García González

Tania Tzitziri Martínez Cortés

Fotografía de portada: Enrique Carrasco, S.J.

Ciudad de México, octubre de 2019.

La investigación de las buenas prácticas de Cherán y Tancitaro contó con la solidaridad financiera del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá (IDRC); la manutención de los equipos de profesionistas del CIAS en terreno con el apoyo de la Fundación de Apoyo a la Formación de la Infancia (FAFI), la realización de las Comunidades de Aprendizaje y el acompañamiento de los diez Proyectos de Reconstrucción del Tejido Social contó con el apoyo económico de Catholic Relief Services (CRS) y el diseño de esta obra con el financiamiento de Ayudando Grandiosamente A.C.

“Es el diálogo el que hace la paz.
No se puede tener paz sin diálogo”.

Papa Francisco
A los estudiantes japoneses
Ciudad de Vaticano
21 de agosto de 2013

SIGLAS UTILIZADAS

AGE: Acompañamiento a Grupos Económicos.
CAFIT: Centro de Atención Familiar Integral de Tancítaro.
CCBC: Consejo Ciudadano del Buen Convivir.
CIAS: Centro de Investigación y Acción Social.
CMS: Consejo Municipal de Seguridad.
CT: Comunidad Terapéutica.
CRS: Catholic Relief Services.
CUSEPT: Cuerpo de Seguridad Pública de Tancítaro.
GFSM: Grupo Funcional de Salud Mental.
DIF: Desarrollo Integral de la Infancia.
DDHH: Derechos Humanos.
IDIT: Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica.
IDRC: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá.
ITESO: Instituto Tecnológico Superior de Occidente.
FAFI: Fundación para Apoyo a la Formación de la Infancia.
PAFIT: Programa de Atención Familiar Integral de Tancítaro.
PAN: Partido Acción Nacional.
PCSM: Plataforma para la Construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil en México.
POA: Plan Operativo Anual.
PRD: Partido de la Revolución Democrática.
PRI: Partido Revolucionario Institucional.
PRTS: Programa de Reconstrucción del Tejido Social.
PROFEPA: Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
PT: Partido del Trabajo.
PVEM: Partido Verde Ecologista de México.
RTS: Reconstrucción del Tejido Social.
SEMARNAT: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
MAIEES: Metodología de Acompañamiento e Incubación de Empresas de Economía Social y Solidaria.
MORENA: Movimiento de Regeneración Nacional.
USAID: Agencia de Desarrollo de los Estados Unidos.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	10
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1	
REFERENTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS	22
1.1 Marco conceptual de referencia	23
1.2 Marco metodológico	25
1.3 Procedimientos metodológicos	28
CAPÍTULO 2	
EL PROGRAMA DE RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL EN MICHOACÁN, LA EXPERIENCIA DE CHERÁN Y TANCÍTARO	34
2.1 Presentación de los casos	36
2.2 Las primeras redes	38
2.3 Comprensión de la problemática	42
2.4 El Programa de Reconstrucción del Tejido Social	54
2.5 Claves para la instalación del PRTS	71
CAPÍTULO 3	
METODOLOGÍAS DE RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL EN CHERÁN Y TANCÍTARO	78
CHERÁN	80
3.1 Asambleas de Paz en las secundarias	80
3.2 Familias Fuertes	91
3.3 Acompañamiento al Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia de Cherán	102
TANCÍTARO	116
3.4 Consejos Ciudadanos	116
3.5 Misiones del Buen Convivir	148
3.6 Programa de Atención Familiar Integral de Tancítaro	164
3.7 Acompañamiento a Grupos Económicos	196
CAPÍTULO 4	
NUEVAS COMPRENSIONES	222
4.1 Análisis de las metodologías	223
4.2 Traumas, mitos y desvinculaciones	233

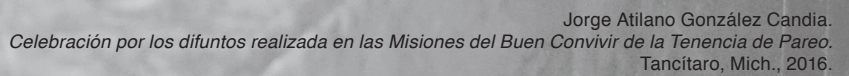
4.3 Los principios organizadores de la RTS	243
4.4 La integración de otros enfoques	245

CAPÍTULO 5

EL MODELO PRTS DEL CIAS	250
5.1 Elementos fundamentales	251
5.2 La pedagogía RTS	258
5.3 Estrategia general para la instalación del PRTS	269
5.4 Componentes	281

CONCLUSIONES	312
---------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	316
---------------------------	-----



PRESENTACIÓN

¡ los niños somos
el futuro. pero sin
naturaleza no
hay nada!

ORDEN DEL DIA

- 1.- Pase de lista.
- 2.- Presentación del Proyecto tejido Social
- 3.- Presentación del plan de trabajo de vivero y extracción.
- 4.- Asuntos generales:
 - a) Salud.
 - b) Reunión general
 - c) Invitación al carnaval.
 - d) Invitación al aniversario del Colegio Hidalgo

Construir el Estado y Reconstruir el Tejido Social

Franz Vanderschueren

Este libro presenta una propuesta de reconstrucción del tejido social a escala nacional como forma de recuperar y profundizar la paz en México y crear las condiciones de su sustentabilidad. Se apoya sobre experiencias concretas en terreno elaboradas con base en las orientaciones pioneras de la Compañía de Jesús y en un período de escasez de modelos de acción capaces de contribuir a construir o reconstruir una nación desde la experiencia comunitaria.

La propuesta constituye en sí un desafío considerable porque la fractura social y las violencias han alcanzado niveles elevados; porque pretende justamente que la reconstrucción se realice en el terreno de la sociedad civil en un país acostumbrado al asistencialismo clientelar; porque obliga a formar y empoderar a las comunidades cuando las corrientes predominantes en la sociedad apuntan al individualismo y los elementos comunitarios remanentes aparecen como una expresión nostálgica de la comunidad rural, así como de las grandes organizaciones de trabajadores del siglo pasado o son organizaciones locales dominadas por el poder perverso de los cárteles. No existen hoy muchos modelos comunitarios vigentes y atractivos de la solidaridad orgánica como lo soñaba Durkheim y que deberían estar en condición de definir colectivamente lo que es delito, es decir, lo que la mayoría de la comunidad no puede aceptar y necesita prevenir y sancionar. Al contrario, se vive en México un tipo de anomia caracterizado por la ausencia de reglas jurídicas y de normas aceptadas por todos, aplicables y respetadas. Ni siquiera los comportamientos más inhumanos del crimen organizado o las formas más descaradas de la corrupción sistémica generan repudio unánime sino más bien adaptación y, en la mayoría de los casos, resignación o impotencia. Si bien los movimientos sociales fuertes han mostrado reacciones masivas a esta situación, no han logrado cambiarla porque carecieron de continuidad y de arraigo en las comunidades locales y se enfrentaron a un estado con déficit democrático. Denunciaron hechos graves, crearon consciencia en la población, pero al no poder cambiar la situación real no modificaron la relación con el poder político ni generaron el necesario anclaje comunitario que permitiera reconfigurar el tejido social. Evidenciar el desgaste y el estado calamitoso del tejido social no garantiza un cambio, sino que puede aún profundizar la impotencia, la frustración y la resignación de la población que se siente abandonada, sin armas para defenderse y sin fuerza para construir algo diferente. No es sorprendente que en estas condiciones buena parte de la población mexicana piense en la migración como solución y futuro utópico. De hecho el 10% de ésta es migrante de primera generación en EEUU mientras otro 20% de personas originarias de México viven en EEUU como migrante de segunda o tercera generación.

La construcción de un México como país democrático, moderno y cohesionado no puede eludir dos transformaciones urgentes y complementarias.

La primera es la existencia de un Estado capaz no sólo de administrar el país sino sobre todo de asegurar un marco institucional democrático, respetuoso de la

diversidad regional, étnica y cultural y de los Derechos Humanos (DDHH) de todos. En México las normas democráticas vigentes hasta el inicio de 2019 corresponden a una situación de transición desde un tipo de partido corporativista hegemónico que reinó hasta el fin del siglo XX y logró mantener estabilidad y crecimiento en un contexto de clientelismo político donde la población “consumía servicios” otorgados por un gobierno fuerte dirigido por un presidente omnipotente. Esa hegemonía perdió su legitimidad con el asesinato del entonces candidato presidencial Luis Donaldo Colosio y su concreción con la llegada de la transición. Pero este cambio político no tuvo su correlato institucional. Los tres períodos presidenciales de la transición no generaron las reformas necesarias a las instituciones para sustituir la hegemonía de un partido. No se logró la construcción de un sistema de justicia criminal compatible con instituciones democráticas que cumpliera su tarea (poder judicial, policías, cárceles); sin el cual, ninguna democracia puede garantizar su funcionamiento ni el respeto a los DDHH. No se creó la capacidad de controlar la corrupción que, hasta cierto punto, el antiguo sistema de un partido hegemónico podía administrar y este flagelo se desarrolló impunemente al punto de consolidar su carácter sistémico y de contaminar las instituciones, las organizaciones económicas, sociales y políticas, las redes de la sociedad civil y aún los referentes éticos como la Iglesia, tal y como lo afirmó el Papa Francisco cuando denunció las negociaciones entre crimen organizado y jerarquía eclesiástica en su discurso a los obispos en febrero de 2016.

El Estado de derecho que constituye una “garantía jurídica y un compromiso político del Estado hacia los ciudadanos” (A. Olvera, 2015:31) no existió o fue carente, haciendo de los DDHH una simple promesa sin sostén operativo ni efectivo. El número de muertos y desaparecidos, el aumento considerable de la tasa de homicidios, los numerosos secuestros, las fosas comunes y las violaciones de los DDHH, tanto por el Estado como por las bandas criminales, ilustran trágicamente esta realidad. En tales condiciones, tanto las asociaciones de la población como los movimientos sociales –por masivos que hayan sido– no pudieron “cambiar las instituciones y/o inducir la creación de aquellas que deberían resolver este déficit histórico” (Olvera, 2015:31). En efecto, si se mira a los principales movimientos sociales que surgieron en México en las últimas décadas desde la Marcha de los Zapatistas –las protestas antifraude en las elecciones presidenciales de 2006; los Movimientos masivos y transversales del país, reivindicando la Paz y la Justicia, liderados por el escritor Javier Sicilia durante la ofensiva militarizada del Estado contra el narcotráfico; las protestas de los maestros contra la reforma educativa y la movilización; las protestas de los familiares de los 43 estudiantes de Ayotzinapa que reclaman verdad y justicia– sus resultados han sido limitados y no han logrado cambiar la realidad de un Estado deficitario ni la debilidad de la ciudadanía frente a esta realidad, ni la cultura política que deriva de esta situación frágil. Durante este período se dio, como hecho político mayor, el traspaso progresivo del poder dominante del presidente a los gobernadores sin que se profundizara en la democracia y, al contrario, con una mayor corrupción sistémica, aunque la última elección presidencial parece invertir esta doble tendencia.

La mayor evidencia del déficit del Estado se dio en materia de seguridad y prevención a pesar de múltiples y creativas iniciativas en varias ciudades. En efecto, a partir de 2006 la violencia en México, que estaba anteriormente focalizada en algunas ciudades y regiones con una intensidad limitada, alcanzó niveles tan graves que asustan tanto a la opinión pública como al Estado, por lo que se volvió un objetivo estratégico esencial para los gobernantes y para la población. Se percibe inicialmente el aumento de homicidios como la consecuencia de luchas internas entre cárteles, pero progresivamente los hechos muestran que la ciudadanía es afectada considerablemente por este fenómeno, como lo evidencian los atentados en Morelia (2008), la masacre de Villa de Salvárcar en Ciudad Juárez (2010), del Casino Royale en Monterrey (2011), de San Fernando (2010-2011), hechos trágicos que totalizaron más de 350 muertos. A eso se suman los secuestros y la práctica masiva de la extorsión que afecta en algunos casos a la mayoría del comercio de una ciudad y sus sectores residenciales. Todos estos hechos generaron estrategias diversas de adaptación de los habitantes a esta dura realidad, sea cambiando sus hábitos, sea organizando grupos de autodefensa como las michoacanas, sea procediendo a linchamientos o negociando acuerdos locales con los cárteles.

En la misma época, la respuesta del Estado liderada por Felipe Calderón inicia la guerra contra las drogas a través de operaciones conjuntas que implicaron un despliegue masivo de fuerzas militares, en conjunto con la Policía Federal y el apoyo de policías locales como en Ciudad Juárez, que tuvo unos 6000 soldados desplegados durante varios meses. El objetivo de esta ofensiva fue decapitar a los cárteles logrando más de 25 líderes detenidos, pero produjo una fragmentación de los cárteles y su peligrosa multiplicación. La ausencia de objetivos claros, de medios adecuados, de inteligencia policial, de conocimiento acabado de las características del narco, de estrategia paralela de prevención a nivel local de esta ofensiva militarizada hizo que tuviera resultados limitados y provocara un incremento del número de muertos, más de 1.7 millones de personas forzadas a desplazarse en el país a causa de la violencia criminal desatada entre 2006 y 2011, sin que el crimen organizado parezca seriamente debilitado y sin que la diversificación criminal disminuya. Lo que más caracteriza este período en materia de seguridad es la militarización de la lucha antinarco que está lejos de ser unánime; las carencias de las policías por falta de un modelo de “policiamiento”, de inteligencia policial y de fiscalización por parte de la sociedad civil; y el surgimiento de políticas de prevención local fomentado por el sector más lúcido del gobierno que logró que se aprobara una ley de prevención preparada con Naciones Unidas y un programa de subvenciones de actividades preventivas por parte de los municipios que se materializó en la institucionalización del Subsidio para la Seguridad de los Municipios (SUBSEMUN).

Si bien el gobierno siguiente de Enrique Peña Nieto intentó inicialmente apostar por una política más integral, más económica, social y preventiva, no logró los objetivos esperados. Ya sea por falta de claridad en materia de seguridad y prevención; por querer construir un sistema de subvenciones a los municipios que pasara por las gobernaturas en su mayoría involucradas en prácticas de corrupción; por falta

de diseño, de evaluación pertinente y de coordinación entre las corporaciones encargadas de la seguridad o prevención; por la mantención de una militarización de la lucha contra la droga sin esfuerzo de construir policías locales, estatales y federales dignificadas y con modelos de “policiamiento” pertinente. A esto se suma el hecho de que al no resolver los problemas sociales de zonas rezagadas se ha facilitado el reclutamiento de la mano de obra del crimen organizado y la constitución de territorios que configuran espacios donde no sólo el derecho no prevalece sino donde viven personas sin contacto con la economía formal y cuya forma de lograr espacio propio y respeto es a través de la violencia y la ilegalidad. El resultado ha sido igualmente desastroso como al fin del período presidencial anterior con una imagen evidente de corrupción galopante dentro de una sociedad fragmentada. La política de seguridad y los modestos intentos de prevención evidenciaron el carácter deficitario del Estado y en particular las carencias de su sistema de justicia criminal y lo extremadamente limitado de sus iniciativas de prevención.

El respeto a los DDHH y el empoderamiento de las comunidades no se regalan, a menudo se conquistan y el ejemplo de la transición confirmó que no se consolidó automáticamente la democracia por el simple hecho de terminar con un partido hegemónico y autoritario. Al contrario, este período, a pesar de esfuerzos esporádicos de reforma, al no crear las condiciones de aplicación de las leyes promulgadas, profundizó la violación de los DDHH, la corrupción sistémica, el espacio para el despliegue del crimen organizado y, en consecuencia, la desconfianza en las instituciones y la fragmentación del tejido social. Este último resultado es el mayor daño que provocó este período porque impidió el surgimiento desde abajo de una comunidad empoderada que dialogara con el poder político sobre la construcción de reglas democráticas en materias política, social y económica y sobre la necesaria coproducción de seguridad. El déficit del Estado empobrece la solidaridad y destruye la fuerza de los lazos comunitarios y de las organizaciones de base al mismo tiempo que privilegia la reproducción del mismo sistema y la mantención del control político. En efecto, si bien las instituciones configuran el marco dentro del cual se desarrolla la práctica de las organizaciones sociales y de los ciudadanos organizados, “las prácticas de los actores concretos se guían también y con frecuencia, principalmente, por una serie de valores, códigos y reglas que no están estatuidas en el orden legal, sino en la trama cultural de la sociedad” (Olvera, 2015: 36).

La presencia de una sociedad civil organizada, independientemente de la relación política con el gobierno de turno, capaz de defender sus derechos y profundizarlos es la segunda condición para construir un México democrático y es el tema central de este libro como también el objetivo de los inspiradores de esta reconstrucción del tejido social.

Sumados a los múltiples esfuerzos esporádicos de cambios e iniciativas locales que se han destacado desde el inicio del siglo, hay dos hechos importantes que a nuestro juicio marcan orientaciones positivas en el empoderamiento comunitario y en la gobernanza de México. Por una parte, el cambio de gobierno de la Ciudad de México donde se ha reivindicado el derecho a la ciudad y se han logrado iniciativas de participación de la población en el gobierno sobre la base de la profundización de los derechos de los ciudadanos. Aunque insuficientes en materia de seguridad y

prevención, estos cambios han permitido la aprobación de una constitución propia con la puesta en evidencia del derecho a la ciudad, la legítima reivindicación de servicios decentes y la urgencia por resolver problemas críticos, como el transporte, donde muchas buenas iniciativas han sido tomadas en los 20 últimos años en la capital. El peso real y simbólico de la ciudad debería permitir avances en la democratización de la gobernanza de las ciudades. En materia de seguridad será importante, a futuro, instalar en la capital un modelo de “policiamiento” de proximidad para lograr imponer una policía dignificada, eficiente y en relación directa y empática con la comunidad.

El segundo evento que marca una ruptura para México y toda la región (análoga a lo que fueron los ejemplos de Medellín y Bogotá para la seguridad de las ciudades de la región) es el caso de Cherán, modesto por su peso demográfico, pero con un significado muy impactante. Esta pequeña comunidad Purépecha de Michoacán, situada en una zona que el gobierno federal no controlaba desde varios años y que el crimen organizado había comenzado a colonizar con muertos y violencia, se rebeló en 2011. Logró en forma autónoma reconstruir sus lazos tradicionales, detener la tala ilegal, los secuestros y las extorsiones; fortalecer la identidad étnica y las instituciones comunitarias y construir un nuevo relato que fortaleciera la referencia a las instituciones comunitarias y la convivencia respetuosa de la diversidad. Con su esfuerzo expulsó al crimen organizado de su territorio y garantizó la sustentabilidad democrática a través de la obtención del gobierno por usos y costumbres. Hoy día no sólo los expertos reconocen este evento de alcance nacional y regional, sino que los observadores extranjeros afirman que es la comuna más segura del estado de Michoacán y la única comuna en la región latinoamericana en haber podido erradicar al crimen organizado de su territorio de forma autónoma. Este ejemplo analizado en este libro merece la atención de todos los que anhelan una sociedad sin crimen organizado y con formas de convivencia propia que expresen una cultura política solidaria.

En términos de la teoría criminológica diríamos que Cherán alcanzó a imponer un tipo de “eficacia colectiva”, que propone R. Sampson (2006), reconstruyendo la confianza y utilizando para esto los vínculos, la identidad cultural y los acuerdos para la conformación de consensos sobre temas de interés y para la animación de procesos de transformación social. La teoría de la eficacia colectiva afirma que el restablecimiento de la confianza y la generación de acuerdos para lograr un objetivo de desarrollo común permite responder a la anomia que se expresa en los territorios de los más vulnerables en la desorganización social donde los adultos no logran ni la cohesión entre ellos ni la capacidad de supervisión de los jóvenes, pero crean un terreno fértil para grupos perversos. La lección de Cherán que se aparenta a esta teoría de la eficacia colectiva crea las bases de un empoderamiento comunitario local que permite el diálogo con un poder político, no sobre la base de la reivindicación de intereses corporativistas de quienes reclaman su cuota de regalos equivalente a su cuota de poder político, sino sobre la base de DDHH y de construcción de territorio o ciudad donde no debería haber excluidos.

El desafío de este modelo es enorme y el éxito no puede ser garantizado de antemano, cualquiera sea la energía positiva y espiritual de los inspiradores y de las

comunidades. La (re)construcción de comunidades en pro de la eficacia colectiva requiere varias condiciones, sobre todo cuando la base de la acción colectiva es la inseguridad.

Primero, la voluntad de empoderar a las comunidades, sean rurales o urbanas, que pasa por la confianza mutua y el objetivo ciudadano común, lo que supone un liderazgo robusto en un contexto de violencia. Cherán lo logró y lo institucionalizó en el gobierno de “usos y costumbres” que los Purépechas llaman de “respeto”. Es decir, la forma de gobierno del territorio y del empoderamiento debe reflejar la identidad, sea de la comunidad o del barrio.

Segundo, los análisis recientes han mostrado que en América Latina la eficacia colectiva funciona y adquiere sustentabilidad si es acompañada por una acción policial de proximidad que refleje la empatía entre comunidad local y policías. De algún modo es la verificación del eslogan atribuido al fundador de la policía en Londres en 1831 “la gente es la policía y la policía es la gente” y uno de los aspectos fundamentales que diferencia la seguridad delegada a la policía de aquella entregada a fuerzas militares. La ausencia por el momento de un modelo generalizado y consensuado en México de policía, sobre todo municipal, dificulta esta condición. Los estimulantes modelos como el de Nezahualcóyotl, en el Estado de México, y de Escobedo, en Nuevo León, requerirán años para imponerse; por eso, las zonas de experimentación de este modelo de reconstrucción del tejido social tienen que asumir la formación de las policías locales con los municipios, lo que es complejo en el contexto de la resistencia política de algunos municipios y fuerzas policiales al cambio. El caso hasta ahora exitoso de Tancítaro, descrito en este libro, marca un hito e indica un camino de éxito. Después de conseguir la unidad política de la comunidad a través de una alianza de los partidos y consolidar la paz alcanzada con las autodefensas, este municipio pudo renovar su policía con la conformación de la CUSEPT (Cuerpo de Seguridad Pública de Tancítaro) que ha logrado coordinarse con las llamadas autodefensas conformando una policía comunitaria eficaz, gracias a su sistema de organización territorial y comunicación que hasta ahora ha logrado en su territorio una disminución notable de los delitos. Este municipio aguacatero conformó legalmente el Consejo Ciudadano del Buen Convivir, que es el primero en el país con este concepto y que en sus funciones está el atender la infraestructura de la comunidad y las problemáticas sociales que han dañado el tejido social. En su testimonio se lee la importancia de una ciudadanía organizada y unos canales definidos de comunicación con las autoridades locales para conservar la paz y el cuidado comunitario por medio de la policía municipal y la amplia y permanente participación ciudadana. Al respecto, en Tancítaro se ha concretizado este hecho a través del Consejo Municipal de Seguridad.

Tercero, el modelo de reconstrucción ha sido probado exitosamente en Michoacán en comunidades donde el peso de la economía rural es predominante. No es evidente que el modelo pueda ser adaptado directamente a centros urbanos, sobre todo en su dimensión de reconstrucción de los vínculos que son diferentes en las ciudades donde predomina el anonimato y la solidaridad orgánica, mientras en el campo la solidaridad

es mecánica y se alimenta de un contexto donde todos se conocen. De hecho, la teoría de la eficacia colectiva a partir de investigaciones de campo minimiza la importancia de los vínculos en razón de la especificidad urbana, pero valoriza la generación de confianza. Entonces la pregunta que se plantea es la siguiente: “¿Cuáles son los elementos que en una ciudad mediana o grande generan confianza si los vínculos naturales son prácticamente inexistentes?”. Es ahí donde radica la gran incógnita de este modelo y su mayor desafío: generar condiciones de confianza mutua indispensable para fomentar la búsqueda colectiva de un objetivo común donde los vínculos potentes no existen y en donde difícilmente se darán en un contexto de anonimato urbano.

La práctica indicará las vías principales de realización de este modelo en el contexto urbano. Sin embargo, y teniendo en cuenta experiencias exitosas que apuntan al mismo objetivo, se pueden sugerir dos pistas. Por un lado, el empoderamiento comunitario debería ser una línea de acción privilegiada que incluye por una parte la formación de los habitantes y de sus organizaciones en materia de política y servicios urbanos, lo que requiere la entrega de información fidedigna y formativa a la comunidad sobre el conjunto de servicios y conflictos urbanos y sobre las modalidades de vivir la diversidad en la ciudad que impide la manipulación por parte de operadores sociales o políticos. Por otra parte, el conocimiento de los derechos ciudadanos que derivan de una política urbana donde los habitantes se apropian de la ciudad y su capacidad de negociarlos con las autoridades sobre la base, no de un clientelismo político, sino como legítima reivindicación ciudadana. Existen en el campo internacional expresiones de esta perspectiva como por ejemplo en el desarrollo exitoso de los barrios de Khayelitsha en Ciudad del Cabo, los cuales apuntan a la creación de una ciudad de migrantes de alrededor de un millón de habitantes que se empoderan de su territorio y que aprenden a ser solidarios.

Finalmente, en materia de seguridad y prevención, asumiendo que constituyen las dos caras de una misma medalla, no sólo se necesitará la adopción de modelos policiales eficientes y de proximidad, sino también una prevención integral, rigurosa y liderada por los municipios que alcance hasta los niveles barriales con claros objetivos prioritarios, derivados de diagnósticos pertinentes sobre la dimensión no sólo criminal, sino también social, espacial e institucional de la ciudad. El objetivo de esta tarea es generar una cultura de la prevención que rompe con la dependencia total y clientelar para construir modelos de sociedades con comunidades empoderadas para dialogar con el Estado. Esto implica identificar los obstáculos en materia urbana que impiden la convivencia en los espacios urbanos como los condominios cerrados, la ausencia de espacios de diversidad, los servicios urbanos y sociales excluyentes y la creación de espacios urbanos de integración, como los ya vistos en algunas ciudades, como por ejemplo la línea verde de Aguascalientes y los Cipres de Querétaro, y muchos otros que por los déficits políticos no tuvieron todo el despliegue que merecían.

Estos son algunos de los desafíos y prácticas que sustentan el proyecto audaz de reconstruir el tejido social.

INTRODUCCIÓN



El propósito de este libro es presentar un Modelo de Reconstrucción del Tejido Social diseñado, implementado y ejecutado en diez localidades de México, durante el período comprendido entre 2016-2019, y cuyos resultados se exponen en esta sistematización. Los diez proyectos de reconstrucción del tejido social se implementaron en Cherán, Tancítaro y Tangancícuaro, Michoacán; en Chilón-Citalá, Chiapas; en Huatusco, Veracruz; en Parras, Coahuila; en Chalco, Edo. de Méx.; en Celaya (2) y Guanajuato. Las seis Comunidades de Aprendizaje que se conformaron en el Centro de Investigación y Acción Social (CIAS) para sistematizar las experiencias fueron las mismas que los componentes del programa: 1) Reconciliación Familiar, 2) Educación para el Buen Convivir, 3) Economía Social y Solidaria, 4) Participación Comunitaria, 5) Gobierno Comunitario, y 6) Espiritualidad Eco-comunitaria.

La elaboración de este modelo corresponde a la necesidad de definir una ruta y una lógica que oriente a los equipos locales en las próximas etapas de intervención y para afrontar de mejor manera las causas culturales y estructurales de la violencia. Este reporte se presenta como una continuidad de la investigación realizada por el CIAS para el diseño del Programa de Reconstrucción del Tejido Social (PRTS).

En el año 2015, la pregunta que guio la investigación fue la siguiente: ¿cuáles son las causas culturales y estructurales que generaron el ascenso de la violencia en el período 1990-2015? Su respuesta se fue elaborando a través de 14 diagnósticos barriales correspondientes al mundo urbano, suburbano, campesino e indígena. Los hallazgos obtenidos mostraron una fractura social, generada por un proceso de individualización desvinculante, incentivada por el acceso a los recursos en una situación de desigualdad social y de debilidad institucional, generada por la corrupción y la impunidad (González & Mendoza, 2016).

Cuatro años después, la pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿cómo reconstruir el tejido social desde el ámbito municipal para generar condiciones que lleven al buen convivir? En el libro damos respuesta a esta cuestión con la sistematización de los casos de Cherán y Tancítaro, Mich., los cuales cumplieron tres años de acompañamiento externo, y la sistematización de las Comunidades de Aprendizaje, que recuperan las buenas prácticas de incidencia social.

Las Comunidades de Aprendizaje han sido una escuela de formación para los equipos locales donde se mejoran las herramientas y técnicas, se definen procesos y se evalúa constantemente el modelo de reconstrucción del tejido social. Han sido cuatro años de aprender a vivir en comunidad, de comprender los saberes locales y de construir proyectos medibles en su impacto.

Para terminar, este reporte de investigación se compone de cinco capítulos. El primero desarrolla un marco teórico y otro metodológico. El segundo presenta el caso de los proyectos de reconstrucción del tejido social en Cherán y Tancítaro. El tercero expone las buenas prácticas de Cherán y Tancítaro, describiendo los principales procesos y sus aprendizajes. El cuarto presenta las nuevas comprensiones

sobre la fractura social, los configurantes del tejido social y la integración de otros enfoques. Finalmente, en el quinto capítulo, se propone el modelo de reconstrucción del tejido social del CIAS.



Jorge Atilano González Candia.
Taller Unidad para la Paz.
Tancitaro, Mich., 2016.

CAPÍTULO 1

REFERENTES CONCEPTUALES

Y METODOLÓGICOS



1.1 MARCO CONCEPTUAL

Este primer capítulo expone los conceptos y las categorías que fueron utilizados en la sistematización de los proyectos de reconstrucción del tejido social en Cherán y Tancítaro, así como en la construcción de un modelo a partir de la experiencia de implementar y desarrollar diez proyectos por parte del Centro de Investigación y Acción Social “Jesuitas por la Paz”. Este marco conceptual se construyó con los aprendizajes obtenidos en la aplicación de la propuesta de reconstrucción del tejido social elaborada en la primera investigación (González & Mendoza, 2016).

Los configurantes del tejido social

La implementación del programa de reconstrucción del tejido social confirma que la violencia en sus múltiples formas, sea callejera, escolar, laboral, política o familiar, tiene en sus causas un proceso de fractura social que está llevando a la desvinculación social y existencial; son situaciones que están generando experiencias de desconexión comunitarias caracterizadas por la pérdida del sentido de vida, desvinculación con el entorno y pérdida de memoria resiliente, lo cual conduce al aislamiento y/o a la agresividad.

En este sentido, la noción de tejido social hace referencia a la “configuración de vínculos sociales e institucionales que favorecen la cohesión y reproducción de la vida social” (González & Mendoza, 2016:29). Se trata de las relaciones entre personas y entre instituciones, modeladas a través de ciertos referentes de sentido y expresadas en la organización social. La metáfora del tejido social facilita la comprensión de las violencias y la elaboración de una propuesta de tratamiento.

A partir de la sistematización de la incidencia social confirmamos que hay tres grupos de configurantes del tejido social: los configurantes comunitarios, los configurantes institucionales y los configurantes estructurales, los cuales hay que identificar para atenderlos desde cada uno de los componentes de la reconstrucción del tejido social. El nuevo aprendizaje es que los vínculos, donde situamos las relaciones y las actitudes, corresponden a los configurantes comunitarios; la identidad, donde identificamos las narrativas y las visiones, corresponde a los configurantes estructurales; y los acuerdos, donde ubicamos las prácticas de organización, corresponden a los configurantes institucionales.

Vínculos (Configurantes Comunitarios): Son las relaciones de cuidado y confianza que hacen posible vivir juntos en una diversidad de seres vivos. Se trata de los vínculos con seres humanos y con seres vivos del entorno que se habita.

Acuerdos (Configurantes Institucionales): Es la organización social que construye un grupo de personas para vivir juntos, y en la cual necesita ponerse de acuerdo y organizarse junto con otros para hacer posible la vida en común. Es la expresión del tejido social de una localidad.

Identidad (Configurantes Estructurales): Abarca los referentes de sentido y de pertenencia desde los cuales se construyen las relaciones con el entorno. Estos referentes se expresan en narrativas y mitos desde los cuales se construye el sentido del *nosotros* y se establecen códigos de conducta que favorecen la vida social.

A. Configurantes Comunitarios

Relaciones sociales: Relaciones de confianza y cuidado que se establecen con los seres humanos del entorno y que nos permiten vivir juntos.

Relaciones ambientales: Relaciones que se establecen con los seres vivos del entorno y que nos permiten cuidar la casa común.

B. Configurantes Institucionales

Familia: Personas que viven en una casa o en una relación de proximidad, sean de una relación sanguínea o de una relación electiva.

Escuela: Espacio donde las personas reflexionan, adquieren destrezas y aprenden a resolver problemas de manera grupal.

Iglesias: Grupos pertenecientes a una institución religiosa que promueven valores trascendentales de manera comunitaria y con ritos determinados.

Unidad Económica: Lugar donde se realizan actividades de manera organizada y que son remuneradas económica y socialmente.

Barrio: Conjunto de casas que se identifican con un territorio determinado y con ciertos símbolos de pertenencia.

Gobierno: Representantes de la comunidad y equipos de trabajo que han sido elegidos para atender las necesidades y los problemas de un territorio.

C. Configurantes Estructurales

Familiar-Electivo: Visión de familia que tiene un grupo determinado que habita una casa.

Cultural-Educativo: Visión de educación que tienen las personas pertenecientes a una escuela.

Sentido-Trascendental: Sentido que se le da a la persona, al contexto, a lo otro y/o al futuro.

Socio-Económico: Visión de economía que tienen las personas pertenecientes a una unidad económica.

Organizativo-Territorial: Visión de ciudadanía y de comunidad que tienen las personas de un territorio determinado y que utilizan para organizarse.

Político-Jurídico: Visión que orienta y regula las decisiones de un grupo de personas para alcanzar ciertos objetivos en un territorio determinado.

Por **Reconstrucción del Tejido Social (RTS)** entendemos los procesos encaminados a motivar relaciones, promover prácticas y fortalecer visiones que favorezcan el buen convivir en las diferentes instituciones de un territorio determinado. Atendiendo estos tres elementos, se fortalecerán los vínculos sociales capaces de generar una conciencia planetaria que lleve a la autorregulación de la conducta de las personas e instituciones.

El **Buen Convivir** está referido a la resignificación de la degradación socioambiental por una nueva conciencia de cuidado, la cual se forja desde la conversación intercultural y la construcción de acuerdos incluyentes que devuelvan el potencial instituyente a la comunidad. Esto implica una conversión personal, comunitaria e institucional posibilitadora del cuidado de las personas y de los seres vivos del planeta sobre la racionalidad del desarrollo económico.

Por tanto, el **Programa de Reconstrucción del Tejido Social (PRTS)** consiste en promover determinadas actitudes en las relaciones socioambientales, así como unas prácticas institucionales y una visión en la familia, en el barrio, en las unidades económicas, en las autoridades locales y en las iglesias que vayan creando condiciones sociales para el buen convivir.

1.2 MARCO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en esta investigación es de carácter cualitativo. Se emplea una técnica de estudio de casos y se emplea una lógica inductiva de análisis de los datos, con el propósito de obtener conocimiento sobre la reconstrucción del tejido social a partir de la experiencia que brinda la implementación de diez proyectos de reconstrucción del tejido social en el territorio nacional.

Estudio de caso

El estudio de caso profundiza en una experiencia, hace relaciones entre variables y describe procesos, lo que permite obtener aprendizajes para construir conocimiento. Esta investigación analizó tres casos: el proyecto de reconstrucción del tejido social de

Cherán, el proyecto de reconstrucción del tejido social de Tancítaro y las Comunidades de Aprendizaje del CIAS.

Los primeros dos casos se seleccionaron porque, de los diez proyectos que tiene el CIAS, son los primeros que cumplieron sus tres años de acompañamiento por parte de un equipo externo. Las Comunidades de Aprendizaje se seleccionaron porque han recogido elementos fundamentales para el desarrollo de los componentes, donde se encuentran elementos clave para la construcción de un modelo de reconstrucción del tejido social.

Como “Comunidades de Aprendizaje” entendemos un espacio de conversación donde personas que asesoran un mismo componente, sea familia, barrio, escuela, unidad económica, gobierno o iglesia, se reúnen para compartir la sistematización de experiencias, recuperar buenas prácticas y construir conocimiento.

Es este caso, las Comunidades de Aprendizaje corresponden a cada uno de los componentes del PRTS y fueron las siguientes: 1) Reconciliación Familiar, 2) Educación para el Buen Convivir, 3) Economía Social y Solidaria, 4) Participación Comunitaria, 5) Gobierno Comunitario y 6) Espiritualidad Eco-comunitaria.

Técnicas para recolectar la información

Para el caso de Cherán y Tancítaro, la información fue recolectada por medio de una revisión de los documentos existentes y a través de la realización de entrevistas grupales y personales. Los documentos revisados fueron los informes mensuales de los equipos, elaborados desde enero de 2016, las evaluaciones y planeaciones semestrales y anuales, los informes anuales y el informe trianual, además de algunas memorias escritas sobre el acompañamiento a grupos de jóvenes en ambos municipios. Las entrevistas grupales se realizaron con colaboradores y beneficiarios de cada componente, tanto en Cherán como Tancítaro; es decir, entrevistas con familias, maestros, productores, vecinos, funcionarios y agentes de pastoral. Las entrevistas personales fueron realizadas a agentes clave de los procesos, tanto de la localidad como del CIAS.

Las Comunidades de Aprendizaje se conformaron en el año 2017 como un espacio para socializar experiencias, aprendizajes y conocimientos. Este proceso permitió sistematizar experiencias y recuperar buenas prácticas. La información se recolectó de las memorias escritas de cada comunidad de aprendizaje, las cuales fueron analizadas en un taller de recuperación de buenas prácticas realizado en Acolman, Edo. de México en el año 2019.

Otras técnicas utilizadas nacen de la denominada “Investigación–Acción”. Kemmis (1984, citado en: Latorre, 2003) define la investigación–acción como una “forma de indagación autorreflexiva realizada por quienes participan en las situaciones sociales para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus propias prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan”. De esta manera, este método permite, en un mismo proceso, obtener información sobre un objeto o sujeto de estudio e intervenir en ese objeto o sujeto a fin de modificar sus capacidades para la gestión de información.

Análisis de la información

La información de Cherán y Tancítaro se analizó por cada uno de los componentes que integra el Programa de Reconstrucción del Tejido Social. El análisis se realizó desde cuatro variables: 1) la implementación del programa, 2) las estrategias y metodologías, 3) la evaluación y 4) la transformación de nociones. Las preguntas que guiaron el análisis de la información fueron las siguientes:

1.- Implementación del programa

- ¿Por qué ahí?
- ¿Por qué con esos actores?
- ¿Qué acuerdos se hicieron?
- ¿En qué condiciones?
- ¿Qué facilitó? ¿Qué dificultó?

2.- Estrategias y metodologías

- ¿Qué necesidades se identificaron?
- ¿Qué estrategias se implementaron?
- ¿Con qué metodologías?
- ¿Qué impacto se tuvo?

3.- Evaluación de los proyectos

- ¿Cuál era la situación inicial?
- ¿Cuál fue la situación final?
- ¿Cuáles fueron sus buenas prácticas?

4.- Transformación de las nociones/estrategias

- ¿Cuáles fueron los cambios fundamentales en las estrategias?
- ¿Cuáles fueron los cambios fundamentales en las nociones?

Con la información obtenida de los casos de Cherán y Tancítaro se seleccionaron los procesos que representaban un modelo replicable en otros proyectos, quedando los siguientes:

A.- Espiritualidad Eco-comunitaria

- Misiones del Buen Convivir de Tancítaro.

B.- Economía Social y Solidaria

- Acompañamiento a Grupos Económicos de Tancítaro.

C.- Educación para el Buen Convivir

- Asambleas de Paz en las Secundarias de Cherán.

D.- Reconciliación Familiar

- Familias Fuertes de Cherán.
- Programa de Atención Familiar Integral de Tancítaro.

E.- Gobierno Comunitario

- Acompañamiento al Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia de Cherán.

F.- Participación Comunitaria

- Consejo Ciudadano del Buen Convivir y el Consejo Municipal de Seguridad de Tancítaro.

Por otro lado, la información de las Comunidades de Aprendizaje fue sistematizada por componentes y, posteriormente, fue analizada para recuperar los principales aprendizajes bajo las siguientes variables:

1.- Sobre la Estrategia General para la Instalación del PRTS

- Gestión de un proyecto.
- Diagnóstico del tejido social.
- Planeación estratégica.
- Formación del equipo.
- Seguimiento del proyecto.

2.- Sobre los componentes del Modelo RTS

- Objetivos del programa.
- Instalación del componente.
- Seguimiento del componente.
- Descripción de la estrategia principal.

1.3 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

El caso de Cherán y Tancítaro

A continuación se describe el procedimiento metodológico utilizado para sistematizar y analizar la información de los proyectos de reconstrucción del tejido social.

Tiempo de Inmersión en las localidades

Localidad	Estado	Fecha
Cherán	Michoacán	De agosto a octubre de 2018
Tancítaro	Michoacán	De agosto a noviembre de 2018

Fuente: Elaboración Propia.

Entrevistas realizadas

Caso	Entrevistas Grupales	Entrevistas Personales
Cherán	5	4
Tancítaro	6	5
Total	11	9

Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento Metodológico

Objetivo	Tema	Instrumentos
Identificar las condiciones en que se implementaron los proyectos de reconstrucción del tejido social de Cherán y Tancítaro.	1. Contexto 2. Implementación del programa: - ¿Por qué ahí? - ¿Por qué con esos actores? - ¿Qué acuerdos se hicieron? - ¿En qué condiciones? - ¿Qué facilitó? ¿Qué dificultó?	- Información documental. - Entrevista a actores clave del CIAS.
Describir las estrategias y las metodologías que se implementaron en Cherán y Tancítaro.	3. Estrategias y metodologías: - ¿Qué necesidades se identificaron? - ¿Qué estrategias se implementaron? - ¿Con qué metodologías? - ¿Qué impacto se tuvo?	- Entrevista individual a encargado de componente.
Describir los resultados alcanzados en cada una de las metodologías implementadas en Cherán y Tancítaro.	4. Evaluación de los proyectos: - ¿Cuál era la situación inicial? - ¿Cuál fue la situación final? - ¿Cuáles fueron sus buenas prácticas?	- Entrevista a actores clave de la localidad. - Entrevista grupal para obtener buenas prácticas.
Analizar cuáles fueron los cambios fundamentales de las estrategias y de las nociones para ubicar claves de aprendizaje.	5. Transformación de las nociones/estrategias: - ¿Cuáles fueron los cambios fundamentales en las estrategias? - ¿Cuáles fueron los cambios fundamentales en las nociones?	- Entrevista a actores clave de la localidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Las Comunidades de Aprendizaje

A continuación, se describe el procedimiento metodológico utilizado para sistematizar las Comunidades de Aprendizaje del CIAS.

Fechas de realización de las Comunidades de Aprendizaje

Comunidad	Lugar	Fecha
Educación para el Buen Convivir, primera reunión.	Cherán, Mich.	27, 28 de febrero de 2018.
Gobierno Comunitario y Participación Comunitaria, primera reunión.	Ciudad de México	15, 16 de marzo de 2018.
Espiritualidad Eco-comunitaria, primera reunión.	Ciudad de México	3, 5 de abril de 2018.
Economía Social y Solidaria primera reunión.	Tangancícuaro, Mich.	6, 7 de abril de 2018.
Reconciliación Familiar, primera reunión.	Celaya, Gto.	28, 29 de abril de 2018.
Todos los componentes, segunda reunión	Jocotepec, Jal.	11 al 15 de junio de 2018.
Gobierno Comunitario, tercera reunión.	Ciudad de México	16, 17 de agosto de 2018.
Educación para el Buen Convivir, tercera reunión.	Acolman, Edo. de Méx.	20 al 22 de agosto de 2018.
Economía Social y Solidaria, tercera reunión.	Acolman, Edo. de Méx.	23, 24 de agosto de 2018.
Participación comunitaria, tercera reunión.	Acolman, Edo. de Méx.	29 al 31 de agosto de 2018.
Espiritualidad Eco-comunitaria, tercera reunión.	Ciudad de México	3 al 5 de septiembre de 2018.
Reconciliación Familiar, tercera reunión.	Acolman, Edo. de Méx.	24 al 26 de octubre de 2018.
Todos los componentes, cuarta reunión.	San Andrés Corú, Mich.	11 al 13 de enero de 2019.
Taller de recuperación de buenas prácticas con un representante de cada componente.	Acolman, Edo. de Méx.	9 al 12 de abril de 2019.
Todos los componentes, quinta reunión.	León, Gto.	23 al 29 de junio de 2019.

Fuente: Elaboración Propia.

Procedimientos Metodológicos

Objetivo	Tema	Instrumentos
Definir el objetivo del componente a partir de la bibliografía del CIAS y de la propia experiencia.	1. Objetivo del componente: - ¿Cuál es el objetivo del componente?	Comunidad de Aprendizaje.
Sistematizar la experiencia de implementar un componente.	2. La implementación del componente: - ¿Cómo se implementa un componente? - ¿Qué aspectos es necesario considerar?	Comunidad de Aprendizaje. Memorias anteriores.
Identificar las buenas prácticas en cada uno de los componentes.	3. Las buenas prácticas del componente: - ¿Qué estrategia llevó a los resultados obtenidos?	Comunidad de Aprendizaje. Memorias anteriores.
Identificar las claves para la gestión, el diagnóstico, la planeación, la formación y el seguimiento de los proyectos.	4. Estrategia General para la Instalación del PRTS: - ¿Cómo instalar un PRTS?	Comunidad de Aprendizaje. Memorias anteriores.
Describir los objetivos, la implementación, el seguimiento y la estrategia principal de cada componente.	5. Estrategia por componente: - ¿Cómo instalar un componente?	Comunidad de Aprendizaje. Memorias anteriores.

Fuente: Elaboración Propia.



Jorge Atilano González Candia.
Semana de Formación para los Equipos RTS
León, Gto., 2019.

CAPÍTULO 2

EL PROGRAMA DE RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL EN MICHOACÁN, LA EXPERIENCIA DE CHERÁN Y TANCÍTARO



El origen de los proyectos de reconstrucción del tejido social en Cherán y Tancítaro, municipios situados en el estado de Michoacán, se remonta al año 2008 cuando la Compañía de Jesús empezó a conformar grupos juveniles en ambos municipios desde el proyecto de Vocaciones Jesuitas.¹ En Cherán se acompañó al grupo *Apogen* y en Tancítaro a los grupos de la localidad de Los Fresnos y de la cabecera municipal, los cuales pasaron a formar parte de la Red Juvenil Ignaciana² y se articularon con diferentes grupos del país.

Ambos municipios sufrieron tragedias que les hicieron emprender procesos de recuperación de sus territorios. Por un lado, Cherán sufrió la devastación de sus bosques en el período 2007-2011. De 22 mil hectáreas fueron saqueadas 10 mil,³ lo que llevó a un movimiento de resistencia civil comunitaria en defensa de su territorio durante el año 2011 y culminó con el establecimiento de un gobierno regido por usos y costumbres. Por otro lado, durante el período 2008-2013, Tancítaro sufrió el secuestro y asesinato de aproximadamente 3 mil personas,⁴ lo que condujo a finales del año 2013 a otra resistencia civil con el apoyo del médico José Manuel Mireles, cuyos propósitos fueron enfrentar al crimen organizado, que controlaba la economía del aguacate, y recuperar la seguridad.

Estos hechos llamaron la atención del jesuita Jorge Atilano González Candia que fungía como director de Vocaciones Jesuitas cuando se vivieron las tragedias de ambos municipios. Tiempo después, en sus estudios de maestría en Ética Social y Desarrollo Humano en la Universidad Alberto Hurtado de Santiago de Chile, en el período 2013-2014, González Candia retomó el caso de Cherán para la investigación sobre buenas prácticas de seguridad comunitaria. De igual manera, en los veranos de ambos años, visitó el municipio de Tancítaro para comprender la situación de violencia y apoyar la reflexión comunitaria sobre la sustentabilidad de la seguridad alcanzada por el movimiento de recuperación del territorio.

A finales del 2014, el Superior Provincial de la Compañía de Jesús destinaría de tiempo completo a Jorge Atilano González Candia y a Gabriel Mendoza Zárate, también jesuita, al Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, con la intención de diseñar un programa que respondiera a la situación de violencia y delincuencia que se vivía en el país y que se pusiera al servicio de las obras jesuitas para impulsar y

- 1** Vocaciones Jesuitas es la obra de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús que ofrece espacios y programas apropiados para cultivar los grandes deseos que están en el corazón de la juventud, formular las preguntas vocacionales, encontrar las respuestas y fortalecer la vocación cristiana.
- 2** La Red Juvenil Ignaciana es la propuesta de articulación y formación juvenil que tiene la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús a través del equipo de Vocaciones y Juventudes Jesuitas. En esta red se articulan comunidades juveniles de parroquias, misiones indígenas, colegios y universidades para discernir los signos de los tiempos y responder a los nuevos retos que plantea nuestro país.
- 3** Información proporcionada por funcionarios del Primer Gobierno Comunal 2012-2015.
- 4** Información recolectada en las diferentes actividades realizadas por el equipo local de CIAS Tancítaro.

acompañar procesos de reflexión y construcción de paz. Las experiencias de acompañamiento en Cherán y Tancítaro serían fundamentales en el diseño del “Programa de Reconstrucción del Tejido Social”, y motivarían la creación del Centro de Investigación y Acción Social por la Paz.

Para identificar los elementos significativos que dieron inicio a los Programas de Reconstrucción del Tejido Social se hará un recuento de los momentos más significativos en el desarrollo de las experiencias de acompañamiento e incidencia en Cherán y Tancítaro.

2.1. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS

El caso de Cherán

El municipio de Cherán se encuentra localizado en la región norte del estado de Michoacán de Ocampo, en la región denominada la Meseta Purépecha y se considera como uno de los principales territorios habitados por el pueblo indígena purépecha. Tiene una extensión territorial de 221 mil 88 kilómetros cuadrados. Esta región es sumamente montañosa y accidentada por encontrarse enclavada en la Meseta Purépecha. El municipio tiene 18 mil 111 habitantes, cuya cabecera municipal lleva el mismo nombre y tiene 14 mil 225 habitantes (Censo General de Población y Vivienda 2010 INEGI). Un rebozo azul oscuro con rayas blancas distingue a las mujeres mayores de este lugar, y un sombrero de paja es el distintivo de la mayoría de los hombres adultos mayores. La presencia de tres universidades estatales en esta población refleja el nivel cultural y organizativo de sus habitantes.

La violencia generada por la tala inmoderada de árboles y el asesinato de varios comuneros en el período 2008-2011 generó un movimiento indígena que llevó a la detención de talamontes el 15 de abril de 2011 y a un proceso de recuperación de sus instituciones como estrategia para recuperar la paz. Así inició la gestión para el reconocimiento del derecho a la elección de autoridades por usos y costumbres. En febrero de 2012, se constituyó el gobierno comunal de Cherán.

A finales del año 2014, a propósito del asesinato de un adolescente, comenzó un proceso de reflexión comunitaria entre integrantes del Gobierno Comunitario, maestros y actores religiosos sobre las problemáticas sociales que aún prevalecían en Cherán y se elaboró el Proyecto Reconstitución de la Familia Purépecha que derivó en la configuración del PRTS de Cherán. En febrero de 2016, llegó un equipo de cuatro profesionistas del CIAS a colaborar con el gobierno comunal en la instalación de diferentes metodologías encaminadas al mejoramiento de la convivencia familiar, vecinal, escolar, laboral y pastoral.

Tres años después, en diciembre de 2018, se realizó una celebración de despedida del equipo externo de CIAS y es así como el proyecto quedó a cargo de un nuevo equipo integrado por comuneros de Cherán. En febrero de 2019 este equipo inició un Diplomado de Reconstrucción del Tejido Social en Morelia.

El caso de Tancítaro

El municipio de Tancítaro es otro de los 113 municipios en que se divide el estado de Michoacán de Ocampo. Localizado al occidente del estado, su cabecera es el pueblo de Tancítaro. La población total del municipio es de 29 mil 414 habitantes (Censo General de Población y Vivienda 2010 INEGI). Las principales localidades de la región son las tenencias de Pareo y Apo del Rosario. Tancítaro tiene además 90 localidades distribuidas a lo largo y ancho del municipio.

Los secuestros y asesinatos cometidos durante el período 2006-2013 llevaron a los campesinos de Tancítaro a organizarse en contra de los grupos del crimen organizado. Es así que el 16 de noviembre de 2013 se expulsó a estas agrupaciones criminales de la tenencia de Pareo y en cadena continuó la movilización por todo el municipio, al tiempo que inició la instalación de barricadas para protegerse. En este proceso de organización comunitaria fue importante el liderazgo del médico José Manuel Mireles y la participación de los párrocos del municipio.

A finales del 2014, durante el registro de candidatos para las elecciones municipales del 2015, se conformó una planilla con un candidato común integrada por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), el Partido Acción Nacional (PAN) y el Partido de la Revolución Democrática (PRD), teniendo como candidato: el médico Arturo Olivera Gutiérrez. Dicha planilla solicitó la asesoría de González Candia para diseñar una propuesta de gobierno que atendiera la reconstrucción del tejido social. En el año 2015 se realizaron una serie de talleres para definir la estructura del Consejo Ciudadano del Buen Convivir (CCBC), uno de los principales órganos para la gobernanza de Tancítaro.

En enero de 2016 llegó un equipo de cuatro profesionistas del CIAS a vivir al municipio de Tancítaro para colaborar con el PRTS, desde el cual se emprendieron diversos procesos para crear condiciones sociales, políticas, económicas y culturales que hicieran posible el buen convivir. En diciembre de 2018, el equipo externo del CIAS se retiró del municipio, a excepción de una persona que quedó como acompañante regional del programa del CIAS en el estado de Michoacán.

El equipo local del CIAS, compuesto por pobladores del municipio, queda a cargo del PRTS que comenzó, en febrero de 2019, un Diplomado de Reconstrucción del Tejido Social en Apatzingán, municipio colindante con Tancítaro, acompañando los procesos emprendidos en las familias, las escuelas, la parroquia, el CCBC y los procesos económicos.

En todo este proceso las autodefensas de Tancítaro, de manera paulatina, se han coordinado con la policía municipal, a través del Consejo Municipal de Seguridad (CMS). Como resultado, se ha conformado una policía que sigue el modelo de policía de proximidad. La ronda comunitaria de Cherán y la policía comunitaria de Tancítaro han resultado exitosas en términos de construcción de seguridad, por su proceso de institucionalización y por la amplia participación comunitaria que han impulsado y siguen conservando. Desde el 15 de abril de 2011, en Cherán, y desde el 16 de noviembre de 2013, en Tancítaro, no han existido secuestros

o extorsiones en sus territorios, según datos de sus respectivos directores de seguridad y verificados en las visitas de campo.⁵

2.2. LAS PRIMERAS REDES

Como ya lo hemos dicho, la relación que mantenía la Compañía de Jesús con los grupos de jóvenes que conformaban la Red Juvenil Ignaciana sería fundamental para la configuración del PRTS en Cherán y Tancítaro. Los documentos que se conservan de esta época reflejan el impacto que tuvieron los distintos hechos políticos y sociales en la vida de los jóvenes.

En Cherán, por ejemplo, después de un escenario altamente mediatizado durante el 2011, el Instituto Electoral de Michoacán (IEM) es instruido para llevar a cabo los procedimientos necesarios para que Cherán se rigiera por “usos y costumbres”. En la minuta “Discernimiento Comunitario. *Apogen*⁶-Cherán” los jóvenes subrayan que “el país vive una desesperanza por el avance del crimen organizado... [y en medio de esto] algo grande está sucediendo en esta comunidad que está generando mucha esperanza” (Apogen, 2011). Allí mismo, identifican necesidades en su comunidad como: la importancia de animar a las personas para que se mantengan en sus *fogatas*⁷ y no desviarse del objetivo, la falta de apoyo psicológico y emocional, la promoción de la “lucha” como un cambio de mentalidad y de conversión personal, así como su convicción sobre las implicaciones políticas de la fe.

Con todo esto, los jóvenes de *Apogen* establecen como su misión: “Animar a la comunidad mediante actividades que ayuden a hacer una lectura creyente de su organización, vinculando a nuestra comunidad con otras ciudades por medio de la Red Juvenil Ignaciana” (J. González, “Minuta de Discernimiento Comunitario”, 2012). Una de las tareas que se desprende de esta misión es la organización de una visita de jesuitas para la bendición de imágenes y animación de las fogatas. A finales de octubre del mismo año, un grupo de religiosas y religiosos visitaron Cherán para realizar la bendición de los altares colocados en las calles y la instalación de imágenes de San Ignacio en las cuatro barricadas del pueblo. González Candia suscribe en sus memorias la forma en la que “este pueblo indígena ha puesto las pautas al país para hacer frente a la violencia”, y agrega, “la clave de una cultura de paz está en la activación de espacios donde se restituya el tejido social tan desgarrado por el individualismo, la competencia y el miedo” (J. González, “Aprueban elecciones por usos y costumbres en Cherán”, 2012).

5 Entrevista a Hugo Sánchez, Director del Cuerpo de Seguridad Pública de Tancítaro realizada el 15 de marzo de 2019, e informes del equipo RTS Cherán del año 2019.

6 Comunidad de jóvenes ignacianos del municipio de Cherán, Michoacán.

7 Forma de organización representativa territorial en Cherán, Michoacán.

La Red Juvenil Ignaciana generó entonces procesos de formación donde participaron algunos jóvenes de Cherán, incluso uno de ellos formó parte del Primer Gobierno Comunal, y al mismo tiempo estableció un vínculo importante con las Hermanas de los Pobres Siervas del Sagrado Corazón que estaban a cargo del Colegio Hidalgo. Esta red se activó durante la coyuntura del movimiento de resistencia y, más tarde, con el asesinato del joven cherarense el 30 de diciembre de 2014 durante la celebración de una de las “fogatas baile”, lo cual propició el diseño del Proyecto Reconstitución de la Familia Purépecha donde participaron religiosas, religiosos y jóvenes ignacianos.

Aunque en ese momento no se contaba con un enfoque del tejido social, ahora se sabe que dichas acciones incidieron en el fortalecimiento y reconstrucción del tejido social, puesto que: 1) fomentaron los vínculos de confianza entre los participantes, 2) ayudaron a conformar una identidad colectiva a partir de la definición de un proyecto común, y 3) animaron la generación de acuerdos de colaboración en los que definieron las responsabilidades individuales y colectivas para la satisfacción de los objetivos que considera el proyecto común.

Durante el primer semestre del año 2015 se planteó el desarrollo del “Diplomado en Acompañamiento Terapéutico Integral para la Reconstitución de la Familia Purépecha” en el que participaron psicólogos y personas interesadas de la misma comunidad, quienes, a través de un taller de terapia breve para la solución de conflictos, fortalecieron sus habilidades y capacidades para el desempeño de su trabajo en los consejos de la estructura de gobierno, así como en el de la Instancia de la Mujer y en el Consejo de Jóvenes. Este diplomado fue coordinado por Laura Melina Méndez Zapata, psicóloga cercana al trabajo de Vocaciones Jesuitas. Al término de la actividad, los especialistas que habían colaborado en el diplomado no tuvieron las condiciones para dar seguimiento a los participantes, entre otras cosas, porque la planeación del trabajo se había pensado únicamente como proceso formativo. Si bien el proceso buscaba el fortalecimiento de las capacidades locales para animar procesos de reconciliación, éste no integró un enfoque de RTS y tampoco animó la colaboración interinstitucional como estrategia para el sostenimiento del proceso.

De esta manera, el primer equipo⁸ de Cherán orientó sus esfuerzos en la formación de un grupo de jóvenes que adoptó el nombre de *Jukampiri Purépecha* (cuidadores de la familia purépecha). Una de sus primeras actividades sería el recibimiento de la *Caminata Espiritual por la Paz y la Unidad de los Pueblos Indígenas*,⁹ los días 24, 25 y

8 Este primer equipo estuvo integrado por la Hna. Ana Medina, del Colegio Hidalgo; Rafael Vicente Durán, del Consejo de Administración Local; Rosalío Macías, del Consejo de Bienes Comunales; José Luis Leco, Presidente del Consejo Parroquial, y González Candia, del CIAS.

9 Según su página de Facebook, “la Caminata Espiritual por la Paz y la Unión de los pueblos es una iniciativa de los mismos pueblos originarios de América (AbyaYala) que busca la comunión y el diálogo entre los distintos saberes y comunidades para pensar temas como el territorio, la migración, la espiritualidad, las tradiciones, y los usos y costumbres de estos pueblos”. <http://bit.ly/2GhT6IR>

26 de abril de 2015. Después de compartir con distintos grupos indígenas y de evaluar la actividad, el grupo de jóvenes confirmó el orgullo por su identidad indígena y enfatizó su interés en dedicar esfuerzos para su formación e integración como grupo de reconstrucción del tejido social. Por su parte, el interés del gobierno le llevó a proponer al resto de la estructura la integración de un Consejo de Jóvenes para animar el proyecto de reconstitución de la familia purépecha y apoyar la atención de los jóvenes de la comunidad junto con otras instituciones.

Las reflexiones generadas durante estos acercamientos permitieron obtener las primeras claves para un modelo de intervención social. En su proyecto de investigación, González Candia evalúa como estratégicas las siguientes prácticas del proceso de Cherán:

- Recuperación del *sentido de la familia cheranense*, en la que se incluyen: las relaciones consanguíneas, las redes de compadrazgos y los vínculos con los vecinos reproducidos a través de las fiestas comunitarias y familiares, así como en la convivencia cotidiana en los hogares.
- Defensa de una *espiritualidad purépecha*, que se ve reflejada en: la solidaridad con las familias víctimas de los secuestros y las extorsiones, en la defensa de sus bosques talados de manera ilegal y en la recuperación de los espacios públicos por medio de sus imágenes religiosas.
- Construir una *nueva institucionalidad local*, que se concretiza en la recuperación de tradiciones y costumbres marginadas como: la *Parangua*,¹⁰ el respeto a los Abuelos,¹¹ las Asambleas,¹² la *Ronda Comunitaria*¹³ y las Comisiones.¹⁴ Estas prácticas se retoman del Plan de Desarrollo Municipal del período 2012-2015.

Los planteamientos políticos que se configuraron a partir del movimiento comunitario en Cherán tienen implicaciones en las relaciones interinstitucionales locales. El apoyo que brindaron los sacerdotes de la Parroquia de Cherán, al inicio del movimiento, sería clave para una comunidad que se sentía aislada del resto del país; por su lado, los religiosos animaron el proceso en las celebraciones de la eucaristía y gestionaron recursos para apoyar la situación de emergencia (González, 2014).

10 La *parangua* es la cocina tradicional purépecha en la que se reúnen a comer y a convivir las familias.

11 Los abuelos son vistos como “sabios” y recuerdan a la comunidad su relación en el cuidado de la tierra.

12 En las Asambleas la gente toma decisiones y se organiza de forma territorial.

13 La Ronda Comunitaria es sistema de vigilancia integrada por la misma población.

14 Las Comisiones facilitan la organización por barrios para las fiestas religiosas y actividades comunitarias.

De igual forma, la relación entre la *nueva institucionalidad local* y las instituciones prestablecidas, como la Iglesia, fue un factor importante para el desarrollo de las propuestas del proyecto comunitario y, como veremos más adelante, también generarían la coyuntura y las condiciones para que un equipo del CIAS iniciara su participación en la reconstrucción del tejido social.

En el caso de Tancítaro, durante los años 2013 y 2014, Alejandro Medina, promotor de los grupos juveniles en la Parroquia de San Francisco de Tancítaro, mantuvo largas conversaciones por correo electrónico con González Candia. En ellas le narraba, entre otras cosas, *"la quema de los empaques propiedad de los aguacateros que se negaron a asistir a las marchas [promovidas por el narcotráfico] contra los comunitarios, la impotencia de las familias ante el control del crimen organizado, hasta el levantamiento de las autodefensas el 16 de noviembre de 2013"* (J. González, Director CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018).

Después de la llegada de las autodefensas al municipio y la expulsión de los grupos asociados al crimen organizado, los habitantes de Tancítaro se organizaron para la protección de las barricadas. Poco después, se conformó un grupo de personas originarias del lugar donde vivían en el municipio, así como en otros estados e incluso en otros países, para reflexionar sobre los acontecimientos y hacer sugerencias a los dirigentes de este movimiento. Dicho grupo fue acompañado por algunos académicos y religiosos simpatizantes:

Cuando se levantan las autodefensas se formó un grupo de asesores externos, ahí dábamos nuestra opinión sobre lo que pasaba en Tancítaro. Entre otras cosas, recuerdo que nos consultaron sobre qué hacer con los chicleros (narcomenudistas), los querían poner en la plaza para que la gente decidiera qué hacer con ellos, y ahí di mi opinión de que eso iba a ser contraproducente, que había que pensar en procesos de reinserción y en acuerdos con ellos y sus familias... Yo voy en el verano de 2014 otra vez a Tancítaro, cuando ya estaban las autodefensas y vuelvo a entrevistar a actores para entender cómo estaba el movimiento. (J. González, Director CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018)

En el año 2014, González Candia visitó en dos ocasiones más el municipio; la primera en julio, donde tuvo la oportunidad de conversar con diferentes actores locales para comprender el movimiento de las autodefensas. La segunda en diciembre, donde expuso los hallazgos de su tesis de maestría sobre seguridad comunitaria a líderes de partidos políticos. Alejandro Medina logró concertar una reunión con dirigentes del PRI, PAN y PRD. Horas antes de esta reunión, y durante un acto público en el que se encontraban representantes de los distintos partidos políticos, uno de los asistentes enfatizó que "como partidos deseaban una candidatura de unidad donde existiera un árbitro que ayudara a sancionar las malas prácticas" (González, 2017). Esta idea sería la generadora de uno de los principales componentes para el proceso organizativo de

Tancítaro más adelante. La reunión con los representantes de los partidos políticos causó tanto interés y muestras de compromiso que solicitaron una nueva presentación con un grupo más grande para el día siguiente, donde invitarían al párroco, el P. Felipe Cuararo.

Como resultado de estos primeros encuentros, se conformó el Grupo por la Paz y la Unidad de Tancítaro integrado por ciudadanos y representantes de partidos para la preservación de la seguridad que, durante las elecciones municipales de 2015, decidieron conformar una planilla de unidad. En ese contexto, se realizó el primer taller con este grupo bajo el nombre “Unidad para la Seguridad de Tancítaro”, cuyo objetivo general fue: “conocer las estrategias de organización política que permitieron a los municipios de Cuquío en Jalisco y Cherán en Michoacán generar una participación ciudadana capaz de mejorar las condiciones de convivencia y seguridad en sus territorios, para tener herramientas que permitan construir una propuesta de organización política para el municipio de Tancítaro en el período 2015-2018 y que ayude a la conservación de la paz y un mejor desarrollo local” (“Memoria Taller Unidad para la Seguridad”, 2015).

El ánimo y disposición de los participantes los motivó a suscribir una serie de acuerdos sobre la estructura, los principios y las actividades que se pondrían en marcha para dar forma al proyecto de gobierno. Este proyecto tendría como meta principal la búsqueda de “la unidad, la participación de la ciudadanía y el fin común”. De tal forma, se acordó que el recién nombrado “Proyecto para la Seguridad y el Desarrollo del Municipio de Tancítaro” sería promovido por el “Grupo por la Paz y la Unidad”, conformado por tres integrantes de cada uno de los principales partidos políticos PRI, PAN y PRD, un integrante del Partido del Trabajo (PT), tres miembros del consejo de vigilancia (comités de autodefensa de las comunidades), el párroco Felipe Cuararo y un grupo de seis ciudadanos con interés en participar en la organización de la comunidad.

En síntesis, tanto en Cherán como en Tancítaro, hubo una evolución de las relaciones con las personas y los grupos de los municipios. De vínculos basados en la amistad y el intercambio de experiencias de dolor asociado a la violencia, se conformó un proceso de acompañamiento en el que se compartieron distintos saberes que animaron la esperanza y permitieron fortalecer los proyectos políticos de seguridad en ambas comunidades. El proceso de comprensión de las necesidades y problemáticas derivó en el diseño de propuestas de atención integral para la reconstrucción del tejido social como mostraremos más adelante.

2.3. COMPRENSIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

A continuación, presentamos un recorrido por los momentos más significativos en la identificación de las necesidades y problemáticas y la comprensión de la dinámica social de los dos municipios para la construcción de una propuesta de reconstrucción del tejido social en Cherán y Tancítaro.

La realidad de Cherán que mueve a la reconstrucción

Para comprender la importancia del conocimiento de la realidad local de Cherán en la configuración del PRTS, debemos considerar al menos dos momentos distintos: 1) la evaluación que realizó González Candia durante el año 2013 sobre “Las fogatas de Cherán” como ejemplo de *buenas prácticas* de seguridad comunitaria y que luego integró en su tesis de maestría; y 2) un ejercicio de análisis de la realidad elaborado entre gobierno comunal e Iglesia con respecto a la situación de los jóvenes y sus familias a principios del año 2015.

La evaluación de las fogatas de Cherán (González, 2014) se basó en un diseño instrumental para la recolección de información desde cuatro grupos: uno de hombres adultos, otro de mujeres adultas, uno más de hombres jóvenes y, finalmente, otro de mujeres jóvenes. De igual forma, incluyó dos entrevistas individuales realizadas a miembros de la administración local del primer gobierno de usos y costumbres. Todos los entrevistados provenían de los cuatro barrios que conforman el Municipio. Esta evaluación se abordó desde el concepto de seguridad comunitaria, que se desagrega en tres variables: los vínculos comunitarios, la identidad local y los acuerdos sociales.

El análisis obtenido en este diagnóstico abordó el período 1990-2013 bajo el marco teórico propuesto por Juan Pablo Lederach (2009) para el análisis del conflicto. Así, en dicho período se identifican tres *episodios* o expresiones visibles del conflicto al interior de la comunidad: 1) los asesinatos y extorsiones, 2) la tala inmoderada e ilegal de los bosques y 3) las luchas por el poder político entre los partidos políticos. En ese mismo período acontecieron dos sucesos relevantes: en 2008 ganó las elecciones el PRI, que coincidió con los asesinatos y la devastación del bosque a manos del crimen organizado; en 2011 se dio el levantamiento del pueblo por la defensa de la vida y de su territorio, lo que derivó en la obtención de la autonomía jurídica como municipio frente a las autoridades federales y estatales.

En cuanto al *epicentro*, que se refiere al patrón de relaciones que condujeron al conflicto, se hizo mención principal a la transformación de los vínculos. Se reconoció que antes de la década de los noventa, el respeto y la autoridad que ejercían los padres era distinta para los hijos y respetada por ellos, pero que en los años subsecuentes se inició el abandono de la unidad, la comunicación, la confianza, el respeto y la vestimenta tradicional. Se identificó que las causantes de la fragmentación fueron los partidos políticos, los medios tecnológicos (internet y televisión), la migración, la pérdida de valor de la comunicación personal, entre otras. Sin embargo, a raíz del movimiento en 2011, la gente del pueblo, a través de las *fogatas*, inició una reivindicación de lo perdido mediante la organización, el trabajo comunitario y la revalorización de la cultura local en elementos como la vestimenta, el lenguaje y la identidad indígena.

Finalmente, en cuanto a la *historia* del conflicto, en el que se incluyen los factores culturales y estructurales que lo configuran, se señaló que, si bien antes el PRI era el único partido político, éste permitía a los cheranenses conservar su propia institucionalidad política basada en la unidad de las familias y las asambleas de barrio. Sin

embargo, con la llegada del PRD se inició un proceso lento de fragmentación, ya que pretendieron borrar la institucionalidad anterior, sobre todo la relación entre gobierno y asambleas barriales, y con ellos los saberes organizativos y políticos locales relacionados a su identidad de pueblo indígena. Otro aspecto relevante fue la crisis económica nacional ocurrida en 1994 que llevó a un incremento de la migración hacia Estados Unidos u otras ciudades del país, debilitando el trabajo comunitario conocido como *faena*. Quienes regresaban, ya no necesitaban la ayuda de los vecinos y creían que no tenían obligación de darla. De igual forma, con la migración aparecieron las pandillas juveniles, lo que generó divisiones entre los adolescentes. Más tarde comenzó la apertura de nuevas escuelas a cargo de maestros que no eran originarios del municipio iniciando con ello un proceso de pérdida en la enseñanza de la lengua purépecha, así como el abandono de su cosmovisión. Finalmente, dejó de educarse en el sentido comunitario y los programas sociales del gobierno federal generaron la dependencia familiar hacia los “apoyos” o “bonos económicos”. El resultado fue el descuido de los trabajos propios, además de que funcionaban como medios de control social y fragmentación de los vínculos vecinales (González, 2014: 94-96).

Entre los logros más trascendentales del movimiento de recuperación del territorio se encuentran los siguientes: 1) la detención de la tala ilegal, los secuestros y las extorsiones; 2) el fortalecimiento de la identidad indígena y las instituciones comunitarias; y 3) la construcción de un nuevo relato que fortalece la referencia a las instituciones comunitarias y el reconocimiento oficial de su institucionalidad por medio del “gobierno por usos y costumbres”.

Hasta ese momento, la labor de González Candia se centraba en el acompañamiento espiritual brindado a algunos actores del municipio y en el desarrollo de su trabajo de investigación. Un punto de inflexión se produce el 30 de diciembre de 2014, durante la celebración de una de las “fogatas baile”, cuando un adolescente muere asesinado. Esto provocó un giro en la atención de las instituciones sobre las problemáticas que comparten los jóvenes de la comunidad y, de manera paralela, detonó un conflicto entre el nuevo párroco y el Gobierno Comunal, cuando el primero señala que esa situación era resultado de los usos y costumbres a las que habían optado como pueblo. En ese escenario, se propone un espacio de diálogo entre ambas instituciones para aclarar la situación.

El 24 de enero del 2015 se realizó la primera reunión de mediación entre representantes del Gobierno Comunal y el párroco de Cherán que lleva por nombre “Fortalecimiento del Tejido Social” (2015). La actividad comenzó señalando el sueño que los asistentes tenían sobre la relación entre gobierno local y parroquia. Durante el desarrollo, los participantes subrayaron la importancia de mantener un diálogo sincero y permanente, enfatizando que “el consumo de alcohol no era parte de los usos y costumbres, sino que había sido favorecido por la desatención que se vivía actualmente en las familias, la migración y el uso desmedido de la tecnología”, y aclaran que el término de *usos y costumbres* fue puesto por el gobierno y que el pueblo originario de Cherán más bien le llama *respeto* (“Memoria del taller”).

En esta actividad se señalaron las siguientes problemáticas y necesidades:

- Familias: Existe un alejamiento entre los miembros de las familias, especialmente entre padres e hijos, que se relaciona con la incorporación de ambos padres al campo laboral con largas jornadas de trabajo que restan tiempo en la convivencia familiar. Esto genera un ambiente de tensión al interior de los hogares, en el que se deja de lado el desarrollo emocional y espiritual de los miembros de la familia y dificulta el ejercicio de los límites y de la autoridad.
- Jóvenes: Los espacios formativos para jóvenes, como la escuela y la familia, no están generando los resultados que se requieren en cuanto al sentido de comunidad, del esfuerzo, de cuidado, de autocuidado y de amor por la tierra. En su lugar, los jóvenes se incorporan a pandillas, consumen drogas de forma creciente, buscan maneras de llamar la atención y formas “fáciles” para obtener lo que buscan.
- Barrios: Existe un declive de la participación de los vecinos en las reuniones de asamblea para la atención de las problemáticas de la comunidad. Han surgido liderazgos que sólo buscan beneficios personales y los narcomenudistas han ganado terreno en la venta de drogas.
- Iglesia: Existe un distanciamiento de la Iglesia con la realidad de la comunidad. La población busca respuestas inmediatas y la Iglesia ofrece procesos lentos de escucha, lo que causa el abandono y la migración de los feligreses a otras Iglesias. Se requiere el fortalecimiento del sentido del encuentro y retomar el sentido religioso de las *fogatas*.
- Gobierno: Se ha centralizado el poder en el gobierno debido al alejamiento de los comuneros y la población del trabajo, ya que no se han sentido escuchados y esperan soluciones a corto plazo. Ha habido un decrecimiento de la participación de los coordinadores de las *fogatas* y un distanciamiento de la estructura con otras instituciones como la Iglesia.
- Bosques: Continúa la tala ilegal, en menor medida, claro. Sin embargo, en ocasiones se trata de las mismas familias de la comunidad. Aún no se sabe cómo impedir esta situación.

Los resultados dejan en evidencia que, a pesar de la transformación política realizada en el año 2011, existe una problemática social que prevalece al interior del municipio. Al final de la actividad se estableció un plan mínimo con el título “Estrategias para Fortalecer el Tejido Social” en las que se enfatiza el desarrollo de acciones dirigidas a los jóvenes y al entorno familiar en temas de educación, comunicación familiar, adicciones y desarrollo humano. Estas actividades serían promovidas por el gobierno, la Iglesia y las escuelas. Además de la posibilidad de desarrollar instancias de vinculación entre la Iglesia y el gobierno para desarrollar trabajo con jóvenes, padres de familia y las mismas familias, así como para recoger y estar pendientes de las necesidades que surgieran en los barrios para poder atenderlas oportunamente.

A este proceso se integraron los jóvenes de *Jukampiri Purépecha* cuyo testimonio permite confirmar algunas de las reflexiones previas, como la idea de que la ausencia de los padres impacta en la convivencia familiar; al mismo tiempo que introducen variables que no se habían tomado en cuenta, como la pérdida de habilidades comunitarias para la comunicación, la hospitalidad y la solidaridad.

Con la reflexión generada en estos encuentros fue posible deducir que las problemáticas y necesidades en Cherán no se resumieron sólo a la presencia del crimen organizado y a la tala ilegal, sino que existían otros problemas al interior de la comunidad, a nivel familiar, comunitario e institucional, que son responsabilidad de la comunidad y sus instituciones y que es preciso atender. De eso dependería la sostenibilidad a mediano y largo plazo del proyecto político y de gobierno de Cherán.

La realidad de Tancítaro que mueve a la reconstrucción

Como hemos visto, la vinculación previa de Cherán con la Provincia de la Compañía de Jesús a través de sus jóvenes permitió la vinculación entre los distintos actores. El caso de Tancítaro es muy similar, pues las visitas del equipo de Vocaciones Jesuitas durante el año 2008 a los grupos de jóvenes ignacianos permitieron conocer sus experiencias de dolor asociadas a la violencia que se vivía en el municipio. Estas historias fueron los primeros testimonios con los que contarían para conocer la realidad que se experimentaba en Tancítaro y en la región.

En julio del 2013, González Candia regresó a México y durante sus estudios de maestría visita Tancítaro. Tres meses después de este hecho las autodefensas entraron al municipio. Durante esta visita, González Candia realizó una entrevista grupal con jóvenes de la localidad de los Fresnos y se reunió con tres personas de la cabecera municipal reconocidos por su liderazgo e influencia en la comunidad. Estas entrevistas se integran al artículo “Comparación de dos comunidades que enfrentan la violencia en Michoacán” (Hernández & Suárez, 2015) donde se recuperan los aprendizajes de su participación en los procesos de acompañamiento espiritual. Algunas de las conclusiones más significativas del artículo son las siguientes:

- Claves para entender la desvinculación:
 - La pérdida de habilidades para la comunicación profunda al interior de la familia, dentro de los ambientes juveniles o los mismos grupos eclesiales, ha favorecido la cultura de la desconfianza y ha conducido al debilitamiento de los vínculos comunitarios.
 - La pérdida de instancias donde los ciudadanos puedan comunicarse de manera más profunda para resolver sus conflictos ha facilitado la cooptación de sus relaciones por parte de los grupos armados.

- Claves para entender la vinculación:
 - La construcción de seguridad surge de la renovación constante de los vínculos comunitarios a través de un conjunto de significaciones comunes que busca la integración de la totalidad de sus habitantes.
 - En la comunidad de Los Fresnos ha sido a través de la espiritualidad, la música, las fiestas y el deporte que los jóvenes y adultos que han podido convocar e integrar a la mayoría de sus habitantes a la vida comunitaria, generando un sistema de protección para aquellos que, debido a las carencias económicas o afectivas, se sienten abandonados por la comunidad.
 - Cuando la institucionalidad local reconoce el sentido comunitario incluyente de sus habitantes, fortaleciendo su protagonismo en la construcción de su propio desarrollo, entonces logra tener la legitimidad necesaria para ser defendida ante quienes intenten corromperla y genera la participación necesaria para transparentar el uso de los recursos.
 - Los vínculos comunitarios incluyentes llevan a la defensa del territorio de manera natural, no sólo embelleciendo espacios públicos, sino asumiendo como propio el territorio de toda la comunidad.

En este mismo texto, se distinguen dos aprendizajes sobre la violencia en México que se integrarían al proceso de asesoría en Tancítaro y que más tarde serían la base para la construcción del enfoque y el programa para la reconstrucción del tejido social con el que se pretende abordar el problema de la violencia y generar mayores condiciones para la paz:

1. Entender el problema de la violencia como un problema de convivencia tiene más posibilidades de incluir la participación de todos los actores sociales en el compromiso por la seguridad e implica dejar de creer que el gobierno es el único responsable de la violencia. El avance de la violencia en México hace necesario que cada actor social asuma su responsabilidad, tanto Iglesias, escuelas, empresarios, organizaciones sociales, etc.
2. Asumir la complejidad del problema implica tener una participación más proactiva en acciones a favor de la inclusión social hasta llegar a construir una nueva síntesis de las significaciones comunes de sentido que podrían favorecer la restauración de vínculos a profundidad, tal como lo requiere una estrategia de seguridad a largo plazo. Las alianzas o pactos que no surgen de las bases difícilmente logran restaurar vínculos territoriales y comunitarios.

En noviembre del 2013, cinco días después de la entrada de las autodefensas al municipio, González Candia invitó a “asumir que el problema es más complejo que la pugna entre grupos o la expulsión de uno de ellos”, refiriéndose al llamado crimen organizado y autodefensas, y agregó que este fenómeno sólo muestra “una parte

de la descomposición social que vive nuestro país”. Al final recomendó “ubicar las diferentes variables del problema para que la política pública sea multidimensional, [ya que] es necesario relacionar los acontecimientos para llegar a tener una mejor comprensión de lo que sucede” (J. González, Carta al Presidente Municipal de Tancítaro, Santiago de Chile, 2013).

Más adelante, en un ejercicio de análisis de la coyuntura realizado en diciembre del mismo año, se expone que: 1) Tancítaro es un lugar estratégico para el narcotráfico y, por lo tanto, un territorio en disputa por su ubicación geográfica y su importante actividad económica; 2) existe un arraigo de la cultura asociada al narcotráfico y los negocios ilícitos en la región que no se pueden obviar; 3) hay una ausencia de liderazgos locales que articulen la participación de los diferentes sectores; y 4) se ve como una oportunidad la participación del ayuntamiento como agente de resolución pacífica y organizada del conflicto.

En el mismo documento se subrayan algunas posibilidades de acción entre las que se encuentran: a) la importancia del protagonismo de ciudadanos organizados ya que ellos “conocen bien el problema y saben por dónde está la solución”; b) la necesidad de construir una ruta crítica a largo plazo que “consista en impulsar los cambios legales, culturales y educativos”; c) la atención de la economía local sin descuidar “el problema para la convivencia humana”; y d) la ubicación del aporte y los límites que tiene el movimiento de guardias comunitarias en “la convocatoria de un sector de la población, el repliegue del crimen organizado y la generación de esperanza en los habitantes”. Por último, plantea la oportunidad de promover una organización territorial para conformar “un consejo ciudadano que tenga la función de analizar y elaborar una nueva institucionalidad para el municipio”; la idea central sería conformar una tríada junto con la autoridad local y una policía municipal comunitaria que pudiera ayudar a encontrar “una salida de este laberinto” (J. González, Análisis de Coyuntura, Santiago de Chile, 2013).

La comunicación entre el grupo de ciudadanos organizados que emerge en Tancítaro y el grupo de acompañamiento que se conforma en este proceso anima la reflexión en la comunidad sobre la coyuntura que se vivía en Tancítaro a partir del movimiento de autodefensas. En una de las cartas dirigida al consejo ciudadano,¹⁵ el equipo de acompañamiento subraya la importancia de recordar cómo se llegó a tal situación de violencia en Tancítaro y la importancia de gestionar “un Gobierno Comunitario que permita transformar las condiciones culturales que favorecieron el desarrollo del crimen organizado en la región”. Para esto propone responder las siguientes preguntas: “¿qué nos pasó?, ¿qué nos dividió como comunidad?, ¿qué instituciones, actores o acciones nos dividieron? y ¿cómo recuperamos la unidad tanto en la familia, como vecinos de calle, de localidad y de municipio?”. También enfatiza que “si no se entienden las

15 La cual se refiere al Consejo de Vigilancia formado después del surgimiento del movimiento de las autodefensas.

causas del conflicto nuestras respuestas pueden ser muy superficiales” (J. González, Carta al Consejo Ciudadano, Garzón, Colombia, 2014).

En enero del 2015 se desarrolla el taller “Unidad para la seguridad”, que presenta la oportunidad de conformar un espacio de encuentro, diálogo y reflexión que orientará la conformación de un proyecto de gobierno. La pregunta inicial del taller fue: “¿qué necesitamos para ser tierra buena?”; las respuestas dan cuenta de las necesidades más sentidas de la población en relación con el gobierno respecto a las administraciones pasadas. Así, por ejemplo, se habla de la necesidad de comunicación, responsabilidad, disponibilidad, tomar en cuenta a la gente, saber escuchar, sensibilidad para entender al otro, humildad, confianza, conciencia, caridad, amor y unidad. De igual modo, se describiría el escenario que prevalecía en aquel momento, “ha existido maltrato a la ciudadanía; se vive en un sistema corrupto que produce delincuentes; hay precedentes de movilización social por parte del pueblo, los aguacateros y la Iglesia e incluso de personas de otros municipios que fueron pioneros; y, por último, la convicción de que el proyecto surge para mantener organizada la ciudadanía y defender la seguridad alcanzada” (Memoria Taller Unidad para la Seguridad, Tancítaro, 2015).

A partir de los aprendizajes de este taller y animados por formalizar los acuerdos establecidos en ese espacio, el primer equipo de profesionistas ignacianos elaboró una propuesta escrita con el título de “Proyecto de Unidad para la Seguridad y el Desarrollo de Tancítaro. Bases para un gobierno local en clave de restauración del tejido social” en el que proponen dos diagnósticos previos al diseño de cualquier propuesta.

El desarrollo del muestreo del tejido social (más tarde Diagnóstico VIA) estuvo a cargo de Ana Lilia Zavaleta y Óscar Daniel Torres; mientras que el diagnóstico de problemáticas y necesidades sería implementado por el Grupo por la Paz y la Unidad de Tancítaro. Para este último, la división territorial y sectorial (11 zonas) propuesta para la organización del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLA-DEMUN), sería de gran ayuda para recoger la información de todo el municipio constituido por 128 localidades además de la cabecera municipal (SEDESOL, 2017).

El diagnóstico sobre la situación del tejido social se realizó en los barrios de San Rafael, Perpetuo Socorro, La Asunción y San Isidro de la cabecera municipal de Tancítaro y en las tenencias de Apo y Pareo; y, la sistematización de los datos se realizó con el mismo marco teórico de Lederach con que se había efectuado el análisis del conflicto de Cherán. En el período de análisis de 1990 a 2015 los *episodios* identificados fueron: 1) desconfianza y molestia hacia el gobierno municipal por la parcialidad de la administración y la ausencia de autoridad en la regulación de las autodefensas, 2) la falta de condiciones y capacidades para generar acuerdos por la desconfianza que existe entre la población a causa de la entrada de grupos armados y la pérdida de identidad originaria, 3) falta de comunicación al interior de la familia derivada de prácticas como la emigración en la que deciden ir a trabajar a Estados Unidos o bien salir a estudiar a Uruapan o Morelia, y como el uso inmoderado de las tecnologías entre los jóvenes que restan tiempos y espacios de interacción en las familias y 4) el

incremento del consumo de alcohol y drogas (marihuana y cristal), sobre todo entre los jóvenes y los adolescentes, tanto en las orillas de la población como en espacios públicos de convivencia como son las escuelas y las barricadas. Las personas y grupos entrevistados identificaron un aumento de esta problemática durante las fiestas en la comunidad. (González & Mendoza, 2016)

En cuanto al *epicentro*, se ubicó la pérdida de sentido de pertenencia al territorio y a la comunidad debido, principalmente, al crecimiento económico acelerado por medio de los recursos provenientes de los migrantes (1980), por el cultivo de la marihuana (1988) y, finalmente, por el cultivo del aguacate (1990). Además, se generó una desvinculación entre ciudadanía y gobierno municipal, pues concibieron a este último como aliado del crimen organizado para el cobro de piso de las huertas. Respecto a la entrada de las autodefensas existen valoraciones muy diversas, mientras que entre algunas personas este hecho animó la esperanza de vivir en paz, para otras este hecho sólo convenía a algunas cuantas personas y no presentaba una mejoría en la convivencia de la comunidad.

Finalmente, sobre la *historia*, varios de los líderes comunitarios entrevistados, subrayaron la progresión de un crecimiento desigual. Por ejemplo, la zona sur del municipio, donde no se da el aguacate, quedó rezagada; y la zona norte, apta para este cultivo, tuvo una gran inyección de dinero. De acuerdo con la propia investigación, la desigualdad provocó que las familias de la zona sur optaran por el cultivo de la marihuana, con la pretensión de permanecer en condiciones de 'igualdad' respecto a los habitantes del norte del municipio. En algunas de las comunidades se desarrolló en un proceso de desarraigo del territorio y de la cultura indígena. Por ejemplo, en la comunidad de Apo hay poca gente con huertas de aguacate, la mayoría de las huertas fueron vendidas a personas que no son originarios del lugar, incluso muchos no pertenecen al mismo municipio. Los conflictos entre los residentes con los que vienen de fuera se han agudizado, pues además es una relación entre jornaleros y propietarios. Además, señalaron una pérdida de espacios de encuentro y convivencia, tanto religiosos como culturales, ya que la llegada de grupos armados a la región en el 2005 propició un clima de miedo y aislamiento. La desconfianza se extendió entre los vecinos; incluso, entre ellos, sospechaban de una posible colaboración con el narcotráfico.

Los resultados del diagnóstico de las problemáticas y necesidades, desarrollado por el Grupo por la Paz y la Unidad de Tancitaro en las 11 zonas en las que se dividió el territorio, permitieron confirmar algunas de las líneas de análisis a las que se había llegado previamente y, al mismo tiempo, arrojaron nueva información que permitió dar cuenta de la pluralidad de experiencias y perspectivas que se viven en el mismo municipio. A continuación, se presenta una síntesis de los principales temas que surgieron en el diagnóstico realizado en el verano de 2015.

❖ **Problemáticas:**

- 19 asociadas a la relación de gobierno y ciudadanía entre las que se encuentran: problemas de la participación de las comunidades como la mala o escasa organización ciudadana, apatía, desinterés y mala comunicación (13); la corrupción por parte del gobierno (2); y la falta de atención a la cobertura y mantenimiento de los servicios públicos (4).
- Sobre el medio ambiente se registraron 17 problemas principalmente sobre: contaminación (6) mal manejo de la basura (6), problemas forestales (4) y del suelo (1).
- En el caso de adicciones se tuvieron 16 menciones, es decir problemas de alcoholismo y drogadicción, que en su mayoría se refería como consumidores a los jóvenes, así como la falta de regulación en la venta del alcohol.
- Además, se destacaron problemas asociados a las familias (8), entre ellos: la dificultad en la educación de los hijos y la pérdida de valores.
- En el ámbito de educación se mencionaron 6 problemas relacionados con: mala infraestructura de las escuelas, equipo inadecuado en las aulas y la falta de maestros.
- Se registraron 5 problemas relacionados con el servicio de salud, entre los que se mencionó: la falta de equipamiento en los centros de salud y la falta de una buena cobertura y servicio.
- Sobre la economía se realizaron 4 menciones específicamente a la falta de empleo.

❖ **Necesidades:**

- Fueron 30 menciones sobre necesidades relacionadas con las obras públicas principalmente sobre vías de comunicación (20), espacios públicos (9) y urbanismo (1).
- Se tuvieron 24 registros relacionados con los servicios públicos, entre las que destacan necesidades de suministro de agua potable (14), recolección y tratamiento de basura (4), drenaje (4), alumbrado y energía eléctrica (2).
- Sobre educación destacaron 14 menciones que en su mayoría se relaciona con la necesidad de mejores instalaciones, infraestructura, equipamiento, maestros y becas para estudiantes.
- En 5 zonas se mencionó como una necesidad importante la atención adecuada de salud, principalmente el equipamiento de los centros de salud y hospital.
- Se mencionaron 5 cuestiones asociadas a la necesidad de contar con espacios o actividades para la recreación, convivencia y esparcimiento.
- Por último, entre otras necesidades se encuentran las relacionadas con el transporte público (5), la economía (2), la seguridad (2), la ecología y medio ambiente (2), el mejoramiento de las viviendas (1) y la necesidad de apoyo para la agricultura (1).

Uno de los aciertos de este segundo diagnóstico fue la inclusión de las aspiraciones y las propuestas de acción de la población para responder a las problemáticas y necesidades identificadas, pues permitió identificar los escenarios deseados de la población y los recursos con los que contaban para posibilitar su cumplimiento. A continuación, exponemos un resumen de los resultados.

- ❖ Entre las aspiraciones que la población manifestó para su comunidad, las principales fueron: unidad, solidaridad y cooperación (30); respeto, tolerancia, inclusión y pluralidad (22) y convivencia e integración (17). Continuaron con: la organización y la participación (13), educación y cultura (13); también mencionaron la comunicación y el diálogo (8) y, por último, la seguridad (6). Es importante agregar que en muchas de las zonas también se manifestó la aspiración de contar con servicios y obras públicas que hasta ese momento no se tenían o se encontraban deterioradas; sin embargo, el énfasis de sus expectativas se refirió mayormente a valores, factores y condiciones sociales.
- ❖ En cuanto a las propuestas de acción que tuvieron mayor mención encontramos: la promoción social entorno a la cultura y la organización (13) y el cuidado del medio ambiente que se refería al proceso de manejo de basura, los servicios públicos, la educación, y el cuidado forestal (13). Para continuar, se habló de la educación, especialmente a la promoción, formación, capacitación y talleres hacia los docentes, padres de familia y el mejoramiento del entorno de las escuelas (10); el desarrollo de obras públicas en el que se incluye la vialidad, las vías de comunicación, la infraestructura y los espacios de convivencia y recreación (8); las acciones de desarrollo humano integral, así como de motivación, capacitación y la dimensión social para la participación ciudadana (8); por último, acciones de orden y justicia que se expresen en el cumplimiento, vigilancia y aplicación de reglamentos, enfáticamente entorno al consumo de alcohol y drogas (7). Además, se habló de la responsabilidad de la comunidad en la vigilancia, transparencia, denuncia y respeto de reglamentos (6); la mejora de los servicios públicos, en particular rutas de transporte y abastecimiento de agua (5). Por último, se consideró necesaria la atención a adicciones, en términos de prevención, infraestructura y necesidad de rehabilitación (4); el aumento y mejora de la vigilancia en comunidades, así como equipamiento y evaluación a los cuerpos de policías (3); finalmente, el trabajo en el cuidado y comunicación al interior de las familias (2).

Aunque los objetivos y las metodologías utilizadas para el muestreo del tejido social y el diagnóstico de necesidades y problemáticas son distintas; es posible identificar algunas semejanzas en sus resultados. A continuación, hacemos una síntesis de dichas aproximaciones:

- Relación entre la ciudadanía, las instituciones civiles y gubernamentales.
 - Desconfianza, malestar, apatía, falta de corresponsabilidad, desatención por parte de las instituciones en las problemáticas y necesidades de las localidades y sus habitantes.
- Necesidades relacionadas a la educación.
 - Infraestructura insuficiente de las escuelas, equipo inadecuado en las aulas y falta de maestros con capacidades adecuadas para la docencia.
- Problemáticas al interior de las familias.
 - Dificultad en la educación de los hijos y la pérdida de valores que regulen el comportamiento de los miembros de las familias.
- Incremento del consumo de alcohol y drogas.
 - Falta de regulación de la venta de alcohol por parte de las autoridades, la normalización del consumo de alcohol especialmente entre los jóvenes en las fiestas de la comunidad.
- Disminución de los espacios de encuentro y convivencia comunitaria.
 - Desaparición de grupos artísticos, culturales y religiosos, cambio o abandono del uso de los espacios públicos, falta de las actividades de promoción de la identidad local.
- Interés y preocupación por mantener la seguridad y regular las actividades de las autodefensas en el municipio.
 - Falta de elementos de la policía municipal para atender a las comunidades, falta de capacidades y equipamiento de la policía para atender las necesidades de la población.
- Problemáticas asociadas al medio ambiente.
 - Ausencia de un proceso de manejo de basura como servicio público, falta de educación y cuidado forestal, aumento en la tala inmoderada y clandestina de los bosques para la plantación de aguacate.
- Necesidades relacionadas al servicio de salud.
 - Falta de capacidades de los servidores del sector salud, así como cobertura limitada y equipamiento inadecuado para el servicio en los centros de salud.

Estos resultados permitieron establecer líneas temáticas que se incorporarían para la definición del Plan de Desarrollo Municipal de Tancítaro y de la configuración del PRTS.

Como se puede ver, las metodologías utilizadas en los diagnósticos tienen un enfoque participativo; para ello, se recurre al uso de preguntas generadoras que animan la reflexión y el diálogo entre los participantes, quienes, de forma colectiva, consensan las respuestas con las que se sienten más identificados. De esta forma, aunque en la primera etapa el análisis se realiza a partir de testimonios; en la segunda, la información se genera de los encuentros grupales en los que los participantes identifican las

necesidades y problemáticas comunes y formulan alternativas a partir de sus experiencias, recursos y condiciones compartidas. La convocatoria abierta y la selección de localidades diversas permite incorporar la pluralidad de intereses, las necesidades de la población y la complejidad de la problemática de la violencia en el municipio.

La etapa de diagnósticos y de comprensión de la problemática dejó ver necesidades a nivel personal, grupal e institucional. En este escenario, se confirma la necesidad de contar con un equipo de profesionistas que asesoren y den seguimiento de tiempo completo a los procesos en Michoacán (Cherán y Tancítaro) y que, ya con la autorización de la Provincia Mexicana, inicien formalmente su participación en el desarrollo del PRTS en Cherán y Tancítaro.

2.4. EL PROGRAMA DE RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL

En primer lugar, se describen tres momentos clave de la configuración del PRTS México y posteriormente se detallan los proyectos de Cherán y Tancítaro.

El diseño del PRTS México

Los jesuitas de México realizan una planeación apostólica en el año 2011 y ahí definen como una prioridad apostólica la atención de los migrantes, indígenas y quienes padecen la creciente violencia del país. De esta prioridad se conformará una comisión por la paz para reflexionar sobre cómo atender la situación de violencia. En este contexto Jorge Atilano sale a realizar sus estudios a la Universidad Alberto Hurtado de Santiago de Chile en el período 2013-2014 con la intención de prepararse para atender esta realidad.

A solicitud del P. Francisco Magaña Aviña, Provincial de los Jesuitas en México, se esboza una primera propuesta de proyecto de paz en el mes de septiembre del año 2014 que llevó por título “Una Nación para la Paz”. Dicha propuesta se elabora a partir de los hallazgos encontrados en la investigación sobre buenas prácticas de seguridad comunitaria en América Latina, la cual estuvo a cargo de Jorge Atilano y fue elaborada desde Santiago de Chile.

La segunda propuesta de proyecto de paz fue elaborada a partir de los hallazgos encontrados en la investigación sobre los determinantes del tejido social en México en el mes de mayo de 2015 y que llevó por título “Programa de Reconstrucción del Tejido Social”. Se trató de una propuesta surgida del contexto mexicano y del análisis de las causas culturales y estructurales de la violencia en el país, la cual estuvo a cargo de Jorge Atilano y Gabriel Mendoza, junto con un equipo de jóvenes profesionistas.

La tercera propuesta del proyecto de paz fue elaborada a partir de la experiencia de iniciar los procesos de reconstrucción del tejido social en Cherán y Tancítaro, en el mes de enero de 2016, donde se definen los procesos y las actividades que los

equipos realizarían en terreno. En ella se narra con mayor precisión las áreas de investigación, incidencia y formación, como instancias de acompañamiento y asesoría a los proyectos locales.

Si bien, en las tres propuestas se planteaban vías similares para responder al fenómeno de la violencia y construir la paz en México, es de notar una evolución importante en ellas. A continuación algunas reflexiones sobre la evolución de las propuestas.

En primer lugar, ubicamos la progresión de los objetivos. Mientras que la primera propuesta plantea como objetivo contribuir a la construcción de una práctica comunitaria y de un pensamiento crítico encaminado por medio del rediseño del Estado mexicano desde abajo (bajo la premisa de repensar la nación que México necesita para conseguir la reconciliación que lleve a la paz y la justicia), la segunda pretende contribuir a la construcción de la paz en México a partir de la reconstrucción del tejido social promoviendo prácticas comunitarias y pensamiento crítico (González, 2017). Aunque el fin de ambas propuestas es similar en cuanto a la construcción de paz en México, el lugar que se le da a la paz y los medios propuestos para alcanzarla son distintos. La práctica comunitaria es una prioridad para la segunda propuesta, mientras que contribuir a la paz es prioridad para la primera. De igual forma, el rediseño del Estado mexicano desde abajo es sustituido por la reconstrucción del tejido social que se apoyará en la promoción de prácticas comunitarias y de pensamiento crítico.

En la segunda propuesta se incorporan una misión¹⁶ y una visión¹⁷ en donde: 1) se operativizan los medios propuestos “mediante la investigación, la educación y la incidencia”, 2) se incorpora la noción de Buen Convivir “como inspiración para lograr la paz con justicia” y 3) se señalan las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales como factores que permiten el aseguramiento de una “paz duradera”.

Finalmente, en la tercera propuesta se menciona que el programa consiste en la construcción y aplicación de metodologías de reconstrucción del tejido social en municipios de México afectados por la violencia y la delincuencia. Dichas metodologías atienden sus causas culturales y estructurales para favorecer las condiciones de paz y seguridad que permitan el desarrollo del buen convivir, lo que nos lleva a un abordaje integral que mira “la violencia y la delincuencia [como] un fenómeno sistémico y multicausal” (González & Mendoza, 2016). Para esto, se proponen cinco sistemas para favorecer la reconstrucción del tejido social: 1) la reconciliación familiar, 2) una

16 Misión del PRTS: Contribuir a la reconstrucción del tejido social en las localidades más vulnerables de México, mediante la investigación, la educación y la incidencia, para lograr una paz con justicia inspirada en el buen convivir (Configuración del PRTS México, 2017).

17 Visión del PRTS: La realización del buen convivir entendido como la construcción comunitaria de condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que lleven a una alternativa integral de desarrollo y a un modelo de vida basado en la solidaridad humana y el cuidado de la Madre Tierra que asegure una paz duradera (Configuración del PRTS México, 2017).

economía social y solidaria, 3) una educación para el buen convivir, 4) un gobierno comunitario y 5) una espiritualidad eco-comunitaria.

Se puede señalar que hay cinco factores que han incidido en estos cambios en la configuración del PRTS, y que son clave para comprender los proyectos en Tancítaro y Cherán (González, 2017).

- Evolución del conocimiento del fenómeno de la violencia a partir del cambio en las perspectivas de análisis (de lo internacional a lo local).
- Profundización en la comprensión del fenómeno de la violencia como un proceso complejo de fragmentación del tejido social.
- Cambio en el enfoque de atención al fenómeno de la violencia: de una propuesta de incidencia en la estructura económica y política para desactivar las causas de la violencia a acciones locales de intervención interinstitucional.
- Delimitación y definición de las acciones de incidencia propuestas: de la incidencia en políticas de seguridad a nivel nacional e internacional a la elaboración de metodologías de intervención local.
- Transformación en la relación de las áreas de acción: de la articulación entre áreas (investigación, educación-formación y acompañamiento territorial y comunitario-incidencia) a la atención centrada en las acciones de intervención en los municipios.

De este modo, a excepción del último punto, podemos ver que el programa es una construcción progresiva de los objetivos y de su estructura que se sometió a diferentes momentos creativos y críticos. Al respecto, González (2017) señala que se prioriza una centralización de las áreas de acción en “la elaboración de metodologías para la intervención local [dónde], incluso la investigación, estará planteada como apoyo para elaborar estas metodologías”. A continuación, se desarrollan los objetivos de las áreas de acción en las tres primeras propuestas del programa del período 2014-2016:

Propuestas del Programa

Áreas de acción	1era propuesta, 2014	2da propuesta, 2015	3era propuesta, 2016
Investigación	La clave de la investigación está en evaluar las prácticas de prevención social, para seguir construyendo aprendizajes, así como relacionar la dimensión local y global del fenómeno de la violencia y la delincuencia para comprender las lógicas sociales generadoras de violencia y las condiciones de su prevención.	Proveer de investigaciones e instrumentos metodológicos para la comprensión de los determinantes globales y locales que favorecen la fragmentación social. Realizar diagnósticos participativos para definir la incidencia en lo socioeconómico, político-jurídico, cultural-educativo y familiar-electivo; fomentar la cultura del análisis, de tal manera que permita sistematizar la información y definir mejores estrategias de intervención social. Desarrollar una investigación que indague las relaciones existentes entre la delincuencia organizada, la economía regional, el Estado liberal y el daño que se provoca al tejido social.	Sistematizar la práctica de los equipos. Los equipos e instituciones locales y las obras de la Compañía de Jesús comprenden los dinamismos de vinculación, desvinculación y reconciliación del tejido social.

- * En el documento los objetivos operativos aparecen más adelante, como una forma de clarificar las actividades específicas que se esperan.

Áreas de acción	1era propuesta, 2014	2da propuesta, 2015	3era propuesta, 2016
Educación (2014)-Formación (2015)	Esta área estaría encargada de elaborar las metodologías a implementarse en la restauración de los vínculos en los barrios, el diseño de la prevención social y el discernimiento político.	Diseñar e implementar procesos de formación y capacitación a los equipos locales, internos o externos, para desarrollar de manera comunitaria los programas de reconstrucción del tejido social. Formar al sujeto para la misión, tanto a jesuitas como a laicos, a fin de que estén preparados para construir puentes entre la diversidad de actores locales, cuente con habilidades para la elaboración de diagnósticos y proyectos comunes, y desarrolle una capacidad de dialogar con diferentes disciplinas para idear respuestas sistémicas.	Seguimiento a la formación de los equipos y la formación de agentes locales mediante las Escuelas del Buen Convivir. Los equipos e instituciones locales y obras de la Compañía de Jesús cuentan con herramientas metodológicas y psicoespirituales.
Acompañamiento territorial y comunitario (2014)-Incidencia (2015)	La clave del acompañamiento está en la construcción de una red entre las organizaciones sociales, pastoral social y religiosos o religiosas, que puedan atender estos procesos organizativos y formativos desde abajo.	Generar estrategias de intervención local a través de la promoción de un Gobierno Comunitario, una Economía Social, una Educación para el Buen Convivir. Construcción de metodologías diferenciadas para atender el contexto campesino-indígena, suburbano-urbano y universidades.	Visitar de manera mensual a los equipos para monitorear los resultados (marzo). Los equipos e instituciones locales y obras de la Compañía de Jesús construyen acuerdos que favorecen la reconciliación familiar, la educación para el buen convivir, el Gobierno Comunitario, la Economía Social y Solidaria y la Espiritualidad Eco-comunitaria.

Fuente: Con base en la información obtenida en el documento “Configuración del PRTS México” de Jorge A. González Candia.

Al hacer una lectura transversal de los objetivos, podemos identificar avances cualitativos que llaman la atención. En la primera propuesta se identifican como *clave* las acciones de: evaluar prácticas de prevención social; relacionar la dimensión local y global del fenómeno de la violencia; comprender las lógicas sociales generadoras de violencia; elaborar metodologías para la restauración de los vínculos en los barrios, diseñar formas prevención social y el discernimiento político; y la construcción de una red para atender los procesos organizativos y formativos.

Ahora bien, a partir de la segunda propuesta, los objetivos de las áreas de acción son más prácticos y se orientan al ámbito local; lo que nos habla de una disposición a la acción. Esto podemos confirmarlo, ya que en el mismo documento se adjuntan “objetivos operativos” en cada una de las áreas de acción y un elemento común es su enfoque en las necesidades de incidencia; sólo la investigación contempla una tarea “externa” al indagar “las relaciones existentes entre la delincuencia organizada, la economía regional, el Estado liberal y el daño que se provoca al tejido social”.

Como podemos notar en la tercera propuesta, se plantean dos objetivos distintos: los primeros están planteado como objetivos de las coordinaciones del equipo de la Oficina Central del CIAS por la Paz y los segundos están diseñados desde la metodología de Marco Lógico que empezó a utilizarse a finales del año 2017, después del primer año de incidencia del PRTS en Cherán y Tancítaro. Dicho de otra forma: mientras que en la primera propuesta se consideran las acciones *clave* en los primeros años para la labor de acompañamiento, en la segunda y en la tercera ya se considera la posibilidad de que estas *claves* y acciones sean replicadas y, por tanto, que sean la base de un programa que promueva y acompañe otros procesos de incidencia local.

En síntesis, la investigación, la educación-formación y el acompañamiento territorial y comunitario-incidencia fueron la tríada que impulso el PRTS. Primero, como actitudes clave en el acompañamiento, luego, como acciones estratégicas para el diseño de un programa de paz y, por último, como áreas de acción que configurarían la organización y la coordinación del CIAS, en todos los casos, desde un enfoque participativo en el que se privilegia el diálogo entre los actores. Esto no significa que este proceso fuese calculado. Debemos recordar que esto inicia como un proceso de acompañamiento, primero a un grupos de jóvenes interesados en la espiritualidad ignaciana y, más tarde, a un grupo de ciudadanos preocupados por mantener la unidad y la paz en su comunidad:

En ese momento no veía el proceso de Cherán y Tancítaro como parte del proceso que estábamos iniciando con Gabriel. Yo lo veía como algo que me estaban pidiendo y que yo iba a darles un curso o un taller, no que iba a iniciar un programa de RTS, porque no teníamos ni el nombre, ni sabíamos qué íbamos a hacer. Surgió la idea de darles una plática y darles un taller, no pensé en todo lo que eso iba a desencadenar, hasta que una vez le platicué a Gabriel sobre Tancítaro y le dije “me están pidiendo un taller, fue alguien de Cherán y surgieron unas propuestas” y Gabriel me dice “Oye, eso que va a surgir ahí puede ser un

lugar de experiencia para nosotros y de ahí ir aprendiendo”, pero de inicio yo no lo pensé así. En el diálogo con Gabriel, él me hace caer en la cuenta de que podría ser una experiencia piloto de la cual podríamos aprender. (J. González, Director CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018)

Lo cierto es que gran parte de los logros obtenidos en la construcción del programa se debió a la documentación sistemática que el primer equipo de acompañamiento realizó sobre lo que observaba, escuchaba y platicaba con los actores clave, para después sistematizarlo y releerlo a la luz de lo que aprendían en las conversaciones con distintos especialistas. Como ya se había dicho, la experiencia del diálogo y la conversación profunda fue fundamental para el desarrollo del Programa. Además, permitieron una retroalimentación constante sobre las evidencias, las hipótesis y las iniciativas, ya fuese con personas que eran parte de la comunidad o externas a ella. Esto permitió considerar, confirmar o replantear las conjeturas que se iban desarrollando.

En dos documentos redactados en octubre de 2015, titulados “Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social Michoacán (Tancítaro y Cherán)”, se hace una presentación extensa de la propuesta de incidencia local en los municipios. Allí se expone que “en el mes de enero de 2016 se trasladará un equipo interdisciplinario para fortalecer las habilidades locales en su implementación”, al tiempo que desarrolla el contexto histórico en donde se originan los proyectos, narra el proceso de construcción del programa de RTS y describe sus componentes. El mismo documento subraya que el programa comprende una “estrategia nacional” que contempla las siguientes particularidades:

1) Una respuesta *inter* a un problema complejo. La reconstrucción del tejido social implica respuestas que permitan enfrentar a los diferentes factores que lo fragmentan. Por tanto, un proyecto de reconstrucción del tejido social tendría que tener las siguientes características:

- a) Ecológico.
- b) Con perspectiva de género.
- c) Multi-actor.
- d) Intercultural.
- e) Intergeneracional.
- f) Interdisciplinario.
- g) Intersectorial.
- h) Interinstitucional.
- i) Interreligioso.

2) Proyectos Contextualizados y Consensuados. Siendo el tejido social tan diverso en cada localidad, los proyectos a implementar se construirían desde la reflexión de los diferentes actores sociales y sus comunidades, facilitando

y promoviendo la participación, con el objetivo de elaborar un proyecto de reconstrucción del tejido social desde abajo, basado en el compromiso de los actores y sus comunidades por la paz.

Ubicamos cuatro contextos desde los cuales tendrían que diseñarse las estrategias específicas para implementarse este proyecto, definidas desde las características de las obras de la Compañía de Jesús:

- a) Campesino-indígena.
- b) Urbano-semiurbano.
- c) Colegios Jesuitas.
- d) Universidades Jesuitas.

3) Dimensión Comunitaria y Estructural. La estrategia cuenta con dos dimensiones, una comunitaria, referida a los procesos locales que se implementan para operar la propuesta y la dimensión estructural que se atiende para actuar en consecuencia con los determinantes del tejido social:

- En la dimensión comunitaria se procedería siguiendo los siguientes pasos:
 - a) Articulación de actores locales.
 - b) Elaboración de un diagnóstico común.
 - c) Construcción de un proyecto común.
- En la dimensión estructural se atendería desde:
 - a) Espiritualidad Eco-comunitaria.
 - b) Reconciliación Familiar.
 - c) Educación para el Buen Convivir.
 - d) Gobierno Comunitario.
 - e) Economía Social y Solidaria.

De esta forma el PRTS se comprometió a enviar “un equipo interdisciplinario de cuatro personas a este municipio, con la intención de acompañar los procesos formativos y organizativos que permitan avanzar en el cumplimiento de los objetivos del PRTS”; este equipo vivió en el municipio con la intención de dar seguimiento permanente a los procesos. Estos documentos sentaron las primeras bases para los proyectos de reconstrucción del tejido social en Tancítaro y Cherán. En la introducción del mismo documento, González Candia coloca una cita del jesuita Adolfo Nicolás Pachón, Superior General de la Compañía de Jesús del 2008 al 2016, la cual reza: “De cara a un mundo dividido y sufriente, en el que se multiplican las violencias y los odios, nos sentimos confirmados en la necesidad de construir puentes y de trabajar por la reconciliación a todos los niveles”. Esta frase sintetiza una de las características centrales del programa en la promoción procesos de vinculación.

A continuación, se hace una breve descripción del desarrollo del programa, así como de los resultados obtenidos por los tres años de incidencia.

El proyecto de RTS en Cherán

En febrero de 2016 llegó el equipo de cuatro profesionistas de CIAS a Cherán para desarrollar el PRTS. El componente de Reconciliación Familiar quedó a cargo de la psicóloga Estefanía Navarro; el componente de Gobierno Comunitario, de la abogada Tere Hernández; el componente de Educación para el Buen Convivir, de la educadora Patricia Rodríguez, y el componente de Economía Social y Solidaria, por el abogado Ricardo Marchand. En ese momento, el componente de Espiritualidad Eco-comunitaria, será atendido por los cuatro miembros del equipo.

El PRTS Cherán fue posible gracias a un acuerdo entre la Parroquia de San Francisco, quien se comprometió a apoyar con la alimentación del equipo, el Gobierno Comunal de Cherán, quien apoyó con la casa y el pago de los servicios, y el Colegio Hidalgo, quien hizo lo propio facilitando la recepción de las gratificaciones que el equipo tendría por parte de la Fundación para Apoyo a la Formación de la Infancia (FAFI). Cabe mencionar que la Fundación FAFI apoyó al equipo durante los tres años que duró el proyecto.

Las tareas iniciales del equipo quedaron plasmadas en el documento “Tareas y Funciones del Equipo CIAS Cherán” (2016) y se describen a continuación:

❖ Gobierno Comunitario

- Acompañar el diseño de una estrategia de atención a infractores a implementarse desde el Consejo de Honor y Justicia.
- Animar la comunicación del Gobierno Comunitario con las asambleas barriales para darles un mejor soporte a su trabajo.
- Favorecer la comunicación del Gobierno Comunitario con los sacerdotes de la Parroquia.
- Ubicar necesidades de formación y capacitación del Gobierno Comunitario para armar una propuesta de fortalecimiento de habilidades para el buen gobierno.

❖ Reconciliación Familiar

- Diseñar e implementar una propuesta de reconciliadores de la familia como una misión de la parroquia.
- Colaborar con el Diplomado en Acompañamiento Terapéutico Integral para la Reconstitución de la Familia Purépecha.
- Promoción de trabajo con jóvenes vinculado con la familia y la comunidad.

❖ Educación para el Buen Convivir

- Construir un acuerdo con directivos de secundarias y preparatorias para implementar un proyecto de educación para el buen convivir.
- Capacitar a maestros y padres de familia para la implementación del proyecto.

- Implementar las asambleas de alumnos para el mejoramiento de la convivencia en su escuela y en su entorno.

❖ **Espiritualidad Eco-Comunitaria**

- Diseñar e implementar un proceso de formación espiritual eco-comunitaria para los agentes de pastoral.
- Recuperación del sentido de las fiestas religiosas.

❖ **Economía Social y Solidaria**

- Diseñar e implementar un proyecto de economía social que articule gobierno local y productores-comerciantes.

Cuando el equipo de CIAS llegó a Cherán, se encontraba el Segundo Gobierno Comunal (2015-2018), quien en una asamblea con todos los concejos reunidos dio el visto bueno para consultar a las asambleas barriales la aprobación del PRTS. Así se presentó el proyecto en los cuatro barrios y fue aprobado por la comunidad. Este consentimiento ayudó a generar una mayor confianza en los concejos para aceptar la colaboración del equipo de CIAS Cherán.

En el primer semestre de 2016, el equipo de CIAS Cherán tomó como prioridad la colaboración con el gobierno comunal y apoyó a los consejos que tenían relación con su componente. La asesora de Reconciliación Familiar colaboró con el Consejo de la Mujer, la asesora de Gobierno Comunitario colaboró con el Consejo de Honor y Justicia, la asesora de Educación para el Buen Convivir colaboró con el Consejo de Asuntos Civiles, y el asesor de Economía Social y Solidaria colabora con el Consejo de Bienes Comunales.

Como no había un asesor de Espiritualidad Eco-comunitaria, el equipo se distribuyó el acompañamiento a los grupos de pastoral, que consistía en brindar formación cristiana, organizar retiros o dar asesorías específicas sobre planeación pastoral. Esta labor fue al mismo tiempo una forma de agradecimiento a quienes proporcionaban el alimento al equipo.

En este primer semestre, cada profesionista del CIAS elaboró un diagnóstico sobre su componente que permitiera profundizar en la comprensión de las problemáticas y necesidades específicas. Este diagnóstico se construyó a partir de un proyecto de investigación asesorado por el CIAS central, donde el tema fue elegido a partir de los objetivos planteados en la propuesta del PRTS México.

Una vez concluidos los diagnósticos y con una mayor comprensión de la realidad de Cherán, en el verano de 2016, se optó por dejar la colaboración con el gobierno comunal sólo a la asesora de Gobierno Comunitario, y el resto de los integrantes del equipo comenzó a generar procesos con sus respectivas instituciones y se incluyó un quinto elemento para encargarse del componente de Espiritualidad Eco-comunitaria.

Fue así que se prioriza la problemática encontrada en cada componente e inicia la atención de la formación de los padres de familia, de comuneros en temas de economía

social y solidaria, de maestros en metodologías de educación para el buen convivir, los grupos de pastoral en espiritualidad eco-comunitaria, y buscan la formación de las fogatas en temas de participación comunitaria.

Para el año 2017 eran seis integrantes del equipo CIAS Cherán, se había sumado una persona para acompañar un nuevo componente del PRTS, el de Participación Comunitaria. Así cada uno elaboró su propia planeación para atender los principales problemas encontrados en su componente y en ese año priorizan la formación de los actores locales por medio de diplomados.

Los diplomados impartidos en el año 2017 fueron los siguientes: 1) Diplomado en Gobierno Comunitario, 2) Diplomado en Economía Social y Solidaria, 3) Diplomado en Educación para el Buen Convivir, 4) Diplomado en Orientación Familiar Ser en el Mundo, y 5) Diplomado en Espiritualidad Eco-comunitaria. En este año, en total se graduaron 56 alumnos.

Para el año 2018, último año del PRTS Cherán con un equipo externo, se impartieron los mismos diplomados a excepción de Gobierno Comunitario. En total se graduaron 43 alumnos, entre los que se identifican a algunos candidatos para conformar un equipo local que dé continuidad a los procesos impulsados y se incorpore paulatinamente asumiendo responsabilidades.

En este mismo año, como parte del proyecto *Voces Comunitarias para la Construcción de Espacios Seguros en América Latina y el Caribe* (IDRC), se realizaron diversos talleres para identificar las otras violencias que afectan a los jóvenes y a las mujeres, es decir, aquellas violencias que, en lo cotidiano, dañan las relaciones y la propia institucionalidad; así como las prácticas de seguridad con las que la comunidad y el gobierno se han hecho cargo de ellas.

Esta investigación encontró lo siguiente: 1) aunque existe una participación activa de las mujeres en las asambleas barriales, su participación disminuye en la medida que se acerca a los espacios de toma de decisiones; 2) la mujer se siente insegura cuando llega el alcoholismo a su hogar; 3) los jóvenes no se sienten parte de la vida política de la comunidad y eso los hace sentirse vulnerables; 4) la seguridad alcanzada en Cherán será viable en la medida que promueva la seguridad en la región, y 5) la principal forma que identifican las mujeres para abordar esta problemática es mediante el diálogo sobre las prácticas culturales que dañan a la comunidad y, como resultado, la construcción de nuevas formas de relacionarse.

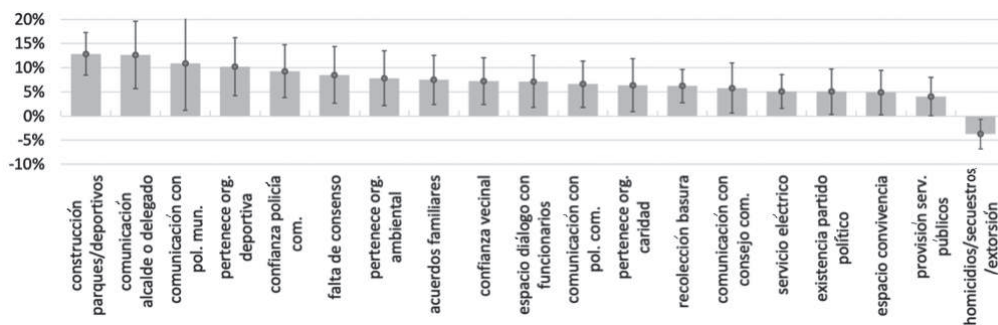
Ahora bien, por parte del PRTS Cherán, al concluir sus tres años, encontramos los siguientes resultados:

- Se tiene un equipo de reconstrucción del tejido social integrado por 4 mujeres y 1 hombre.
- Se crearon 4 cooperativas: Cooperativa de Arquitectos e Ingenieros, Cooperativa de Costureras, Cooperativa de Medicina Tradicional y Cooperativa de Lácteos.
- Se elaboró el Manual de Conductas Anti Comunes junto con el Consejo de Honor y Justicia.

- Se acompañaron 12 grupos de pastoral.
- Se capacitaron 18 escuelas en procesos de educación para el buen convivir.
- Se instalaron las asambleas de paz en 9 escuelas.
- Se acompañó a 50 familias en terapia.
- 120 personas cursaron los talleres de “Familias Fuertes”.
- 41 mujeres han asistido a los grupos de mujeres.
- 79 padres de familia se capacitaron en el cuidado de los menores con la metodología “El Reloj de la Familia”.
- 79 personas asistieron a los cursos de reloj de la familia.
- 99 alumnos se graduaron en los diplomados del buen convivir.

A finales del año 2018 se realizó una medición de impacto del PRTS Cherán, realizada por un evaluador externo, Rafael Ch¹⁸, para asegurar la imparcialidad y transparencia de los resultados. Como contrafactual se tomó la localidad de Tanaco, que tiene características sociodemográficas similares. En total se aplicaron 271 encuestas a hogares, 66 en Tanaco y 205 en Cherán. Los principales resultados se presentan a continuación.

Evaluación de Impacto Proyecto Cherán



Fuente: Evaluación de Impacto dirigida por Rafael Ch, Universidad de Nueva York. 25 de marzo de 2019.

Como se observa en la tabla, entre los efectos principales del PRTS en Cherán observamos lo siguiente con una confianza estadística del 90% o superior:

- En cuanto a niveles de conflicto, observamos una caída importante en la percepción de ocurrencia de delitos de alto impacto, particularmente homicidios, secuestros y extorsión del -3.7%.
- La reducción en conflictos va de la mano con mejoras en materia de confianza en la policía comunitaria del 9.3% y confianza vecinal del 7.2%.

- Nótese un incremento importante en materia de formación de acuerdos familiares con una mejora del 7.5%, punto relacionado con la caída en delitos.
- Los dos rubros que muestran el mayor avance son los de vínculos y acuerdos a nivel comunidad. En particular, observamos incrementos sustantivos en los siguientes indicadores: mejora en la comunicación con la policía municipal (10.9%), la pertenencia a organizaciones, incluyendo deportivas y ambientales (10.2 y 7.8%, respectivamente), mejoras en la comunicación con la policía comunitaria por parte de los ciudadanos (6.6%), y el incremento en la comunicación con consejeros comunitarios (5.8%). En cuanto a la mejora de acuerdos, observamos lo siguiente: incremento en la construcción de áreas públicas (12.8%), incluyendo parques y áreas para el deporte; incremento en la comunicación con las autoridades locales (12.6%); caída en la identificación de consenso en asambleas comunitarias (8.5%); aumento en el sentimiento de espacios de diálogo con funcionarios (7.2%) y, dando lo anterior, una mejora en la percepción de provisión de servicios públicos del 4%.
- Vemos una mejora en materia de identidad, en particular en el indicador de existencia de espacios de convivencia del 4.9%.

El proyecto de RTS en Tancítaro

En enero de 2015, llegó el equipo de CIAS a Tancítaro conformado por el psicólogo Adrián de Jesús Ramírez Velázquez, la abogada Cynthia Rocío García Nieves, el ingeniero Nelson Manual García González y la licenciada en Educación e Innovación Pedagógica Ana Lilia Zavaleta Rangel, de los cuales, los tres últimos ya habían podido colaborar en algunas actividades desarrolladas en Tancítaro. Los cuatro profesionistas, habían llegado a Tancítaro el 11 de enero del 2016, después de haber vivido una semana de Ejercicios Espirituales.

Al llegar a la comunidad se reunieron con diferentes instituciones con las cuales se realizó la presentación del proyecto y se acordaron las actividades de trabajo para el desarrollo de los componentes. En el documento “Sistematización de la estrategia de RTS en Tancítaro” (González, 2017), se describen esas primeras entrevistas:

El día 12 de enero se tenía programada una reunión con directores y maestros para presentar el proyecto de reconstrucción del tejido social y el componente de Educación para el Buen Convivir, ahí se acordó visitar las escuelas para presentar la metodología de Asambleas de Paz y definir dónde se podrían implementar. Esta reunión fue convocada entre la presidencia y la parroquia. Después se tuvo una comida con maestros y funcionarios municipales. Por la tarde se tuvo una reunión con el Consejo Parroquial para presentar al equipo y empezar a definir las líneas de trabajo que se implementarían con la parroquia. Y simultáneamente se tuvo una reunión con el Consejo Operativo para organizar los talleres que se realizarían del 16 al 29 de enero en las

comunidades, que fueron dos: 1) Taller de Perdón y Reconciliación y 2) Taller de Acto Creativo para Transformar los Conflictos.

Al día siguiente de su llegada, se celebró una eucaristía de bienvenida al equipo, que presidió el párroco de Tancítaro y fue concelebrada por Gabriel Mendoza Zarate y Jorge Atilano González Candia. Los días 13 y 14 de enero se desarrolló un taller de planeación para los próximos meses en los que se les entregó una copia del documento “Funciones y Tareas inmediatas Tancítaro”. A continuación, se enlistan las tareas principales de cada uno de los componentes:

1. Gobierno Comunitario

- Acompañar al Ayuntamiento y al CCBC en su formación, capacitación y articulación con el proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.
- Elaborar un diagnóstico sobre necesidades de formación y capacitación del Ayuntamiento y del CCBC que permita definir el proceso de formación y capacitación a impartir.
- Diseño de un plan de formación y capacitación para el Ayuntamiento, el CCBC y los Consejeros Locales.
- Acompañamiento cercano al Ayuntamiento y al CCBC.
- Asistir de manera frecuente a reuniones de Cabildo para informar de las actividades del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.

2. Reconciliación Familiar

- Integrar, capacitar y organizar un equipo de terapeutas familiares y misioneros de la reconciliación para apoyar a las familias de Tancítaro.
- Elaborar un diagnóstico sobre las problemáticas familiares del Municipio que permita definir el proceso de formación y capacitación de los terapeutas y misioneros.
- Seleccionar candidatos a terapeutas familiares con personas de la Parroquia y del Ayuntamiento.
- Diseñar un diplomado de terapia familiar.
- Capacitar a los misioneros de la reconciliación familiar seleccionados por los movimientos y grupos parroquiales.
- Organizar a los terapeutas y misioneros para la atención de las problemáticas familiares por zona.
- Acompañar el *Proyecto Triacción Juvenil Tancítaro*, apoyando la formación de los líderes juveniles por zona.

3. Educación para el Buen Convivir

- Integrar, capacitar y organizar un equipo de promotores educativos del buen convivir para apoyar la reconstrucción del tejido social desde las escuelas.

- Elaborar un diagnóstico sobre la convivencia en las escuelas para definir el proceso de formación y capacitación a impartir a los promotores educativos del buen convivir.
- Mantener la comunicación con la directora del Colegio Guadalupe sobre los avances del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.
- Presentar el programa con los supervisores escolares para facilitar los convenios con las escuelas secundarias y preparatorias.
- Convocar a la integración de un equipo de promotores educativos del buen convivir para iniciar un proceso de formación para los promotores educativos.
- Seleccionar las escuelas para implementar el proceso.

4. Espiritualidad Eco-Comunitaria

- Apoyar la formación pastoral de la Parroquia y la formación de los encargados de las fiestas.
- Elaborar un diagnóstico sobre la situación de las fiestas religiosas y la formación religiosa de los agentes de pastoral que ayude a definir la formación y capacitación a impartir.
- Participar en las reuniones del Consejo Parroquial para mantenerlo informado del proyecto.
- Terminar de elaborar el manual de las misiones de enero.
- Organizar e impartir la formación de los misioneros parroquiales de Semana Santa y los encargados del orden.

5. Economía Social y Solidaria

- Diseñar un proyecto para impulsar una economía social y solidaria en la región.
- Elaborar un diagnóstico sobre la situación económica que ayude a definir el proceso a seguir para impulsar un proyecto de economía social y solidaria.
- Integrar un equipo con director de Industria, Empleo y Comercio, Desarrollo Rural, algunos integrantes de la Comisión de Desarrollo para reflexionar el tema.
- Implementar una estrategia para impulsar la economía en las zonas más pobres.
- Implementar los centros de emprendimiento por zonas.

Durante el primer semestre, el equipo CIAS Tancítaro elaboró un diagnóstico sobre las necesidades y problemáticas de su componente, asesorado por el CIAS Central. Al mismo tiempo se priorizó el trabajo coordinado con la Parroquia y el Ayuntamiento. Fueron seis meses para comprender la realidad de Tancítaro, desde las familias, las escuelas, el gobierno, la economía y la parroquia.

Al iniciar el segundo semestre, se elaboró la planeación estratégica con base en los resultados de los diagnósticos y el conocimiento de la realidad. Cada integrante fue optando por instalar las metodologías que en ese momento se conocían y buscar otras más apropiadas para responder a la realidad encontrada. El CIAS Central asignó un asesor para cada integrante del equipo que orientara su acción y le capacitara en metodologías.

En Tancítaro se encontró una cultura de participación en las misiones durante la Semana Santa, y esto llevó a colaborar desde un inicio en la formación de misioneros. Fue a finales de 2017 cuando se planearon las Misiones del Buen Convivir con el apoyo de los Misioneros Redentoristas, quienes enseñaron un método de educación catequética que ayudó a conformar las comunidades de reflexión bíblica y compromiso social. Esta actividad se realizó cuatro veces al año hasta el verano del 2019.

En el año 2017 inició una serie de diplomados con una duración de cien horas cada uno de ellos y contaron con el reconocimiento de las universidades jesuitas de ITESO Guadalajara y la Ibero Puebla. Se desarrollaron cinco diplomados: 1) Administración Pública y Participación Ciudadana, 2) Alternativas Socioeconómicas para el Desarrollo Comunitario Integral, 3) Educación para el Buen Convivir, 4) Orientación Familiar y Reconciliación, y 5) Espiritualidad Eco-comunitaria. En total se graduaron 74 alumnos.

El 16 de noviembre de 2017 se inauguró la Comunidad Terapéutica, una propuesta de internamiento para las personas con problemas de adicciones, formó parte de un proyecto interinstitucional más amplio de apoyo integral a las familias de Tancítaro.

En el año 2018, en medio de los intereses partidistas que aparecieron con las elecciones municipales, siguieron consolidándose los procesos en cada componente. Se impartieron 4 diplomados, de los cuales se graduaron 38 alumnos.

En este mismo año, como en Cherán, se desarrolló el proyecto *Voces Comunitarias para la Construcción de Espacios Seguros en América Latina y el Caribe* (IDRC). Los principales hallazgos son los siguientes: 1) la exposición de la población a los crímenes perpetrados por grupos armados ilegales promovió el uso de la violencia como un modo de resolver sus problemas, así como una pérdida del sentido de orden y pertenencia; 2) el Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social ayudó a reconocer otras formas de responder a los problemas en distintos ámbitos de la vida comunitaria, sin embargo, aún falta promover una cultura del diálogo y el encuentro; y, 3) la construcción de espacios seguros debe de pasar por un proceso de reflexión sobre la participación individual y colectiva en las violencias, en el que se integre la dimensión del cuidado que considera la recreación de los afectos en los vínculos.

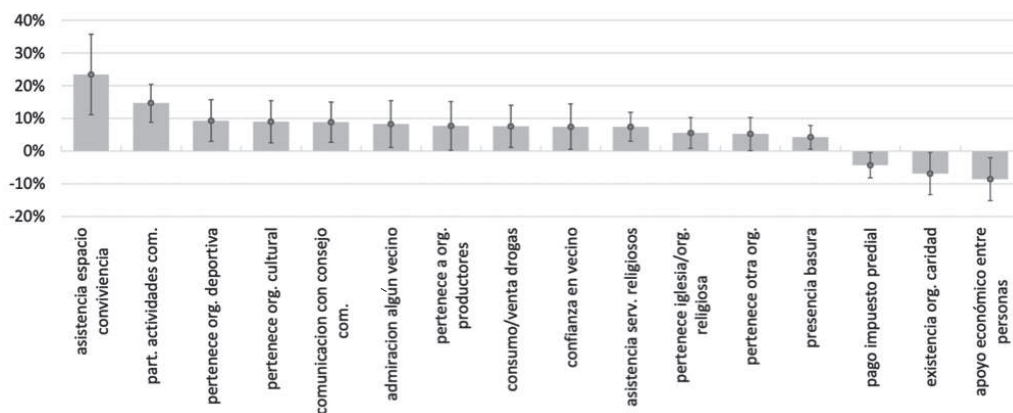
Ahora, bien, al concluir los tres años de la presencia del equipo de profesionistas de CIAS, se muestran los siguientes resultados:

- Se creó un sistema de priorización de la obra pública por medio del CCBC que sigue vigente hasta este momento.
- Se creó la Comunidad Terapéutica donde han salido 56 pacientes, 36 inconclusos, y 20 dados de alta, de los cuales 4 reincidieron.

- Se han creado dos empresas de economía social y solidaria: Café de Pareo y Producción Agrícola Sustentable, y tres emprendimientos: talleres de herrería, mecánica y carpintería.
- Se tienen 100 animadores adultos, 46 animadores juveniles, 61 comunidades de adultos y 23 grupos juveniles, resultado de las misiones del buen convivir.
- Hay 24 personas certificadas para reproducir las Escuelas de Perdón y Reconciliación.
- 11 Escuelas llevaron el Programa de Prevención Integral y 8 Escuelas se educaron en ejercicios de convivencia pacífica.
- 42 familias asistieron al taller de Familias Fuertes.
- 56 mujeres al Grupo de Apoyo a Mujeres.
- 112 alumnos se graduaron en los diplomados del buen convivir.

Como en Cherán, a finales del año 2018 se realizó la medición de impacto del PRTS. En Tancítaro se encuestó la cabecera municipal, Pareo y Condémbaro, donde se aplicó un total de 226 encuestas, y como contrafactual se tomó la localidad de Peribán donde se encuestaron 224 hogares. Los resultados son los siguientes:

Evaluación de Impacto “PRTS Tancítaro”



Fuente: Evaluación de Impacto dirigida por Rafael Ch, Universidad de New York. 15 de marzo de 2019.

Como se expone en la tabla, entre los efectos principales del PRTS en Tancítaro observamos los siguientes con una confianza estadística del 90% o superior:

- Existe un incremento importante en identidad de la comunidad. En primer lugar, la asistencia a un espacio de convivencia subió en 23.4%, mientras que el porcentaje de personas que admiran a un vecino subió en 8.3%.

- Más importante aún, observamos una mejora sustancial en los vínculos de la comunidad: hubo notable mejora en la participación en actividades comunitarias con un incremento del 14.7%, al igual que en organizaciones deportivas y culturales y organizaciones de productores. La comunicación con el consejo comunitario se incrementó en casi 9%. De forma notable se incrementó la confianza entre vecinos con un incremento en el porcentaje que dice confiar en los vecinos en 7.4%.
- Entre los efectos observamos un incremento en asistencia a servicios religiosos y un incremento de la pertenencia activa a una Iglesia o asociación religiosa del 7.4 y 5.5% respectivamente.
- Como área de oportunidad quedan dos puntos importantes. Por un lado, que la mejora en vínculos genere mayor apoyo entre personas, quienes indican que el apoyo económico ha disminuido. Por otro lado, la mejora en identidad deberá relacionarse con la mejora del espacio público, ya que los hogares no han traducido mayor identidad a invertir en su comunidad al ver un incremento en la presencia de basura y no incrementar el pago de impuesto predial.

2.5. CLAVES PARA LA INSTALACIÓN DEL PRTS

A continuación señalamos las claves para la instalación de un PRTS a partir de la experiencia de Cherán y Tancítaro.

La vinculación con los actores

Un elemento central del acompañamiento inicial de este proceso es la cercanía con los actores, no sólo por los compromisos respecto al proyecto, sino también por la vinculación afectiva que se origina en los espacios de conversación en donde se comparten historias de dolor, personales y comunitarias. Estos encuentros generan confianza y fortalecen la cohesión de las redes. Podemos encontrar en las primeras minutas y memorias de González Candia la referencia constante a los estados de ánimo de los participantes que coinciden con el ambiente en que se desarrollan las reuniones. Mientras que en algunas reuniones prevalecía la disposición, las manifestaciones de esperanza y solidaridad; en otras se orientaban más al hartazgo, al desánimo o a la competencia. González Candia mantuvo comunicación con los primeros actores jóvenes a través de los años y de la distancia.

De esta forma, el programa es una construcción colectiva en la que cada actor comparte información que ayuda a comprender la problemática y comparten sus saberes para construir respuestas y estrategias integrales. El proyecto en la fase inicial generó la suficiente confianza para el encuentro y el diálogo que el grupo pudo responder a las demandas sociales y logró integrar los horizontes colectivos. Los talleres, por ejemplo, se convirtieron en *“un espacio para integrar ideas y discutir [...]”*

yo creo que ese era el espacio permanente. Cuando se va a otros sectores, cada sector va construyendo su espacio para que se vayan atendiendo las demandas” (J. González, Director CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018).

De esta forma, las actividades que incluyeron a la mayor diversidad de actores y representantes de las instituciones permitieron generar mayor incidencia:

La práctica nos empezó a dar la clave de que el PRTS tenía que ver con las relaciones entre instituciones, porque igual sucedía en Cherán, teníamos los dos lugares de reflexión y veíamos que se tenían que poner de acuerdo las “cabezas”. Ahí lo que vamos descubriendo es que la RTS empieza poniendo de acuerdo a las instituciones en cómo atender sus problemas de convivencia, ese era el aprendizaje en ese momento. La otra clave que encontramos fue que se necesitaba un grupo de ciudadanos preparado para impulsar el proyecto, pues nos dábamos cuenta que las autoridades religiosas o civiles necesitaban de su apoyo para tomar decisiones. (J. González, Director CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018)

En un principio, el conocimiento que se tenía sobre los participantes locales era limitado. Sin embargo, conforme se fue avanzando se incrementó el conocimiento de los actores, sobre sus prácticas y sus intereses. Para González Candia (2018), “los liderazgos tienen fecha de caducidad, un liderazgo tiene su tiempo, uno no puede ser líder toda la vida en un proceso. Como que hay una época para liderar, luego habría que saber dejar ese espacio”. Por esto, fue preciso reconocer que cada actor participa en el proceso de acuerdo a sus capacidades y habilidades; y, su intervención está mediada por sus afinidades e intereses respecto a los objetivos que se establecen.

Lo anterior nos recuerda la importancia de conocer la movilidad de los actores durante los procesos. A pesar de que un programa puede prever los tiempos, definir la participación de la población y considerar las condiciones en las que desarrollarán las actividades, los ritmos y las dinámicas de la comunidad son distintas y es importante preverlas. Así, entre más información y conocimiento sistematizado se tenga sobre el acontecer social de las comunidades de incidencia, más contextualizada, realizable y sostenible será la propuesta.

El diagnóstico y la identificación de la necesidad sentida

Gabriel Mendoza confirma la importancia del desarrollo de diagnósticos para la construcción de proyectos de incidencia: “tener un diagnóstico social sobre el contexto en el que se pretende incidir es atinado. No llegar a ver qué se nos ocurre, sino partir de un diagnóstico y detectar los dinamismos en los que se puede trabajar. Es fundamental identificar la vinculación de actores y su capacidad de hacer un proyecto común en una determinada área” (G. Mendoza, Coordinador Investigación CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2017). Como ejemplo de lo anterior,

citamos a Genner Peniche, quien se refiere a la experiencia del componente de Reconciliación Familiar en Tancítaro:

Hubo una estrategia conjunta entre los coordinadores del componente de Cherán y Tancítaro. Primero se dedicaron a conocer, a atender familias con las herramientas que tenían [...], eso les permitió conocer de fondo el sentir y la problemática del componente. Después pudieron detectar actores; y después pudieron aplicar una estrategia operativa interna. Ambos empezaron conociendo la realidad, después diseñaron la estrategia y cada uno la aplicó en su contexto. Ese proceso del componente ayudó a que las metodologías pudieran ser contextualizadas e integradas. (G. Peniche, Coordinador Incidencia CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018)

Este proceso de documentación, análisis y sistematización permite priorizar el tema y por lo tanto el componente, o los componentes, en el que se debe hacer mayor énfasis. Esto no implica que el trabajo se centre en un solo tema o que el desarrollo de cualquier componente sea más importante que el de los otros; sino que el interés de la gente respecto a sus necesidades sea lo que defina la estrategia de incidencia y la coordinación de los componentes. El propio Genner Augusto (2018) lo refiere de la siguiente forma:

Hay que detectar cuál es el componente [tema] que genera vinculaciones, no es que ese vaya a hacer el primario o vaya a hacer transversal; puede haber un componente [tema] orientador como es el de Espiritualidad Eco-Comunitaria. Hay componentes [temas] articuladores que surgen de la necesidad o problemática de la comunidad; por ejemplo, lo que se ha conocido por el componente de Reconciliación Familiar, donde en algunos proyectos puede ser el componente que dinamice las articulaciones o en otras ocasiones será Educación para el Buen Convivir o el mismo Gobierno Comunitario como en Chiapas. También dependerá del análisis de la realidad que se realice y de las vinculaciones que se tenga como equipo para asumir los retos conjuntos. (G. Peniche, Coordinador Incidencia CIAS, Ciudad de México, 2018)

La identificación de las necesidades sentidas de la comunidad y su reflexión a nivel comunitario e institucional despierta el interés público, anima la participación de instituciones gubernamentales y aumenta la probabilidad de promover políticas públicas que atiendan las necesidades reales de las comunidades. Podemos señalar algunos elementos clave:

- Para poder comprender la realidad compleja se requiere de una mirada crítica y multidimensional, que tome en cuenta la multicausalidad de los fenómenos sociales. Esto es más posible cuando se integra a una mayor diversidad de actores.

- La comprensión de la realidad es un proceso progresivo de reflexión que se actualiza constantemente y al que se incorporan los nuevos ejercicios de análisis que surgen del mismo tema.
- Sólo un análisis profundo, que tome en cuenta el dinamismo en el que emergen las problemáticas, permitirá construir soluciones integrales a mediano y largo plazo que lleven a la transformación de las estructuras que soportan tales problemáticas.
- El problema de muchos no necesariamente es un problema público. La construcción del problema público parte de la identificación de problemas comunes, frente a los cuales se generan espacios de diálogo y conversación en los que se promueve la inclusión progresiva de voces diversas afines al tema o a la problemática que despierte el interés público.
- Entre mayor sea la claridad del tema o del problema central, mejores condiciones para distinguir a los actores involucrados, a la población destinataria, las oportunidades de alianzas con agentes clave y los objetivos que orienten el desarrollo de las respuestas.
- El mayor involucramiento de los agentes afines a un tema o la problemática en los diagnósticos participativos incrementa las probabilidades de generar dinámicas de corresponsabilidad respecto a las alternativas que se formulen para responder a las necesidades identificadas.
- El diseño de las propuestas de incidencia debe considerar las necesidades más sentidas de la población, ubicar el tema central y distinguir la relación que tiene con otros temas. Entender la dinámica de fragmentación y del tejido social nos permitirá ubicar aquellas formas de fortalecimiento en las que podemos influir para la reconstrucción del tejido social.

El establecimiento de acuerdos

Finalmente, de la revisión anterior podemos inferir algunos niveles de vinculación por parte de los actores. Un primer nivel sería el de la relación individual, en la que existe confianza, que se alimenta por un vínculo afectivo y que puede ser orientado por un objetivo común; en este nivel, aunque pudiesen cambiar los objetivos, la relación tiene muchas posibilidades de mantenerse. Otro nivel es el de la relación grupal, en la que no necesariamente existe un vínculo afectivo, sino de compañerismo con todos los miembros; tienen un objetivo común que les orienta y que, al mismo tiempo, les provee de una identidad que los mantiene cohesionados; de tal forma que, si el objetivo que se comparte cambia o deja de ser compartido, el grupo puede desintegrarse, dividirse o transformarse.

Ahora bien, además de la relación individual y grupal, hemos identificado otro nivel en el proceso, el institucional. En esta relación, el objetivo prima sobre las relaciones de los integrantes al grado que, aunque las personas cambien, es difícil que las relaciones lo hagan; la consideración del vínculo afectivo cercano en este nivel es prácticamente inexistente.

La atención de estos niveles de vinculación nos permite identificar el tipo de relación que sostiene los acuerdos que se generan en estos procesos. Sabemos que los acuerdos no son inamovibles y, al final, son las personas quienes los construyen, los consensan o los transforman; de tal forma, estos tres tipos de relación pueden ser contempladas para el establecimiento de acuerdos tomando en cuenta el vínculo que lo sostiene.

Del mismo modo, la diversidad de actores y la posición que juegan en el escenario local es una gran oportunidad de acceso a la información para una mayor definición de las problemáticas y el diseño de proyectos más contextualizados. Si bien en los encuentros grupales es posible ubicar diferentes puntos de vista sobre un mismo problema, en las entrevistas individuales podemos profundizar en el análisis de la información obtenida.

Yo creo que los talleres lo que hacían era darnos la materia para analizar y reflexionar y se avanzaba hasta donde se podía en el consenso; pero siempre faltaban cosas por afinar y ahí era necesario buscar a gente muy específica. Para mí fue importante contar con actores confiables y con ellos definir cosas, les hablaba por teléfono o los veía y les consultaba más en corto. Yo siempre sentí que las cosas más delicadas o estratégicas se tenían que confirmar; aunque la gente dijera algo, habría que confirmarlo con otros actores. Entonces veo una participación para definir lo general: los principios, valores y estrategias, y otra que se tendría que definir con actores clave. (J. González, Director CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018)

Renovar constantemente el objetivo en comunidad

Al mismo tiempo que se incrementa el conocimiento sobre los actores y su contexto, el equipo de acompañamiento puede definir con mayor precisión sus estrategias. Recordemos que en un principio se realizaron talleres dirigidos a la conversación y la reflexión sobre la realidad que se vivía en el municipio; más tarde se desarrollaron talleres encaminados a la planeación; luego a la formación de capacidades de coordinación y después se realizaron retiros con la intención de mejorar las relaciones al interior del equipo y las condiciones para la toma de decisiones. Por tanto, en medio del avance del proyecto es necesario el reconocimiento de los actores, personales e institucionales (intereses, recursos, necesidades, etc.), para poder contextualizar las estrategias de acompañamiento que se desarrollan.

Otro elemento por considerar es la evolución de las actitudes de los actores sociales a la par de la evolución del proceso, Peniche Castro (2018) identifica al menos tres momentos:

Al inicio, cuando llegamos, era difícil tener reuniones con la gente ya que aprovechaba los espacios de diálogo para quejarse de las instituciones del gobierno; ahora, cuando se reúne la gente, se escucha más, pasa a propuestas y toma responsabilidades. Son actitudes que a la larga generan

acciones, en las que se ve un cambio en el sujeto que participan en los espacios de diálogo. (G. Peniche, Coordinador Incidencia CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018)

Podemos decir que la sostenibilidad de un proyecto está mediada por la capacidad que se tenga como grupo de conversar para identificar constantemente el objetivo común y de reconocer e incluir las diferencias que se presenten. Genner Augusto señala que existen experiencias significativas que pueden recrear positivamente el ánimo de colaboración: *"cuando la gente se da cuenta de que lo que hace genera pequeños resultados favorece que se mantenga; cuando no se hace algo se frustran. La clave es empezar a hacer pequeñas cosas con las que se logran resultados pequeños y ven que más gente se anima; es riesgoso cuando se ponen objetivos muy grandes y no se puedan lograr en el corto plazo"*. Lo cual también crea una narrativa de éxito y colaboración que fortalece los vínculos sociales.

En otro sentido, aunque en relación con el involucramiento de actores en el proceso, Gabriel Mendoza reconoce la importancia del apoyo que se brindó por parte de actores externos, a los que se les solicitó orientación y asesoría en diferentes momentos de la primera etapa; tal es el caso del primer grupo de asesores que, junto con González Candia, compartieron sus reflexiones desde diferentes partes del mundo sobre la situación de violencia que se vivía en el municipio de Tancitaro. Lo anterior recuerda que este proceso es la suma de diferentes y diversos esfuerzos que se conmovían y comprometían con la realidad del municipio:

Si bien con las primeras actividades se fue generando una idea de qué hacer, toda esta concepción ha sido colectiva, tanto del equipo inicial como de gente externa que dio su opinión sobre la integración de los componentes, o de cómo abordar el problema de la violencia, cómo incluir la cuestión de los derechos humanos. Se ha dialogado mucho y se ha enriquecido con aportes externos. (G. Mendoza, Coordinador Investigación CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2017)

Mendoza Zárate subraya que tiene que ser la vinculación de actores locales la que garantice la promoción de un proyecto de RTS, *"un proyecto tiene mayor estabilidad siempre y cuando los actores locales se involucren"*. Al mismo tiempo, la vinculación deberá ser acompañada por un proceso de formación que permita a mediano y largo plazo que la misma gente de la comunidad dé continuidad al proyecto. Se trata de un avance procesual en el que la gente se apropia del proyecto, y que se demuestra con el incremento de su participación y el fortalecimiento de *"su capacidad argumentativa en la que señalan porqué es importante el tejido social"*.

El PRTS se convierte en un actor que promueve y motiva la vinculación, el establecimiento de acuerdos y la definición de proyectos que identifiquen a las comunidades; se trata, pues, de *"involucrarse en actividades que para la gente*

tengan sentido, lo que más les interesa, y que, a partir de allí, se vean las actividades que se puedan impulsar para que favorezcan el reforzamiento y la reconstrucción del tejido social”. (G. Mendoza, Coordinador Investigación CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2017).

Podemos condensar lo dicho en este capítulo subrayando que la fase de instalación de un PRTS es un largo proceso de diálogo e involucramiento de diversos actores en un territorio determinado; en el cual se identifican los temas y problemáticas más sentidas de la comunidad, así como las condiciones y oportunidades de organización y participación. Esto deriva en la construcción de un proyecto político representativo de los diferentes sectores de la población, dirigido a atender las necesidades y problemáticas de los más vulnerables de la comunidad. Al respecto, González Candia subraya:

Un proceso de reflexión sobre “lo que pasó” puede ayudar a crear conciencia de lo importante de la participación de la comunidad. Hay mucha sabiduría en nuestro pueblo que es necesario retomarse para construir ese municipio. La clave está en construir la organización y la metodología que más permita dialogar, escuchar, discernir y llegar a acuerdos comunitarios. (J. González, Director CIAS, Ciudad de México, entrevista personal, 2018)

Este capítulo muestra la complejidad de las relaciones personales, grupales e institucionales que llevaron a la instalación de los programas de reconstrucción del tejido social en Cherán y Tancítaro. La clave estuvo en la articulación de instituciones, la construcción de acuerdos y la apropiación del programa por parte de los actores locales.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍAS DE RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL EN CHERÁN Y TANCÍTARO



Los integrantes de los equipos de Cherán y Tancítaro probaron varias metodologías para desarrollar cada uno de sus componentes, apoyados por un asesor externo que orientó sus primeros pasos. Estos espacios sirvieron para discutir sobre la pertinencia de estos métodos y en Comunidades de Aprendizaje se fueron mejorando al recuperar las buenas prácticas de su implementación.

Las Comunidades de Aprendizaje fueron espacios de diálogo horizontal con un itinerario de reflexión que pretendieron generar conocimientos sobre una problemática. El CIAS constituyó seis Comunidades de Aprendizaje, una para cada componente del programa: 1) Reconciliación Familiar, 2) Educación para el Buen Convivir, 3) Economía Social y Solidaria, 4) Participación Comunitaria, 5) Gobierno Comunitario y 6) Espiritualidad Eco-comunitaria.

Estas comunidades consistieron en reuniones realizadas en alguno de los lugares de incidencia y donde asistieron los asesores de cada componente. En las reuniones hubo un coordinador de la agenda y un relator que elaboraba la memoria. De parte del CIAS, la sistematización de toda la información se llevó a cabo por el equipo de investigación y fue retomada para la sistematización de los proyectos de Cherán y Tancítaro.

El objetivo general de las Comunidades de Aprendizaje fue fortalecer cada uno de los componentes del PRTS a través del intercambio de experiencias y la evaluación de las prácticas y metodologías operativas de los equipos de incidencia.

Para el período 2018-2019 se definieron tres objetivos específicos:

1. Generar un espacio de diálogo y reflexión para la consolidación de los fundamentos teóricos y las bases metodológicas de cada componente del PRTS.
2. Identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas para orientar la incidencia de cada componente del PRTS.
3. Socializar los conocimientos para la mejora de la gestión de procesos de incidencia por componente del PRTS.

Para lograr estos objetivos se tuvieron cinco reuniones durante dos años. En la tercera reunión de comunidades se identificaron las buenas prácticas de los diferentes componentes. Entendemos por *buenas prácticas* el “conjunto coherente de acciones, que han sido útiles para resolver problemas o desarrollar iniciativas ciudadanas en un contexto determinado, y que se espera orienten acciones en otros contextos similares. Una buena práctica implica aprendizajes individuales y colectivos a través de métodos, innovaciones y experimentaciones que dan resultados visibles a las comunidades o el territorio” (CINEP, 2012).

Se elaboró una guía de preguntas que ayudó a identificar algunas buenas prácticas en los componentes:

- 1) ¿Cuál era la situación inicial del sector/población atendida?
- 2) ¿Cuáles son los resultados obtenidos hasta el día de hoy?

- 3) ¿Qué fue lo estratégico para llegar a estos resultados?
- 4) ¿Cuáles fueron los factores críticos que se encontraron para que la experiencia fuera lograda?
- 5) ¿Cuáles son las áreas de oportunidad en el contexto en el que estamos incidiendo?
- 6) ¿Cuáles serían los supuestos a considerar en caso de replicar esa lección aprendida en otro contexto?

A continuación, presentamos los resultados de siete procesos que se desarrollaron por los componentes del PRTS en Cherán y Tancítaro.

CHERÁN

Los procesos sistematizados que se presentaron del caso de Cherán son tres: 1) Asambleas de Paz, 2) Familias Fuertes, y 3) Acompañamiento al Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia.

3.1. ASAMBLEAS DE PAZ EN LAS SECUNDARIAS

Antecedentes

En el año 2015, las investigadoras Ana Paula Hernández Romano y Victoria Ocejo, de la Universidad Iberoamericana, invitaron a González Candia a participar en un diplomado en Derechos Humanos y Construcción de Paz. En este intercambio de experiencias se conoció la propuesta de Asambleas Grupales, una metodología basada en el enfoque de Justicia Restaurativa. Al conocer la metodología se encontró una gran similitud con la propuesta de atender la identidad, los vínculos y los acuerdos para hacer posible la reconstrucción del tejido social. Es así que se decide capacitar a los equipos de Cherán y Tancítaro para implementar la metodología en las escuelas primarias, secundarias y preparatorias con el nombre de Asambleas de Paz. El trabajo de Educación para el Buen Convivir se entendió de la siguiente manera:

El Buen Convivir dentro de las escuelas implicaría crear espacios de diálogo e integración en donde los alumnos sean capaces de construir un sentido de pertenencia y desde ahí construir los acuerdos grupales capaces de mejorar la convivencia. Esto implicaría disposición de los maestros y personal administrativo para acompañar a los alumnos en su proceso de resolución de conflictos y construcción de acuerdos grupales, de tal manera

que ellos aprendan a decidir y comprometerse desde el diálogo fraterno con el otro. (González & Mendoza, 2016: 230)

Para Hernández y Ocejo (2015) la Asamblea de Grupo es una reunión periódica y estructurada que busca que los alumnos tengan la oportunidad de encontrar soluciones, tomar decisiones, resolver conflictos y fomentar la participación democrática dentro de la escuela. Una metodología que venía a operar la propuesta de Educación para el Buen Convivir y que en las secundarias fue aplicada por Óscar Ruiz, quien estaba medio tiempo en el componente de educación y medio tiempo en el componente de Participación Comunitaria. Situación que permitió hacer la relación entre las asambleas escolares y las asambleas vecinales.

Para instalar las Asambleas de Paz en las escuelas de Cherán se empezó por presentar la propuesta al Consejo de Asuntos Civiles, donde se ubicaba el trabajo en las escuelas por parte del Gobierno Comunal. Con sus integrantes se organiza la presentación de la propuesta a los directores de las escuelas y posteriormente a sus equipos de maestros. La cultura de las asambleas de barrio en Cherán facilitó la aceptación de la propuesta, además de la necesidad de atender las problemáticas de convivencia de los alumnos.

La demanda de las escuelas por implementar la metodología y capacitar a los maestros en otras herramientas para el mejoramiento de la convivencia, hizo que la Dra. Evangelina Terán Fuentes, se hiciera cargo de atender la demanda de los maestros de las escuelas primarias y el Lic. Óscar Ruiz, se hiciera cargo de atender la demanda de las secundarias. Es importante subrayar que el componente de este último era Participación Comunitaria, pero por el poco interés encontrado en los coordinadores de las fogatas para llevar a cabo procesos de formación, terminó atendiendo ambos componentes de medio tiempo cada uno.¹ Su perfil profesional apuntaba al diseño de estrategias educativas, pero llegaba con la misión primaria de trabajar a nivel de organización de las bases comunitarias para el gobierno. Al principio, su trabajo se desarrolló en esa línea, especialmente en atención a las células organizativas de Cherán. Sin embargo, la política interna de la comunidad y el celo de los comuneros respecto a su estructura de gobierno, además de la falta de un marco teórico-metodológico por parte del proyecto, dificultaron su incidencia.

En cambio, su trabajo en Asambleas de Paz fue creciendo y desarrollándose a partir de una estrategia clara de rediseño, y la participación de diversas instituciones educativas y de gobierno. La estrategia fue posible gracias a que existía un antecedente metodológico claro, y las alianzas se lograron porque fueron creciendo y desarrollándose a través del trabajo del eje de educación y el eje de gobierno, como veremos más adelante.

¹ Este relato se retomó de la entrevista al coordinador del eje en 2017.

Justificación

Este proceso inició con la implementación de una metodología destinada a la incidencia para el mejoramiento del ambiente escolar desarrollado desde el Componente de Educación para el Buen Convivir. En el caso de Cherán, se conjugó con el Componente de Participación Comunitaria para el fortalecimiento de la estructura organizativa de la comunidad desde la escuela.

Óscar Ruiz, asesor del Componente de Participación Comunitaria (2017-2018), consideró dos líneas principales para explicar porqué eligió impulsar el proceso de “Asambleas de Paz”² integrando el Componente de Participación y el de Educación para el Buen Convivir. La primera razón se enfocó en términos de identidad y la segunda en términos de acuerdos.

El fortalecimiento de la identidad de la comunidad de Cherán desde las escuelas se consideró un elemento clave, dado que:

La identidad alude a los referentes de sentido que orientan o justifican un modo de vida personal o la pertenencia a un colectivo. Los referentes de sentido se expresan en prácticas culturales [...] y en la construcción de narrativas colectivas. [...] Durante el proceso de incidencia, y a partir de un diagnóstico con las unidades de participación ciudadana y las escuelas, se identificaron cuatro elementos como referentes de sentido para Cherán: tres territoriales (cuidado de la madre tierra, defensa del territorio y cuidado de las semillas nativas) y uno de toma de decisiones, la asamblea. En relación a la asamblea, se considera como máxima autoridad de cada barrio [...], en dicha asamblea los comuneros postulan ideas, sugieren acciones y proponen personas para los cargos y responsabilidades. Así las Asambleas de Paz se constituyeron como una herramienta para fomentar la identidad entre los jóvenes. (O. Ruiz, Asesor Participación Comunitaria, Cherán, entrevista personal, 2018)

Por otra parte, en relación a los acuerdos, Ruiz consideró la asamblea como un espacio de construcción de ambientes democráticos. Si bien el objetivo de la Asamblea de Paz era la resolución no violenta de conflictos y la escucha activa, el objetivo del Componente de Participación Comunitaria tuvo un alcance diferente, ya que se consideró fortalecer la participación presente y futura de los jóvenes en la vida política de su comunidad y su país, al contar con espacios de opinión y decisión dentro de sus escuelas. La idea era que tales mecanismos fomentaran la vida democrática y el ejercicio de derechos, tanto para los jóvenes como para sus maestros y padres de familia.

2 Estas líneas se establecieron conforme a la revisión documental de diversos informes, formatos de seguimiento y diagnósticos.

Objetivos de la Metodología

La metodología de Asambleas de Paz surgió del trabajo en Derechos Humanos y transformación creativa del conflicto de Victoria Ocejo y Ana Paula Hernández Romano, investigadoras de la Universidad Iberoamericana. Ambas propusieron un modelo de asambleas de grupo con el fin de disminuir los índices de violencia dentro de las escuelas y fomentar el respeto a los acuerdos y la paz. La propuesta parte del trabajo de Celestin Freinet y John Dewey, quienes plantearon el fomento de la participación dentro de las aulas para que los alumnos se involucraran en las necesidades de sus escuelas y desarrollaran habilidades para la democracia (Ocejo & Hernández, 2016: 87-89). Al conocer la técnica y al identificar las necesidades y oportunidades de trabajo en Cherán, se desarrollaron los siguientes objetivos:

Asambleas de Paz en Cherán

Objetivo general: Fortalecer las capacidades y habilidades en alumnos y profesores para la construcción de acuerdos, mediante un modelo de deliberación democrática basada en el consenso, y reforzar la resolución no violenta de conflictos y la escucha activa.

Objetivos específicos:

- Capacitar a maestros y formar a padres de familia en Educación para el Buen Convivir.
- Crear espacios seguros de diálogo para expresar necesidades, emociones, transformar conflictos y mejorar la convivencia escolar.
- Fomentar la resolución no violenta de conflictos y la escucha activa en los salones de clase.

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas para Objetivos

Para alcanzar los objetivos de las Asambleas de Paz fue necesario realizar un proceso de contextualización, implementación y evaluación de la metodología que abonara tanto a la resolución de los conflictos en las escuelas, como a la formación participativa comunitaria de los jóvenes.

Diseño instruccional R2D2 (Recursive, Reflective Design and Development)

La reflexión sobre la metodología de las Asamblea de Paz se realizó a partir de un modelo de diseño instruccional conocido como *R2D2*, (*Recursive, Reflective Design and Development*) que en español se podría traducir como “Diseño y desarrollo recursivo y reflexivo” (Willis, 1999). En suma, se trata de una estrategia constructivista de diseño fuertemente contextual, recursiva y no lineal, que toma en cuenta diversos

procesos de diagnóstico, diseño y rediseño. De este modelo se recuperaron tres principios generales que guiaron el proceso de diseño:

1. **El modelo es recursivo, no lineal:** El diseño y el modelo no son lineales, más bien pueden representarse en espiral. Una tarea no necesita ser completada para pasar a la siguiente, y se puede regresar repetidamente a cada etapa del modelo con el fin de colmarlo de contenido. Todo bajo el principio de construcción y actualización constate del conocimiento de acuerdo al contexto.
2. **El modelo es reflectivo** porque depende de que los participantes reflejen y resuelvan problemas en contextos específicos durante el proceso de diseño. El diseño no requiere conocer desde el principio el problema de manera exhaustiva, como ocurre en el modelo técnico-racional; sino que es lo suficientemente flexible como para encarar problemas o características emergentes en diversos momentos del proceso.
3. **El modelo es participativo** porque involucra a varios actores durante todo el diseño, incluyendo a los usuarios finales. Los “expertos” no son el nodo principal, sino parte de un equipo diverso que incluye usuarios finales, que pueden ser niños.³

Implementación de la Metodología

Una vez adaptada la propuesta de Asambleas de Paz para los procesos de Participación Comunitaria, Óscar Ruiz planteó un proceso de capacitación dirigido a la planta docente y administrativa para la implementación de las asambleas en secundarias. De igual forma, propuso un nuevo diagnóstico, esta vez dirigido a alumnos, para identificar necesidades y áreas de oportunidad que la asamblea podría ayudar a fortalecer. La institución elegida para pilotear este proceso fue la Secundaria Federal. Las fases que engloban todo el proceso fueron las siguientes:

Fases Propuesta Asambleas de la Paz

Fases	Actividades
1. Conocimiento de la metodología.	1. Capacitación en Asambleas de Paz para el encargado del componente

2. Conocimiento de elementos importantes de la comunidad de incidencia.	1. Se implementó un diagnóstico de educación para el Buen Convivir con el fin de conocer mejor la situación de las escuelas y planear la intervención. 2. Se entregó a los directores resultados de los diagnósticos elaborados con los maestros de las secundarias Federal, Técnica y CEBA (Centro de educación básica para adultos) de Cherán. 3. Se presentó el informe del diagnóstico para que los maestros reconocieran y priorizaran las necesidades detectadas, con el fin de elaborar una propuesta de talleres. 4. Se retomó el trabajo con el grupo base de profesores para implementar el proyecto de Asambleas de Paz.
3. Consulta de marco teórico adecuado a la realidad.	1. Se hizo una revisión teórica basada en la contextualización (se tomó en cuenta “Reconstrucción del Tejido Social”, “Transformación positiva del conflicto vs. resolución no violenta del conflicto”, “deliberación democrática”, “conductas de riesgo”, etc.) 2. Adaptación contextual basada en la revisión teórica.
4. Adaptación de la propuesta.	1. Se implementó un proyecto contextualizado de las asambleas en escuela piloto para el mejoramiento de la convivencia. 2. Se evaluó la implementación. 3. Se hizo presentación general con otras instancias, como más escuelas, directivos y autoridades de gobierno. 4. Se construyeron acuerdos con directivos de secundarias y preparatorias para implementar un proyecto de educación para el Buen Convivir. 5. Se definió un plan de trabajo con los profesores para la implementación de las asambleas en sus escuelas. 6. Se capacitó a maestros y padres de familia para la implementación del proyecto. 7. Se conformó un equipo de profesores para ser enlace en las secundarias y preparatorias y que ayude en la implementación del Proyecto de Asambleas de Paz. 8. Se evaluó.

5. Implementación de la propuesta a nivel institucional.	1. Se capacitó a la totalidad de la planta docente y administrativa, y se acordó implementar las asambleas en toda la escuela. 2. Se exploraron las posibilidades de animar las asambleas de profesores y las asambleas de administrativos junto con las asambleas de alumnos. 3. Se realizó un diagnóstico entre los alumnos sobre la “buena convivencia”, con el fin de orientar a los maestros en la implementación de las asambleas en todos los grupos.
6. Recursividad.	1. Se evaluó todo el proceso y se sistematizaron los resultados. 2. Se regresó a la etapa 3 para volver a la reflexión teórica, a la etapa 4 para rediseñar o mejorar el diseño y a la 5 para implementar en las diversas escuelas.
7. Consolidación interinstitucional para la generación de políticas públicas.	1. Se generó representatividad para los alumnos y maestros (parecida a la organización de fogatas). 2. Se organizó el Conversatorio: “La Asamblea de Cherán”, con representantes alumnos y maestros de diversas escuelas. 3. Se construyó una agenda pública con “lo que nos preocupa de la comunidad”. 4. Se asignaron profesores para transmitir las inquietudes de jóvenes y maestros a estructuras de gobierno para influir en políticas públicas. 5. Se reflexionó sobre la violencia en la escuela y la comunidad y se generó un diagnóstico participativo.

Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos observar, la adaptación de la metodología de Asambleas de Paz fue un proceso de rediseño que se contextualizó a la realidad de Cherán e hizo más eficiente su aplicación. En paralelo, la experiencia local de organización por células de las fogatas inspiró a los participantes a participar en estas instancias y llevar sus inquietudes a una asamblea general interinstitucional, en la que también participaron

instancias de gobierno. Esta reunión se tituló: “Conversatorio: la Asamblea de Cherán”. Como producto de este evento, se generó un diagnóstico participativo sobre violencias en la comunidad y se eligieron profesores encargados de dar seguimiento a las propuestas del alumnado.

Aunque no existió una medición cualitativa estricta sobre los cambios que las asambleas motivaron en los grupos en las que se realizaron, existe un diagnóstico que recoge las percepciones de treinta alumnos de la Secundaria Técnica y 167 de la Secundaria Federal. En la encuesta, 94% de los alumnos y maestros estuvieron de acuerdo en que los espacios de las Asambleas de Paz les permitieron expresar lo que piensan libremente y un 77% aseguraron poder expresar lo que sienten. A continuación, se presentan algunos de los comentarios:

Se puede expresar el sentir de cada persona sin necesidad de lastimar a nadie. (Alumno Secundaria, Conversatorio: Asambleas de Paz en Cherán, 2018)

Desde que se practican las Asambleas de Paz en el grupo de Alan, el grupo se unificó porque la amistad creció, por los cambios que se realizaron, de tal manera que se ha minimizado la exclusión de las personas rebeldes, las inquietas, las tímidas, etc. (Madre de alumno de secundaria, Conversatorio: Asambleas de Paz en Cherán, 2018)

A partir de las Asambleas de Paz se permitió expresarnos sin miedo, por los lazos de confianza que se crean. (Maestro de secundaria, Conversatorio: Asambleas de Paz en Cherán, 2018)

Por otro lado, el 58% de los alumnos consideró que las asambleas mejoraron su ambiente escolar; y un porcentaje similar afirmó que les ayudó a resolver conflictos:

Las Asambleas de Paz es una forma adecuada de solucionar problemas, con la toma de acuerdos sin necesidad de agredir. (Maestro de secundaria, Conversatorio: Asamblea de Paz, en Cherán, 2018)

En el grupo había muchos problemas, y gracias a las asambleas reflexionamos y es más y más unido. (Alumno de secundaria, Conversatorio: Asamblea de Paz en Cherán, 2018)

Las relaciones al interior del aula mejoraron. Según la percepción de los alumnos, 45% afirmaron que conocen y comprenden mejor a sus compañeros y 70% que la actividad ayudó a favorecer la construcción de acuerdos entre alumnos y maestros.

Las Asambleas de Paz han propiciado el desempeño escolar, entre el grupo existe la cooperación para regularizarse entre compañeros, porque es un

espacio de confianza, en el que puedes compartir sobre el diario vivir sin necesidad de ser juzgado. (Maestra de secundaria, Conversatorio: Asamblea de Paz en Cherán, 2018)

En cuanto a la continuidad de las asambleas, Ruiz Tovar mencionó que:

Se le hizo una pregunta abierta al final del instrumento donde se les pedía que escribieran si les parecía favorable continuar con las asambleas en el plantel educativo de su secundaria. La respuesta fue unánime al respecto, y fue afirmativa. Entre las recomendaciones principales de las asambleas se consideró que se hicieran más seguido; que se tomarán más en serio de parte de profesores y alumnos y que fueran más dinámicas. Como tal y en el caso particular de la Secundaria Federal se consideró un espacio adecuado para la resolución de conflictos, el diálogo, la convivencia y la cohesión de grupo. Especialmente los alumnos de la Secundaria Federal consideraban que era importante mantener el ejercicio para las generaciones que vienen después de ellos, y creían que, si bien ellos lo pudieron aprovechar, los grados inferiores podrían también hacer buen uso de este espacio. (O. Ruiz, Asesor Participación Comunitaria, Cherán, 2018)

Las Asambleas de Paz son una herramienta que posibilita un ejercicio deliberativo dentro del salón de clases, la cercanía de los profesores a sus alumnos y la construcción de espacios seguros para el diálogo. La figura de los profesores fue importante para darle seguimiento a los temas tratados en las asambleas.

El que nosotros hablemos permite que tengamos la posibilidad de decidir, de tal manera que podamos ser partícipes de las acciones del lugar donde nos encontramos, y cada granito de arena cuenta y nosotros hacemos la diferencia que puede traer un cambio. (Alumna de secundaria, Conversatorio: Asamblea de Paz en Cherán, 2018)

Es un espacio de participación en donde se pueden manifestar el sentir y visualizar los problemas para que a una sola voz se tenga la oportunidad de exigir soluciones a las diversas problemáticas, a través de las Asambleas de Paz. (Maestro de secundaria, Conversatorio: Asambleas de Paz en Cherán, 2018)

No obstante, es necesario generar un ejercicio de coordinación entre las instancias que participan para dar un seguimiento adecuado a los temas que salen en la asamblea. Es decir, el ejercicio experiencial tiene que estar relacionado con el diseño institucional.

Se puede incorporar al área de trabajo social como un espacio de contención en los momentos en que el tema trascienda la asamblea y se precise

*un ejercicio de trabajo a profundidad con alguno de los alumnos o alumnas. El cuidado de la persona debe primar en la asamblea, y es necesario generar los medios para que esto se logre en el proceso de la asamblea.*⁴ (Maestro de secundaria, Conversatorio: Asambleas de Paz en Cherán, 2018)

De los aspectos más importantes para la implementación del componente fueron la coordinación y el trabajo en conjunto entre las instituciones de Cherán. Para promover un ejercicio de participación comunitaria es necesario vincular las instituciones para trabajar con las actividades que tengan que ver con el componente.

En este caso, para la comunidad de Cherán fue importante trabajar en coordinación entre instancias gubernamentales e instituciones educativas. Este fue uno de los aprendizajes más importantes de la asamblea, sabiendo que es complejo el proceso de coordinación entre diversas instancias. También la funcionalidad y el impacto que tiene el trabajar no sólo con un área de la comunidad o con un sector establecido; pero también los retos de coordinación. (O. Ruiz, Asesor Participación Comunitaria, Cherán, 2018)

Finalmente, el coordinador del Componente Participación Comunitaria, Óscar Ruiz, expresó la importancia de la relación personal en la implementación de la metodología:

Lo veo en virtud de que el trabajo con niños y jóvenes es importante para mi persona. Para mí es confirmar algo que no había explorado en mí mismo, en seis meses de dar clases me hizo mucho clic, que los chicos tienen una capacidad enorme de innovación, participación y análisis; y se ve inhibida por un mundo de adultos que los invisibiliza. Para mí, la cercanía con ellos me da mucha esperanza. No tienen filtros para hablar, no tienen la labia de un profesor al momento de expresar un lamento, “Yo lamento que mis compañeros sean, no sé qué”, y el chavito “me caga que me quiten mi sándwich”, y lo dice sin filtros. Es profesional, pero es personal. De cara a mi labor profesional, yo veo que de repente trabajamos con niños y hacemos de cuenta que son tontos o que no saben. Y al contrario, tienen una sensibilidad muy fuerte para decir las cosas como uno de repente no lo hace. Me invita mucho a la sinceridad, a la conciliación, a reconciliarte con un abrazo, así “dense la mano y estén bien”, qué chido, ojalá que la vida fuera así. Yo creo que sí puede ser, la cuestión es que vamos perdiendo mucho de esto. Me invita a tratar de ser más sencillo en mis relaciones, en mi forma de actuar, en cómo me expreso. Yo lo vería por ahí. (O. Ruiz, Asesor Participación Comunitaria, Cherán, 2018)

⁴ Estos aprendizajes se recogieron en la “Matriz Asambleas de Paz, 2017”.

Algunas estadísticas sobre la implementación se presentan en la siguiente tabla:

Datos estadísticos del proceso Asambleas de Paz				
Fecha	Número de grupos escolares	Participantes #Mujeres/ #Hombres	Profesiones	Lugar
2017	9	110	100 alumnos, 9 docentes, un observador	Secundaria Técnica 126 de Cherán
2017	6	132	125 alumnos, 6 docentes, un observador	Secundaria Federal de Cherán
2017	3	82	78 alumnos, 3 docentes y un observador	Colegio Hidalgo
2017	2	11	9 alumnos, un docente y un observador	Primaria Tsitsipandácuri
2017	2	12	10 alumnos, un docente y un observador	Primaria E. Zapata

Fuente: Elaboración Propia.

Aprendizajes y Retos

Los profesores de las Secundarias de Cherán se mostraron sensibles a la metodología y le encontraron utilidad y sentido, porque fue un espacio en donde ellos y sus alumnos pudieron hablar de forma abierta de lo que les gusta, lo que piensan, lo que les incomoda y lo que quisieran cambiar. El hecho de que se realizaran asambleas comunitarias les dio identidad a la metodología. Aunque los componentes no compartan los mismos objetivos, en Cherán tuvo sentido que los alumnos, desde pequeños, pudieran vivir las asambleas en las escuelas.

Las escuelas de Cherán no han aplicado la Reforma educativa federal en sus planteles, sino que operan con un plan alternativo de la Sección XVII de la Coordinadora

Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE). En dicho plan, se pide que se realicen asambleas con alumnos, profesores y padres de familia. Esto favoreció que se le diera sentido y utilidad a la metodología de Asambleas de Paz.⁵

Finalmente, a partir de la información recabada, se propone el siguiente esquema de intervención a tres años con procesos específicos:

Esquema de Intervención

Año de incidencia	Principales actividades
1	Capacitar
2	Implementar y diseñar
3	Ajustar y consolidar

Fuente: Basada en la entrevista con el coordinador del componente.

Conclusiones

La implementación de la metodología de Asambleas de Paz implicó un proceso de construcción y diseño permanente, lo que representó un acierto, ya que se adaptó como mecanismo para la resolución de conflictos mediante el fomento de la participación de los jóvenes en su gobierno. Un aprendizaje importante es que las metodologías son susceptibles de ser mejoradas y eso permite ahorrar tiempo y esfuerzos al momento de aplicarlas en diferentes contextos. Este proceso abre un camino para la creatividad y la reformulación de técnicas ocupadas en otros componentes del PRTS.

Los resultados de la aplicación de las Asambleas de Paz son palpables. Dentro de la comunidad, el proceso continúa desarrollándose, aunque los maestros o grupos puedan faltar, pero las instituciones involucradas en general son las responsables de seguir impulsando su desarrollo.

3.2. FAMILIAS FUERTES

Antecedentes

El libro *Reconstrucción del Tejido Social: una apuesta por la paz* señala que la familia es uno de los determinantes institucionales que configuran el tejido social, además de la iglesia, el trabajo, los medios tecnológicos de información y comunicación, el territorio y el entorno, el mercado tradicional, las fiestas, la organización comunitaria, el gobierno

⁵ Información extraída de la “Matriz Asambleas de Paz, 2017”.

y las escuelas. La familia es considerada “como [el] lugar primordial de la vinculación social y del aprendizaje de la convivencia, [pero] ha sido marginada dentro del proceso de modernización y como consecuencia se ha perdido el principal espacio de protección y de reconocimiento de todo individuo”. Frente a los cambios que ha tenido la vida familiar en los últimos tiempos y desde una perspectiva inclusiva, “se tiene el reto de redefinir el sentido de la familia más allá del lazo sanguíneo, atendiendo a la necesidad de protección y reconocimiento de toda persona, de tener un núcleo que lleve a la formación en valores para la convivencia con otros, y que permita favorecer procesos de vinculación necesarios para forjar la cultura del cuidado a la vida” (González & Mendoza, 2016: 219-229). Es decir, reconfigurar los actuales sistemas familiares con pautas de mayor inclusión social.

Reconciliación Familiar no significa necesariamente que las familias deban permanecer “juntas” sin importar las condiciones en las que se encuentren, sino que promueve la visión de una familia ampliada, donde entra la familia sanguínea y también la relación con Dios, con la tierra, con las raíces y la comunidad. Una reflexión similar y que es compartida por actores locales de Cherán, es que la familia no solamente incluye a aquellas personas con quienes viven, sino también a sus vecinos y a sus compadres, y a aquellas personas con quienes guardan una relación de confianza y de afecto. Para Estefanía Navarro, quien coordinó dicho componente, la familia constituye “una realidad compleja y multidimensional al enlazar al individuo en el pasado y en el futuro, transmitiendo y preservando la identidad” (Segundo Informe Cherán, 2016).

El inicio del Componente de Reconciliación Familiar en Cherán contempló los siguientes objetivos:

1. Fortalecer capacidades de agentes locales en la reconciliación familiar y mediación comunitaria, de tal manera que apoyen la restauración de los vínculos, el fortalecimiento de la identidad y las habilidades para crear acuerdos.
2. Capacitar agentes locales en el acompañamiento terapéutico integral de tal manera que puedan atender proceso de reconciliación y sanación personal.
3. Impulsar una organización juvenil vinculada con la familia y la comunidad, de tal manera que promuevan el diálogo intergeneracional y la construcción de propuestas integradoras de las diferentes generaciones.

Desde sus inicios en el año 2016, el PRTS en Cherán buscó atender problemáticas específicas de las familias de la comunidad, por lo que se consideró la incidencia desde el Componente de Reconciliación Familiar que, junto con otros los componentes atendieron las problemáticas que habían llevado a la fragmentación del tejido social en la comunidad.

En un primer momento se pretendió conformar una red de reconciliadores familiares con matrimonios que tuvieran un reconocimiento social por parte de los comuneros de Cherán, siguiendo el ejemplo de los reconciliadores tzeltales de la Misión Jesuita de Bachajón, pero la noción de reconciliadores ponía un perfil que parecía inalcanzable y

no prosperó la propuesta. En este mismo período se intentó formar a jóvenes, desde el grupo *Jukámpiri Purépecha*, para que colaboraran en el fomento del diálogo entre padres e hijos, pero tampoco prosperó la iniciativa, pues se necesitaba tiempo para la formación y compromiso de los adultos. Finalmente, se consideró apoyar al Consejo de la Mujer con sus comisiones de Sistema de Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y la Instancia de la Mujer, a la que recurren la mayoría de las personas que tienen dificultades familiares. Allí se colaboró durante los primeros seis meses.

Justificación

En Cherán hay múltiples prácticas familiares que contribuyen a mantener la vinculación y la pertenencia identitaria. Por ejemplo, es común que en un hogar convivan integrantes de distintas generaciones en la misma casa y que existan espacios en los que se transmitan los valores y normas familiares y comunitarias.

A nivel organizativo familiar, las personas mayores tienen el poder de decidir o influir en las decisiones económicas, de crianza, de participación comunitaria u otras entre los demás miembros de la familia. También es común que el hijo, al iniciar una vida en pareja, lleve a vivir a su esposa a casa de sus papás y que esta llegue a ser vista como otra hija para ellos. Además, es usual que existan diversas prácticas de solidaridad y cooperación entre sus miembros cuando alguien se encuentra en dificultades. (E. Navarro, Asesora Reconciliación Familiar, Cherán, entrevista personal, 2018)

Sin embargo, en estas dinámicas es común que existan conflictos familiares. Un elemento importante que generó divisiones o desvinculaciones al interior de las familias cheranenses, fue que las personas dejaron de valorar la comunicación personal, situación acentuada por el uso de medios tecnológicos. Los partidos políticos fueron otro elemento que consideraron como un factor de división de las familias (González, 2014).

El **Segundo Informe del Proyecto “Escuela del Buen Convivir”** (PRTS Cherán, 2016) señala que las problemáticas asociadas a los afectos que se dan dentro de la familia están vinculadas a las dificultades que se tienen para expresar las emociones y a la comunicación utilizada que recrea vinculaciones desprovistas de afectos. A su vez, se observó que en la comunidad los roles de género están altamente delimitados y que ello dificulta la promoción de condiciones de equidad e igualdad en cuanto a las labores del hogar, lo que limita las posibilidades de crear acuerdos o establecer reglas para una organización distinta.

El área de Investigación del CIAS Central desarrolló el proyecto **Gramática de la Reconstrucción del Tejido Social (GRTS) Familias-Cherán**, de donde surgen nuevos hallazgos que permitieron dar cuenta de la complejidad de las prácticas que había en torno a este componente. Durante una entrevista grupal, los participantes señalaron que:

A los padres lo que les importa es el dinero, no cuidan o educan a sus hijos,

están todo el tiempo pensando en el dinero. (Hombre joven, Cherán, entrevista personal, 2017)

Pero no es porque no quieran cuidar a los hijos, como que algo les pasó y los papás consideran que con el dinero les darán un mejor futuro a sus hijos. (Joven mujer, Cherán, entrevista personal, 2017)

Con los intentos de los padres de mejorar la calidad de vida de los hijos, dejaron de transmitir valores culturales como el esfuerzo para conseguir lo que se desea, ya que “les dan todo a los hijos, menos su compañía y la transmisión de normas sociales comunes” (Torres, 2018). Además, señalaron que muchos padres de familia son jóvenes y algunos de ellos privilegian sus espacios de esparcimiento y ocio sobre el cuidado de sus hijos. Asimismo, hubo quien consideró que a los padres no se les enseñó a dialogar con los hijos y por ello no saben cómo comunicarse dentro de la familia; alguien más señaló que hay personas que consideran que no son buenos padres y por ello prefieren dejarle a los abuelos el cuidado de sus hijos.

En esa misma *Gramática de la RTS*, se encontró que el fenómeno de la migración es un factor muy presente en Cherán debido a la condición de pobreza en la que se encuentra parte de la población. Eso ocasiona que uno de los integrantes de la pareja deba salir a otra ciudad o a otro país para trabajar, mientras que el otro se queda al cuidado de los hijos. Con ello, las tareas del hogar para quien se queda se multiplican, dificultando que se ponga la atención necesaria para el cuidado de los hijos. Sin embargo, el conflicto surge cuando los hijos cuestionan que sus padres se vayan a otros lugares a trabajar y manifiestan estar dispuestos a tener menos comodidades con tal de que sus padres estuvieran presentes. La migración es detonadora de falta de comunicación y pérdida de relaciones de respeto entre los integrantes de la familia.

Durante la incidencia se anticipó que el componente requería de más procesos para brindar múltiples opciones de atención a las familias. Las metodologías que complementaron la incidencia del componente fueron la de Parentalidad Positiva, El Reloj de la Familia y el Círculo de Mujeres. Cabe mencionar que *Familias Fuertes* fue la primera metodología implementada desde el Componente de Reconciliación Familiar y la que tuvo mayor relevancia. A continuación, expondremos sus principales lineamientos.

Objetivos

En 2016, una vez que se encontró información clave sobre las diversas problemáticas familiares en Cherán, se promocionó el **Manual: Familias Fuertes, guía para el**

Facilitador;⁶ la cual es parte de un programa de *Catholic Relief Services* (CRS)⁷ que propone una intervención basada en evidencias y que:

1. Rescata la importancia de las teorías del cambio de comportamiento.
2. Interviene en los diferentes niveles de influencia: individual, familiar y comunitario.
3. Considera las necesidades y deseos de los adolescentes.
4. Es específico para adolescentes de 10 a 14 años.

Es decir, se trata de un taller con impacto directo en la familia e indirecto en la comunidad. En este proceso se sugería la participación de madres, padres, hijas e hijos para prevenir conductas de riesgo o, en otros casos, para el fortalecimiento de sus dinámicas familiares. Esto, según el Manual, “[a través del] reconocimiento al rol de la familia en la salud de los adolescentes y la importancia de incluirla en estos esfuerzos programáticos”.

El objetivo general de la metodología de Familias Fuertes fue: “Orientar a las familias provenientes de América Latina a mejorar la salud y desarrollo de adolescentes de edades entre 10-14 años y prevenir conductas de riesgo a través de la promoción de la comunicación entre padres e hijos”. Mientras que la meta fue: “Fomentar un entorno de protección y prevención del abuso de sustancias y otras conductas que comprometan la salud del adolescente”.

Esto se logró a través de siete sesiones en las que se desarrollaron los siguientes temas:

1. Usando amor y límites.
2. Estableciendo las reglas del hogar/definiendo metas y sueños.
3. Fomentando la conducta adecuada/hacer frente al estrés.
4. Usando las consecuencias.
5. Estableciendo vínculos/hacer frente a la presión de grupo.
6. Protegiendo para evitar las conductas de riesgo.
7. Conexiones con la comunidad.

6 *Familias Fuertes, Guía para el facilitador. Programa familiar para promover la salud y prevenir conductas de riesgo en adolescentes: una intervención para padres y adolescentes de 10 a 14 años.* Organización Panamericana de la Salud. Washington, D.C., 2009.

7 Organismo de los obispos de Estados Unidos para apoyar proyectos de desarrollo rural; pero también para fortalecerla en otros países, como son los Proyectos de Migración, Construcción de Paz o Economía Social y los Derechos Humanos. Cabe mencionar que además es una financiadora de proyectos sociales, por lo cual CRS fue la organización que apoyó la realización de los 14 diagnósticos del tejido social en el CIAS, mantiene colaboración desde el año 2015.

Etapas del proceso

1. Planeación y contextualización del proceso

La primera experiencia de Familias Fuertes en Cherán fue en 2016. Se realizó una convocatoria dirigida a agentes locales para que participaran en el taller. Pero, al no haber personas interesadas, la forma en que se promocionó fue mediante la vinculación con el Componente de *Educación para el Buen Convivir*, desde el cual se promovió el diálogo con los directivos del Colegio Hidalgo y las secundarias Técnica y Federal. La finalidad fue presentarles el programa y hacerles saber que podrían participar maestros, alumnos y padres de familia. Por parte de la Secundaria Federal asistieron catorce familias y, dentro del grupo, participaron dos maestros que animaron a los padres de familia a asistir a todas las sesiones. Por otro lado, del Colegio Hidalgo acudieron nueve familias y se contó con el apoyo de la directora para el préstamo de instalaciones y la difusión del taller. Asimismo, una encargada de la parroquia hizo la solicitud para que el taller se impartiera a cuatro familias de su grupo parroquial.

En el año 2017, el componente incidió en la comunidad con el taller de *Familias Fuertes*, atención terapéutica y un diplomado en *Reconciliación Familiar*. Esto permitió la promoción del PRTS entre la comunidad y, al mismo tiempo, se conoció más sobre las prácticas de las personas, sus creencias, sus costumbres y las formas de crianza de algunas familias. Para incentivar la participación y el compromiso, se entregaron reconocimientos a las familias que cursaron el taller. Cabe mencionar que, en ese momento, no se previó el gasto económico que representaba facilitar el taller, por lo que se solicitó el apoyo material a las familias participantes. Por otro lado, ese año fue la primera vez que esta metodología se impartía en México y hasta el momento ha sido el único lugar donde no se replicó con grupos parroquiales, como usualmente se da en otros países de Latinoamérica, sino que, en este caso, se motivó desde instancias educativas.

Para el año 2018, la coordinadora observó que a partir de la quinta sesión las familias dejaban de asistir, según refirieron los padres de familia, algunas actividades no resultaron atractivas para ellos o para sus hijos. Esto motivó que se hicieran adecuaciones a la metodología. En ese mismo período la coordinadora se percató de que en Cherán las personas no estaban acostumbradas a tomar talleres formativos o acudir a terapias psicológicas cuando tenían dificultades de índole emocional. Con todo esto, realizó modificaciones a las planeaciones posteriores de acuerdo con los resultados que arrojaron las evaluaciones. Por ejemplo, fue necesario hacer adaptaciones contextualizadas a las técnicas propuestas en el Manual, particularmente a las que se dirigen a los jóvenes, pues requieren ser más dinámicas para mantener su interés.

2. Implementación del proceso

El desarrollo de las sesiones del taller de Familias Fuertes que se tuvieron en Cherán, desde el 2016 hasta el 2018, iniciaron cuando la coordinadora acudía con las autoridades escolares para presentar el PRTS y el taller. Una vez que los directivos de las escuelas disponían de alguna de las aulas para impartir el taller, quedaba por sentado

que se contaba con ellas hasta que finalizaban las sesiones. Cabe mencionar que las aulas eran acondicionadas por la misma encargada del taller (a quien, con entera confianza, le facilitaron también las llaves de éstas), de tal manera que tuvieran las condiciones necesarias en cuanto a limpieza y mobiliario. Además, debía estar unos minutos antes con los materiales necesarios. Sin embargo, aún con esas previsiones, en ocasiones tuvo que resolver inconvenientes de último momento. Por ejemplo, la impuntualidad de las familias, el olvido de algún material, la cancelación del préstamo del aula por situaciones escolares, entre otras.

Ahora bien, la primera sesión se considera como la más importante porque tiene como objetivo ser informativa y compartir las nociones claves respecto de lo que trata el taller y el porqué se pretende llevarlo a cabo, así como los temas a revisar. Para ello, se diseñó una presentación general en la que se indican los horarios y las fechas de impartición de las siete sesiones a lo largo de dos meses. También se subraya la importancia de la corresponsabilidad que deben tener los participantes para que el taller funcione.

Entre los datos más importantes, es necesario hacer saber que se busca brindar herramientas a las familias para la prevención de conductas de riesgo desde diferentes ángulos, como la comunicación, la identidad familiar, la expresión de los afectos, el uso adecuado de límites, reglas y consecuencias, la confianza dentro de la familia, y el apoyo a los hijos de una manera asertiva e independiente. También que, para desarrollar las sesiones, están incluidos recursos como manuales de enseñanza, modelos para prácticas individuales y de grupo; juegos de dramatización, cambio de roles y videos que ilustran los temas presentados.

Como ya lo hemos dicho, para el PRTS, la familia es considerada no solamente como aquella en la que existen vínculos sanguíneos, sino también aquella que se elige, dentro de la comunidad o fuera de esta. Con esta perspectiva, se intenta desarrollar una corresponsabilidad de cada uno de los miembros de la familia para reconstruir un tejido social no solamente comunitario sino en conexión con un todo.

El abordaje con los papás fue principalmente sobre la seguridad de la comunidad y lo que pueden hacer para mantenerla segura para sus hijos. Con los adolescentes se realiza un intercambio de experiencias entre ellos y quienes han tomado el taller. (E. Navarro, Asesora Reconciliación Familiar, Cherán, entrevista personal, 2018)

En general, para los padres asistentes a estas sesiones este proceso les ayudó a identificar las diferentes problemáticas de sus hogares, nombrarlas y encontrar una forma de atenderlas a través de la comunicación y el diálogo. Para una de las madres, asistir a las sesiones del programa significó:

Entrarle a la familia en cuestión de comunicación, de relación y entender al otro. En algún momento se dijo en la capacitación “Ponerse en el zapato del

otro”; cómo a veces ponerse en una situación no tan agradable pues puede ayudar. A mí me tocó una experiencia [inaudible] y el proyecto es entender a la familia, entender al otro porque te puede funcionar. Hay dinámicas en donde está el Proyecto de vida, o el Mapa del tesoro o [que] si no conocías el gusto del papá, de la mamá o de los hijos, es conocerse también la diversidad que hay en esa familia y conocer las fortalezas que tienen para salir adelante. (Mamá segunda generación, Cherán, entrevista grupal, 2018)⁸

En otros casos, como el de María de la Luz Huerta, de la 1ª y 2ª generación de Familias Fuertes, participar en los talleres del proceso implicó una transformación mayor en la vida de su familia, ya que cambió tanto en la forma de comunicación y la confianza como en los espacios de convivencia y de organización:

La situación que vivíamos ya era muy cansada. Me gustó mucho Familias Fuertes; me ayudó para conocerlos un poco más [a su familia]. Muchas de las veces decimos, “Es que son mis hijos y los conozco”. Pero no siempre es así. En el taller me di cuenta de muchas cosas, [como] su color favorito, su comida, lo que les molestaba. Por ejemplo, había detalles como poner la ropa en su cama, y eso yo no lo sabía. Ahora trato de no hacerlo. Hay más cooperación también para los quehaceres de la casa; eso nos ha funcionado muy bien también. Lo del celular es otra cosa; todo mundo estaba con el aparato a la hora de la comida, y, mediante el taller de Familias Fuertes nos ha funcionado establecer reglas para tener una mejor convivencia. Mínimo a la hora de la comida ya sabemos que no podemos usar el celular. En la comunidad se ha visto el cambio de ellos [sus hijos] allá en la escuela. Ya tenemos más confianza sobre todo por la problemática que se está viviendo en la comunidad [se refiere a las drogas y al alcohol]. Ya tienen una base para saber cómo y qué decidir.

La metodología, al motivar que se hable en primera persona, logra que los participantes tengan una identificación más personal de sus emociones. En el caso de algunas familias se establecen pautas o reglas internas que regulan los quehaceres y equilibran las tareas entre todos los miembros al interior del hogar. Así mismo, se observaron relaciones de confianza dentro de la familia y la elaboración de sus propios sistemas de reglas y consecuencias de su incumplimiento con manejo asertivo.

8 Entrevista grupal a maestros de secundarias por Sofía González, consultora externa de CRS-Guatemala. 6 de septiembre de 2018. Cherán, Mich.

Por otro lado, aunque también se generó una mayor concientización sobre la situación de violencia que vivían y ejercían en la cotidianidad,⁹ hubo un reconocimiento acerca de que ésta no desaparece, sino que se transforma en procesos un tanto más manejables cuando se establecen canales para el diálogo. Por ejemplo, situaciones como la agresión física que, aunque disminuyó, se manifiesta en otras violencias, como la verbal/psicológica, representada por el chantaje, el control o las limitaciones hacia el otro. En esos casos, cuando se exponen estas situaciones, las familias son invitadas a recibir atención psicológica, es decir, un proceso de seguimiento más puntual.

Cabe mencionar que dentro de la comunidad aún existen fenómenos estructurales que permean al interior de las familias, como el machismo, el cual se reproduce al interior de las familias independientemente de los talleres que se hayan tomado. Sin embargo, se abren pautas de autoconciencia, sobre todo entre los papás, quienes descubren patrones de violencia que comúnmente se normalizan. Podemos decir entonces que el impacto que tienen estos talleres ocurre mayormente en los niveles personal o familiar, antes que en el comunitario, por lo que se deben buscar otras metodologías que tengan dicho alcance.

Realidad estadística

El cuadro que a continuación se presenta contiene las cifras de los procesos llevados en cada año de incidencia, las sesiones impartidas, las mujeres adultas, las mujeres adolescentes, los hombres adultos y los hombres adolescentes que participaron, así como algunas referencias respecto a sus profesiones/ocupaciones, su estado civil y sus edades promedio. Su finalidad es dar cuenta de las conformaciones grupales que usualmente se generaban.

9 Documento: *Guía para una sistematización narrativa por componente: Reconciliación Familiar*. Área de Investigación CIAS. 2018.

Tabla N°2: Datos Estadísticos de Familias Fuertes (2016-2018)

Año	Procesos iniciados	Sesiones impar- tidas	Mujeres adultas	Hombres adultos	Mujeres adoles- centes	Hombres adoles- centes	Profe- siones/ Ocupa- ciones	Estado civil de lxs partici- pantes	Edades promedio
2016	3	21	28	12	18	20	Adultos: Amas de casa, albañiles, profesores. Jóvenes: Estudiantes	Adultos: Casados Jóvenes: Solteros	Adultos: 35 Jóvenes: 12
2017	8	52	65	37	29	38	Adultos: Ing., profe- sores, amas de casa, herrereros, comer- ciantes. Jóvenes: Estudiantes	Adultos: Viudas, separadas, casados. Jóvenes: Solteros	Adultos: 38 Jóvenes: 14
2018	2	14	22	5	11	10	Adultos: Comer- ciantes, profesores, trabajadores sociales, amas de casa. Jóvenes: Estudiantes	Adultos: separados- casados. Jóvenes: Solteros	Adultos: 38 Jóvenes: 14
Total	13	87	115	54	58	68			

Fuente: Con base en datos de Estefanía Navarro Arroyo, 2016-2018.

Aprendizajes del proceso

La experiencia que deja Familias Fuertes es de gran satisfacción puesto que los aprendizajes y logros fueron múltiples y se expresan de la siguiente manera:

Logros:

1. Equipo local capacitado para replicar el taller. A través de las redes con maestras y maestros de las secundarias Técnica y Federal, principalmente, se queda un equipo capacitado para continuar su reproducción en las escuelas del municipio.
2. Adaptación de estrategias para mejorar o fortalecer el taller. Durante las sesiones, las estrategias para mejorar el impacto del taller entre los participantes se diversificaron de tal manera que se adecuaban lo mayor posible a las necesidades y características particulares de los grupos.
3. Construcción de relaciones empáticas con los receptores del taller. Gracias a la empatía generada con los participantes, las redes de apoyo de estos hacia la coordinadora se vieron fortalecidas para participar en otros talleres o eventos del PRTS.
4. Apropiación del taller. El taller tuvo una difusión, en gran medida, por parte de quienes habían acudido a las sesiones, por lo que se requirió en otros espacios, como el parroquial.
5. Conocimiento sobre las dinámicas familiares en Cherán. A través de los talleres, el conocimiento sobre las dinámicas y prácticas familiares de los cheranenses se vio a un nivel más complejo y profundo, por lo que la incidencia con algunas familias fue de una atención más particular e integral.

Aprendizajes:

1. Se requiere consolidar este taller con un proceso más integral. Dadas las características de las problemáticas y necesidades detectadas entre los miembros de las familias en Cherán, se hace necesario ampliar las actividades del taller y formarlo como parte de un proceso integral del Componente de “Reconciliación familiar”, pero también en vinculación con los otros componentes del PRTS e incluso con las instituciones del municipio.
2. Se requiere un proceso más activo por parte de los participantes. Es necesario buscar un proceso en el que los participantes tengan mayor agenciamiento sobre sus procesos de cambio y transformación, tanto en lo personal como en lo familiar.
3. Se requieren procesos de evaluación progresiva. Esto quiere decir que la evaluación no solamente corresponda a la participación de una sesión, sino a la participación que se tiene como parte de un proceso en el que se participa de manera conjunta en relación con otro u otros miembros de la familia y de la comunidad.
4. El reto de integrar a toda la familia. La metodología de familias fuertes atiende la relación padres y adolescentes, edad clave para la formación de los hijos, sin embargo, se tiene el reto de emprender procesos de reconciliación con toda la familia y que sean procesos realizados en las casas.

Conclusiones

La metodología de Familias Fuertes en Cherán fue la primera en implementarse como un proceso de incidencia desde el Componente de Reconciliación Familiar. Esto desencadenó que la coordinadora se planteara estrategias de inserción entre las familias, las autoridades escolares y los grupos parroquiales. Los resultados nos muestran que es necesario complementar este trabajo con otras metodologías donde se involucren a todos los miembros de la familia, pero también otras, en donde la atención sea dada a determinados grupos de género o de edad. Esto permitirá mover roles y condiciones dentro de las familias que no estén permitiendo el pleno desarrollo de sus integrantes.

Finalmente, se reconoce que, en las dinámicas familiares, el modelo de familia ideal no existe y que es más provechoso promover diálogos que permitan la construcción de modelos familiares promotores del cuidado de la vida y del entorno.

3.3. ACOMPAÑAMIENTO AL CONSEJO DE PROCURACIÓN, VIGILANCIA Y MEDIACIÓN DE JUSTICIA DE CHERÁN

Antecedentes

En *Reconstrucción del Tejido Social: una Apuesta por la Paz* (González & Mendoza, 2016) se propone que uno de los determinantes institucionales que configuran el tejido social es el Gobierno. Los autores explican que “los gobiernos y sus instancias de administración son representantes de los miembros de una comunidad y serían, en sentido estricto, los encargados de garantizar las condiciones necesarias para el fortalecimiento social”. Puesto que las personas de forma individual no tienen la capacidad de realizar dichas garantías, se precisa de la organización y participación colectiva para lograrlo. Luego prosiguen que “una manifestación clara de fortalecimiento del tejido social es la capacidad de construir colectivamente las condiciones sociales necesarias para la convivencia, es decir, la organización comunitaria –que– es el medio fundamental de los pueblos para defender los espacios públicos y el territorio, para definir un proyecto de desarrollo local o gestionar la autodeterminación comunitaria”. Finalmente, agregan que el Gobierno, como estructura política y determinante estructural, “se circunscribe a un sistema jurídico que garantice los derechos civiles y políticos individuales y colectivos”.

Desde una mirada similar, y después del levantamiento ocurrido en 2011, las personas de Cherán se organizaron en sus 169 fogatas¹⁰ para atender las principales necesidades del pueblo: seguridad, justicia y reconstitución del territorio. A partir de ese momento, se inició un reajuste al interior de la comunidad que visibilizó el desgaste político partidista. Asimismo, se observaron una serie de prácticas que como pueblo originario tenían antes de la llegada de los partidos políticos y los programas asistencialistas, mismas que

se habían debilitado. Los cheranenses consideraban que la división que había entre la población fue en gran medida generada por los partidos políticos, mismos que facilitaron la entrada de los grupos criminales y la venta ilegal de madera del bosque, la cual llegó a reducirse casi en su totalidad (*Entrevista Consejo de Honor y Justicia 2018*). Fue entre los mismos comuneros que reflexionaron sobre los cuidados a la vida, a los bosques y a los seres vivos, que tiempo después, estas reflexiones los llevarían a iniciar la búsqueda jurídica para construir otras formas de vida y de gobierno.

En 2012, el Instituto Electoral de Michoacán (IEM) fue instruido por el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) para llevar a cabo los procedimientos necesarios para que Cherán pudiera regirse por sus “usos y costumbres”. Ese mismo año, con el fallo a su favor, los ciudadanos organizados construyeron una estructura de gobierno y de democracia sin partidos políticos. De esa manera estipularon como autoridad máxima la Asamblea Comunal, la cual está compuesta por representantes de las Asambleas de los cuatro barrios. Éstas, a su vez, se constituyen por coordinadores de Fogata, quienes eligen a tres representantes para conformar el Concejo Mayor o *K'éris*, siendo en total 12 personas que dejarán el cargo después de tres años y que, para los gobiernos estatal y federal, representan o son homólogos a la figura del presidente municipal. Cabe mencionar que, para el ejercicio del gobierno, existen ocho consejos¹¹ Operativos Especializados que están integrados por cuatro comuneros, elegidos en cada uno de los barrios.

1. Consejo de Administración Local.
2. Consejo de Asuntos Civiles.
3. Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia.
4. Consejo de los Programas Sociales, Económicos y Culturales.
5. Consejo de Bienes Comunales.
6. Consejo de Barrios.
7. Consejo de la Mujer.
8. Consejo de los Jóvenes.

De esta manera, y una vez que la comunidad comenzó a analizar el reacomodo organizativo que tendrían, “[...] el [aún no constituido] CIAS buscó hacer una aportación desde la incidencia social. Entre los temas que la parroquia, el gobierno, la comunidad y la misma institución compartieron, fue dar atención a las familias y a los jóvenes”.¹²

En 2015, los actores antes mencionados acordaron realizar un taller para analizar la situación del tejido social y planear acciones conjuntas. Con ello, se vislumbraron

11 La diferenciación que se hace sobre los *Consejos* y el *Concejo* consiste en que los primeros funcionan como *consejeros* del Concejo, es decir, de ese órgano de autoridad que tienen en Cherán.

12 Entrevista al director del CIAS, Jorge Atilano González Candia, S.J. Área de Investigación CIAS, agosto de 2018.

una serie de actividades como entrevistas grupales, para hablar sobre las principales problemáticas que había en la comunidad, la Caminata Espiritual por la Paz y la Unidad de los Pueblos, así como la implementación de un Diplomado en Orientación Familiar. Posteriormente se acordó impulsar el proyecto **Reconstitución de la Familia Purépecha**, presentado el 22 de agosto de ese mismo año al gobierno entrante. Todo esto fue el preámbulo para la llegada del equipo del CIAS el mes de febrero del 2016 y para continuar las labores de RTS a lo largo de tres años.

Así, desde el Componente de Gobierno Comunitario, a cargo de la abogada Tere Hernández Palmeros, oriunda de Xalapa, Veracruz, se plantearon tres estrategias particulares. La primera fue definir e implementar un Plan de Atención a Jóvenes Infractores para evitar la reincidencia y atender las raíces del consumo de las adicciones y de los delitos (en coordinación con el Componente de Reconciliación Familiar). La segunda estrategia que se planteó fue brindar acompañamiento a los Consejos de la estructura de gobierno (entre ellos el de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia). Por último, y como tercera estrategia, se planteó el acompañamiento a la Ronda Comunitaria, la cual, si bien pertenece al Consejo antes mencionado, en la práctica juega un papel altamente independiente. Con estas bases, ese mismo año se presentó a las autoridades de la comunidad la **Planeación para el Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social de Cherán**. *Grosso modo*, las estrategias planteadas fueron las siguientes:

1. *Programa de Atención a Jóvenes con Adicciones*. Elaboración de un programa de atención integral a jóvenes adictos realizado desde sus propias inquietudes. En este se establecería un primer contacto para, en caso de requerirlo, ser remitidos a Cuarto y Quinto Paso, donde tendrían visitas por parte de misioneros de la reconciliación familiar, así como terapias individuales y familiares o derivarlo a otros grupos juveniles.
2. *Programa de Atención a Jóvenes Infractores*. Elaboración de un protocolo para atender a jóvenes infractores, el cual incluiría los procedimientos básicos de oficina, la elaboración de un diagnóstico familiar, la canalización a la instancia o institución correspondiente, así como su seguimiento.
3. *Acompañamiento al Gobierno Comunal*. Estar en comunicación constante con el Concejo Mayor y los Consejos Operativos para apoyar en sus necesidades de formación y organización para una mejor administración.
4. *Formación a Coordinadores de Fogata*. Formar a los coordinadores en temas de reconstrucción del tejido social, Justicia Restaurativa, etcétera.
5. *Acompañamiento al Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia* para fortalecer el enfoque comunitario de la impartición de justicia.

Las estrategias presentadas en la práctica se dieron de manera dinámica y asincrónica, y cada una alcanzó diversos niveles de cumplimiento por condiciones particulares que en ellas acontecieron.

Justificación

Impulsar la perspectiva de la Justicia Restaurativa en la estructura de gobierno tuvo que ver con una apreciación de la coordinadora del componente, ya que, por un lado, consideraba que existía una mirada punitiva antes que conciliadora en la impartición de justicia y frente a situaciones de delitos o *conductas anticomunales*, como las llamó el Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia al finalizar su período de administración en 2018. Por otro lado, el Consejo tenía antecedentes de violaciones a Derechos Humanos por parte del Consejo anterior, así como la realización de procesos indebidos que les habían sido notificados por la Comisión de Derechos Humanos Estatal.

La coordinadora recuerda que, usualmente, cuando alguien cometía una falta o un delito, las personas denunciantes buscaban que la persona infractora fuera encarcelada, que la exhibieran en la plaza pública para que la reconocieran en caso de haber cometido otras faltas o que le impusieran las multas más altas como penalidad. Frases como “pues deténganlo”, “déjenlo encarcelado”, “cóbrele más” o “quítele dinero”, eran muy comunes. Un miembro de la anterior administración en el área civil refirió que con quienes mayormente había problemas a tratar era con las personas menores de 50 años, porque “la oralidad y la honorabilidad se habían perdido como parte fundamental de su vida”. Ya no se podía llegar a acuerdos para resolver los conflictos. En cambio, para las personas mayores “la palabra es importante y también el cuidarla”, aunque “la oralidad del pueblo se volvió insignificante”. Por otro lado, observaba que actualmente las formas en que buscan resolver los conflictos son: “Yo quiero que te castiguen”, “yo quiero que tú estés mal porque lo que me hiciste me hizo mal”, “es que no saben sufrir y hay que hacerlos sufrir para que entiendan”. Con estos discursos se acercaban las personas al Consejo para exigir justicia.

Para la asesora del Componente Gobierno Comunitario, la pregunta de “¿por qué no exponen a la gente en la plaza?”, junto con los discursos antes expuestos, seguían reflejando la búsqueda de castigos severos por parte de los habitantes de Cherán. Al respecto, la administración de 2015-2018 acordó hacer las cosas distintas, dadas las múltiples violaciones a derechos que se habían realizado durante la administración anterior y que contrariaban lo que su **Plan de Desarrollo de la Comunidad**¹³ señala:

Se reconoce lo serio de los problemas que actualmente aquejan a la comunidad. En este marco, lo importante es la composición y definición de las líneas de acción y programas que de éstas se desprendan, esto vinculado con los principios políticos transversales.

Como se ha señalado, el compromiso es el pleno cumplimiento y ejercicio de los Derechos Humanos, en la agenda se materializa los derechos consagrados en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales [...].

13 Plan de Desarrollo de la Comunidad de Cherán, 2015-2018, pág. 27.

Además de que, en ese Consejo, los miembros decidieron qué debían cuidar y cómo tratar las situaciones difíciles, según lo señala uno de los miembros: *“cómo involucrar a las personas en situaciones difíciles o delictivas para cuidar el aspecto de los Derechos Humanos. Igual, si hay mucha deficiencia y desconocimiento por parte de la Ronda propiamente. Se tuvo que trabajar con ellos y no lo logramos como hubiéramos querido. [...] Lo pusimos como bandera, cuidar la dignidad de las personas y sus derechos”*. (Miembro del Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia, Cherán, entrevista personal, 2018)

Para la coordinadora del componente, implementar un paradigma como es la Justicia Restaurativa en una comunidad que ha modificado sus prácticas originarias por otras occidentalizadas y que, posteriormente, buscaba retomarlas desde un contexto temporal diferente, no era una tarea sencilla de realizar. Esto debido a que *“se requiere que la misma comunidad identifique, desde el diálogo con la estructura de gobierno, cuál es el papel que quiere asumir ante los hechos de violencia y delincuencia que hay en su comunidad”* (T. Hernández, Asesora Gobierno Comunitario, Cherán, entrevista personal, 2018).

Desde la perspectiva de la reconstrucción del tejido social, la Mediación y la Justicia Restaurativa son componentes que permiten abrir paradigmas distintos en los vínculos de la comunidad. Por un lado, la “Mediación” puede verse como un “mecanismo voluntario mediante el cual las personas, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con el fin de alcanzar la solución de ésta”. Mientras que la Justicia Restaurativa es el “mecanismo mediante el cual la víctima u ofendido, el imputado y, en su caso, la comunidad afectada, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con el objeto de lograr un acuerdo que atienda las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas, así como la reintegración de la víctima u ofendido y del imputado a la comunidad y la recomposición del tejido social”.¹⁴ A través de ésta se buscan crear o fortalecer cuatro condiciones principales:

- a. Dar cuenta de que hay una responsabilidad por parte del ofensor, pero también de la comunidad.
- b. Desarrollar un proceso de restauración para la víctima.
- c. Desarrollar un proceso de reintegración de la persona ofensora.
- d. Proceso permanente de reeducación en la comunidad.

La Justicia Restaurativa se centra, mayormente, en necesidades antes que en castigos, prefiere procesos incluyentes y de colaboración y acuerdos consensuados, busca el equilibrio entre los intereses de todos los involucrados y se asume como el *respeto*.

14 Ley nacional de mecanismos alternativos de solución de controversias en materia penal. 2014. Secretaría de Gobernación.

Sin lugar a duda, un cambio de paradigma como el que se presentó implicaba, de inicio, años de esfuerzo para que participaran las instituciones de la comunidad como una red articulada, incluyendo la población, mismas que deberán fomentar el diálogo, el perdón o la inclusión.

Objetivos del proceso

Como se señaló antes, el Componente de Gobierno Comunitario buscó acompañar y capacitar al Consejo en Habilidades y Técnicas para la Mediación y la Justicia Restaurativa. Pero al detectarse problemáticas imprevistas –desconocimiento de procedimientos para atender los temas de justicia de la comunidad; definición clara y precisa de líneas jurídicas correspondientes en sus tres áreas, sin dejar de lado las tareas que como “consejeros de la comunidad” se les habían asignado–, las planeaciones tuvieron que cambiar.

Al final de cuentas, ese fue uno de los principales retos como Consejo; en el tema de justicia, que la gente se acercaba a exigir o a solicitar que su asunto se le resolviera y he ahí la complicación que como integrantes del Consejo teníamos: ¿cuál asunto se podría resolver como Consejo y cuál asunto mandarlo a la Fiscalía? El tema que definir, internamente como Consejo era ese, ¿cómo le hacemos? De acuerdo con su punto de vista, cómo ve, cómo platicar la experiencia que tenemos, la necesidad de nuestra comunidad, otros asuntos cómo se han resuelto. ¿Cómo resolver o atender la demanda de nuestra comunidad, de nuestra gente? Si lo mandamos allá, ¿cómo lo van a atender?, o si lo resolvemos aquí, ¿cuáles son las consecuencias que vamos a tener más adelante? Por eso tardamos tanto, por eso nos reuníamos lo más que podíamos para poder plasmar nuestras ideas y ahora sí, tomar la mejor decisión. (Miembro del Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia, Cherán, entrevista grupal, 2018)

A través del Consejo, se pretendió implementar el enfoque de Justicia Restaurativa como una forma distinta de proceder frente al delito y fomentando la Mediación como herramienta para la solución de conflictos a través del diálogo y la construcción de acuerdos. Sin embargo, este objetivo era complejo, dado que se necesitaban acciones previas como generar el interés por la formación, brindar capacitación en temas de gobierno y Derechos Humanos, entre otras. Además el cambio de paradigma de lo punitivo a lo restaurativo implicaría no sólo tiempo, sino también condiciones de formación para los integrantes y acompañantes u orientadores, promoción de la participación comunitaria en la transformación de los conflictos y acciones concretas (por ejemplo, planes de atención articulados para incidir en las problemáticas familiares y en las necesidades de los jóvenes, quienes vivían con problemas de adicción). Al evaluar el planteamiento de lo que implicaría, la estrategia cambió y se consideró el apoyo en el fortalecimiento de la organización interna del Consejo y sus procesos de transparencia

y rendición de cuentas. De manera que, al brindar herramientas de administración pública con el enfoque de la RTS y nociones de Justicia Restaurativa y Mediación, se acotó hacerlo únicamente para el Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia, que, como se dijo antes, fueron quienes más apertura y disposición mostraron al proceso.

Etapas del proceso

El Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia que acompañó el CIAS tenía 6 meses de servicio como parte de la segunda administración de gobierno comunal y entre los comuneros, la percepción del riesgo había disminuido considerablemente; se sentían más preparados, organizados y confiados y, por lo tanto, su forma de colaborar con el gobierno requería ser otra.

Los perfiles de quienes integraron este nuevo Consejo eran diversos y en algunos casos, no contaban con formación profesional. Es decir, la realidad, la intuición, la creatividad y sobre todo el compromiso, los hizo generar condiciones y estrategias de intervención que se fortalecieron a lo largo de los tres años que ofrecieron sus servicios a la comunidad.

1. Acercamiento al Consejo

Como se señaló al inicio, en la comunidad de Cherán las personas mantienen cierta distancia con lo extraño, lo de afuera; desconfían de que impongan ideas que no son compartidas por el pensamiento purépecha. Por esta razón cuando Tere Hernández Palmeros se presenta para hacer el acompañamiento, entre los integrantes del Consejo se manifiesta la apatía, la desconfianza y cierto recelo, aunque de diversas maneras. Lo anterior, independientemente de que el propósito de ella era colaborar con ellos en la construcción de acuerdos y asesorarlos en los procedimientos jurídicos que tuvieran como impartidores y representantes de la justicia de su comunidad.

[...] al principio si encontramos desconfianza con las compañeras [del PRTS] porque decíamos: “¿Cuál es su propósito o por qué se acercan?”. Tenían una visión muy distinta, de afuera, pero poco a poco fuimos analizando la situación y llegamos a acoplarnos [...] y tenerles confianza. Porque en este tipo de cosas, se suele tener desconfianza porque la comunidad es como muy recelosa en esa parte, de, “¿por qué a otras personas que no son de la comunidad las toman en cuenta?” o “Nada más vienen a sacar información y luego se vendrá en contra de la comunidad?”. Entonces, finalmente, ya analizando con los compañeros siempre fue ver los acuerdos y ver la situación y nos integramos con ellos y fuimos conociendo la forma de trabajo con [...] y otros que vinieron a apoyarnos, pues [...] nos decía “Tal persona va a darnos este taller” y fue que empezamos a notar que había interés hacia nosotros como Consejo y pensamos que nosotros teníamos que aprovechar esa parte. Entonces, eso fue lo más difícil, lo que más se nos complicó

[...] pero ya posterior, nos apoyaban muchísimo, muchísimo. (Miembro del Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia, Cherán, entrevista grupal, 2018)

Entre las estrategias que se implementaron, además de la frecuente asistencia a su espacio de trabajo (durante los tres años de incidencia de la coordinadora del componente), se identificaron las principales fortalezas y áreas de oportunidad que tenía el Consejo. Lo que requirió colocar a un lado las ideas preconcebidas o idealizadas de que tenían un trabajo avanzado en Mediación o en Justicia Restaurativa.

2. Fortalecimiento de capacidades y habilidades

En el **2do. Informe del proyecto “Escuelas del Buen Convivir” de Cherán** la asesora refirió que había inconsistencias en cuanto al nivel de aceptación que tenían los resolutivos del Consejo, ya que sus integrantes tenían pocos conocimientos sobre Derechos Humanos y por ello no siempre era adecuado el manejo de situaciones delicadas respecto de conductas antisociales graves (contencioso vs. usos y costumbres). Por tanto, se dio a la tarea de generar pautas de organización interna entre las áreas, así como asesorías en las que ocasionalmente era acompañada por Estefanía Navarro, coordinadora del Componente de Reconciliación Familiar.

Asimismo, se brindaron talleres de formación de acuerdo a lo que ellos mismos definían. Estos talleres y diálogos resultaron ser fundamentales en el acompañamiento al Consejo, por lo que comenzaron a generar reflexiones no solamente sobre el porqué o para qué del mismo, sino también sobre el propio gobierno autónomo que estaban construyendo:

En un principio nos topábamos mucho con la invasión de funciones; la confusión más grande que teníamos era conocer cuál era la función del Consejo, cuáles eran nuestros alcances, el trabajo a desarrollar y nos preparábamos con esto de las funciones y ella nos ayudó mucho para determinar qué función le correspondía a uno y sus alcances. (Miembro del Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia, Cherán, entrevista grupal, 2018)

La persona encargada de *asuntos civiles* refirió que, entre las cuestiones que le correspondían atender, estuvo el “incumplimiento de diferentes tipos de contrato, cuestiones por posesión de la tierra o de las propiedades”. De igual manera, las responsabilidades de la persona de *asuntos penales* eran “atender las riñas, los robos, también lo de la comunidad, la problemática que se daba, sobre todo con el alcohol y las drogas”. Pero, además, como representante legal de la comunidad, le correspondió también prestar atención a “todo lo que se ventilara al exterior [de Cherán]”, así como “la parte administrativa” y “la vinculación con el Concejo Mayor”. En algunos sentidos participaba de manera individual, pero en lo “colectivo se aterrizó con los compañeros de todos los consejos”. Como compañera cercana para realizar sus

tareas, lo apoyaba una integrante de la comunidad, que también había sido elegida comunalmente, y era quien hacía las tareas administrativas. Al final, el encargado del área de *asuntos de la familia* refirió: “[...] siempre me concentré en la cuestión de la pensión alimenticia, en este caso por algunas otras razones se dan conflictos y es lo que yo hago [...] canalizaciones [...] con el grupo ALANON [...] el DIF [...] o la Instancia de la Mujer, pero de cualquier manera siempre tuvimos más el apoyo de Tere y Fanny”.

Para el segundo año de incidencia, se trabajó en el acompañamiento de casos, asesorías y formación, y se tomó un rol que favoreciera la capacidad para construir acuerdos particularmente entre los mismos miembros del Consejo, así como en determinar medidas de cuidado y fortalecimiento de los vínculos en el trabajo en equipo.

Durante un año, se tuvo colaboración a través de la impartición de talleres comunes en temas como el respeto a los Derechos Humanos, además de la convocatoria a reuniones en las que se tomaron acuerdos y se delegaron responsabilidades. Sin embargo, anteriormente se comentaron algunas circunstancias que debilitaban el proceso hasta desintegrarlo:

Es algo muy extenso y complejo, pues también, junto con mis compañeros del Consejo, coordinamos o por lo menos intentamos coordinar una cuestión más activa sobre la seguridad. Precisamente de la vigilancia y precisamente en eventos como el que acabamos de tener, en festejos de la comunidad. Es más, en cualquier evento donde acudió gran parte del pueblo. Nos preocupó y tratamos de acompañar a los compañeros de la Ronda, que son funciones que están plasmadas dentro del Manual que tenemos en la comunidad y en la estructura de gobierno. (Miembro del Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia, Cherán, entrevista grupal, 2018)

3. Desarrollo de manuales organizativos y operativos

Durante el tercer año, y después de haber colaborado en la integración de los miembros del Consejo, la delimitación de funciones, la organización interna del mismo y las capacitaciones y asesorías en temas concretos, se entregaron los aprendizajes obtenidos a la comunidad y al Consejo entrante. De ello surgieron una serie de talleres participativos, en los cuales el Consejo y los actores locales identificaron las conductas anticomunales más frecuentes, las cuales quedaron plasmadas en el documento **Análisis de las Conductas Anticomunales en Cherán K’eri**. Por lo que también abrieron canales de propuestas sobre la manera en que dichas conductas se podían atender bajo nociones de Mediación y Justicia Restaurativa. La tarea principal fue el diseño de los instrumentos para recabar información, ordenarla, sistematizarla y generar el material que pudiera ser aplicado independientemente de quienes estén en dicho Consejo. El resultado fue el **Manual de procedimientos de las Conductas Anticomunales Cherán K’eri**, en el que se señalan doce conductas principales que fueron las más constantes en el trienio 2015-2018. Éstas

son: 1. Eventos clandestinos, 2. Alcoholismo, 3. Lesiones, 4. Incumplimiento de las obligaciones familiares, 5. Portación de armas, 6. Robo, 7. Tentativa de violación, 8. Violación, 9. Conflicto entre dos o más personas por bien inmueble, 10. Consumo de drogas, 11. Violencia familiar, y 12. Venta de drogas.

Aunque en el Manual se explican cada una de ellas, así como el debido proceso de actuación a realizar (a través de un flujograma), es relevante mencionar que operar por “usos y costumbres” significó, para el Consejo, hacerlo a partir de una serie de principios o normas en los procedimientos de atención, mismas que coinciden con la Justicia Restaurativa, la Mediación y la resolución de conflictos para fortalecer el tejido social comunitario. Los principios fueron los siguientes:

1. Apoyo mutuo.
2. Respeto.
3. Valor de la palabra manifestada en un documento.
4. Buscar el equilibrio entre el bien comunal y el bien individual.
5. Legitimar los acuerdos que las partes construyan.
6. Promover que los acuerdos tengan validez ante las instancias jurídicas externas.
7. Que la comunidad respete los acuerdos construidos con el Consejo.
8. Compromiso para el cumplimiento de acuerdos (familia y colectividad).
9. Corresponsabilidad o aval familiar para que el cumplimiento de los acuerdos permita el mejor desarrollo individual y colectivo (también se puede tomar como medida preventiva).
10. Generar condiciones de armonía y buen convivir para la comunidad.

Todo ello en consonancia con las normas jurídicas estatales que requieren los casos y a través de la articulación con las instancias correspondientes cuando la gravedad de la conducta anticomunal cometida lo amerite.

Como parte de las últimas actividades de colaboración que se tuvieron con el Consejo, se dio el acompañamiento durante el proceso de entrega-recepción con el nuevo Consejo, donde los elementos principales fueron de índole administrativa y acompañamiento moral.

4. Evaluación

Es relevante señalar dos acciones que resultaron significativas y acertadas en el desarrollo de este proceso. La primera parte desde el Componente de Gobierno Comunitario, cuando en 2016 se llevó a cabo el taller **Reconociendo nuestras fortalezas** en el que participaron integrantes del Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia, de la Ronda comunitaria y de otros Consejos operativos de la estructura de gobierno. El objetivo fue “identificar las áreas de oportunidad para fortalecer el sistema de justicia comunitario en Cherán”, el cual permitió abrir las perspectivas sobre cómo y hacia dónde podría ser la incidencia para la reconstrucción del tejido social:

En los días del taller se fueron desmenuzando las actividades que realiza cada persona del Consejo de Honor y Justicia y la Ronda comunitaria, con la finalidad de ir detectando necesidades específicas; por eso es indispensable ir definiendo y clarificando las funciones y atribuciones que tiene cada persona y cada Consejo dentro de la estructura. Así se podrá mejorar el desempeño individual que a su vez permita un mejor trabajo colaborativo que disminuya la multiplicación de funciones y acciones.

Dentro de las actividades se pudo notar una de las principales características de la cultura purépecha, la oralidad, un principio arraigado que ha proporcionado grandes beneficios en su desarrollo comunitario, pero que ante los nuevos retos de transmitir conocimientos es necesario dejar algo escrito, para que con el paso de los años su estructura tenga bases históricas que permita dar continuidad desde una perspectiva interna.¹⁵

La segunda, resaltada con orgullo por el Concejo, fue el desarrollo del **Manual de procedimientos de las Conductas Anticomunales Cherán K'eri**, en el cual se manifiesta el cumplimiento de una necesidad identificada en 2016: la posibilidad de transmitir los conocimientos a través de la elaboración de documentos con apertura al análisis y la crítica, y para mejora del servicio que se brindará al pueblo:

Lo poco o mucho que hemos hecho... creo que con las experiencias hemos logrado dejar este pequeño Manual para que se fuera a analizar, con o sin esta administración o con otra que lo vea con relevancia. (Miembro del Consejo de Procuración, Vigilancia y Mediación de Justicia, Cherán, entrevista grupal, 2018)

Otros logros señalados por los miembros del Concejo son los siguientes:

1. El sentimiento de integración a un equipo de trabajo con un alto intercambio de experiencias personales y profesionales, atravesados por el diálogo, la confianza, el compañerismo y el compromiso.
2. Satisfacción en los resultados obtenidos en su servicio. Por ejemplo, reducción del índice delictivo de la comunidad (extorsión, asesinatos, tala clandestina en un 80% aproximadamente, abigeato, narcotráfico o distribución de drogas, robo, asuntos de alto impacto, violencia intrafamiliar, portación de armas [en menor medida, las exclusivas del Ejército]).
3. Satisfacción por el hecho de ser elegidos por la Asamblea para participar en un servicio que aporta a la construcción de un gobierno comunal.

15 Memoria del taller: “Reconociendo nuestras fortalezas”. Impartido por la Lic. Angélica González Vega. Área de Incidencia-CIAS. Cherán, Mich. 2016.

4. Se destaca la relación alterna de justicia, es decir, respetar los Derechos Humanos al cuidar la dignidad de las personas. Gracias a esto, la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) y la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH) no enviaron recomendaciones para esta administración.
5. Vinculación de respeto mutuo como autoridades de un gobierno autónomo con instancias de gobierno (Ministerios Públicos, Procuradurías y Fiscalías del estado).

En la misma entrevista, los miembros del Concejo externaron las principales dificultades que tuvieron para el desempeño de su servicio:

- Fomentar un “cambio de mentalidad” entre la comunidad sobre temas de alcohol y drogas.
- Desarticulación entre los miembros de los Concejos Operativos.
- No contar con el apoyo eficaz del Concejo Mayor.
- Insuficiencia de recursos económicos para las tareas encomendadas.
- Falta de disponibilidad de la comunidad, de los Concejos y de la Ronda en la realización de diversas acciones.
- Insuficiencia de infraestructura en el equipamiento requerido.

Mientras que por parte de la coordinadora del proceso de acompañamiento, se señalan como principales dificultades las siguientes:

1. Al inicio fue la desconfianza hacia la asesora por el desconocimiento del PRTS.
2. Desconocimiento de las funciones del Concejo, dadas las características particulares de los contextos en los que se desempeñaron.
3. La primera planeación del PRTS Cherán, realizada a finales de 2015, no correspondía con las necesidades encontradas en los Concejos del gobierno comunal en el primer semestre de 2016.
4. El incumplimiento de acuerdos entre el Gobierno Comunal y el CIAS impedía la realización de una planeación estratégica.
5. Recelo de la comunidad y de actores estratégicos sobre agentes externos, más aún en el Gobierno Comunal. Ello implicó que los canales de comunicación no fueran lo suficientemente claros y asertivos para el diálogo y el establecimiento de acuerdos realistas para ambas partes.
6. Falta de metodologías elaboradas y probadas sobre un gobierno autónomo y comunitario. Es decir, el gobierno de Cherán, al mostrarse como un paradigma a nivel nacional por transitar de una estructura de gobierno municipal federal a una estructura comunal basada en “usos y costumbres”, autonomía y libre determinación, no cuenta con los mecanismos jurídicos suficientes que causen las directrices para una incidencia más adecuada.

Sin embargo, entre los logros recuperados a través de esta experiencia particular, se señalan los siguientes:

1. Motivar el involucramiento y compromiso de los actores en el proceso para el fortalecimiento de su organización interna. Esto fue una constante expresión de los miembros del Concejo, pues aseguran que, gracias al acompañamiento recibido, las funciones y responsabilidades fueron más claras, ordenadas, estratégicas, profesionales y respetuosas.
2. Integración como parte del equipo del Concejo, lo cual permitió compartir las perspectivas entre los “usos y costumbres” y la “Justicia Restaurativa”.
3. Inserción con la Ronda comunitaria y el Concejo Mayor para conocer las prácticas que tienen en el mantenimiento y fortalecimiento de su proyecto como gobierno autónomo, que también permitió identificar necesidades al interior de los Concejos Operativos en la promoción o implementación de estrategias y habilidades de mayor pertinencia.
4. Consolidación de alianzas con actores clave que promueven el PRTS.
5. Colaboración en el **Manual de Procedimientos de las Conductas Anticomunales Cherán K'eri** que articula las tres áreas que lo componen: civil, penal y familiar, y el cual contiene la sistematización de los aprendizajes obtenidos como Concejo, pero también la identificación de las conductas anticomunales más frecuentes, así como la propuesta procedimental para su tratamiento desde una perspectiva de usos y costumbres, resolución de conflicto, Mediación y Justicia Restaurativa.

Aprendizajes del proceso

Un proceso de incidencia, como el realizado en Cherán, reflejó múltiples desafíos, pero también representó la vivencia de un paradigma de diversidad cultural que enriqueció la mirada hacia los tejidos sociales. Acontecimientos como los ocurridos en 2011 y en 2012, colocaron diversas presiones estructurales –económicas, políticas, sociales, culturales y religiosas– a la comunidad, tanto al interior como al exterior. Esto motivó que se tuviera una mayor apertura en el aprendizaje de los procesos de construcción y deconstrucción que en ella se gestaban. Se trataba de aprender y también de hacer una aportación desde lo social, a través de lo dado por necesidades atendidas en temas como el de las familias y el de los jóvenes. Aunque resultó complejo tejer el puente de estos con respecto al tema de gobierno, con el tiempo se reflejaron experiencias valiosas como las mencionadas por la coordinadora del componente y por los miembros del Concejo, con quienes mayormente se colaboró. De dicha incidencia, el CIAS recuperó los siguientes aprendizajes:

1. Se requiere de estrategias de inserción contextualizadas en la comunidad, que permitan el acercamiento con la realidad de manera crítica.

2. Establecer los acuerdos de manera clara y precisa para evitar interpretaciones que no fortalezcan los vínculos o que hagan endebles los acuerdos.
3. Contar con un sistema de documentación y análisis que permita mejorar las estrategias y las planeaciones; así como el seguimiento y la evaluación de los procesos que se realizan. Esto mantiene pautas claras para la construcción de metodologías que incidan en procesos de gobierno autónomos, como es el caso de Cherán.
4. El desarrollo de habilidades en materia política fortalece la incidencia en los procesos que se puedan compartir con los actores locales. En particular se reconoce que a nivel nacional hay limitaciones respecto al tema de los gobiernos autónomos y la libre autodeterminación, lo que a su vez representa un compromiso mayor en el análisis y las propuestas de normas y políticas públicas que favorezcan a dichos gobiernos.

Conclusiones

El proceso de incidencia que se dio en Cherán, desde el Componente de Gobierno Comunitario, resultó en una experiencia con más aprendizajes de los esperados. El acompañamiento a la comunidad resultó en una constante revisión de las formas de proceder del propio equipo, no desde una perspectiva “profesional”, sino más bien desde la apertura a nuevas visiones y formas de ser y actuar.

De las riquezas más importantes están el compartir, el dialogar, el intercambiar experiencias y saberes para reformular los propios aprendizajes. No se trataba únicamente de “insertarse” en la comunidad, sino de acceder a un intercambio cultural donde se avanzara constantemente hacia la deconstrucción y la reconstrucción de nuevas y viejas realidades.

Además de que para el CIAS fue una manera de confrontar su modelo de intervención en un lugar en el cual la identidad y la organización comunitaria están muy definidas, su participación en un proceso tan complejo como el del pueblo de Cherán llevó a aprendizajes mutuos, demostrando que es posible pensar nuevas formas de hacer comunidad, ya sea al integrar lo esencial del pasado y del presente y al comprender el mundo desde dos formas diferentes. Tal hecho se ve concretado en el **Manual de Conductas Anticomunales**. No sólo se trató de construir y fortalecer la identidad de los habitantes de Cherán, también se pudo trabajar para que fuera incluyente y con capacidad de diálogo frente a otras identidades.

Cherán mostró que la asamblea, como máxima autoridad, necesita tener reglas claras sobre la validez de una decisión y los principios sobre los cuales va a funcionar, pues la ausencia de ellas da pie a la promoción de prácticas de corrupción y falta de transparencia. Así mismo, es necesario renovar constantemente los principios desde los cuales se toman decisiones para adaptarse a las nuevas necesidades de la comunidad. Si se pierde el horizonte se pierde el rumbo. Se trata de un equilibrio entre la mayoría y del proyecto que se pretende construir.

Ser testigos de un gobierno autónomo indígena que se construye día a día en su hacer, con sus decisiones, con sus acciones y sus propuestas, así como con las metas que se fija, revela una amplia gama de vetas por las que se puede reflexionar interminablemente. Ya que, si bien la victoria de su gobierno comunal es reconocida como parteaguas y el caso está “sobre estudiado”, falta avanzar en la comprensión del dinamismo interno de su tejido social.

TANCÍTARO

Las experiencias que se presentan son: el Consejo Ciudadano del Buen Convivir (CCBC) y el Consejo Municipal de Seguridad (CMS); las Misiones del Buen Convivir; el Programa de Atención Familiar Integral de Tancítaro y el Acompañamiento a Grupos Económicos.

3.4. CONSEJOS CIUDADANOS

Antecedentes

A partir de los hallazgos de la investigación sobre los determinantes del tejido social que se realizó en el año 2015, donde se muestra que “las prácticas políticas de la democracia occidental, a partir de los partidos políticos y los programas de gobierno, están fragmentando el tejido social de los barrios y con ello se debilitan la organización y la institución comunitaria”¹⁶, se propone al Gobierno Comunitario como uno de los cinco componentes de la reconstrucción del tejido social.

En dicha investigación el Componente de Gobierno Comunitario propone: 1) Impulsar la organización territorial y comunitaria; 2) Evaluar e incidir en las prácticas políticas, sean de partidos o de programas de gobierno, para regularlas en función del cuidado de lo común; 3) Promover la participación ciudadana a través de asambleas y consejos que atiendan los principales factores que fragmentan el tejido social; e 4) Impulsar sistemas de justicia criminal en clave de Justicia Restaurativa para atender a los infractores.

El primer componente en acompañar fue precisamente el de Gobierno Comunitario a invitación del Grupo por la Paz y la Unidad. La invitación fue para el diseño de un proyecto de unidad que favoreciera la paz alcanzada por el movimiento de autodefensas. Este proceso iniciado en el año 2015 consistió en una serie de talleres con representantes de las localidades y la elaboración de un diagnóstico sobre el tejido social.

16 González Candía, Jorge A., Mendoza Zárate, Gabriel (coordinadores). *Reconstrucción del Tejido Social: una apuesta por la paz*. México: CIAS por la Paz, 2016.

El primer taller realizado en el mes de enero de 2015 evidenció las principales preocupaciones de la ciudadanía: 1) Búsqueda de mecanismos legales para remover o destituir a funcionarios que no cumplan con sus funciones o hagan mal uso de sus facultades; 2) Conformación de una organización territorial que participara en la elaboración y seguimiento del Plan Municipal de Desarrollo; y 3) Evaluar y diseñar la estructura municipal y plantilla de personal, además de definir perfiles para cada puesto, con la intención de que sólo labore el personal necesario.¹⁷

El segundo taller realizado en el mes de marzo definió la ruta para constituir un Consejo Ciudadano que coadyuvara con el gobierno municipal en la atención de sus preocupaciones: 1) Zonificar el municipio; 2) Realizar diagnósticos sobre necesidades y problemáticas; 3) Elegir a consejeros locales; 4) Priorizar las necesidades y problemáticas; y 5) Elaborar el Plan Municipal de Desarrollo. En este taller se definió la primera comisión de transparencia, encargada de evaluar, semestralmente, a los funcionarios y gestionar la remoción de ellos. Esto muestra la gran preocupación de conformar un gobierno municipal con perfiles adecuados que llevaran a cabo este proyecto.

En el mes de abril se realizó otro taller donde se definieron las zonas del municipio, que en total serían once, y también se realizó una capacitación para la elaboración de los diagnósticos sobre necesidades y problemáticas de las comunidades. En este taller es donde se pone el nombre de Consejo Municipal del Buen Convivir. En el mes de mayo se tuvo otro taller sobre la reglamentación del Consejo y donde se empezó a armar el organigrama y definir funciones de cada instancia de participación. Una vez pasadas las elecciones, en los meses de junio y julio el nuevo gobierno visitó las comunidades para realizar la elección de los consejos locales y convocarlos a la Primera Asamblea Municipal, ésta se realizaría el 2 de agosto en el salón de la Asociación Ganadera.¹⁸ En total se constituyeron 87 consejos locales.

En el mes de septiembre, en otra serie de reuniones con cabildo, se acordó establecer tres comisiones: 1) Comisión de Transparencia; 2) Comisión de Desarrollo; y 3) Comisión de Paz. Las comisiones fueron integradas por un representante de cada zona. Las tres juntas formaron el Consejo Operativo. En este mes, y a sugerencia del Dr. Arturo Olivera, el nombre oficial queda como Consejo Ciudadano del Buen Convivir, porque es una organización en manos de la ciudadanía, independiente del Ayuntamiento, pero reconocida por éste. Así se destinó un presupuesto para la participación ciudadana en donde se contempló la creación y manutención de una oficina operativa para el CCBC y la contratación de una secretaria que fuera el enlace entre el Consejo y la Administración Municipal.

17 Memoria Taller Unidad para la Seguridad. Tancitaro. 24 de enero de 2015.

18 Manuscrito de González Candia titulado *Consejo Ciudadano del Buen Convivir*. Septiembre 2017.

El Consejo Ciudadano del Buen Convivir (CCBC)

El proceso de construcción participativa definió el objeto del CCBC de la siguiente manera: *“promover y organizar la participación ciudadana en las localidades y zonas del Municipio para trabajar por la reconstrucción del tejido social, vinculado a las familias, barrios, instituciones, escuelas y demás sujetos que integran la comunidad, y atender las necesidades de infraestructura que favorezcan este proceso de mejoramiento de la convivencia familiar y comunitaria, en coordinación con el Ayuntamiento”*. (Artículo 3ro, Reglamento Consejo Ciudadano del Buen Convivir).

Es decir, el Consejo tiene como principal función trabajar por la reconstrucción del tejido social en sus localidades y en su municipio, y atender las necesidades de infraestructura que convengan al mejoramiento de la convivencia. Su función no es simplemente gestionar la obra pública, sino estar atento a todo lo que daña el tejido social, como el tema de las drogas, los problemas familiares o las fracturas comunitarias, para emprender acciones que detengan ese daño y gestionar las obras públicas de una manera que ayuden a la reconstrucción del tejido social, donde el diálogo y el consenso son fundamentales para lograrlo.

Se trata de una organización ciudadana reconocida por el Ayuntamiento que trabaja para atender los problemas sociales y las necesidades de infraestructura de las localidades. Está integrada por consejeros locales, elegidos en asamblea local, que a su vez participan en las asambleas zonales, donde eligen a los representantes para conformar las Comisiones de Transparencia, Desarrollo y Paz. Así se logra tener una estructura de representación ciudadana que facilita los canales de comunicación y organización con el gobierno local.

El Reglamento del CCBC define la composición de las instancias de participación de la siguiente manera:

Artículo 11.- *La Asamblea Local estará integrada por los vecinos de la comunidad, cuartel o barrio, y será un espacio para comentar las necesidades y los problemas de la comunidad en materia familiar, juvenil, seguridad y cualquier otra que sea de relevancia para la comunidad. En la Asamblea Local se informa de los apoyos y programas de gobierno y se opinará sobre las prioridades en las obras públicas y acciones que requiera la comunidad.*

Artículo 12.- *El Consejo Local se integrará con un mínimo de 3 personas y un número máximo que determine la Asamblea Local de acuerdo a su propia organización, y funcionará para animar a la comunidad en la organización de su desarrollo y gestión de recursos para realizarlo. Los consejeros locales colaborarán de manera estrecha con las autoridades auxiliares del municipio como los Encargados del Orden o Jefes de Tenencia de las localidades.*

Artículo 13.- *La Asamblea de Zona estará integrada por los todos los Consejeros Locales de la zona y funcionará como un órgano para el análisis de las problemáticas*

y necesidades de la zona. En esta Asamblea se opinará sobre las prioridades en las acciones para la reconstrucción del tejido social tomando en cuenta las necesidades presentadas en las Asambleas Locales.

Artículo 14.- El Consejo de Zona se integrará por un representante de cada Consejo Local elegidos en la Asamblea de Zona de acuerdo al perfil que la asamblea determine, cuya función será dar seguimiento a la gestión de los acuerdos tomados en la asamblea e informar del avance de las obras realizadas en la Zona. El Consejo de Zona podrá establecer su sede de reunión.

Artículo 16.- La Asamblea General Municipal estará integrada por todos los Consejos Locales, los Consejos de Zona, la Comisión Ciudadana de Desarrollo, la Comisión Ciudadana de Transparencia, la Comisión Ciudadana de Paz, representantes de organizaciones de los diferentes sectores que trabajan en el Municipio, el Ayuntamiento del Gobierno Municipal y los directores de las diferentes dependencias de la Administración Pública Municipal.

La Asamblea General se reunirá para los asuntos cuyo carácter de consulta o información sean problemas urgentes, relevantes, que afecten a todo el municipio y su finalidad es buscar el mayor consenso ciudadano posible para la toma de acuerdos.

Artículo 17.- La Asamblea Municipal será el espacio de reunión que conjunte a los Consejos Zonales, la Comisión Ciudadana de Desarrollo, la Comisión Ciudadana de Transparencia, la Comisión Ciudadana de Paz, Líderes de los sectores más representativos del Municipio, al Ayuntamiento y a los encargados de las Direcciones y dependencias de la administración pública municipal.

En la Asamblea Municipal se revisará la propuesta del Plan de Desarrollo Municipal y los Planes Operativos Anuales para verificar que estén incluidas las prioridades de las zonas y pueda dar seguimiento a su realización.

En la Asamblea Municipal el Presidente Municipal y demás integrantes del Ayuntamiento, así como los encargados de Dependencias y Departamentos del Ayuntamiento expondrán los argumentos sobre la viabilidad de las propuestas emitidas por los Consejos Zonales y el Consejo Operativo, así como del avance de las gestiones ciudadanas.

Al tener once zonas, las Comisiones de Transparencia, Desarrollo y Paz se integraron por once personas. Sus funciones quedaron de la siguiente manera:

Funciones en el Consejo Ciudadano del Buen Convivir

Comités	Objetivo	Funciones principales
Comisión de Desarrollo	Animar la participación de la comunidad para atender sus necesidades de infraestructura y problemas sociales.	Elaborar diagnósticos sobre necesidades de infraestructura y problemas sociales para: - Plan Municipal de Desarrollo. - Priorizar obras para el Plan Operativo Anual. - Presupuesto participativo.
Comisión de Paz	Colaborar con la autoridad municipal en las tareas de seguridad.	- Evaluar y planear políticas y estrategias de seguridad para el municipio. - Promover políticas de prevención de problemas relacionados con las adicciones, el cuidado del bosque, etc. - Participar en el Consejo Municipal de Seguridad. - Mediadores comunitarios.
Comisión de Transparencia	Promover el acceso a la información y rendición de cuentas.	- Evaluar el desempeño de los consejeros y funcionarios públicos municipales cada seis meses. - Vigilar la correcta aplicación del gasto público del Gobierno Municipal. - Recibir quejas y emitir Recomendaciones. - Vigilar el Programa de Obra Pública.
Consejo Operativo	Gestionar y planear las actividades del consejo ciudadano en coordinación con la administración municipal.	- Representación del consejo ante las autoridades civiles o religiosas. - Planear, evaluar y ejecutar las actividades de las comisiones.

Fuente: Elaboración Propia.

Tomada del Reglamento del Consejo Ciudadano del Buen Convivir.

En el mes de noviembre de 2015 se realizó una Asamblea Municipal donde se definieron los criterios para la priorización de la obra pública partiendo de un primer análisis de las necesidades y problemáticas, y se visitaron las localidades para definir las fichas técnicas de las obras a realizar. Así mismo, el Gobierno Municipal designó a los integrantes del ayuntamiento y a los directores de las distintas áreas administrativas como acompañantes de las once zonas con la intención de estar más cercanos y ser enlaces entre ciudadanía y gobierno.

En el mes de diciembre de 2015, se aprobó el Reglamento del CCBC por parte del Ayuntamiento y, de igual forma, el Plan Municipal de Desarrollo se diseñó a partir de la información obtenida en los diagnósticos realizados en las localidades y la propuesta de participación ciudadana construida en este proceso. En el *Capítulo 5. Políticas*

generales se exponen de forma ordenada las acciones encaminadas a la reconstrucción del tejido social en Tancítaro, cuyos ejes principales son: 1) Transparentar el uso de recursos; 2) Participación Ciudadana para el desarrollo del Municipio; y 3) Estrategia de seguridad comunitaria y construcción de paz.

En el mes de enero de 2016 llegó el equipo de profesionistas del CIAS a Tancítaro. La abogada Cynthia Rocío García Nieves se hace cargo del Componente de Gobierno Comunitario con el objetivo de “Acompañar al Ayuntamiento y al Consejo Ciudadano del Buen Convivir en su formación, capacitación y articulación con el Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social” (PRTS Tancítaro, 2016). Aunque inicialmente el objetivo es muy general, también es cierto que logra integrar las acciones de acompañamiento que se desarrollaron durante el primer año y, al mismo tiempo, plantea las estrategias para el seguimiento de los procesos que se habían puesto en marcha. Las tareas con las que da inicio el proceso fueron:

- Elaborar un diagnóstico sobre necesidades de formación y capacitación del Ayuntamiento y del CCBC que permita definir el proceso de formación y capacitación a impartir.
- Diseño de un plan de formación y capacitación para el Ayuntamiento, el CCBC y los Consejeros Locales.
- Acompañamiento cercano al Ayuntamiento y al CCBC.
- Asistir de manera frecuente a reuniones de Cabildo para informar de las actividades del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.

En febrero del 2016 se dieron a conocer las obras aprobadas a las comunidades a través del Consejo Operativo y así, durante el transcurso del año, la Comisión de Desarrollo del CCBC, el regidor de Obras Públicas y la Dirección de Obras Públicas dieron seguimiento a las obras aprobadas a través de las asambleas zonales y de las reuniones mensuales de la Comisión. Durante este año la ciudadanía se familiarizó con el presupuesto participativo, herramienta que les permitió incidir en la toma de decisiones referente a los presupuestos públicos municipales, destinados a la obra pública. Esto también permitió la profundización de la democracia a nivel municipal y la creación de una visión compartida del desarrollo. Una de las mayores dificultades fue el cambio de las prácticas anteriores en donde los ciudadanos estaban acostumbrados a solicitar obras públicas sin consultar a la comunidad, muchas veces para un beneficio personal.

Por otro lado, el 8 de mayo del 2016, se realizó una Asamblea General Municipal, donde se invitó a Consejeros Locales, Encargados del Orden, Jefes de Tenencia, Junta Local de Sanidad Vegetal, Directores de Escuelas y Consejos Parroquiales para llevar a cabo la Primera Evaluación Semestral de los funcionarios públicos. En la evaluación se señaló a los funcionarios públicos que era importante contar con un Manual Institucional creado desde las necesidades del municipio; tener claras y definidas las funciones específicas para los directores, encargados de área y

regidores, de conformidad con la Ley Orgánica Municipal Estatal; elaborar sus planes anuales a conciencia, tomando en cuenta los diagnósticos de las localidades; realizar sus informes trimestrales de conformidad con sus planeaciones para ver reflejados los avances; contar con una buena estrategia de comunicación, información y rendición de cuentas al interior del Ayuntamiento y hacia las localidades; elaborar planes, procedimientos y mesas de trabajo en coordinación con las diferentes áreas administrativas; contextualizar los reglamentos municipales con la participación ciudadana y realizar autoevaluaciones tomando en cuenta la percepción de la población mediante una encuesta con respecto a su trabajo. Esto se solicitó porque los ciudadanos no contaban con las herramientas necesarias para realizar una evaluación y tuvieron que conocer primeramente el funcionamiento de una administración pública municipal y el sentir de la comunidad para emitir sus recomendaciones, además de invertir bastante tiempo en la realización de entrevistas a los funcionarios, hacer solicitudes de información pública, encuestas en todas las zonas, etc. En este sentido, cabe mencionar que lo que comenzó como una experiencia de vigilancia de la función pública, terminó siendo un ejercicio de trabajo en conjunto entre gobierno y ciudadanía y para mejorar las falencias de una administración municipal:

Trabajar con el gobierno es algo que no se mira tan fácil, por la idea que nos hemos hecho de los que han pasado por allí; pero se tiene que dar uno la oportunidad de conocer y entrarle, ver qué es lo que se tiene que hacer para ir abriendo paso a la confianza, que es la que va generando lo buenos acuerdos y que se actúe como debe de ser. Si hay errores, en la próxima reunión se mira lo que se tiene que hacer para no cometer más esos errores. Yo creo que es una buena forma de que los problemas se solucionen como debe de ser; tomando en cuenta todos los sectores para que sepan cómo se está manejando y generar más confianza. (Hombre adulto, miembro de autodefensas, entrevista grupal en Tancítaro 2018)

En el mes de octubre de 2016, se realizó la Segunda Priorización de Obras Públicas 2017, donde 59 localidades del municipio hicieron su priorización en tiempo y forma, a la que asistieron un promedio de 1700 personas a asambleas locales y zonales, apoyados por los acompañantes de zona del Gobierno Municipal. En enero del 2017 se dieron a conocer las obras aprobadas en el Plan Operativo Anual de Obras Públicas para el municipio de Tancítaro y se comenzó con la ejecución en cada una de las localidades, involucrándose ahora, principalmente, los consejeros locales, encargados del orden, en coordinación con los comités de obra en la vigilancia y realización de las obras y cuyo seguimiento estuvo a cargo de la Comisión de Desarrollo, el regidor de Obras Públicas y la Dirección de Obras Públicas. Durante este año, el personal de la Dirección de Obras Públicas se repartió las zonas para dar seguimiento más preciso a las obras y asistir a las reuniones de zona del Consejo Ciudadano, esto ayudó mucho para dar el debido seguimiento. Los comités de obra, encargados de orden y consejeros, sintieron más cercanía con el gobierno municipal:

La idea de esta administración era que la gente participara en las decisiones del gobierno. Así lo prevé el reglamento. Así que lo que hicimos fue ampliarlo un poquito más para que hubiera mayor apertura hacia la ciudadanía. Es la combinación entre lo que la ley te pide, junto con lo que el movimiento que traíamos estaba buscando. Antes no había habido el sentir de abrirse a la ciudadanía, a la autoridad se le olvida que es mandataria y que debe de obedecer el acuerdo de la ciudadanía, se convierte en mandona. (Hombre adulto, exfuncionario público, entrevista grupal en Tancitaro 2018)

Una de las prácticas de este proceso fueron las evaluaciones constantes, donde se identificaron las faltas y aciertos de este ejercicio, con lo que se pudo hacer un listado de sugerencias para mejorar el proceso.¹⁹ A continuación, hacemos una síntesis de los aportes de la evaluación del ejercicio de Presupuesto Participativo realizado en 2017:

- **Actores/Problemáticas:**

- *Ayuntamiento:* Cambios en los tiempos y en los presupuestos planeados, ausencia de mecanismos de información oportunos sobre los procesos, distancia de los funcionarios públicos con las comunidades, entre otras.
- *Ciudadanía:* Priorización inadecuada por parte de los consejeros en los que nos se consideró la voz de la mayoría, situación que generó un desánimo a participar. Distancia de los ciudadanos con los servidores públicos.
- *Problemática central:* No hubo una buena comunicación entre el Ayuntamiento y la ciudadanía y no existe suficiente información en la ciudadanía para el ejercicio responsable del Presupuesto Participativo.

- **Actores/Responsabilidades:**

- *Ayuntamiento:* Informar a la ciudadanía sobre los tiempos, los procesos, la distribución de los fondos y tomar en cuenta los diagnósticos de necesidades y problemáticas para la definición de proyectos y los presupuestos. Construir presupuestos más reales para evitar retrasos o cambios en las aportaciones de las comunidades.
- *Ciudadanía:* Conocer sobre el manejo de los recursos municipales, facilitar el proceso de priorización participativa, promoción de la participación de la ciudadanía en la definición y seguimiento de los proyectos y las obras.
- *Estrategias centrales:* Sensibilización a la ciudadanía sobre los procedimientos y los beneficios del ejercicio del Presupuesto Participativo

para animar la participación y la colaboración con las autoridades municipales en el desarrollo de obras en las localidades.

Como podemos ver, en este ejercicio de evaluación la Comisión de Desarrollo tomó en cuenta la actuación del Ayuntamiento, en su carácter de administrador de los bienes públicos; la de la Ciudadanía en General, como beneficiarias de los proyectos; la de los Acompañantes (integrantes del Ayuntamiento y directores de las áreas administrativas), como enlaces de la ciudadanía con el Administración específicamente con la Dirección de Obras Públicas; y, la de sí mismo, como coadyuvante y monitor del ejercicio de Presupuesto Participativo. Al señalar las responsabilidades de todas las partes para el desarrollo efectivo y eficaz del Presupuesto Participativo, el CCBC transitó de la posición de representante de la ciudadanía a una entidad reguladora con carácter vinculante por la autoridad que le otorgaba la comunidad. En este escenario se abre la posibilidad de que el Ayuntamiento realice convocatorias para la contratación de personal de forma pública. La Comisión de Transparencia fungió como instancia dictaminadora en coordinación con los funcionarios para decidir la contratación. Junto con este proceso, García Nieves impulsó el fortalecimiento de las capacidades de los consejeros por medio de talleres con temas como Justicia Restaurativa y Ética del Cuidado, así como algunos cursos sobre metodologías como los Círculos de Paz.

En septiembre se volvió a evaluar el procedimiento, ahora integrando al Presidente Municipal, a los acompañantes de zona del Gobierno Municipal y a la Dirección de Obras Públicas. La Comisión de Desarrollo complementó la evaluación con algunas observaciones como la falta de involucramiento de la ciudadanía en la priorización, sobre todo en las comunidades grandes y las tenencias; así como la importancia de la asistencia de los acompañantes de zona con las comunidades, principalmente, en el seguimiento de las obras aprobadas. Insistieron en que los acompañantes de zona son clave en el procedimiento, ya que su objetivo es que agilicen los procedimientos. Por otro lado, comentaron que en algunas zonas del municipio ya no se reunían los consejos zonales por el incumplimiento de algunos funcionarios que no llegan a la reunión o no dan seguimiento a los acuerdos, lo que provoca que la gente se desanime.

Conforme pasó el tiempo, algunos funcionarios públicos se involucraron en el cambio de dirigencia de los partidos políticos, que conformaban la candidatura de unidad, para preparar el proceso electoral que se avecinaba. Esto resultó en crecientes tensiones al interior del Ayuntamiento. Lo que en un principio fue un proyecto prioritario y voluntario se convirtió en algo que tenían que realizar de manera forzosa, ocasionando la fractura de las relaciones al interior y afectando de forma negativa los mecanismos de coordinación entre el Ayuntamiento y la ciudadanía, así como los procesos de participación y organización.

En el mes de octubre de 2017, se realizó la tercera priorización de obras en las comunidades y en las zonas del municipio para elaborar el Presupuesto de Egresos Municipal 2018. 60 comunidades priorizaron en tiempo y forma, con un promedio de 1500 asistentes a las asambleas locales y zonales. Aunque en esta ocasión, los

acompañantes visitaron menos zonas; en las comunidades se tuvieron más herramientas para realizar su priorización de manera independiente. En las localidades grandes, como algunas tenencias, fueron pocas personas las que se reunieron a priorizar y otras decidieron no hacer su solicitud. Las comunidades que no priorizaron a tiempo fueron buscadas e invitadas a realizarla, pero por diversos motivos no se organizaron.

Estas obras priorizadas en el año 2017 se dieron a conocer a las comunidades a principios del año 2018 y comenzaron a ejecutarse en las distintas zonas. El seguimiento para la conclusión de las obras se realizó principalmente por los consejeros locales, la Comisión de Desarrollo, los Comités de Obra, el regidor de Obras Públicas y la Dirección de Obras Públicas, sin el involucramiento de los acompañantes de zona por parte del Gobierno Municipal, ya que había comenzado el proceso electoral con las campañas y precampañas. Al final, la práctica de gobierno no pudo librarse de la lógica partidista y, posteriormente, el Ayuntamiento y la Administración Municipal 2015-2018 concluyeron sus funciones. Prácticamente al mismo tiempo se llevó a cabo la renovación del CCBC y la cuarta priorización de obras.

De acuerdo con la Comisión de Desarrollo del CCBC, Cynthia García y algunos otros colaboradores que protagonizaron la promoción, seguimiento y evaluación del Presupuesto Participativo, existen algunas ventajas que son importantes subrayar:

- Territorialmente, mejora la asignación de los recursos.
- Genera prácticas de corresponsabilidad entre la ciudadanía y las instituciones.
- Promueve esquemas de contraloría social y de mayor cumplimiento de los contratistas.
- Favorece y amplía la transparencia y la rendición de cuentas.
- Ayuda a mejorar el ingreso propio de la Administración Municipal.

A raíz de esta experiencia, se elaboró un Manual del Presupuesto Participativo para Obra Pública Municipal que basó su propuesta en el Capítulo sobre la Planeación del Reglamento del Consejo Ciudadano del Buen Convivir para el Municipio de Tancítaro, Michoacán, y en la Ley de Obras Públicas del Estado de Michoacán, con lo cual se determinaron cinco etapas del proceso que a continuación presentamos de forma sintética:

Propuestas Manual del Presupuesto Participativo

Etapas	Descripción	Acciones generales	Criterios
1. DIAGNÓSTICO COMUNITARIO	En esta etapa se realizó una programación local y zonal de desarrollo iniciado por el diagnóstico comunitario para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo (cada 3 años). Este procedimiento constó de un diagnóstico realizado en los meses de julio y agosto y una programación zonal durante los meses de julio, agosto, septiembre y octubre.	a) Convocatoria pública. b) Asamblea General para dar a conocer el procedimiento. c) Proceso de priorización de obras. d) Desarrollo de asambleas locales para priorizar las obras.	b.1. Por urgencia de la necesidad, que sea de carácter público o de beneficio colectivo, donde existan mayores beneficiarios y que atiendan al tipo de recurso municipal.
2. PROGRAMACIÓN ZONAL DE DESARROLLO	En esta etapa se realizaron 1) la priorización de obras por zonas y 2) el presupuesto para la asignación de metas, con el que, posteriormente, se realizó la asignación de recursos. Este procedimiento se llevó a cabo durante los meses de septiembre y octubre.	a) Asamblea general de consejeros zonales para analizar las obras seleccionadas y elaborar la propuesta del Plan Operativo Anual. b) Los consejeros zonales informan a sus comunidades la obra que se definió en la propuesta del POA; en caso de desacuerdo se debe solicitar el cambio.	c.1. Elaboración de los presupuestos por la Dirección de Obras Públicas.
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	En esta etapa se elaboró el Plan Operativo Anual y/o el Plan Municipal de Desarrollo definitivo, tomando en consideración las planeaciones locales y zonales. Este procedimiento fue realizado durante los meses de noviembre y diciembre.	a) La Secretaría Técnica del COPLADEMUN hace una valoración adecuada de las obras priorizadas. b) Elaboración de los presupuestos que se destinan a 33 localidades. c) Se establecen las metas de cada obra y se analiza la viabilidad financiera para realizar la asignación de recursos. d) Presentación del Plan Operativo Anual definitivo para su aprobación por el H. Cabildo antes del día 20 de diciembre. e) Publicación del POA.	b.1. Consejo formado y funcionando. A tiempo la priorización de obras. Se destinan 100 mil pesos a cada comunidad, incluyendo la cabecera municipal y las tenencias. Se asigna un recurso extra a cada comunidad, incluyendo la cabecera municipal y tenencias, con base al número de habitantes, de acuerdo al censo 2010. Fórmula: 600 pesos por habitante. Se contemplan obras por etapas para distribuir una cantidad equitativa por año, en caso contrario, se asigna recurso de otro fondo para completarla o será absorbido por los beneficiarios. El Gobierno Municipal pondrá el 80% del costo total de la obra y la comunidad beneficiada pondrá el 20%.

4. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	En esta etapa se dio seguimiento a las obras aprobadas.	a) Asamblea General para dar a conocer las obras aprobadas para el ejercicio en curso, así como los lineamientos y los tiempos establecidos para su ejecución. b) Los consejeros zonales y acompañantes dan a conocer las obras aprobadas en asambleas locales e instalan el comité de obra para vigilar y dar seguimiento. c) Integración de los expedientes técnicos por parte de la Dirección de Obras Públicas. d) Inicia la construcción de la obra. e) Asambleas zonales cada dos meses para el seguimiento del cumplimiento de la obra.	d.1. Para iniciar con la construcción de la obra es necesario depositar en Tesorería Municipal el 50% de la aportación correspondiente a los beneficiarios y liquidar el 100% antes de concluirla. e.1. Las comunidades que no realizaron priorización de obras en el procedimiento definido para elaborar el Plan Operativo Anual podrán hacerlo fuera de tiempo y se verá la posibilidad de ejecutarla si existiera recurso disponible o extraordinario, sin garantizar que exista.
5. VALIDACIÓN SOCIAL PERMANENTE	En esta etapa, se realizó la entrega y recepción de la obra a la comunidad. Con la finalidad de que la obra fuera legitimada por la comunidad se hizo una evaluación en conjunto.	a) Una vez concluidos los trabajos y alcanzadas las metas programadas, se realiza una evaluación conjunta llenando el “informe final de la obra con la finalidad de que sea legitimada por la comunidad y de que los beneficiarios se encuentren satisfechos, se debe realizar una evaluación conjunta llenando el “informe final de la obra”; posteriormente, se procede a la entrega a los beneficiarios.	a) Los beneficiarios se comprometerán a cuidar y a dar mantenimiento a las obras realizadas. La comunidad que desee podrá organizar la inauguración.

Fuente: Elaboración Propia.

Con el desarrollo de los espacios de reflexión del CCBC, la mirada sobre las problemáticas de los representantes de la ciudadanía se transformó. Ya que, por ejemplo, pasa de sólo considerar la necesidad del desarrollo de obras públicas a la importancia de que los representantes del ayuntamiento cuenten con capacidades para la gestión de procesos y que la propia ciudadanía tenga las habilidades organizativas y deliberativas para la definición y gestión de sus demandas. Así, conforme se incrementa la experiencia de la ciudadanía en los espacios de participación, también aumenta su exigencia en la conformación de procesos íntegros e integrales por parte de sus autoridades. Esto se refuerza cuando la comunidad mira esperanzada sus logros y ve físicamente las obras concluidas, pues en ocasiones realizan un gran esfuerzo y diversas

actividades comunitarias para reunir la cantidad de dinero que les corresponde aportar, lo que le da un valor agregado a la obra para su cuidado y conservación. Además, la misma comunidad organiza actividades culturales, deportivas y artísticas para la inauguración que fortalecen vínculos entre vecinos y restablecen la confianza con los funcionarios públicos:

La ciudadanía había quedado acostumbrada a resolver sus problemas sin acudir a las leyes, sino que fulanito me ayudara a aplacar a zutanito o a resolver un problema que yo tenía. Esas eran prácticas que se tenían cuando la maña. Muchas de esas prácticas seguían ocurriendo y recurrían a los grupos armados. La autoridad no hacía este trabajo porque no se le requería. La llegada del consejo ayudó a poner orden. (Hombre adulto, exfuncionario público, entrevista grupal en Tancitaro 2018)

El Consejo Municipal de Seguridad (CMS)

García Nieves recuerda que, prácticamente, el acompañamiento al CCBC y al CMS empezó al mismo tiempo. El CMS tiene el objetivo de articular a las principales instituciones del municipio para atender la seguridad. Ahí “se incorporó la Comisión de Paz, el Consejo de Vigilancia y Seguridad, la Junta Local de Sanidad Vegetal, los Jefes de Tenencia, las distintas corporaciones de seguridad pública que hay en el municipio y los funcionarios públicos municipales (presidente, regidores, síndico y secretario)”.²⁰

Este Consejo se creó en el mes de diciembre de 2015 con base en la *Ley del Sistema Estatal de Seguridad Pública del Estado de Michoacán* y se integró a los consejeros de la Comisión de Paz que les otorgaron voz y voto con la intención de que representaran a sus comunidades, difundieran en sus zonas los acuerdos establecidos en este consejo y promovieran el respeto a la autoridad. Así mismo, se acordó que este Consejo sesionaría una vez al mes, los días 23 por las tardes, para facilitar la asistencia de los integrantes. Uno de sus participantes describe al CMS de la siguiente forma:

Espacio en el cual la autoridad formal, la autoridad municipal, junto con la ciudadanía, platican desde sus puntos de vista y salen propuestas, que en muchos casos le toca a la autoridad llevarla a cabo, pero casi siempre son acompañados del compromiso de la ciudadanía. Ha sido una experiencia que yo no conocía y con muy buenas esperanzas de brindar soluciones. (Hombre adulto, exfuncionario público, entrevista grupal en Tancitaro 2018)

¿Cómo se constituyó el CMS como un espacio de construcción de acuerdos a cargo de la seguridad municipal? En las reuniones de la Comisión de Paz había la preocupación por el incremento del consumo de droga y el desorden en las comunidades. Preocupación

que se unía a la necesidad de articular las distintas fuerzas de seguridad. Todo esto llevó a buscar un experto en el tema de seguridad para que diseñara una estrategia para el municipio de Tancitaro. Fue así que se buscó al maestro Carlos Mercado Casillas, experto en Seguridad y Derechos Humanos.

En el mes de abril de 2016, el maestro Mercado impartió el *Taller Unidad para la Paz* a los integrantes del CMS con el objetivo de “pensar juntos cómo mejorar la seguridad del municipio por medio de la coordinación entre gobierno y ciudadanía”. A este taller se invitaron a directores de primarias, secundarias y preparatorias del municipio con la intención de escuchar sus principales problemáticas y necesidades, además, la Comisión de Paz presentó un diagnóstico participativo que realizó en las 11 zonas del municipio sobre los principales problemas de seguridad y sobre ellos se trabajó para analizarlos. Ahí se acordó promover una policía municipal mixta, es decir, de proximidad y de enfrentamiento, así como realizar una coordinación entre las distintas fuerzas de seguridad del municipio y una estrategia de descentralización. Hugo Sánchez, Director de CUSEPT, quedó al frente del proceso para dar continuidad a los acuerdos.

Con este taller se animó la participación de los representantes de la ciudadanía para la producción de seguridad a través de una instancia interinstitucional como lo era el CMS. Además, se establecieron prioridades y se diseñó un plan de trabajo donde se priorizaron las problemáticas y necesidades: 1) Institucionalidad, 2) Jóvenes y adolescentes en riesgo, y 3) Medio ambiente. A continuación, se muestra el esquema que se definió durante el taller para el seguimiento de las tareas:

1. Eje estratégico: Institucionalidad

Problemática	Líneas de acción	Responsable
Falta de vigilancia	Descentralización policial, patrullaje diversificado y coordinación interinstitucional (instalar mesas de trabajo con las instituciones involucradas).	CUSEPT
Narcoconsumo	Generar procesos de inteligencia.	CUSEPT
	Vinculación con autoridades competentes (gestión para actuar).	Presidente municipal
Ausencia de autoridades	No tolerancia a las infracciones por parte de las autoridades (reducir el número de giros para venta de alcohol en el municipio).	Regiduría de Industria y comercio, Dirección de Seguridad Pública, Fuerza Michoacana, Presidente Municipal, CUSEPT

Miedo a denunciar	Efectivos y eficientes en la labor (inmediatez en la atención a las denuncias). Definir áreas y funciones, procedimientos de denuncia.	Consejo Municipal de Seguridad
	Mesas de diálogo con autoridad.	CUSEPT
	Procedimiento por denuncias contra policías.	Secretario del H. Ayuntamiento, Contralor del Ayuntamiento, Comisión de transparencia del CCBC
Impunidad	Crear Comisión de Honor y Justicia.	Secretario del H. Ayuntamiento, Contralor del H. Ayuntamiento y Comisión de transparencia del CCBC

Fuente: Elaboración Propia.

2. Eje estratégico: Jóvenes y Adolescentes en riesgo

Problemática	Líneas de acción	Responsable
Consumo y venta de drogas	Talleres de sensibilización para padres.	Telesecundaria
	Talleres para padres / límites.	Telesecundaria
	Propuestas para atender las adicciones.	Telesecundaria
Abuso de bebidas embriagantes ²¹	Crear o recuperar espacios de recreación sana.	Ayuntamiento, Reg. Educación, Cultura, Deporte, Director Mujer, Instancia de la mujer
	Fortalecer propuestas para promover deporte.	Director de deporte del Ayuntamiento
	Talleres de artes y oficios.	Director de Cultura del Ayuntamiento, Consejeros del CCBC
	Explorar ofertas académicas profesional.	Presidente Municipal

Fuente: Elaboración Propia.

- 21** Cabe mencionar que este proceso llevó a modificar el Reglamento de Industria y Comercio respecto a las tiendas con permiso de giro rojo para controlar la venta de bebidas embriagantes que hasta la fecha algunos de los comercios siguen respetando. Entre semana la venta está permitida hasta las 22 hrs., en sábado sólo medio día y domingos no se vende.

3. Eje estratégico: Medio Ambiente Sano

Problemática	Líneas de acción	Responsable
Medio ambiente	Explorar la explotación sustentable del bosque.	Regiduría de Desarrollo Rural y Ecología
	Explorar un proyecto de reciclaje de basura / relleno sanitario.	Regiduría de Obras Públicas, PRTS-CIAS
	Denuncia comunitaria por uso irregular de desechos tóxicos.	Comisión de Paz del CCBC
	Dictamen de impacto ambiental.	Dirección de Desarrollo Rural y Ecología
	Campaña de limpieza de ríos y ojos de agua, invitar a escuelas.	Servicios Municipales, Comunicación social del Ayuntamiento

Fuente: Elaboración Propia.

Desde el esquema anterior, es posible ver cómo la distribución de las tareas no sólo recayó en las instituciones gubernamentales de seguridad, sino que se distribuyó entre las diversas instituciones que integraron el CMS, incluso, se incorporaron a otras instancias que se relacionaron con las necesidades identificadas. Llama la atención, por ejemplo, las tareas en las que se solicitó el apoyo de la Telesecundaria de Tancítaro o el CCBC o, incluso, a otras direcciones del propio Ayuntamiento, a las que generalmente no se les implicaba en tareas de seguridad. Sin hacerlo explícito, este plan conformó una especie de programa de descentralización policial que apuntaba a la colaboración interinstitucional para abordar el tema de la seguridad. La colaboración entre la ciudadanía y las autoridades trajo como resultado un clima de institucionalización y gobernabilidad:

Queríamos un espacio en el que se pudiera dar orden a las diferentes expresiones de seguridad que la gente tenía. Se buscaba proteger a las personas que siempre tomaban decisiones y quitarles presión a quienes tenían esa responsabilidad. Era necesario lograr que la gente no se saliera de los acuerdos, pues si estaba allí y participaba era más fácil que se disciplinara de acuerdo a las decisiones que allí se tomaban. (Hombre adulto, miembro de autodefensas, entrevista grupal, en Tancítaro 2018)

Al final del taller, se valoró la importancia de la actividad y agradecieron los resultados tomando en cuenta la realidad de inseguridad y de violencia que rodeaban al municipio. Además, los diferentes representantes de las instituciones celebraron que

“Tancítaro sí puede ponerse de acuerdo para avanzar en las tareas de seguridad.”²² Las líneas de acción establecidas en este plan permitieron ver a la seguridad desde una perspectiva más amplia, que se alejaba únicamente de la actuación policial y en la que se integraban procesos de sensibilización, prevención, coordinación y comunicación. Estas estrategias cobraron mayor sentido conforme al proceso de comunicación y coordinación:

Logramos de alguna forma tener un acercamiento con la policía, que es la [institución] que la gente menos quiere. A pesar de que a mí no me gusta hablar mucho con ellos, ahora nos dimos cuenta de que así debíamos de comunicarnos. Si nosotros les demostramos la confianza a ellos van a saber que detrás de ellos estamos nosotros; todos los nuevos integrantes de la policía los pasamos por filtros e investigábamos sus historias, logramos tener una policía confiable. Para eso se necesita la disposición de la gente y del municipio. (Hombre adulto, exfuncionario público, entrevista grupal en Tancítaro 2018)

Pese a que uno de los más grandes logros posteriores al movimiento de autodefensas de la comunidad fue la creación de la CUSEPT, la desilusión hacia las autoridades generada por la vinculación con el crimen organizado en anteriores administraciones municipales, no ayudó a que contaran con la legitimidad en la comunidad y que todo este proceso de coordinación tampoco fortaleciera los lazos de confianza y reconocimiento.

En el mes de mayo de 2016, se realizó una movilización ciudadana para detener la tala de árboles en la localidad de Palo Picado, que detonó otras movilizaciones más. Por radios de frecuencia se convocó a la defensa de los bosques, pero la gente acudía enojada y armada, había encuentros con poca capacidad para llegar acuerdos, y se veía un foco rojo que podría llevar a ocasionar heridos o muertos. Esto generó un proceso de reflexión para ver cómo atender el cambio del uso del suelo, la deforestación y el tema de las adicciones. Ahí el CIAS central presenta al equipo RTS Tancítaro una “Propuesta para la resolución de conflictos y reconciliación familiar”, que proponía el uso de la metodología de Justicia Restaurativa para atender los daños de manera integral.

Es así que, inspirados en la Justicia Restaurativa (Howard Zehr, 2006) se organiza el primer taller para la resolución de conflictos en la localidad de Pareo el 29 de mayo de 2016, con el objetivo de atender el problema del cambio de uso de suelo desde el uso de medios alternativos de justicia. Se asumió que la violencia en Tancítaro llevó a perder el sentido del orden y los consensos morales, que se aprendió a “portar bien” a través del miedo, se perdió el sentido de los límites y se generó un trauma colectivo

(depresión, estrés, enojo vengativo, desconfianza generalizada). Se aprendió a resolver problemas por medio de la violencia y se perdieron habilidades para dialogar.

En el taller se señalaron dos perspectivas diferentes para abordar los daños: la justicia penal y la Justicia Restaurativa. Ésta última considera el daño individual desde una perspectiva colectiva en la cual se atiende la necesidad de la víctima, la responsabilidad activa del ofensor y la responsabilidad de la comunidad. Se hicieron simulacros para atender los daños, utilizando el caso de violencia familiar y el caso de la tala clandestina. Al final se definió una ruta para atender de manera emergente los casos de la tala clandestina. La presencia del presidente municipal, el Dr. Arturo Olivera, y su interés en resolver los daños de esta manera como autoridad, animó a los asistentes. En el tema del alcohol es donde había menos consensos de cómo proceder.

El Consejo Municipal de Seguridad fue la instancia utilizada para atender los casos de la tala clandestina. El primer caso atendido se dio después de este taller.

Empezamos a pensar otro tipo de sanciones que no fueran económicas, sino de restauración de daños. Parece que fue dando algo de resultado, se empezó a trabajar en algunas comunidades platicando con la gente. Si nosotros queremos seguridad debemos saber respetar y cuidarnos nosotros mismos. En algunos casos llegamos entre nosotros mismos a la reconciliación, sin necesidad de la presencia de las corporaciones [policiacas]. Si hay alguien que hace algún daño, van a hablar con la familia y se resuelve; así empezamos a convivir y aprender. (Hombre adulto, participante del CCBC, entrevista grupal en Tancítaro 2018)

En el mes de octubre de 2016 se viven algunas situaciones de inseguridad en las periferias del municipio y esto lleva a la reflexión sobre cómo fortalecer el proceso de organización de la comunidad. Ahí, Carlos Mercado sugiere fortalecer el protagonismo de la comunidad en la producción de seguridad y no poner a la cabeza a ninguna institución o grupo. Fue así que se inició un proceso de diálogo en el CMS para organizar los festejos del Tercer Aniversario del Movimiento de la Autodefensa en Tancítaro y se acordó declarar el 16 de noviembre como el Día de la Comunidad con el objetivo de “animar a las comunidades a seguirse organizando en su vigilancia para tener la paz y la unidad”.²³ El día 15 de noviembre se convocó al rezo del Rosario en todas las comunidades del municipio, dedicado a la unidad de las familias. Hubo excelente respuesta de la población, ayudó que fuera en la noche y que se realizara en las plazas de los pueblos.

El 16 de noviembre iniciaron los festejos a las 9:00 a.m. con un acto cívico donde se promulgó éste como el Día de la Comunidad. El acto consistió en los honores a la

23 González Candia, Jorge A. *Celebración para el 16 de noviembre*. Tancítaro, Michoacán. 10 de noviembre de 2016.

bandera y la declaración del Día de la Comunidad. Al terminar, dedicaron unas palabras el presidente municipal, el Dr. Arturo Olivera, y después el párroco de Tancítaro, el P. Roberto Torres. Un acto muy emotivo, con presencia de las escuelas, funcionarios municipales, actores religiosos y ciudadanos. Un signo de unidad que animó a continuar los esfuerzos por la seguridad. A la misma hora se celebró la misa en la tenencia de Pareo, y a las 12 del día en Condébaro, Urínguitiro y la Cabecera Municipal. A las 5:00 p.m. se realizó la celebración en la tenencia de Apo Del Rosario. El número de personas que asistieron a los eventos fueron la siguientes: Urínguitiro, 800 personas; Apo, 200 personas; Condébaro, 800 personas; Tancítaro, 200 personas; Pareo, 2000 personas.

En abril de 2017, para fortalecer la comunicación entre el CMS y las autodefensas, se decidió invitar a un representante de cada barricada a integrarse al Consejo y así coordinar de la mejor manera las tareas de seguridad. La invitación a las barricadas también fue acompañada de un diagnóstico para conocer sus necesidades y ver la posibilidad de apoyar con material para la infraestructura por parte del Ayuntamiento. Esta decisión permitió emprender una mejor coordinación de la ciudadanía con sus autoridades para las tareas de seguridad y así tener criterios comunes para la actuación ante ciertas conductas antisociales.

En noviembre 2017, así como en noviembre 2018, se volvió a celebrar el Día de la Comunidad, donde se retomó la estructura del festejo del año 2016 con algunas pequeñas modificaciones. Las celebraciones fueron con más autonomía desde las comunidades, principalmente de los jefes de tenencia y de las autodefensas, pero se mantuvo la unidad de los distintos sectores como el educativo, el religioso, el gubernamental, etc., y se registró mayor participación de la comunidad así como la incorporación de algunos símbolos que ayudaran a recuperar la memoria de esta experiencia, como la creación de un mural en la casetas de vigilancia de la tenencia de Urínguitiro, que previamente se consensó y organizó con la comunidad.

Las elecciones de 2018

Al observar que las diferencias entre los partidos políticos crecían cada vez más, surgió la preocupación por las elecciones municipales para el período 2018-2021 y el interés en cuidar los procesos de participación alcanzados hasta el momento. Es así que se iniciaron una serie de talleres para evaluar el proceso realizado hasta el momento y elaborar propuestas para la continuidad de la participación ciudadana.

La primera reunión se realizó el 14 de noviembre de 2016 en la Casa de la Cultura, días antes de la celebración del Tercer Aniversario de las Autodefensas. La reunión se realizó con el Grupo por la Paz y la Unidad. Ahí se mencionaron cuatro asuntos:

- La necesidad de hacer una evaluación del Proyecto de Unidad como Gobierno y como Consejo Ciudadano del Buen Convivir.
- Que las dificultades del proyecto son más de personas que de partidos.
- Falta mejorar el proceso de convocatoria y selección de personal.

- Se invitó a designar personas por partido para el Diplomado de Administración Pública. Esto respondía a la necesidad de formar a ciudadanos en habilidades de gestión, planeación, diseño de estrategias de seguridad, todo desde el enfoque comunitario.

La segunda reunión consistió en una evaluación del Proyecto de Unidad con el Consejo Operativo. La reunión se llevó a cabo el 10 de marzo de 2017 en las instalaciones de la Presidencia Municipal. Las sugerencias que surgieron en esta evaluación fueron las siguientes:

- Se necesita gente honesta y preparada para integrar un gobierno participativo.
- Que los integrantes de la planilla y de las direcciones salgan desde las comunidades.
- Se necesita dialogar con los partidos para llegar a un acuerdo sobre el modo de integrar la planilla y las direcciones.
- Se valora que los partidos han ayudado a gestionar recursos ante dependencias de gobierno.
- Falta definir el modo de conformar el próximo gobierno.

La tercera reunión fue también una evaluación del Proyecto de Unidad, pero ahora con los funcionarios municipales. La reunión se llevó a cabo el 9 de mayo en la Casa de la Cultura, y algunas conclusiones fueron:

- Los principales logros del Gobierno de Unidad son: la promoción de la participación ciudadana, el trabajo articulado con otras instituciones y la creación del Consejo Municipal de Seguridad.
- Las principales dificultades son: la falta de compromiso de funcionarios, falta de estrategia de comunicación, el celo político y falta de mecanismos de evaluación.
- El paso a dar se necesita hacer desde el diálogo con la ciudadanía.
- Este proyecto apuesta al consenso, eso nos asegura decisiones más duraderas.
- No aflojar el compromiso actual por pensar en la elección del 2018.

La cuarta reunión se realizó con el Consejo Operativo, en donde se elaboró una propuesta de perfiles para la conformación de planilla para el Ayuntamiento. Esta reunión se llevó a cabo el 29 de mayo de 2017 en las instalaciones de la Presidencia Municipal. Las claridades que se llevaban hasta ese momento fueron:

- La conformación de una planilla tendría que surgir desde el diálogo con las comunidades y los diferentes sectores del municipio.
- Definir el perfil del presidente, síndico y regidores para buscar candidatos por comunidad, consensarlo por zonas y definirlos con los diferentes sectores.
- Los candidatos presentados por zonas necesitarían conocerse para identificar sus capacidades y las comunidades y sectores puedan enterarse de las diferentes propuestas.

- La definición de la planilla tendría que ser en una asamblea integrada por los diferentes sectores.
- La apuesta es llegar a un acuerdo entre partidos para definir el procedimiento de conformación de planilla desde la participación de la ciudadanía.
- La evaluación de los funcionarios actuales definirá si pueden integrarse en la planilla u ocupar algún puesto en el nuevo gobierno.

Una reflexión importante para este proceso fue la que se dio en el diplomado de “Administración Pública” del 18 de junio. Ahí se señaló lo siguiente:²⁴

¿Qué horizonte político necesitamos?

- Representantes surgidos de la comunidad, pero capacitados.
- Rescatar costumbres que lleven al humanismo.
- Comunidades organizadas.
- Programas adaptados a la comunidad.
- Gobiernos incluyentes.
- Integración de sectores.
- Transformar estructuras más allá de lo emergente.
- Políticas públicas enfocadas al medio ambiente, adicciones, orientación económica.
- Ciudadanos organizados para atender los problemas principales del municipio: agua, seguridad, adicciones, etc.
- Priorización de obras para un buen uso de recursos.
- Trabajo coordinado con otras instituciones.

¿Cómo debería ser el Gobierno?

- Comunitario.
- Ecológico.
- Incluyente.
- Colaborativo.
- Capacitado.
- Austero.
- Congruente.
- Participativo.

24 "Memoria Diplomado Administración Pública y Participación Ciudadana" realizado en Tancitaro en el año 2017.

La quinta reunión se realizó únicamente con los partidos políticos el 26 de junio en la Casa de la Cultura, donde se trató como único punto las elecciones del 2018. Ahí el Dr. Arturo señaló la necesidad de establecer un mecanismo que le diera continuidad al proyecto. Otros señalaban que, más que un candidato común, se necesitaba garantizar la continuidad del proyecto. Pero era necesario definir ese proyecto y garantizar que los candidatos se comprometieran a darle continuidad. Se aceptó hacer un proceso de diálogo con el CCBC para definir ese mecanismo de continuidad del proyecto.

Así se realizaron siete reuniones más para lograr un consenso entre ciudadanía y partidos políticos y abrir las candidaturas a la participación ciudadana. Sin embargo, no se llegó a ningún acuerdo. Los mismos dirigentes de partidos municipales señalaban que no estaba en sus manos la conformación de las planillas locales, sino que era una decisión que venía de afuera. El proceso topó con estructuras estatales, nacionales y con vacíos legales, además de una falta de consenso entre la misma ciudadanía que, en esta ocasión, los involucrados en el proceso electoral no quisieron enfrentar como lo habían hecho los anteriores representantes de partidos políticos y quienes se habían posicionado ante estos mismos factores.

La décima segunda reunión fue el lunes 28 de agosto entre los consejeros del Buen Convivir y los dirigentes de los partidos PRI, PAN, PRD, PT, MORENA, MC y PVEM. La postura del Consejo Ciudadano del Buen Convivir fue la siguiente: 1) No promover partido político alguno; 2) Promover una elección madura; 3) Promover la participación política de los ciudadanos en la elección; 4) Apoyar un procedimiento donde la ciudadanía participe en la conformación de una planilla, evitando la imposición de candidatos a presidente municipal o a regidores; 5) Los consejeros podrían integrarse a las planillas si se hacen las consultas correspondientes a las comunidades; y 6) Apuesta por llegar a un acuerdo entre partidos para hacer un proceso participativo en la conformación de una “planilla de unidad de comunidades” y una conformación de gobierno a través de “convocatorias”.

La cercanía y el análisis constante de los procesos de participación ciudadana realizados en el Municipio de Tancitaro mostró que el sistema de partidos es una democracia acotada, donde finalmente una minoría define los candidatos y la ciudadanía tiene que elegir entre opciones impuestas. La posibilidad de que la ciudadanía desde sus localidades vaya proponiendo los perfiles y los candidatos para gobernar su municipio es un camino pendiente de recorrer. Ahí se tiene un vacío político que es utilizado por quienes saben cooptar las dirigencias estatales.

Así se llegó a uno de los momentos más críticos del CCBC y el PRTS, en diciembre del 2017, cuando el Ayuntamiento en sesión de cabildo tomó la decisión de retirar el presupuesto destinado para el funcionamiento de la oficina del CCBC y el apoyo en despesa y gasolina para los asesores del PRTS. Esta fue una votación de 6 votos a favor (2 del PAN, 1 de Movimiento Ciudadano, 1 de Morena, 1 de PVEM y 1 del PRD)

y 3 en contra (2 por parte del PRI y 1 por el PRD): El argumento principal fue que “el consejo ciudadano había perdido el rumbo”. Si bien, el distanciamiento y oposición de algunos actores respecto al proyecto se había presentado desde los principios del PRTS, hasta ahora no se habían manifestado a tal grado. Cynthia Rocío lo narra de esta forma:

En un principio, la relación con los distintos actores fue muy buena, había mucha disposición; con el paso del tiempo algunos de ellos se fueron alejando y otros fueron marcando posturas respecto al PRTS. Una forma de resolver o bajar las tensiones era buscando el diálogo con ellos para aclarar los malos entendidos. No siempre se hizo a tiempo y esto provocó que se complicaran las cosas. (C. García, encargada del Componente de Gobierno Comunitario, en Tancítaro 2018)

El 29 de enero de 2018 se llevó a cabo una reunión con el Ayuntamiento, en presencia de los tres párrocos de las parroquias del municipio, González Candia, los asesores del PRTS, consejeros ciudadanos y personas de los diferentes procesos acompañados por el PRTS, con la intención de motivar la reflexión de los funcionarios sobre el retiro del presupuesto. Finalmente, después de un intercambio de razones, el Ayuntamiento se comprometió a regresar el presupuesto y reconoció este espacio como oportunidad para aclarar las diferencias.

En el mes mayo, dieron inicio las campañas electorales, el Consejo Operativo convocó a reunión a las cuatro planillas registradas en el municipio para competir por la Presidencia Municipal. El objetivo de esta reunión fue tener un diálogo entre los distintos candidatos y sus planillas respecto al tema de seguridad en el municipio, reflexionando sobre cómo seguir manteniéndola y que dependía de un trabajo en conjunto entre ciudadanía y gobierno. A la mayoría de los asistentes les pareció un buen ejercicio y propusieron que se siguieran buscando estos espacios para reflexionar sobre otros temas. Por esas mismas fechas, el Consejo Operativo tuvo la idea de realizar un debate público entre los candidatos en la Radio Cultural de Tancítaro. Aunque se hicieron las gestiones necesarias ante el INE, el IEM y la radio, no se pudo llevar a cabo por diversas razones, entre ellas, la inconformidad de algunos representantes de partidos políticos y de algunos candidatos, aunque otros candidatos mostraron su disposición.

En junio del 2018, al relajarse el trabajo coordinado entre autoridades y ciudadanía por el contexto de las elecciones, las comunidades del municipio se inconformaron por el mal manejo del saneamiento que se estaba llevando a cabo en el Pico de Tancítaro, incluyendo la Comisión de Paz. Por lo tanto, decidieron manifestarse en la barricada de la comunidad de Zirimóndiro y parar la tala, deteniendo a los camiones que bajaban con madera. Esto convocó a gran parte de la ciudadanía, incluyendo a personas que no habían participado en el proyecto. Al lugar acudieron tanto personal de PROFEPA y SEMARNAT como de las autoridades municipales.

A todos se les exigió que buscaran soluciones alternativas para la atención adecuada de la problemática.

En un principio, algunos candidatos se acercaron para conocer la situación, pero las campañas continuaron sin el involucramiento de ellos en el tema de la deforestación. Este movimiento tomó el nombre “En defensa de nuestros bosques”. Del cual surgió la intención de tener un Consejo Forestal que representara a la ciudadanía para la interlocución con el gobierno y para coordinar distintas acciones en torno al medio ambiente como: reforestaciones, creación de viveros de semilla nativa, saneamientos comunitarios, etc.

El primero de julio del 2018, se llevaron a cabo las elecciones municipales, donde resultó ganadora la planilla de la Coalición PAN-Movimiento Ciudadano, encabezada por la maestra Araceli Solórzano, con un total de 2,889 votos. En segundo lugar, quedó el PRI con 2,835 votos. En tercer lugar, quedó la coalición PRD-PVEM con 2,684 votos. En cuarto lugar la Coalición Morena-PT con 1,008 votos. Además, hubo 545 votos nulos y 1 voto sin registrar, dando un total emitido de 9,962 votos, según los resultados finales del cómputo municipal del Instituto Electoral de Michoacán. El resultado contrasta con los 7,851 votos emitidos en la elección del período electoral 2015-2018 y con un listado nominal de alrededor de 19,500 personas. En el mes de septiembre el CCBC realizó una evaluación con algunos integrantes del Consejo Operativo que estuvieron muy activos durante su período de cargo y con algunos consejeros locales con la intención de tener elementos para dialogar con la nueva Administración Pública Municipal. Para ello se tomó como base lo estipulado en el Reglamento del Consejo Ciudadano del Buen Convivir para el Municipio de Tancítaro. Primero se realizó por Comisiones Operativas y después como Consejo Ciudadano en su totalidad.

La nueva administración encabezada por Araceli Solórzano Solórzano, la primera mujer en gobernar Tancítaro, no aceptó la interlocución con el CCBC como órgano ciudadano para la transparencia, el desarrollo y la seguridad. De todos los procesos de participación ciudadana instalados, sólo dejó el presupuesto participativo en su primera fase para solicitar una obra, pero no el de seguimiento a las ejecuciones a través de las comisiones establecidas. La oportunidad de gobernar con una estructura ciudadana formada para colaborar no fue aprovechada, más bien recurrió a las lógicas asistencialistas.

Sin embargo, el contexto de inseguridad de la región y la cultura de participación alcanzada hasta el momento hizo que los productores de aguacate, el 11 de julio de 2019, desde la Junta de Sanidad Vegetal, solicitaran a la alcaldesa la reinstalación del CMS, un mes antes de su primer informe de gobierno, el cual quedó nuevamente integrado por una amplia representación: CUSEPT, Policía Michoacana, regidores, encargados del orden, jefes de tenencia, directivos de la Junta de Sanidad Vegetal, representantes de cada comunidad, Consejo de Vigilancia, empresarios, párrocos y sector educativo.

De igual modo, en el mes de julio se liberó el recurso para el pago de la secretaria del CCBC, y con esto la reactivación de los consejeros para iniciar los procesos para el nuevo Presupuesto Participativo 2020. Las lógicas de participación instaladas en la ciudadanía hacen posible cambios en las dinámicas partidistas que llevan a la fractura social.

El gran aporte del PRTS fue la creación de espacios para discutir los problemas de la comunidad, lo cual creó una cultura que con o sin los espacios oficiales se pudieron realizar. Así se atienden los nuevos problemas del Municipio de Tancitaro, buscando la integración de los más posibles para hacer sostenibles las respuestas:

Hemos aprendido a mediar entre las partes para alcanzar acuerdos perdurables con el tiempo. A veces es cansado, pero es la única manera de defender la seguridad de nuestro municipio. No podemos dejar a nadie fuera. Ya tengo citado a personas para llegar a acuerdos y que sean firmados en el Consejo Municipal de Seguridad para que así, con la presencia de todos, se sientan comprometidos a cumplirlos. (H. Sánchez, Director de CUSEPT, entrevista personal, Tancitaro, 2019)

Aprendizajes

Las actividades propuestas por Cynthia García para el acompañamiento del CCBC y del CMS fueron múltiples y diversas. Las necesidades que se presentaban con cada uno de los actores a los que se acompañaba, exigió un proceso creativo para poderlas atender. Podemos identificar al menos cuatro líneas estratégicas desde las que se realizó el acompañamiento del Componente de Gobierno Comunitario que más tarde se distinguiría de los procesos de Participación Comunitaria:

- Promoción de los mecanismos de participación ciudadana en el CCBC y el CMS.
- Formación de habilidades para la participación ciudadana y la organización comunitaria.
- Fortalecimiento de vínculos entre los equipos de colaboradores y los integrantes de los Consejos.
- Promoción y sensibilización sobre los objetivos y propuesta del PRTS, así como de las funciones y actividades del CCBC.

Estas líneas comprenden una serie muy amplia de estrategias que se generan mediante el diseño, promoción e implementación de actividades de formación y acompañamiento para el fortalecimiento de las capacidades de los líderes comunitarios, los consejeros, los servidores públicos y la ciudadanía en general. Las múltiples actividades desarrolladas por la coordinadora del componente comparten ciertas características que es relevante señalar:

- ❖ Elaboración de metodologías para la implementación de diagnósticos participativos sobre las necesidades y problemáticas de la ciudadanía y la percepción de seguridad.
- ❖ Promoción del diálogo interinstitucional e intersectorial para el diseño de estrategias integrales para la atención de las necesidades y problemática de la ciudadanía.
- ❖ Diseño de mecanismos, procedimientos e instrumentos fundamentados en las leyes y los reglamentos sobre participación ciudadana.
- ❖ Diseño de actividades de formación y promoción sobre conocimientos prácticos para el monitoreo y seguimiento de las políticas públicas desarrolladas por el Ayuntamiento.

Para poder atender los objetivos del componente, García Nieves logró conformar al menos cinco procesos que por su estructura procesual pueden configurarse como metodologías específicas. A continuación, se presenta un cuadro como síntesis:

Procesos Metodológicos

Metodologías	Descripción	Obstáculos	Resultados
Consejos Ciudadanos	En el municipio se instaló por primera vez el CCBC y el CMS, ambos como instancias de participación ciudadana, donde se buscó que entre ciudadanos y autoridades municipales se tomaran decisiones en conjunto para mejorar el municipio en materia de seguridad, de desarrollo, de transparencia, entre otras.	-No contar con una buena estrategia de comunicación por parte del gobierno municipal ni por parte de los Consejos Ciudadanos. -Actores inconformes con la planilla de unidad. -El poco apoyo y legitimación por parte de las autoridades municipales, sobre todo en algunas zonas. -Los consejeros operativos no podían estar presentes en todas las reuniones zonales por la extensión del municipio y el número de comunidades. -Exigencias irresponsables de la ciudadanía hacia las autoridades que no fragua en acciones de colaboración. -Crítica a los consejeros diciendo que les pagaba el ayuntamiento para hacer su trabajo. -No contar con un Reglamento Municipal para el Consejo Municipal de Seguridad con la nueva estructura, a pesar de que se recomendó su elaboración. -Al ser un municipio de mucha extensión territorial y con carencias en las redes y vías de comunicación se dificultaba más el acompañamiento a los consejos, pues no se contaba con un vehículo, no se contaba con un notificador, había comunidades que no contaban con servicio teléfono o señal de celular, etc.	-Las comunidades se han beneficiado con más obras, al menos se hizo una obra en cada comunidad. -La colaboración con las autoridades, principalmente en el tema de seguridad. -El acompañamiento de los funcionarios públicos en algunas zonas del municipio que ayudaron en el tema de obras, en el tema de seguridad, etc. -Los programas de capacitación, como el diplomado, que se construyeron para el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales. -El apoyo económico por parte del Ayuntamiento para mantener la asistencia en los espacios de diálogo de quienes viven más lejos. -Involucramiento voluntario en los Consejos Ciudadanos. -Contar con espacios institucionalizados donde autoridades y ciudadanía pudieran dialogar y llegar a acuerdos con respecto a temas importantes para el municipio.

Presupuesto Participativo	Es una herramienta que permite a la ciudadanía incidir o tomar decisiones sobre los presupuestos públicos. Es un proceso de consulta y diálogo entre la comunidad y las autoridades sobre cuáles son las prioridades de inversión de un municipio. Es una forma de profundizar la democracia municipal porque implica una visión compartida del desarrollo.	-Uno de los mayores obstáculos era la reproducción de prácticas corruptas en la gestión de proyectos de obras públicas y la relación de dependencia de la ciudadanía con las instituciones que dificultó el aprendizaje de una forma en la que se beneficiara a la comunidad antes que a los intereses particulares. -No contar con un Reglamento Municipal de Planeación donde se regulará el Presupuesto Participativo, a pesar de que se recomendó su elaboración.	-Se materializaron las ventajas del presupuesto participativo en el municipio. -La gente dice que se hicieron más obras, sobre todo, en comunidades que no eran tomadas muy en cuenta por anteriores administraciones. -Las comunidades que lograron organizarse en torno al presupuesto participativo, además de recibir obras, mejoraron su convivencia y comunicación vecinal. -Anteriormente, se beneficiaba más la cabecera municipal o la comunidad de donde era el presidente municipal que a otras comunidades, a las comunidades casi no se les tomaba en cuenta para obra pública.
Agendas Públicas	La promoción de espacios de diálogo entre ciudadanía e instancias gubernamentales permitió la creación y promoción de políticas públicas en la que se cruzan la acción gubernamental y la acción social. Esto permitió generar respuestas complejas y de largo alcance. Requirió establecer acuerdos entre gobierno, empresarios, grupos sociales, etc. En Tancitaro se diseñó el Programa de Atención Familiar Integral desde el PRTS y con la participación del Ayuntamiento Municipal, el sector religioso, productivo, educativo y la comunidad.	-Ausencia de una estrategia efectiva de comunicación e información por parte de la Administración Municipal y del PRTS. -Ausencia de recursos humanos y económicos para poder ofrecer programas de formación diferenciados, de acuerdo con las características de cada comunidad. -En el trabajo con las adicciones, en el municipio se ha intentado trabajar desde una política de seguridad y esto ha ocasionado que también lleguen personas que venden drogas y que muchas veces no van de voluntad a la rehabilitación, esto dificulta los procesos, además de que hay ocasiones en los que los psicólogos no están capacitados para tratar situaciones como estas. Se requiere personal más especializado y el involucramiento de los más posibles.	-Se ha logrado tener una plataforma de actores locales comprometidos con la reconciliación familiar dentro del municipio que trabajan con las familias, con los niños, jóvenes y adolescentes y con las mujeres. -Se han abarcado programas integrales desde la Administración Municipal, como con el Centro de Atención Familiar Integral (CAFIT), Comunidad Terapéutica, escuelas, Iglesia y el PRTS. Entre más actores colaboren en la creación y elaboración de una estrategia, mayor es la apropiación de esta por la comunidad. -Es la misma comunidad la que construye su fortaleza y sanación, desde que se han propuesto soluciones y se han llevado a cabo la comunidad se va haciendo cargo. -Se ha logrado atender a una población considerable del municipio, a través de terapia y talleres, haciendo conciencia en las relaciones que favorecen la vinculación y la transmisión de significados que lleven al cuidado de la vida, reflexionando y observando a la familia como el espacio donde se cultiva el cuidado de sí mismo, de los otros y del entorno, generando condiciones que hacen posible el Buen Convivir.

Diseño de estrategias de comunicación	El objetivo era dar a conocer el PRTS y el proyecto de gobierno comunitario que se tenía en el municipio. Se promovieron al menos tres estrategias de comunicación: – Para la administración municipal y ayuntamiento. – Para la ciudadanía y los consejeros ciudadanos. – Para el equipo de asesores del PRTS.	-No contar con las herramientas y capacidades para el uso de los recursos. -No poderle dar seguimiento a las estrategias empleadas debido a la falta de tiempo, la gran extensión territorial y diversidad de actores. -No siempre se contó con todos los recursos locales disponibles. -No tener una persona encargada dentro del PRTS para el Componente de Comunicación. -Falta de voluntad en algunos actores para dar seguimiento a los acuerdos.	-Las estrategias a partir de talleres con los distintos actores y de la creación de comisiones de comunicación. -Se logró instalar el uso de medios de comunicación a partir de los recursos locales como la radio comunitaria (Radio Cultural Tancitaro), redes sociales como el Facebook, el WhatsApp, etc., las bocinas de las capillas y templos, el perifoneo, periódicos murales, avisos parroquiales, la página del ayuntamiento, un boletín bimestral, etc.
Evaluación participativa de la función pública	En Tancitaro se creó la Comisión de Transparencia dentro del CCBC que funciona para vigilar del correcto funcionamiento del Consejo del Buen Vivir y de la Administración Pública Municipal. La Comisión Ciudadana de Transparencia fue integrada por un consejero de cada zona. Para poder ser miembro de la Comisión se necesita gozar de honorabilidad y reconocimiento por su liderazgo moral en la comunidad, probidad, y tener un modo honesto de vivir y desempeñarse. Esta Comisión en coordinación con el Contralor Municipal, presentará la evaluación del desempeño en la que pueden emitir recomendaciones a los funcionarios públicos de la administración municipal, así como de los integrantes de este Consejo Ciudadano y propondrá sugerencias al Ayuntamiento para un mejor trabajo.	-No se logró mantener la participación de todos los integrantes de la Comisión de Transparencia debido, un tanto, al desánimo por la poca respuesta por parte del Ayuntamiento y los directores de las áreas administrativas. -Para algunos integrantes fue difícil incorporarse a todas las actividades pues son de comunidades lejanas y no cuentan con medio de transporte. -Los funcionarios públicos pusieron resistencia para dar información sobre sus actividades. -La Comisión emitió recomendaciones a áreas administrativas específicas sobre el personal lo que generó rechazo por participar. -Resistencia por parte de algunos funcionarios para los ejercicios de información y transparencia. -Al interior del gobierno municipal veían con recelo a los consejeros y fuera del gobierno municipal se les veía como que estuvieran a favor de los funcionarios pues estos no daban resultados.	-Se emitieron recomendaciones al gobierno municipal sobre el desempeño y funcionamiento de los integrantes del Ayuntamiento y demás servidores públicos municipales y al CCBC. -Se realizaron dos evaluaciones semestrales sobre el desempeño del ayuntamiento y los funcionarios públicos del gobierno municipal para presentarla al Ayuntamiento en la Asamblea Municipal (una completa y otra no se concluyó). -Se coordinaron acciones de mejoramiento con el Contralor Municipal como la elaboración del procedimiento para quejas y sugerencias a la Administración Municipal. -Se colaboró en la revisión de reglamentos municipales en conjunto con el gobierno municipal para adaptarlo a las necesidades reales del municipio. -Se apoyó con acciones de mejora al área de Tránsito Municipal. -Se apoyó en la creación de convocatorias abiertas para el personal de la Administración Municipal.

Uno de los logros más importantes del componente y del proceso de acompañamiento de los Consejos Ciudadanos fue la institucionalización de los Mecanismos y Procedimientos de Participación Ciudadana. Aunque actualmente no cuenten con el reconocimiento de la actual Administración Municipal (2018-2021), tienen el respaldo del Reglamento y el Decreto que genera las condiciones jurídicas para el ejercicio del derecho a la participación por parte de la ciudadanía. En la actualidad las habilidades y capacidades que se promovieron durante el proceso de acompañamiento siguen dando resultados en otros ámbitos de la vida comunitaria. Un ejemplo de esto es el importante Movimiento en Defensa del Bosque y Cuencas de Agua que se ha difundido en distintos sectores y ámbitos de la sociedad tancitarense. A continuación, señalamos algunos de los logros más significativos del proceso:

- ❖ **La confianza:** Una mejor relación entre ciudadanos y autoridades para poder trabajar en conjunto. La alianza de actores locales clave para el proyecto, que se alimentó mediante la entrega de informes sobre los avances del programa. La experiencia de trabajo en el PRTS generó las condiciones para que algunos actores locales del gobierno y de los consejos participaran en foros fuera del municipio con el fin de compartir sus experiencias.
- ❖ **La interacción:** Los espacios de diálogo entre los distintos actores recrean dinámicas de trabajo integral, interinstitucional y multidisciplinario para el abordaje de temas importantes para la comunidad; el Diplomado de Administración Pública Municipal generó un espacio de encuentro que propició las condiciones de evaluación y generación de propuestas en el componente. El apoyo y colaboración de los párrocos de las tres parroquias del municipio.
- ❖ **La disposición:** Tanto el equipo del PRTS como García Nieves recibieron distintas muestras de apoyo; desde la disposición del Grupo por la Paz y la Unidad de Tancitaro que generaron las condiciones para la creación del reglamento del Consejo Ciudadano del Buen Convivir; hasta la radio comunitaria que ha prestado un espacio para la promoción de las actividades del PRTS y del componente; el respaldo y apoyo de la Compañía de Jesús a través de sus universidades; la disposición del Presidente Municipal y de algunos funcionarios públicos que siempre estuvieron pendientes y colaboraron con el proyecto; el trabajo voluntario de los consejeros.
- ❖ **El involucramiento.** La población y las instituciones del municipio de Tancitaro se apropiaron del PRTS de tal forma que varios de los procesos aún continúan y se generaron otros que responden a las nuevas necesidades de la población. El apoyo económico por parte del Ayuntamiento para la constitución de la oficina del CCBC y para material de talleres, vales de gasolina, etc., que son muestra del compromiso de los servidores públicos con el desarrollo de su comunidad.

La participación de la ciudadanía es imprescindible para el desarrollo de los consejos ciudadanos. Como lo habíamos visto en el segundo capítulo, el involucramiento de la mayor diversidad de la población posibilita la generación de acuerdos amplios que conlleven al desarrollo de acciones con mayor impacto y beneficio para la comunidad. Aunque en un principio se creía que la participación era mejor entre más cuantiosa fuera, con el tiempo se aprendieron a distinguir determinados niveles y formas diversas de hacerlo:

Debemos de recordar que somos diferentes y hay quienes participan de diferente forma. Lo mejor es que sí participemos, pero debemos de recordar que somos diferentes y la gente tiene derecho de apoyar de diferente manera. A lo mejor para mí es más fácil montarme a la camioneta y me vale lo que mi familia diga; aunque en algunos momentos sí me han dicho que “qué vamos a hacer si no regresas”. Yo comprendo que sí hay eventos en los que apoya la mayoría de la gente, pero no siempre es toda. Tenemos que aprender a ver cómo es el apoyo de acuerdo a la circunstancia. Si son diferentes circunstancias, no podemos ser tan drásticos. (Hombre adulto, miembro de autodefensas, entrevista grupal en Tancítaro 2018)

Para Cynthia García, el proceso de acompañamiento trajo consigo muchos aprendizajes, los cuales se enuncian a continuación:

- El diálogo nos hace iguales, siempre y cuando haya condiciones para él.
- Reconstruir el tejido social es una tarea lenta y que requiere de muchas manos.
- La Justicia Restaurativa y transicional requiere condiciones previas.
- Cuando la policía y los funcionarios públicos se sienten respaldados por la comunidad hay mayor compromiso para cumplir honestamente con su deber. La integralidad, interdisciplinariedad y articulación de los distintos actores garantiza en mayor medida el éxito de los proyectos.
- Para construir la seguridad de un municipio se requiere de: 1) trabajo articulado entre la policía y la comunidad; 2) conocer el territorio a través de un buen diagnóstico participativo; 3) conocer cómo actúa el crimen organizado en la zona; 4) inteligencia estratégica; 5) contar con una red vecinal y una red de comunicaciones; 6) habilidades para la mediación y negociación; 7) conocimiento sobre la atención a víctimas; 8) mejoramiento de las prestaciones de los cuerpos de seguridad; y 9) filtros ciudadanos para la contratación de personal y vigilancia de sus funciones dentro de las corporaciones.
- Es importante confiar en la sabiduría de la comunidad, dar seguimiento a sus propuestas y confirmar con ellos las ideas.
- Los partidos políticos han mantenido viejas prácticas políticas desleales, clientelistas, asistencialistas y paternalistas que acaban con la organización comunitaria y la capacidad de la comunidad para hacerse cargo de su propia realidad.

- Reconstruir el tejido social es una tarea lenta que requiere de muchas manos. Es fundamental integrar el cuidado y el discernimiento comunitario; la planeación-seguimiento-evaluación comunitaria, y la documentación y sistematización de la experiencia.
- La reconstrucción del tejido social nos lleva a la recuperación de las relaciones de cuidado y de confianza, por lo que es uno de los mayores valores que se deberá de cuidar.

Conclusiones

La revisión del proceso de acompañamiento a los Consejos Ciudadanos nos permite recordar la importancia de la dimensión organizativa y territorial del PRTS. El desarrollo de cualquiera de los seis componentes debe considerar la recuperación de los saberes organizativos de los grupos y comunidades con los que se trabaja y, al mismo tiempo, necesita considerar el diseño de estrategias con otras instancias que promuevan la generación de estructuras colaborativas para buscar objetivos comunes y desarrollar proyectos integrales de avance gradual y progresivo.

Los procesos de diálogo requieren de paciencia y constancia. Tanto ciudadanía como autoridades carecen de habilidades y herramientas para el diálogo y la construcción de acuerdos incluyentes. En ese sentido, la comunicación es una alternativa que, al menos en esta experiencia, ha demostrado que permite la transformación de fondo para la construcción de condiciones para la paz duradera:

Yo sentía mucho resentimiento con personas que estaban allí, pero ya cuando convives con alguien ya no le tienes rencor. Algunos fuimos capaces de hacer las paces. Lo mejor es que, en lugar de hacer el mal, lo mejor es no confrontarte y es mejor llegar a acuerdo. (Hombre adulto, miembro de autodefensas, entrevista grupal en Tancítaro 2018)

Aunque en los municipios existen espacios públicos, la animación territorial es de suma importancia para la ocupación de estos espacios. Esto puede hacerse a través de la fiesta, la asamblea, la documentación y la priorización de necesidades y problemáticas comunes, pero sobre todo a través de la formación de redes. El cuidado y promoción de esas redes garantiza la sostenibilidad de la seguridad a mediano y largo plazo:

Aprendimos a dialogar. Yo con la policía no estaba de acuerdo; pero cuando vimos todas las responsabilidades que tenían, nos dimos cuenta de que no pueden responder a todo lo que se les pide. Vimos que si no te involucras tú [como ciudadano], las cosas no se van a resolver. A lo mejor no sabemos nada de seguridad, pero sabemos de las problemáticas de la comunidad y eso es lo que podemos aportar. (Hombre adulto, participante del CCBC, entrevista grupal)

La transición de un modo político que opera desde el asistencialismo, el clientelismo y el paternalismo a otro en el que se promueva la organización horizontal y la preponderancia de los bienes comunes en equilibrio con los bienes individuales, no es cosa fácil. Requiere de un trabajo multinivel que sensibilice a los distintos sectores sobre la importancia de la vinculación y colaboración para la construcción de seguridad en los territorios.

Existen espacios vacíos en la vida comunitaria de nuestro país, como los del orden y de la seguridad. Muchos de ellos han sido ocupados por grupos del crimen organizado. Por ello, es importante desarrollar procesos de diálogo comunitario para la identificación de problemáticas y necesidades, y responder a éstas de forma organizada para la promoción de procesos ciudadanos de construcción de paz y reconstrucción del tejido social. La clave es el acercamiento entre ciudadanía y Estado y saber mantener esa relación. Así lo sintetiza un miembro de las autodefensas que participó en los consejos ciudadanos:

Estuvimos tan cerca de ellos (gobierno), que ellos mismos se sentían parte de la comunidad. Logramos hacerlos sentir como parte de nosotros. (Hombre adulto, miembro de autodefensas, entrevista grupal en Tancítaro 2018)

3.5. MISIONES DEL BUEN CONVIVIR

Antecedentes

El Componente de Espiritualidad Eco-comunitaria es otro más de los componentes del PRTS que nace en el año 2016. En la investigación realizada en 2015, se señala que las diferentes Iglesias son determinantes institucionales del tejido social.²⁵ Las Iglesias y las fiestas representaban un “lugar de vinculación social” (González & Mendoza, 2016: 204). Sin embargo, afirmaban que las relaciones dentro de este espacio social se habían deteriorado por factores como “[...] la promoción de una espiritualidad más individualista que comunitaria”, con acciones “[...] más asistencialistas, en lugar de favorecer el desarrollo comunitario con acciones de transformación social”. De igual modo, cuando “[...] los ministros de las Iglesias no promueven la participación de los laicos en la organización eclesial, la comunidad tiende a dispersarse y a perder referentes comunes de identidad”. Por otro lado, “cuando las fiestas religiosas son absorbidas por dinámicas de mercantilización, se transforman en ferias de diversión y consumo, es decir, pierden su sentido comunitario y su contenido celebrativo”.

25 Son instituciones que tienen influencia sobre los vínculos, la identidad y los acuerdos, al posibilitar u obstaculizar una cohesión y estabilidad social.

Para González & Mendoza, las Iglesias tenían el “[...] reto urgente de superar la competencia entre ellas y evitar divisiones comunitarias, haciendo prioritario el desafío de encontrar formas de diálogo y participación ecuménica e interreligiosa para fortalecer los vínculos sociales y ofrecer una espiritualidad de comunión”. Además de que las fiestas, aun cuando no fueran religiosas, podían fortalecer los vínculos sociales cuando “[...] son celebraciones familiares, fiestas barriales, convivios laborales y religiosos que son incluyentes e integran a otros en su organización, promueven el respeto y las relaciones horizontales” (González & Mendoza, 2016: 209). Ante este desafío propusieron tres componentes fundamentales para una Espiritualidad Eco-comunitaria que favoreciera la reconstrucción del tejido social, tales como:

1. *La revinculación con la tierra y la comunidad.* La reconstrucción del tejido social implica elaborar nuevas narrativas que recuperen la dimensión vinculante de las personas y el entorno al cual pertenecen, y ahí se hace necesaria la promoción de experiencias vinculantes con la tierra y la comunidad como referentes fundamentales para generar una ética del cuidado.
2. *La restitución de la fiesta comunitaria como sistema de cohesión social.* La revinculación con la tierra y la comunidad coloca a las personas delante del misterio de la vida, delante de la trascendencia, de la gratuidad y la belleza de la creación. Esto lleva a la dimensión celebrativa de la vida que se concretiza en la fiesta comunitaria donde se agradece y comparte lo recibido. En la fiesta comunitaria se viven relaciones horizontales que favorecen la confianza y la cultura del cuidado entre los participantes.
3. *La recuperación de la asamblea como práctica deliberativa.* La fiesta comunitaria genera la confianza colectiva y la cultura del cuidado entre los vecinos, produciendo vínculos sociales que fortalecen el potencial instituyente de la comunidad y, con ello, la posibilidad de recuperar la asamblea como práctica deliberativa (González & Mendoza, 2019).

Con estas líneas, los cuatro jóvenes profesionistas del equipo en Tancítaro, iniciaron su labor tomando la Espiritualidad Eco-comunitaria como eje transversal del programa. Desde el Componente de Reconciliación Familiar se consideró la reconexión entre la familia sanguínea y los ancestros, los vecinos y amigos, la Madre Tierra y Dios. En el Componente de Economía Social y Solidaria se enfatizó la revinculación con la tierra y el entorno. Desde la Educación para el Buen Convivir se planteó la recuperación del sentido comunitario y la atención de problemáticas desde un horizonte común. Y desde el Gobierno Comunitario la recuperación de la asamblea como práctica deliberativa a través de la cual se renovara la confianza y la armonía a partir de los símbolos, ritos y narrativas comunes.

Las primeras actividades que permitieron al equipo comprender el sentido que daban las personas a su relación con otras, con el entorno y con Dios, y diseñar una

propuesta que apoyara el reforzamiento de una espiritualidad incluyente y comunitaria, fueron las siguientes (Funciones y Tareas Inmediatas PRTS Tancítaro, enero 2016):

- ❖ Elaborar un diagnóstico sobre la situación de las fiestas y la formación religiosa de los agentes de pastoral que ayude a definir la formación y capacitación a impartir.
- ❖ Participar en las reuniones del Consejo Parroquial para mantenerlo informado del proyecto.
- ❖ Elaborar el manual de las misiones de enero.
- ❖ Organizar e impartir la formación de los misioneros parroquiales de Semana Santa.
- ❖ Diseñar e implementar un proceso de formación para los encargados del orden.

Con estas primeras tareas inició el trabajo de los cuatro profesionistas en el eje de Espiritualidad Eco-comunitaria. Dentro de las actividades principales estuvo concretar el Manual de Misiones de enero, así como organizar e impartir la formación de los misioneros para la siguiente Semana Santa. Más adelante, Daniel Cruz se integraría al proyecto encargado de este componente para realizar los procesos y el seguimiento a las Misiones del Buen Convivir.

Justificación

En enero de 2016, en reuniones con diferentes actores locales, los encargados de los cuatro componentes de PRTS en Tancítaro identificaron una serie de problemáticas sociales, económicas, familiares y políticas que urgían ser atendidas. Todo ello teniendo como base un diagnóstico (PRTS Tancítaro, Segundo Informe del Proyecto Escuela del Buen Convivir, 2016) que tuvo como propósito:

Conocer las relaciones de tres localidades del municipio de Tancítaro con su entorno para comprender los referentes éticos que les dan sentido y trascendencia. Los criterios para elegir las poblaciones serán que cada una tiene que pertenecer a una parroquia diferente, densidad poblacional y características de su fiesta. Bajo ese entendido, se eligió Tancítaro, Apo y Aguacate Poniente.

En este diagnóstico se identificó que las relaciones de sentido entre los pobladores de las tres localidades estaban mediadas por la mercantilización. Asimismo, se señaló la existencias de vestigios de una religiosidad relacionada con la tierra y el entorno, en

donde las fiestas habían ido perdiendo su significado original vinculante. De la misma manera, el trabajo y los estudios eran vistos como medios de progreso, de obtención de ganancias y de producción, y pocas veces se veía plasmada una dimensión trascendental para relacionarse con su entorno social y natural. En pocas palabras, la dimensión trascendental o sagrada de la tierra se había perdido en la medida en que la producción de productos agrícolas de altas ganancias (especialmente el aguacate) había ido avanzando. Esa mercantilización del territorio también dejó una estela de individualismo y hambre de progreso en el trabajo, la educación y la familia. En general, se privilegiaban las relaciones de interés mercantil antes que el cuidado entre familias, comunidad y territorio. Como se menciona en el Proceso del Programa de Atención a las Familias, al liberarse de la violencia las personas de la localidad “pusieron todo su empeño en el anhelo del progreso económico y en la defensa con las armas de su territorio; pero no en la sanación de las secuelas de la violencia vivida” (PRTS Tancitaro, Segundo Informe del Proyecto Escuela del Buen Convivir, 2016).

La violencia que vivieron los pobladores del Municipio de Tancitaro, durante casi una década (2005-2013), hizo que se perdiera la memoria de los consensos morales necesarios para la buena convivencia, además de la legitimidad de la institución y las autoridades encargadas de regularla. La violencia constante generó traumas colectivos como la pérdida del sentido del orden y la pérdida del respeto. Ante ello era necesario emprender procesos de sanación con acontecimientos significativos que permitieran devolver el sentido de orden y respeto.²⁶

Esta pérdida de consensos morales, resultado de la violencia vivida durante varios años llevó a la pérdida del sentido de los límites en la vida, asumiendo que los problemas sociales se resolvían con el uso de la violencia y de las armas, situación que llevó al incremento del consumo de alcohol, a la tala ilegal de árboles y a una desconfianza generalizada.

Fortalecer o establecer nuevos consensos morales sería fundamental para el Buen Convivir, ya que construyen un pacto social de respeto y orden necesario para la armonía social. En este sentido, las leyes no eran suficientes para la buena convivencia, se necesitaban los acuerdos consensados y asumidos en comunidad.

Por tanto, la situación que vivía el municipio, después de varios años de organizarse para recuperar la seguridad, señalaba la necesidad de un espacio en el cual se pudieran recuperar elementos importantes para una convivencia que integrara a niños, adolescentes, jóvenes y adultos. En el municipio se habían dado avances importantes para la seguridad gracias a la organización de sus habitantes, de ahí que fuera necesario avanzar en la recuperación de formas de convivencia que permitieran fomentar el sentido de orden y de respeto entre sus pobladores.

26 Orden entendido como el reconocimiento de normas y reglas incluyentes y solidarias. Respeto entendido como el cuidado de la vida en todo sentido.

En este municipio se tomó la decisión de trabajar con la Iglesia católica debido a que era la que representaba a la mayoría de la población y con la que se podrían trabajar temas de articulación e inclusión con otras religiones y espiritualidades.

Las Misiones del Buen Convivir fueron un proceso que pretendió responder a la construcción de una nueva visión de comunidad y en la cual el cuidado de las personas y de su entorno volvieran a ser el centro de la vida social de Tancítaro. Estas misiones fueron una propuesta de sanación, transformación y reconciliación de las personas a través de una experiencia religiosa con Jesús y con María y para conformar comunidades comprometidas con el Buen Convivir. Se trató de un camino de reconstrucción del tejido social en el ámbito barrial “[...] teniendo como detonador de la experiencia espiritual del encuentro con Jesús para reconocerse como los heridos puestos de pie y el encuentro con María que lleva a reconocerse como los hijos que han encontrado a la madre que sostiene en las penas y las alegrías” (Manual Misiones, Orientaciones Generales, 2018). La implementación se dio de forma coordinada con los Misioneros Redentoristas que pusieron su experiencia de trabajo con comunidades de Michoacán y ayudaron a construir los manuales de cada una de ellas:

La Misión es dónde nos reunimos para empezar a unir a las personas ya que dadas las circunstancias de años anteriores, la gente estaba asustada y no queríamos hablar con el vecino ni con nadie porque no sabíamos con qué vecino estábamos. Era difícil, con las misiones nos ha ayudado, sobre todo con los sacerdotes, nos ha dado la confianza de volvernos a reunir en las comunidades y volver a platicar. (Hombre Adulto, misionero, Entrevista grupal, Tancítaro 2018)

Objetivos del proceso

El objetivo general de las Misiones del Buen Convivir fue “[...] sanar, transformar y reconciliar a las personas a través del encuentro con Jesús y María para conformar comunidades comprometidas con el Buen Convivir como signo de la presencia del reinado de Dios en nuestra tierra” (Manual Misiones, Orientaciones Generales, 2018). La idea fue tener varios períodos de misión entre 2016 y 2018, para después institucionalizarlas en las comunidades y dejar unas guías que permitieran su replicación en el futuro.

Con este plan se buscó formar a los pobladores de Tancítaro en el servicio, a partir de pequeñas comisiones para la animación de las comunidades en un proceso de sanación personal y social, transformación de sus contextos y establecimiento de condiciones para la reconciliación:

Para mí las misiones son una forma de acercarnos, porque ya estábamos alejados. Los papás nos decían una cosa y nosotros andamos en otra o al revés. Ya nos daba miedo salir y nos decían que no habláramos con los demás

y que nos fuéramos con cuidado, pero ahora, en las reuniones o las visitas, se habla del tema, de cómo nos sentíamos qué pensábamos, y de lo que queremos para nuestro presente. Sobre todo, cómo queremos que sea la vida ahora, como si ahora fuera otra vida nueva pues, en la cual podemos compartir y decir lo que sentimos. (Hombre joven, colaborador de las misiones, entrevista grupal, Tancítaro 2018)

Las temáticas utilizadas para las misiones desarrolladas en Tancítaro fueron las siguientes:

Jornadas Misioneras realizadas en Tancítaro
Enero de 2016: La reconciliación familiar: base para construir Paz y Unidad.
Semana Santa 2016: La reconciliación familiar: vivencia de la misericordia.
Verano 2016: Misiones del Buen Convivir.
Misiones de Cuaresma 2017: Etapa Suscitar. Jornadas Eclesiológicas.
Semana Santa 2017: Etapa Suscitar. Jornadas Cristológicas.
Verano 2017: Etapa Animar. Conformar Comunidades del Buen Convivir.
Invierno 2017: Etapa Animar. Misiones Mariológicas.
Misiones de Cuaresma 2018: Etapa Animar. Jornadas Eclesiológicas.
Semana Santa 2018: Etapa Animar. Jornadas Cristológicas.
Verano 2018: Etapa Consolidar. Hacia un plan pastoral.
Invierno 2018: Etapa Consolidar. Jornada Mariológica.
Misiones de Cuaresma 2019: Etapa Consolidar. Jornada Eclesiológica.
Verano 2019: Clausura de la misión.

Fuente: Elaboración Propia.

Cada una de las misiones tuvo su especificidad en cuanto a las temáticas abordadas para construir referentes de identidad, así como para establecer comunidades que reflexionaran sobre su vida social. En el siguiente apartado presentaremos las etapas de este proceso.

Preparación de las Misiones

Como hemos comentado, en el año 2015, se inició un proceso de reflexión con diferentes sectores de la población de Tancítaro sobre la reconstrucción de su tejido social. De ahí nació el presente proceso para mantener la armonía entre la tierra, el territorio y la comunidad a través de la toma de conciencia vinculación que hay entre las personas y cuya actividad debería influir en la conservación del ecosistema (Manual Misiones, Orientaciones Generales, 2018).

En este sentido, se realizó la implementación de las Misiones del Buen Convivir en tres parroquias con las siguientes localidades:

- Parroquia de San Francisco de Tancítaro: 40 localidades.
- Parroquia de Ntra. Señora del Rosario de Apo: 6 localidades.
- Parroquia de Ntra. Señora de la Esperanza de Pareo: 5 localidades.

La preparación de cada una de las misiones se desarrolló de la siguiente manera:

Organización de las misiones

Etapas	Desarrollo
1. Preparación de la misión.	Trabajo en conjunto con el equipo de los misioneros redentoristas en la preparación de los materiales para la misión y las temáticas que serían abordadas en ellas. Se establecía la división territorial de las comunidades que serían atendidas por las misiones.
2. Convocatoria a misioneros.	Se elaboraba un escrito mediante el cual se invitaba a personas de dentro y fuera del municipio a participar en las misiones.
3. Capacitación de misioneros.	En esta etapa, ya con los misioneros convocados, se realizaba una breve capacitación con los materiales de guía para realizar los talleres y espacios de reflexión en las localidades.
4. Implementación de las misiones.	En esta etapa, los misioneros, en conjunto con el equipo de laicos del CIAS por la Paz y los misioneros redentoristas, implementaban una serie de talleres que permitían alcanzar los objetivos de cada etapa de misión.
5. Evaluación.	Al finalizar la misión se hacía una reunión entre todo el equipo coordinador y algunos misioneros para evaluar el proceso de misión implementado. Además de redactar un informe que pudiera ser tomado en cuenta por los siguientes misioneros.

Fuente: Elaboración Propia.

Las primeras misiones de Tancitaro, en enero de 2016, buscaron iniciar un proceso de reconciliación familiar en las localidades de todo el municipio y presentar el PRTS. Esto se hizo mediante talleres que respondieron a la demanda ciudadana de atender sus problemáticas familiares que repercutían en la vida de los adolescentes y jóvenes del municipio. Además, se pretendió que los integrantes del Consejo Ciudadano del Buen Convivir asumieran una mayor responsabilidad, proponiéndoles realizar talleres de “actos creativos” en las localidades que ayudaran a mejorar las relaciones familiares y vecinales, así como animar a la vivencia cotidiana de la asamblea como instancia de organización comunitaria. Esto ayudó a que identificaran su misión en el cuidado comunitario desde su servicio y que los pobladores ratificaran a las personas que los representarían en el Gobierno local.

Los temas tratados en esta primera misión fueron: 1) La RTS es responsabilidad de todos; 2) La sanación familiar, 3) El perdón y la reconciliación, y 4) El acto creativo. Las misiones estuvieron a cargo de 11 personas del equipo del CIAS por la Paz y 15 misioneros de otras partes del país. En total se lograron abarcar 9 de las 11 zonas del municipio en 20 localidades. (Reporte de Actividades, 2016)

Para la Semana Santa de 2016 continuaron los temas de Reconciliación Familiar. Estas nuevas misiones se realizaron con el apoyo de jóvenes y matrimonios misioneros que se prepararon durante los meses de enero, febrero y marzo. A esta preparación asistieron alrededor de 130 personas del municipio, la intención con ellos fue que también apoyaran en los procesos del Componente de Reconciliación Familiar.

Las misiones se desarrollaron en coordinación con los consejeros del Buen Convivir de cada una de las localidades, con el objetivo de animar en la población “la elaboración de un proyecto familiar que incluya la relación con Dios, con la Madre tierra, con los vecinos y amigos, y el núcleo familiar” (Manual Misiones Semana Santa, 2016). Durante este período de misiones se atendieron a 69 localidades de las tres parroquias y al final de ellas se estableció un consejo juvenil, se presentaron a los consejeros locales del Buen Convivir en la misa de resurrección y se difundió el PRTS por medio de un tríptico. Uno de los momentos clave fue la celebración para sanar la relación con los difuntos que ayudó a que las personas fueran cerrando ciclos sobre la pérdida de familiares.

Las misiones de verano de 2016 tuvieron como objetivo principal aprender a resolver conflictos tanto en la familia como entre vecinos. Esto se realizó mediante la sensibilización de los habitantes del municipio sobre elementos que llevaban al Buen Convivir, hablando de la Justicia Restaurativa, tratando de recuperar el sentido de las fiestas a través de testimonios de los abuelos, comiendo y rezando entre los vecinos del barrio para fomentar la integración y la comunicación, con actividades de reforestación y promoviendo una cultura del mejoramiento barrial. Las actividades se organizaron en dos semanas, la primera era para la sensibilización con temas para jóvenes, niños y adultos; y una semana de brigadas de profesionistas para atender problemáticas como la tala inmoderada de árboles y los conflictos al interior de las familias. Durante este verano participaron 37 misioneros y profesionistas y se distribuyeron en 12 localidades

del municipio, se plantaron mil 200 árboles y se tuvo una brigada de salud por cada una de las localidades. Uno de los aprendizajes de estas misiones fue que las misiones eran un medio muy importante para dinamizar y activar el PRTS en las localidades.

Las tres primeras misiones dentro del municipio de Tancitaro levantaron el ánimo de la población para participar en espacios públicos de convivencia. Para una de las jóvenes misioneras el principal fruto de este primer año fue acercarse a los vecinos y a las familias después de vivir en la desconfianza durante un largo tiempo.

Después de estos primeros esfuerzos, en octubre de 2016, se reunieron los miembros del CIAS por la Paz y la congregación de los Misioneros Redentoristas, para establecer un plan operativo para las misiones de los próximos dos años. Este plan operativo, dividido en tres etapas, comenzó a implementarse en enero del año 2017, con ello se inició un nuevo proceso de misiones en el municipio con la intención de tener un mayor alcance en la población.

La primera etapa fue “suscitar”, que tenía como fin sensibilizar a la población en la participación y la conversión cristiana. En concreto se buscaba la construcción, desde la fe, de cimientos fuertes en el ámbito familiar, educativo, económico, de gobierno y espiritual que, con el recorrer del proceso, permitieran un compromiso con la realidad. Se consideraba que la fe y las instituciones religiosas eran una gran plataforma para luchar por la justicia y la promoción de la dignidad humana. La segunda etapa del proceso de misión, que fue “animar”, tuvo el objetivo de constituir las Comunidades del Buen Convivir. Y, finalmente, la tercera etapa llamada “consolidar” tuvo como objetivo vincular a estas comunidades a la vida parroquial para fortalecer los procesos de reconciliación y ser fermento del Buen Convivir en la localidad.

Un elemento muy importante para estas misiones fue crear comisiones para atender las diferentes necesidades de logística. Las comisiones que se establecieron fueron las siguientes: 1) comisión de hospedaje; 2) comisión de guía de los misioneros en la localidad; 3) comisión de alimentación; 4) comisión de logística para tener los insumos necesarios para la realización de los talleres y celebraciones; 5) la comisión de secretariado que llevaría la relatoría de los encuentros; 6) la comisión de economía que tendría la relación de todos los gastos realizados y facilitaría los recursos para la compra de materiales y 7) la comisión de oración, que estaría pidiendo durante toda la semana para que la misión ayudará a fortalecer a la comunidad. (Manual misiones enero 2017)

Para que estas misiones tomaran un mayor sentido con la población, se utilizó como símbolo la *Cruz del Buen Convivir* con la intención de ayudar a fomentar una visión integral de la fe y la vida, animando a las personas a vivir en comunidad y representando en ella los cinco componentes para reconstruir el tejido social: La Economía Social, el Gobierno Comunitario, la Educación para el Buen Convivir, la Reconciliación Familiar y la Espiritualidad Eco-comunitaria. Se mandaron hacer 51 cruces para cada una de los centros de misión, de tal forma que se tuvieran como referencia en los tres años que durarían las misiones.

Imagen 1: La Cruz del Buen Convivir para las misiones 2017-2019



De acuerdo a la simbología que se le asignó a la cruz, el color rojo representaba la unión de la sangre de Jesús con la sangre de las personas que habían muerto en Tancítaro a causa de la violencia. El color blanco representaba la resurrección de Jesús y las familias heridas de este pueblo que ahora se ponían de pie. Las esquinas tenían una forma de flor que representaba la vida que surgía de la muerte: la sangre derramada que generaba vida y que era necesario seguir cultivando para que se convirtiera en reconstrucción del tejido social de este municipio.

El color blanco representa la unidad que se pretendía lograr con estas misiones para generar condiciones para la paz en el municipio. Por un lado, aparecían las tres parroquias con los colores representativos de las parroquias: San Francisco de Tancítaro; Nuestra Señora de la Esperanza de Pareo y Nuestra Señora del Rosario de Apo. Y, además, aparecían los cinco componentes del programa PRTS: la familia, la educación, el gobierno, la economía y la espiritualidad. También la unidad estaba representada con: la paloma que simboliza el movimiento por la paz y el cerro de Tancítaro que representaba el movimiento por la defensa de los bosques.

De tal forma, reconstruir el tejido social implicaba trabajar por la Reconciliación Familiar, la Educación para el Buen Convivir, la Economía Social y Solidaria, el Gobierno y la Espiritualidad Eco-comunitaria. Esto sólo sería posible buscando la unidad entre las diferentes instituciones del municipio para construir los acuerdos necesarios que permitieran la vivencia del Buen Convivir.

Los Misioneros Redentoristas proponen cuatro etapas de las misiones: pre-misión, suscitar, animar y consolidar, las cuales fueron adaptadas a las etapas del PRTS y así poner en sintonía ambos objetivos. La armonización de las etapas se hizo de la siguiente manera:

Etapas de las Misiones del Buen Convivir 2017-2019			
Pre-misión			
Objetivo	Temporalidad	Actividades	Sostenibilidad
El objetivo de esta etapa es organizar las Misiones del Buen Convivir en las comunidades donde se realizarán los proyectos de reconstrucción del tejido social en coordinación con los equipos pastorales y sus párrocos para animar la buena participación de los fieles.	Esta etapa se realiza durante los primeros cuatro meses de haber llegado el equipo de Misioneros del CIAS y consiste en definir los Centros de Misión, los equipos que van a misionar, si son internos, externos o mixtos, y se organizan las comisiones de apoyo.	La principal tarea es definir la modalidad de las misiones y organizar las comisiones.	Las comisiones que se organizan son las siguientes: comida, propaganda, oración y liturgia, diagnósticos, mapas, economía, materiales, hospedaje y relatoría.
Suscitar			
Objetivo	Temporalidad	Actividades	Sostenibilidad
El objetivo de esta etapa es suscitar la participación de las personas a través del encuentro con Jesús y con María que lleve a un proceso de sanación que ponga las bases para la organización comunitaria.	Esta etapa se realiza durante ocho meses. Dos características de esta etapa son que las actividades están a cargo de los misioneros y se realizan en el templo.	Las actividades ordinarias son: Rosario de Aurora por capilla, Celebración de la Eucaristía o de la Palabra, oración-evaluación del equipo misionero, visita a las familias, pláticas, temas o talleres para niños, jóvenes y adultos. Las actividades extraordinarias son: Celebración de envío, apertura de la misión, Celebración penitencial, Viacrucis, Entronización de la Virgen, Celebración con los enfermos, Marcha juvenil o infantil, convivencia y clausura.	Durante esta etapa se eligen a los animadores de las comunidades y al terminar se tiene un retiro con ellos para explicar su función en la siguiente etapa de la misión.

Animar			
Objetivo	Temporalidad	Actividades	Sostenibilidad
El objetivo de esta etapa es conformar pequeñas comunidades por barrios para profundizar en la formación cristiana y su compromiso por el Buen Convivir.	Esta etapa tiene una duración de 12 meses. Dos características de esta etapa son que las actividades se realizan entre los misioneros y los animadores locales, y las actividades se realizan en las casas.	Las actividades ordinarias son: Rosario de Aurora por comunidad, Celebración de la Eucaristía o de la Palabra, preparación del tema con los animadores, visita a las familias, reunión de niños, reunión de jóvenes y reunión de adultos. Las actividades extraordinarias son: Celebración de enfermos, Celebración penitencial, Marcha infantil y juvenil, convivencia y clausura.	Al terminar esta etapa se tiene un retiro con los animadores de las comunidades del Buen Convivir para fortalecer su formación y se forman comisiones para su seguimiento.
Consolidar			
Objetivo	Temporalidad	Actividades	Sostenibilidad
El objetivo de esta etapa es vincular a las comunidades del Buen Convivir con los componentes del proyecto de reconstrucción del tejido social para fortalecer los procesos de reconciliación y ser fermento del Buen Convivir en la localidad.	Esta etapa tiene una duración de 12 meses. La principal característica en esta etapa es la realización de actividades donde se encuentren las familias, las empresas, las escuelas, las instancias de gobierno, la policía y las organizaciones barriales. Todo esto para crear el sentido de pueblo que fortalezca las condiciones para el Buen Convivir.	Las actividades ordinarias son: Rosario de Aurora por comunidad, Celebración de la Eucaristía o de la Palabra, preparación del tema con los animadores, visitas a las casas, reunión de niños, reunión de jóvenes y reunión de adultos. Las actividades extraordinarias son: Celebración de enfermos, Celebración penitencial, Marcha de comunidades, Vigilia mariana y convivencias.	Antes de terminar esta etapa se realiza un retiro para fortalecer la organización de las comunidades y definir su quehacer en el plan parroquial. Además, durante esta etapa se pretende que las comunidades participen en la vida parroquial y animen las diferentes pastorales, así como su participación en los componentes del PRTS.

Fuente. Elaboración propia con base en las etapas de las Misiones Redentoristas.

Los reportes señalan que en las misiones han participado alrededor de 20,000 personas con el apoyo de 200 misioneros locales y 50 misioneros externos durante el período de 2016 a 2018. A partir de este y otros trabajos se lograron identificar a 100 animadores locales de Comunidades del Buen Convivir distribuidas en 61 localidades con 624 integrantes. Y, se instalaron 23 grupos juveniles compuestos por 313 jóvenes con 15 coordinadores de pastorales juveniles. En la siguiente tabla podemos ver la distribución de las Comunidades del Buen Convivir en el municipio:

Localidades	No. de Comunidades del Buen Convivir	No. de beneficiarios
Agua Zarca	5	50
Aguacate Poniente	1	15
Aguacate Sur	1	15
Apo	1	10
Apúndaro	3	30
Arapácuaro	4	32
Barranquillas	5	60
Condémbaro	1	20
El Caracol	1	7
El Chilar	1	10
El Jazmín	1	10
El Limón de la Luna	1	15
El Palmito	1	10
El Pilón	1	10
El Tizate	1	10
Enándiro	1	15
Garachico	1	10
La Angostura	1	10
La Lagunilla	1	7
La Tapiada	1	10
Los Fresnos	2	20
Ojo Zarco	1	10
Pancinda	1	12
Pareo	7	56
Pila Honda	1	10
Santa Catarina	3	30
Tancítaro	7	70
Uringúitiro	3	30
Zirimóndiro	3	30
Total	61 Comunidades del Buen Convivir	624 personas

Fuente: Elaboración Propia.

Otro proceso que se desarrolló paralelo a las misiones y las Comunidades del Buen Convivir fueron las Convivencias Juveniles que fueron actividades realizadas con adolescentes y jóvenes de una determinada región de Tancítaro para que se integraran a los grupos parroquiales del municipio. En estos espacios juveniles se pretendía reforzar los referentes vinculantes de identidad, los vínculos de confianza y el cuidado

de su familia, los vecinos y el entorno. Las convivencias se desarrollaban agrupando a jóvenes del municipio en cuatro circuitos: Circuitos Apo, Circuito Aguacate, Circuito Pareo y Circuito Condembaro, de manera mensual.

Aprendizajes

En este apartado mencionaremos algunos aprendizajes de estos tres años de misiones en las localidades del municipio de Tancítaro. Entre los factores que fueron favorables para el desarrollo de la experiencia fueron la asesoría y colaboración de los misioneros redentoristas, que apoyaron tanto en la implementación de las misiones como en el desarrollo de manuales que permitieron llevarlas a cabo.

Antes no nos hacían las misas en nuestro barrio y ahora ya va el sacerdote redentorista o sus misioneros y las hace allá y la gente se motiva más. Porque somos muy apáticos, pero cuando viene el sacerdote y nos invita como a dar los santos óleos, toda la gente va. (Mujer adulta, misionera, entrevista grupal, Tancítaro 2018)

El trabajo con los misioneros redentoristas permitió establecer un proceso de formación para las comunidades de Tancítaro que fuera más allá de eventos masivos eventuales y que posibilitara la revinculación dentro de la comunidad.

Es diferente porque las misiones quedaban solamente en lo que se daba y hasta el próximo año, pero no había un seguimiento o que alguien viera cómo estábamos. La misión ahora es una semana, pero aparte de ahí queda un grupo o encargados que siguen motivando a la gente durante todo el año y ya ahí se abren a la espiritualidad, la convivencia y a las heridas personales que son difíciles tocar. (Mujer joven, misionera, entrevista grupal, Tancítaro 2018)

Las misiones y las comunidades del Buen Convivir son hacer vida el evangelio. El tema central que se toca en todas las reuniones ayuda que nos juntemos de nuevo como en tiempos de Jesús, donde no solamente están mis familiares sino también otras personas que no son de sangre, sino que los une algo más. Da felicidad ver cómo logramos reunir a las personas en un mismo patio a compartir nuestras penas, alegrías y nuestras experiencias vividas. (Mujer adulta, misionera, entrevista grupal, Tancítaro 2018)

Otro aprendizaje importante fue el modo en el cual se realizaban las sesiones de las misiones y de las Comunidades del Buen Convivir. Lo más importante en estos espacios era tomar en cuenta las problemáticas de la localidad y que quien los acompañó se interesara por ellos. Además, todos los misioneros que participaron de esta sistematización señalaron que la actitud de compromiso y horizontalidad del acompañante era indispensable para llevar a cabo las sesiones y que las personas se sintieran en confianza para compartir las experiencias de su vida.

Se necesita que esas reuniones sean alegres, dinámicas y con juegos. Yo pienso que eso es un factor muy importante. El hecho de que te sientes con ellos y que no te pongas como la persona que va a enseñar, solamente que te sientes con ellos y digas soy "uno de ustedes y venimos a aprender juntos". Es muy importante y ojalá lo tomen mucho en cuenta, que la actitud del animador es lo máspreciado para las personas, de no ponerse como que va a enseñar algo, sino que va a compartir con los demás, pero no sólo de palabra sino con sus hechos y actitudes. (Mujer adulta, misionera, entrevista grupal, Tancítaro 2018)

Lo principal es que el misionero que vaya a la comunidad se preocupe por las problemáticas de ahí. Eso motiva a las personas porque se sienten tomadas en cuenta. Eso las interesa a las personas. Uno ayuda en lo que puede, a mí me gusta ir a las comunidades chicas porque te da tiempo de platicar con prudencia y con tiempo las problemáticas de las familias y de la comunidad. (Hombre adulto, misionero, entrevista grupal, Tancítaro 2018)

En tanto que, para la estrategia de comunicación fue muy importante contar con el apoyo de la radio comunitaria para la difusión de las actividades que se iban realizando y con el respaldo y colaboración de la Compañía de Jesús y sus universidades para las brigadas comunitarias que, junto con las misiones, se desplegaban por las localidades atendiendo cuestiones de salud, formación de jóvenes y cuidado del entorno.

Por otro lado, hubo una serie de factores que complicaron el trabajo dentro de las misiones y, en general, en el Componente de Espiritualidad Eco-comunitaria. El primero, y más importante, era mover la voluntad de las personas para asistir a los primeros eventos, para lo cual, la creatividad de los animadores era indispensable. También, la extensión territorial para llevar a cabo las misiones ya que, en muchos de los casos, no se contó con misioneros que fueran a todas las localidades; además, se hacía complejo el seguimiento de las actividades debido a que era difícil acudir a cada una de ellas para atender alguna complicación porque no se contaba con medios de transporte suficientes. La estrategia de comunicación durante las misiones era insuficiente, debido a que en la mayoría del municipio no había señal de celular. Otro asunto que menguó el impacto de las misiones fue la falta de recursos humanos para la formación de las personas que quedaban entusiasmadas después de las misiones.

El principal obstáculo es lidiar con la apatía de las personas. Porque no quieren dejar de ver un programa o siempre hay pendientes. Ahí sí nos ha tocado trabajo ir convenciendo a las personas. Ya que van una o dos veces, ya les va gustando y se van quedando. Y después intentar cubrir todas las localidades y comunicarnos entre nosotros. (Mujer adulta, misionera, entrevista grupal, Tancítaro 2018)

Los misioneros y animadores identificaron, además, los logros más importantes de este proceso de Misiones del Buen Convivir implementado por el PRTS dentro de su localidad. El primero de ellos fue que las misiones fueron un lugar en el cual las personas pudieron expresar y sanar sus heridas con el acompañamiento de los misioneros y animadores, pero, sobre todo, de su localidad. La sanación de estas heridas permitió disminuir las barreras entre las personas y lograr la reconciliación entre vecinos y familiares. Otro logro identificado fue la unidad que resultó de reunir varias localidades y colonias en los cuales se reactivó el diálogo y la convivencia comunitaria; estos espacios consiguieron incluso atraer a los jóvenes que se habían desentendido de cualquier actividad dentro de sus localidades. A nivel familiar, consideran que varias prácticas han cambiado en estos núcleos sociales, uno de ellos ha sido dejar de consumir alcohol en exceso en las fiestas que realizan, y otro, que las mujeres han podido expresar lo que viven como violencia dentro de sus hogares y encontrar redes de cuidado.

Los retos que quedan para el futuro son lograr una colaboración estrecha con la nueva administración pública que no comulga del todo con el PRTS, de manera que se sigan impulsando los procesos de manera interinstitucional. Además, de dar seguimiento a 61 Comunidades del Buen Convivir para que se consoliden y puedan, después, caminar de manera autónoma transformando su realidad. Finalmente, aunque se tienen algunos grupos juveniles aún hace falta incrementar su número y dejar instaladas las “Convivencias Juveniles”; sobre todo, en las parroquias de Apo y Pareo. Con todo y ello, las personas saben que el proceso ahora es de ellos y reconocen el camino para mantenerlo.

Que este sueño que iniciaron unas personas de fuera que se atrevieron a soñar y que nos dijo que “no dejáramos de soñar”, ahora nosotros hagamos de este sueño una convicción. En mí ya lograron que lo sea y, ahora, que las personas de Tancítaro no la vean solamente en los que vinieron de fuera, sino que también lo vean en mí. Porque ese sueño lo voy a proyectar en las demás personas. Ya no va a ser la convicción del misionero que vino, sino la de una persona de nosotros que sea referente para los de acá también. Y cómo es nuestro sueño, no lo vamos a dejar morir y lo vamos a defender. Me atrevo a soñar que el “cordero pueda habitar con el león”. (Mujer adulta, misionera, entrevista grupal, Tancítaro 2018)

Conclusiones

Es un hecho que las Misiones del Buen Convivir fueron un proceso invaluable para el PRTS, debido a que aportó varios elementos para el análisis de la realidad de las localidades de Tancítaro, el acercamiento con actores locales y la socialización del proyecto de reconstrucción del tejido social.

Todos los encargados de los componentes han hecho hincapié en que las misiones les ayudaron a conocer las necesidades de las localidades y a definir sus primeras tareas. A partir de las misiones del 2016 se creó la primera red de actores para la reconstrucción del tejido social de Tancítaro que, posteriormente, se convirtieron en

elementos esenciales para poder desarrollarlo. En este sentido, las misiones han sido un proceso de formación de liderazgos comunitarios.

Las Misiones del Buen Convivir dejan claro que es fundamental tener un plan de formación a nivel territorial que cultive el cuidado dentro de las familias, entre los vecinos y hacia el entorno; es muy positivo para promover una visión que lleve a la construcción de condiciones políticas, económicas y sociales que favorezcan la reproducción de la vida social. No podemos dejar de lado que los procesos implementados fueron acompañados de símbolos y rituales que representaban los valores de los cuales se hablaba en cada uno de los temas que se impartieron durante las nueve misiones. La cruz del Buen Convivir que quedó en cada localidad será un símbolo de lo alcanzado y también del horizonte posible que las comunidades pueden ir construyendo, aun cuando el PRTS haya concluido en el municipio.

3.6. PROGRAMA DE ATENCIÓN FAMILIAR INTEGRAL DE TANCÍTARO

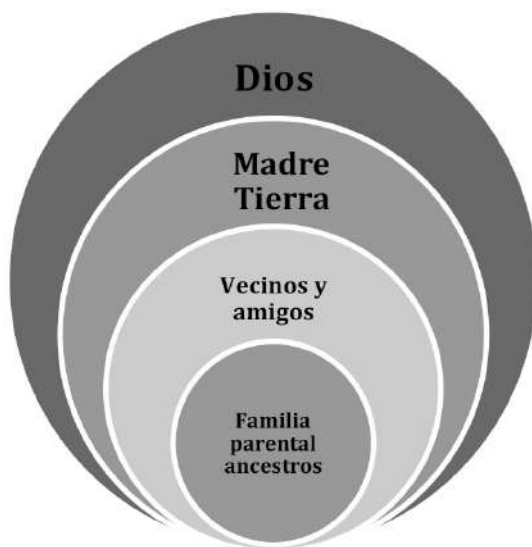
Antecedentes

El Componente de Reconciliación Familiar es uno más de los componentes de trabajo del PRTS que nació en el año 2016. Al inicio de este proyecto se vio la familia como el lugar primordial de la vinculación social y del aprendizaje de la convivencia. De igual forma, se afirmó que las relaciones dentro de este grupo social se habían deteriorado por factores como “[...] la precariedad laboral, con lo cual, los ingresos salariales son insuficientes para atender las necesidades de consumo, por lo que cada vez son más los integrantes de la familia que se ven obligados a trabajar y a extender sus horas laborales.” Además de “los cambios generacionales, debido a los cuales, los padres e hijos hablan lenguajes diferentes que dificultan la comunicación y la construcción de acuerdos” (González & Mendoza, 2016)

En consecuencia, las dinámicas sociales y económicas actuales han “reducido los tiempos dedicados a la educación de los hijos y a la convivencia familiar [...] y agudizado los procesos de individualización [y] la imposibilidad de realizar aspiraciones, lo que, en la mayoría de los casos, genera depresión y frustración”. Los resultados de esta investigación plantearon a las instituciones y comunidades “el reto de redefinir el sentido de la familia más allá del lazo sanguíneo, atendiendo a la necesidad de protección y reconocimiento de toda persona, que llevará a la formación en valores para la convivencia con los otros y que permita favorecer procesos de vinculación necesarios para forjar la cultura del cuidado de la vida”. (González & Mendoza, 2016). Ante este desafío se propusieron algunas líneas de acción para una Reconciliación Familiar que favoreciera la reconstrucción del tejido social como se nombra a continuación:

1. Fortalecer las capacidades de agentes locales en la reconciliación familiar y mediación comunitaria. De tal manera que apoyen la restauración de los vínculos, el fortalecimiento de la identidad y las habilidades para crear acuerdos.
2. Capacitar a los agentes locales en el acompañamiento terapéutico integral, de tal manera que puedan atender procesos de reconciliación y sanación personal.
3. Impulsar una organización juvenil vinculada con la familia y la comunidad, de tal manera que promuevan el diálogo intergeneracional y la construcción de propuestas integradoras de las diferentes generaciones.

Con estas líneas derivadas de la investigación de 2015, Adrián Ramírez primer encargado del Componente de Reconciliación Familiar (RF), llegó a la comunidad de Tancitaro para iniciar su labor. Para Ramírez, era importante trabajar desde el inicio del PRTS con las familias debido a que “[...] la posibilidad de vivir en armonía personal depende del contexto en el que se desenvuelve la persona, si pretendemos fortalecer los referentes relacionales necesitamos reconocer que la transformación de un modo de proceder dependerá de la transformación de los referentes desde los cuales los individuos valoran su sensibilidad. Por lo tanto, es prudente entender a la familia en diferentes niveles: el grupo social consanguíneo, los ancestros, los vecinos y amigos, la Madre Tierra y Dios” (La Reconciliación Familiar, 2017). Así la familia se consideró como un grupo más allá del lazo sanguíneo con el cual se comparte un territorio, de esta manera se podrían fortalecer los lazos comunitarios. Esto se esquematizó de la siguiente forma:



Esquema 1: *El concepto de familia para el trabajo del Componente de RF.*

Las primeras actividades que permitieron a Ramírez comprender el sentido que dan las personas a su relación con sus parientes, amigos, vecinos y el entorno, así como, diseñar una propuesta que permitiera apoyar en la resolución de sus problemáticas, fueron las siguientes:

1. El proceso de misiones durante enero de 2016, en el cual se coordinaron con los encargados de los grupos de las parroquias, voluntarios y jóvenes.
2. El diagnóstico sobre las problemáticas familiares del municipio que permitiera definir un proceso de formación y capacitación de terapeutas y misioneros.
3. La selección de candidatos para “terapeutas familiares” con personas de la parroquia y del ayuntamiento.
4. El diseño del diplomado de terapia familiar con el apoyo de Oxygen²⁷ y Silvia González.²⁸
5. La capacitación de misioneros de la reconciliación familiar seleccionados de los movimientos y grupos parroquiales.
6. La identificación de los terapeutas y misioneros para la atención de problemáticas por zona.
7. El apoyo al proyecto Triacción Juvenil de Tancítaro, para generar una formación de líderes juveniles por zona.

Cada una de estas actividades permitió que Ramírez se acercara a una parte de la realidad de las familias y con ello imaginar posibilidades para atender sus problemáticas y necesidades. Las actividades y sus alcances se describen más abajo en las etapas del proceso.

Justificación

En enero de 2016, los encargados de los componentes del PRTS en Tancítaro identificaron, en sus reuniones con diferentes actores locales, una serie de problemáticas sociales, económicas, familiares y políticas que urgían ser atendidas. La necesidad sentida de la población de atender dichas problemáticas llevó a Ramírez a implementar un diagnóstico desde el Componente de Reconciliación Familiar con el objetivo de “Ubicar la cohesión, adaptabilidad, rutinas, rituales, afectividad y comunicación en las familias”. Este análisis se basó en los elementos propuestos por el Sistema de Evaluación Familiar (SEF)²⁹ que fue una guía para analizar el ambiente cotidiano de las familias. El modelo permitió reconocer su contexto, sus relaciones con los vecinos, la frecuencia con la que acudían a celebraciones religiosas, fiestas y encuentros deportivos, y mapear los servicios más cercanos con los que contaban (deportivos, salud, religiosos, culturales) (1er Informe, Tancítaro 2016).

27 Asociación civil dedicada a la terapia familiar en Guadalajara.

28 Encargada del área de formación en ese momento en CIAS por la Paz.

29 Diagnóstico de la dinámica familiar creado por Tessie Silva.

Las descripciones y el análisis del diagnóstico a 20 familias de Tancítaro, entre abril y mayo de 2016, llevaron a la conclusión de que había un deterioro en las relaciones familiares. Primero, por la pérdida de confianza entre vecinos debido a las sospechas de nexos con los grupos del narcotráfico; segundo, por la falta de apoyo cuando se les presentaba alguna necesidad; y, tercero, por el miedo a perder los recursos económicos con los cuales contaban. Debido a los tres puntos anteriores se reconocía que:

[Las familias] quedaron atrapadas en la ola de violencia que experimentaron, así la localidad quedó sujeta a una temporalidad donde había que cuidarse del vecino, del amigo, de la propia familia y se perdió la capacidad de comunicar las historias de esperanza de los abuelos, rituales y celebraciones. [Las familias] experimentaron dificultades para comunicarse asertivamente y realizar un trabajo colaborativo; además, se notó la incapacidad para comunicar narrativas e historias simbólicas sobre las raíces de la familia y de la comunidad, que provocó una crisis de identidad. (1er Informe, Tancítaro 2016)

Al liberarse de la violencia, los miembros de las familias pusieron todo su empeño en el anhelo del progreso económico y en la defensa con las armas de su territorio, pero no en la sanación de las secuelas de la violencia vivida.

Por un lado, en julio del 2016, la información recabada por psicólogos que llegaron por la convocatoria de las Misiones del Buen Convivir, mostró una "problemática emocional crítica de duelos no resueltos y un alto índice de consumo de drogas, (anfetaminas) en especial en los varones jóvenes" (Historia PAFI). Por otro lado, en septiembre de 2016, en el diagnóstico sobre la seguridad del Municipio del CCBC, se afirmó que "[...] la percepción del consumo de drogas en la comunidad era preocupante y que ya daba cuenta de un problema de salud pública". Para los pobladores de Tancítaro ya era un problema de seguridad comunitaria. El consumo de sustancias de hombres jóvenes que portaban armas amenazaba la paz y la sana convivencia que habían recuperado recientemente.

Para hacer frente a esta realidad se necesitó una propuesta integral y la vinculación de las instituciones de la localidad para que los esfuerzos de atención a las familias no quedaran dispersos. Además de personas con un perfil indicado y un grupo interdisciplinario que ayudó a atender las complejas dinámicas que estaban poniendo en riesgo el equilibrio psicológico y físico de los miembros de las familias. Con estos primeros presupuestos se comenzó la construcción de un programa interinstitucional para el acompañamiento familiar en Tancítaro:

Entonces, la clave fue pensar en un espacio donde pudiéramos atender a la familia, los niños y los jóvenes, trabajando grupalmente, pero sin darle nombre, hasta que la misma comunidad lo pidió. No fue algo de mí hacia allá, sino de la comunidad hacia acá, y se le dio nombre, para responder a una necesidad específica de las familias y también para responder a la cuestión de adicciones que fue un elemento transversal de todas las problemáticas familiares que tuve.

Un 70% tenían que ver con una conducta activa en algún miembro de la familia, entonces surgió así, y yo traduje esa experiencia y le dimos forma. (A. Ramírez, Encargado del Componente de Reconciliación Familiar, Tancítaro 2017)

Objetivos del proceso

El objetivo general del Programa de Atención Familiar Integral fue: “[...] crear redes de apoyo a las familias en situación de riesgo, por medio de un programa preventivo, ambulatorio y de internamiento, para reducir el consumo de drogas en el municipio de Tancítaro y atender las necesidades de los miembros de las familias” (Proyecto PAFI). Dicho programa se desarrollaría entre 2017 y 2018, para después ser evaluado y ajustado para institucionalizarlo en la comunidad. Los objetivos específicos del programa fueron los siguientes:

Objetivos específicos Programa PAFI

Subprograma	Objetivo Específico
Programa preventivo	Fortalecer los vínculos de confianza, los referentes comunes de identidad y las habilidades en construcción de acuerdo al interior de las familias, de las escuelas y las comunidades para favorecer el Buen Convivir.
Programa de atención ambulatoria	Atender de manera holística a familias en situación de riesgo por medio de terapeutas familiares y trabajadores sociales, en coordinación con la organización territorial comunitaria.
Programa internamiento	Atender a los usuarios de drogas sin redes de apoyo para su rehabilitación integral a la comunidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Con los diagnósticos realizados se dio cuenta de la necesidad de atender a las familias de manera integral e interinstitucional. Sin embargo, Ramírez fue más allá y propuso una nueva mirada de los usuarios de drogas y de los sistemas familiares dentro de la localidad. Este programa y sus subprogramas fueron presentados en diciembre de 2016 a los funcionarios de la localidad, como una forma de responder a una problemática común y uniendo los esfuerzos que ya se estaban realizando y sumando algunos otros. Sin embargo, para operarlo se necesitaban otras condiciones y voluntades.

Etapas del proceso

La consolidación de la propuesta y operación del PAFI fue un proceso que evolucionó a partir de la profundización en el contexto de Tancítaro y la suma de actores para la atención familiar. Para llevarlo a cabo fue necesario retomar aprendizajes de los primeros seis meses de incidencia en la localidad desde los diagnósticos que, en general, arrojaron los siguientes aprendizajes:

- Existían algunas dependencias que trabajaban con las familias, pero de forma desarticulada.
- Se necesitaba de más personas que quisieran formarse y sumarse al cuidado de las familias.
- Las adicciones (alcohol y droga) habían sido identificadas como una gran problemática del municipio, aunque no se tenía datos específicos.
- El trauma generado por la vivencia de violencia en el municipio, tanto la recibida como la ejercida, había causado varias secuelas en las familias y los había desvinculado de vecinos y amigos (pérdida de confianza).
- Las familias experimentaban dificultades para comunicarse asertivamente y realizar tareas en común, no se transmitían narrativas con historias simbólicas de las raíces de la familia y la comunidad.
- Las personas entrevistadas eran conscientes de la necesidad de sus jóvenes y adolescentes para sanar los traumas que les dejó la violencia.

Los resultados de los diagnósticos en conjunto con las reflexiones surgidas a partir de la atención terapéutica que Ramírez ofrecía en la Parroquia de San Francisco de Tancítaro confirmaron la necesidad de que la localidad tuviera servicios cercanos de atención ambulatoria familiar:

Entonces yo sentí que no podía quedarme allá en la oficina del proyecto, solamente dentro de la institución, primero por mi ser o por mi identidad de misionero y decidí salir. Creo que fue la mejor decisión porque me vine al dispensario para atender familias, empezar a dar las consultas, y eso creo que evidenció no sólo la necesidad que hay de las consultas, sino la necesidad de un lugar donde empezaron a hablarse temas que no se habían hablado, porque no había un espacio así de confianza. (A. Ramírez, Encargado del Componente de Reconciliación Familiar, Tancítaro 2017)

1. Diseño del programa

Para articular las voluntades de las instituciones que expresaron su interés en colaborar con el Componente de Reconciliación Familiar, Ramírez elaboró una primera propuesta de tratamiento retomando la metodología de acompañamiento terapéutico del enfoque integrativo y biopsicosocial, los cuales consideraban el entorno familiar como el centro de las problemáticas tomando en cuenta su dimensión personal, comunitaria y espiritual (Proyecto PAFI).

En el caso del modelo integrativo, se retomaron seis paradigmas relevantes y validados para la atención de las adicciones, a saber: el biológico, ambiental-conductual, cognitivo, afectivo, inconsciente y sistémico; tomando en cuenta referentes teóricos como Maturana, Skinner, Ellis, Freud y Bateson (Modelos del PAFI). Por otro lado, del modelo biopsicosocial se retomaron los factores biológicos, psicológicos y sociales que inciden el funcionamiento humano y en los malestares mentales, es decir, un enfoque que miraba a la salud y la enfermedad desde un marco complejo e integral. Desde esta perspectiva, los seres humanos son contemplados como sistemas complejos, por tanto, el fenómeno de las adicciones se asocia a múltiples factores como el componente biológico, que explica las causas de las adicciones derivadas del desequilibrio del organismo; el componente psicológico, que se refiere a la falta de autocontrol, la confusión emocional y los pensamientos negativos consecuencia del tipo de afectaciones en la estructuración psíquica; y, por último, el aspecto social, que considera el nivel socioeconómico, la cultura, la pobreza, la tecnología y la religión como factores que influyen en las conductas adictivas.

Esta propuesta fue revisada por la doctora Noemí Gómez del ITESO y el equipo del CIAS central. Como sugerencia para complementar estos modelos teóricos sobre las enfermedades mentales y sus causas, se propuso retomar la experiencia de Brasil desde el enfoque de acompañamiento psicosocial para la atención de grupos vulnerables. En este caso se revisaron las reflexiones de Paulo Amarante sobre la experiencia de los Centros de Atención y Prevención Social de Brasil para la atención de la Salud Mental (Amarante, 2016). Algunos de los presupuestos retomados fueron:

- En la atención psicosocial la crisis es vista como resultado de una serie de factores que involucran a terceros, como familiares, vecinos, amigos o incluso desconocidos.
- El tratamiento de las problemáticas de salud mental, generalmente, está determinado únicamente por factores que no toman en cuenta lo social.
- Las personas atendidas deben ser involucradas en las soluciones, derivaciones y los tratamientos construidos en común acuerdo, siempre buscando que la persona atendida no se sienta excluida del proceso.
- En los procesos y proyectos deben establecerse vínculos afectivos y profesionales con las personas atendidas para que se sientan realmente escuchadas y cuidadas. Que sientan que los profesionales que las escuchan están efectivamente volcados a sus problemas, dispuestos y comprometidos a ayudarles.
- Es necesario devolver a la sociedad la responsabilidad de la atención psicosocial de las personas que viven en la localidad.
- Para lograr la participación de los actores de la localidad se requiere construir una red de relaciones entre actores sociales (gobierno, Iglesias, familias, usuarios, profesionistas, etc.) que escuchen y cuiden a los sujetos.

- No hace de los espacios de atención unos espacios burocratizados, repetitivos, pues tales actitudes indicarían que se estaría dejando de tratar con personas y nos volveríamos a centrar en las enfermedades y no en los sujetos.

Tomando en cuenta lo anterior, el encargado del Componente de Reconciliación Familiar consideró articular algunos métodos de Reconstrucción del Tejido Social que tomaran en cuenta la subjetividad y dignidad de cada persona y las dinámicas familiares para atender las causas de las problemáticas y no solo sus síntomas. Para ello, Ramírez propuso las siguientes metodologías distribuidas en tres subprogramas:

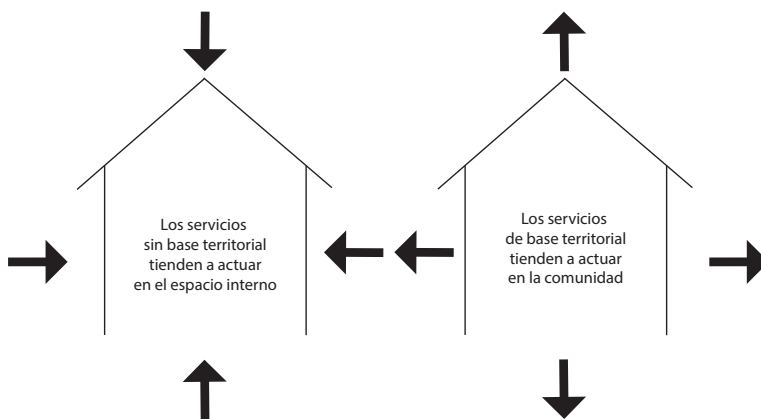
Programas y Metodologías Programa PAFI

Subprograma	Metodología
Preventivo	-Parentalidad positiva. -Familias Fuertes. -Asambleas de Paz.
Ambulatorio	-Terapia integrativa. -Terapia familiar.
Internamiento	-Comunidad terapéutica. -Modelo familiar de enfoque holístico.

Fuente: Elaboración Propia.

La integración de estas metodologías y la capacitación de actores locales en ellas buscaba responder a los objetivos de cada subprograma. Y para que este programa tuviera un mayor impacto se planteó que fuera territorial ya que “[...] no todas las familias del municipio se acercaban o no conocían los servicios de atención que había en el dispensario de la parroquia, por ello era necesario hacer promoción de la salud comunitaria en las localidades” (Ramírez, 2017) y contar con espacios a los cuales se pudieran acercar fácilmente las personas. Para Ramírez quedaba claro que:

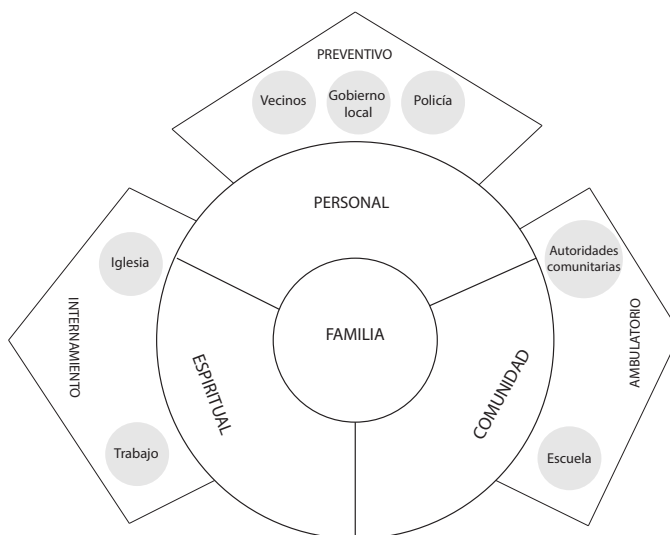
Los modelos territoriales, que no están centralizados son los que tienen resultados más favorables. Cuando todo está centralizado, sobre todo los servicios de salud, es más difícil que la atención llegue a las personas más vulnerables. Porque lo que haces es también cambiar la mentalidad de que “acudir al psicólogo es para locos” entonces también es un trabajo de sensibilización. Lo que nos ayudó a concebir el cómo de la atención territorial fue el modelo de Brasil que Amarante rescata en su libro sobre atención psicosocial, le hicimos muchas adaptaciones, pero eso nos dio muchas luces. (A. Ramírez, Encargado del Componente de Reconciliación Familiar, Tancítaro 2017)



Esquema 2: Comparación entre modelo centralizado y territorial de atención mental.

Fuente: Paulo Amarante. *Salud Mental y Atención Psicosocial* (2015).

Los tres subprogramas atendieron en diferentes niveles a las familias. El subprograma preventivo pretendió que las personas de la comunidad tuvieran espacios en los cuales trabajar aspectos de la vida cotidiana como la comunicación con los hijos o la resolución de conflictos. El subprograma ambulatorio buscó atender de forma territorial a las familias del municipio y canalizar los casos de riesgo a otras instancias especializadas del programa, mientras que el subprograma de internamiento consideró un esquema de trabajo que lograra la rehabilitación y reintegración de los usuarios de drogas. Este fue el esquema presentado para comprender el PAFI:



Esquema 3: Proyecto de Atención Familiar Integral de Tancítaro.

Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos observar, en todos los subprogramas se consideró la participación de la comunidad y de las familias como un elemento imprescindible para la reintegración de las personas a sus comunidades. La elaboración de la propuesta de este programa contó con múltiples colaboraciones que, poco a poco, ayudaron a contextualizarlo a la realidad de las familias de Tancítaro. Es de resaltar el apoyo de Noemí Gómez del ITESO en la elaboración del diplomado para Orientadores Familiares y el instrumento para caracterizar de forma más específica la problemática de las adicciones en Tancítaro en el verano de 2017. También el apoyo de Oxigene y CRS fue fundamental para la capacitación de las personas en atención terapéutica y en metodologías de atención primaria así como, la asesoría de Simón Tavera de Comunidad Terapéutica para la elaboración del proyecto de Comunidad Terapéutica y la capacitación de las personas que operarían el programa de internamiento para usuarios de drogas en Tancítaro. No podemos dejar de lado la asesoría de la oficina central del CIAS para sustentar la propuesta de una estructura territorial, ambulatoria y descentralizada que rindiera mayores frutos ni la cooperación del Ayuntamiento con recursos materiales y económicos para la operación de todo el programa.

La presente etapa sobre la elaboración del programa duró más o menos dos meses, entre noviembre y diciembre del 2016.

La evaluación de las necesidades y los recursos necesarios

Para finales de diciembre de 2016, el encargado del Componente de Reconciliación Familiar tenía mayor claridad de las oportunidades de articulación de las instituciones en relación a los subprogramas del PAFI. Sin embargo, cada uno de los subprogramas representó retos para su planeación, implementación y evaluación. En primer lugar, el programa de prevención necesitó la conformación e institucionalización de una comisión de salud comunitaria dentro del CCBC, con la intención de que este órgano ciudadano participara de las decisiones y gestiones en torno al cuidado de las familias en el municipio. En segundo lugar, se requirió conformar un equipo más grande de facilitadores, para dar atención a un mayor número de población. Además, fue necesario implementar el programa de Familias Fuertes, Parentalidad Positiva y Asambleas de Paz en todas las escuelas del municipio (16 telesecundarias, 3 secundarias, 69 primarias, 6 bachilleratos). Y, en tercer lugar, se creó un mecanismo para que la escuela, las Iglesias y las autoridades comunitarias canalizaran a las personas que requirieran atención terapéutica.

Para el segundo subprograma se requirió de profesionistas preparados para llevar a cabo la atención terapéutica de las familias en situación de riesgo, es decir, era necesario un equipo especializado. Ramírez inició un diplomado para desarrollar estas capacidades y habilidades en actores locales. También demandaba la creación de un sistema y una institución para la atención territorial semanal por tenencias (4) para acercar los servicios a los usuarios de drogas y las familias, a fin de tener una organización territorial comunitaria capaz de apoyar la reintegración de los jóvenes atendidos a su localidad.

Para el tercer subprograma, se requirió un equipo multidisciplinario capacitado para atender el centro de internamiento desde la metodología de Comunidad Terapéutica y el modelo familiar de afronte holístico, así como con un equipo de voluntarios que realizaran diferentes talleres ocupacionales y lúdicos para los jóvenes usuarios de drogas. Esto permitió desarrollar una atención personalizada de acuerdo con las características de la adicción de cada persona internada y lograr la participación del usuario, su familia y comunidad en el tratamiento terapéutico para, finalmente, reintegrar a los usuarios de drogas a su entorno familiar y comunitario buscando reducir su reincidencia.

La identificación de necesidades le permitió a Ramírez avanzar en la constitución de cada uno de los subprogramas. Sabía, de antemano, con qué actores tendría que cabildar, las relaciones interinstitucionales a establecer, las personas que le podrían apoyar y los recursos materiales que supondría. También reconocía que, en este segundo año en la localidad, era necesario que él dejara de dar atención terapéutica en el dispensario de la parroquia para dedicarse a la construcción de la estructura territorial y la implementación del PAFI, situación que no le fue fácil:

Las mismas familias han empezado a buscar quién les acompañe terapéuticamente de este equipo y de otros psicólogos. Cuando íbamos a Familias Fuertes, ahí la misma gente con otros psicólogos iba diciéndoles: "¿Cuándo me atiende a mí?", ya no era a mí, era con los mismos del equipo. Eso fue importante porque ya no se dependía de que yo fuera a las localidades, sino que los mismos equipos lo iban haciendo. El trabajo territorial fue muy importante para que también fueran creciendo y formándose los acompañantes. (A. Ramírez, Encargado del Componente de Reconciliación Familiar, Tancítaro 2017)

En noviembre de 2016, se presentó la propuesta completa al presidente municipal, el Dr. Arturo Olivera, y al cabildo del ayuntamiento de Tancítaro para solicitar la aprobación de este programa integral de atención al fenómeno de las adicciones y cuidado de las familias. La propuesta fue aprobada en el mismo mes.

La implementación del programa

Como puede verse, la implementación de cada subprograma de PAFI supuso la suma de esfuerzos de las diferentes instituciones y de la comunidad. En este apartado intentaremos dar cuenta de los resultados de la implementación de cada uno de ellos.

A.- Subprograma Preventivo

El Subprograma Preventivo se desarrolló tomando en cuenta la reciente colaboración entre DIF local,³⁰ la IM,³¹ el CDM,³² la Dirección de Deporte y Cultura y el PRTS para responder al fenómeno de las adicciones en Tancítaro. Estas dependencias, con la guía del encargado del Componente de RF, resolvieron que para reducir el consumo de drogas y alcohol en la localidad era prioritaria la prevención con niños y jóvenes. Para llevarlo a cabo, propusieron la creación del Programa de Prevención de Conductas de Riesgo y Mejora de la Convivencia (PPCRMC) que tuvo el siguiente objetivo general:

Desarrollar competencias para la buena convivencia, habilidades para la vida y conductas sanas en niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familias y docentes a través de la articulación y vinculación de diferentes instancias gubernamentales y civiles. (Programa Prevención de Conductas de Riesgo y Mejora de la Convivencia, 2016)

Los proyectos que se sumaron para conformar este primer subprograma de prevención fueron la Instancia de la Mujer con la aplicación del taller “Y, ¿después qué?... aprendiendo a decidir”, el Centro de Desarrollo de las Mujeres con el taller “El alma no tiene género”, el Sistema de Protección del Menor y del Adolescente con un diagnóstico escolar, el Componente de Reconciliación Familiar del PRTS con el proceso “Familias Sólidas para tiempos líquidos”, el Componente de Educación para el Buen Convivir con el proceso de Asambleas de Paz, y la Dirección de Cultura y Deporte con el proceso de la “Escuela de detección y desarrollo de talentos en Tancítaro” y “Fiestas con Tradición”. La colaboración entre el encargado del Componente de Reconciliación Familiar y las diferentes instancias del ayuntamiento concretó un subprograma con los recursos existentes en la comunidad, lo cual fue muy valioso ya que redujo los costos y tiempos de operación, además de dar un sentimiento de satisfacción a las personas que ya colaboraban en estas dependencias. Las líneas estratégicas del subprograma preventivo fueron:

- Reuniones con directores de escuelas para generar una colaboración más activa y cercana.
- Reuniones periódicas entre los integrantes de los proyectos para compartir avances y retos.
- Visiteo a los directores sensibilizados que desearan tener un impacto social en su alumnado.
- Capacitar en el tema de las adicciones a todas las instituciones con el apoyo del Centro de Integración Juvenil de Zamora.

30 Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de las Familias.

31 Instancia de la Mujer.

32 Comisión de Desarrollo de la Mujer.

- Involucrar a actores clave de la comunidad para motivar la asistencia, como párrocos y consejeros ciudadanos.
- Generar formatos de evaluación para los proyectos del programa.

Siguiendo estos planteamientos, para febrero de 2016 el PPCRMC se había implementado en tres localidades del municipio (Zirimondiro, Condembaro y la cabecera municipal) con un alto grado de satisfacción. En esas localidades se implementaba alguna de las actividades del subprograma y, según fueran las necesidades sentidas de la localidad, se iban agregando otras según se requiriese. El trabajo realizado en las localidades tuvo varias complicaciones como: no contar con una organización que permitiera una mejor operación del programa y que los actores que estaban involucrados eran insuficientes para atender las demandas de acompañamiento que se derivaban de los talleres y actividades. Entre los retos del PPCRMC se encontraban cuestiones de logística, presupuestos, formación de los facilitadores y de comunicación entre las instituciones. Por ello, después de reflexionar entre las instituciones sobre los avances del PPCRMC, se vio pertinente la articulación del trabajo con las familias desde una nueva institución que fue nombrada, en un principio, Centro de Atención Familiar Integral (CAFI)³³ (desde la cual también se coordinaría el subprograma ambulatorio). Los objetivos de esta nueva institución fueron:

1. **Prevenir conductas de riesgo en las localidades**
 - 1.1 Promover la prevención de conductas de riesgo en las escuelas y los grupos organizados.
 - 1.2 Organizar actividades de cohesión comunitaria y convivencia.
2. **Intervenir psicoterapéuticamente en las familias**
 - 2.1 Generar grupos de terapia grupal.
 - 2.2 Brindar psicoterapia.
 - 2.3 Canalizar a las diferentes instancias dependiendo la problemática.
 - 2.4 Terminar los procesos de prevención iniciados en las localidades del PPCRMC.
3. **Dar seguimiento a los casos atendidos o derivados, así como a las redes comunitarias**
 - 3.1 Registrar los casos atendidos o derivados.
 - 3.2 Recuperar y documentar los procesos comunitarios.
 - 3.3 Monitorear redes de apoyo.

Esta nueva instancia se instaló en el dispensario de la Parroquia de San Francisco y se inauguró en abril de 2017. Con la contratación de tres terapeutas se atendió el subprograma de prevención y pasó a llamarse Programa Integral de Prevención (PIP). Desde el CAFIT, y con la ayuda de 14 voluntarios más, se impartieron:

33 Primer nombre del centro de atención de las familias después cambiaría a CAFIT.

Antecedentes Subprograma Preventivo

Actividad del CAFIT Abril 2017- Junio 2018		
Talleres	Localidades	Personas atendidas
Familias Fuertes	Apo, Tancitaro y Cahulote	110 familias
Parentalidad positiva	Cabecera municipal, Pareo, Apo, Condembaro y Uringuitiro	14 familias
Prevención conductas de riesgo	Zirimbo y Apo	10 escuelas
Educación inicial	Zirimbo y Apo	20 madres con hijos entre los 0 y 3 años

Fuente: Elaboración Propia.

La implementación de esta nueva etapa del subprograma de prevención tuvo varias dificultades y retos durante su operación. Algunos de ellos fueron: 1) poco personal para facilitar los talleres; 2) no se contaba con medios de transporte suficientes para que los facilitadores acudieran a varios lugares a la vez; 3) dificultad en la autorización del ayuntamiento para el presupuesto de las actividades; 4) el material que se requería para las sesiones no era entregado a tiempo; 5) falta de capacitación para la facilitación de los talleres de prevención de conductas de riesgo; 6) los calendarios de trabajo y de la escuela no coincidían y los directivos no apoyaban los procesos de forma activa; 7) complicaciones para la coordinación con los otros procesos del programa y 8) la necesidad de vincular a más áreas del ayuntamiento (Evaluación del Programa Prevención de Conductas de Riesgo y Mejora de la Convivencia).

Con todo y las dificultades, el subprograma logró que las familias atendidas comprendieran la forma en que los sistemas familiares generaban condiciones que ponían en riesgo a sus miembros y la forma de atenderlos. Sin embargo, la continuidad de este programa se vio disminuida debido a que durante su implementación salió Ramírez del proyecto y entró Ana de la Garza como nueva encargada del Componente de Reconciliación Familiar y del CAFIT, así como un cambio de administración local, lo cual dificultó el seguimiento y el apoyo para llevar a cabo sus procesos.

Algunos otros datos de la implementación de las sesiones de prevención de conductas de riesgo, ya con Ana de la Garza como nueva encargada, de julio a diciembre de 2018, son los siguientes:

Sesiones Programa Integral Preventivo en Secundarias del Municipio

Nombre	Alumnos atendidos por sesión	# de grupos	# de sesiones con alumnos	# de sesiones con padres de familia
Telesecundaria "Condébaro"	180	8	4	2
Telesecundaria "Barranquillas"	72	3	5	2
Telesecundaria "Pareo"	160	9	4	2
Telesecundaria "Uringuitiro"	40	3	5	2
Telesecundaria "Apundaro"	55	3	4	2
Telesecundaria "Zirimondiro"	60	3	5	2
Telesecundaria "Apo"	60	4	1	1
Colegio "Guadalupe"	120	3	6	2
Secundaria Técnica #41	150	4	3	1
Telesecundaria "Los Fresnos"	70	4	5	2
TOTAL	967	43	42	18

Fuente: Elaboración Propia.

Además, se articuló un trabajo más específico para niños, niñas y adolescentes de ocho años en adelante que hubieran experimentado o presenciado violencia en su familia, la escuela o comunidad, con la metodología "Cantando a los Leones" que pretendía desarrollar destrezas socioemocionales y fortalecer su resiliencia para responder con efectividad ante el miedo y la violencia en sus vidas. Este trabajo se llevó a cabo en las siguientes primarias:³⁴

Primarias Metodología "Cantando a los leones"

Localidad	Nivel educativo	Personas atendidas
Garachico	Primaria	15
Garachico	Primaria	25

Ojo Zarco	Primaria (1º, 2º y 3º grado)	12
Ojo Zarco	Preescolar	11
Ojo Zarco	Primaria (4º, 5º y 6º grado)	15
Ojo Zarco	Secundaria	5
Ojo Zarco	Preescolar	11
Ojo Zarco	Primaria (1º, 2º y 3º grado)	10
Ojo Zarco	Padres de familia de los tres niveles educativos	11

Fuente: Elaboración Propia.

Sumado a lo anterior, Ana de la Garza apoyó en la aplicación de un tamizaje de conductas de riesgo en las secundarias del municipio. Dicho tamizaje se realizó con un cuestionario breve para detectar a personas vulnerables y en riesgo de consumir sustancias adictivas; así como detectar aquellas que ya están consumiendo y estarían en riesgo de desarrollar trastornos por abusos o dependencia a ellas. El instrumento evaluó el uso y abuso de sustancias, la salud mental, las relaciones familiares, las relaciones con amistades, las habilidades académicas, el interés vocacional y las conductas agresivas o delincuenciales.³⁵ Los resultados fueron enviados al Centro de Atención Primaria de Adicciones de Uruapan para la sistematización y análisis de los datos, para posteriormente presentarlos a las instituciones educativas y elaborar un plan de intervención coordinado.³⁶

Hasta finales de 2018, el subprograma preventivo siguió siendo una línea importante para la prevención de las adicciones y el cuidado de las familias en el municipio de Tancitaro.

B.- Subprograma Ambulatorio

El Modelo de Atención Psicosocial Territorial de Brasil fue significativo para imaginar y justificar la forma de atención ambulatoria del PAFI. Durante el año 2017, desde el CAFIT, se atendieron a pacientes mediante terapia individual, familiar y de pareja en las cuatro tenencias del municipio. Dichas sesiones fueron semanales y con duración de una hora. La atención territorial se vio fortalecida con los dispensarios de las parroquias o las oficinas de los jefes de tenencia que fueron utilizadas como consultorios terapéuticos. Cada caso atendido en las localidades tuvo un tratamiento distinto, según el motivo de consulta y las particularidades de las personas que solicitaban acompañamiento. Para brindar una atención eficaz cada una de ellas, se llevó un

35 El tamizaje se aplicó en 12 telesecundarias, 2 secundarias y 4 bachilleratos del municipio.

36 Hasta el momento no se conocen los resultados del POSIT.

archivo de seguimiento que se revisaba en reuniones mensuales entre el encargado del componente y los terapeutas, para evaluar y supervisar la atención realizada. Este subprograma tuvo una alta demanda para atender personas en situaciones de riesgo por el consumo de drogas. Para la atención de estos casos se daban terapias ambulatorias semanales en las tenencias, dado que aún no se contaba con un lugar de internamiento (en construcción). Sin embargo, ante los numerosos casos y la situación de emergencia de algunos de ellos, Ramírez se vinculó con centros de tratamiento residencial de adicciones de otros municipios, a los cuales canalizó personas en alto riesgo de dañarse a ellos mismos y a otras personas. (Historia del PAFI)

Para lograr toda esta ruta de canalización, el encargado del Componente de Reconstrucción Familiar estableció, entre el CAFIT y la CUSEPT, un protocolo de derivación de personas detenidas bajo los efectos del consumo de drogas. Hasta ese momento la práctica común era que los guardias de la CUSEPT detuvieran a los usuarios de drogas para llevarlos a los separos de la presidencia municipal y, como no podían retenerlos más de 48 horas, eran llevados a la Procuraduría de Seguridad de Uruapan para que llevaran su proceso judicial. Sin embargo, como no eran detenidos con un gramaje alto de drogas o solamente bajo el efecto de ellas, eran puestos en libertad y regresaban a la comunidad de Tancítaro. Para resolver esta situación Ramírez propuso, como medida restaurativa, que las personas que fueran detenidas con bajos gramajes de drogas o con algún grado de intoxicación, tuvieran la opción de ser enviados al CAFIT para pasar por un proceso de terapia breve, siempre y cuando el caso no fuera severo o crónico. La medida fue aceptada por el ayuntamiento y la CUSEPT, sin embargo, los filtros de canalización no se llevaron a cabo de manera adecuada y se derivaron casi todos los casos de detención. Entre enero y diciembre de 2017, de los casos de detenidos, se derivaron 38 personas para rehabilitarse en centros de Uruapan y Guadalajara (Informe Tancítaro sep-oct 2017). Para darles seguimiento, Adrián Ramírez y su equipo realizaron visitas quincenales con la intención de verificar el estado de su salud física y mental, revisar los avances de la persona y complementar su tratamiento con terapias grupales.

Para junio de 2018, llegó Ana de la Garza como nueva encargada del Componente de RF que, con la contextualización de Ramírez, se encargaría de dar seguimiento a los procesos del programa ambulatorio del CAFIT. Con todo, fue muy complicado lograr transmitir los conocimientos y estrategias con las cuales se acompañaba a los diferentes grupos de la comunidad y las instancias del ayuntamiento. También fue complejo que la nueva encargada entendiera inmediatamente todo el contexto y las razones por las cuales era necesario mantener en funcionamiento los tres subprogramas del PAFI, sobre todo el de prevención y el ambulatorio, ante la fuerte demanda del internamiento de usuarios de drogas. Los tres terapeutas y los voluntarios del CAFIT atendieron con el subprograma ambulatorio, entre abril y diciembre de 2017, al siguiente número de personas:

Subprograma Ambulatorio CAFIT 2017

Tenencia	Pacientes atendidos
Pareo	22
Apo	19
Uringuítiro	29
Condémbaro	5
Tancítaro	34
TOTAL	109
Ingreso a Centro de Rehabilitación	38

Fuente: Elaboración Propia.

Este programa detuvo su operación en enero de 2018 debido a que la atención de los usuarios de drogas desbordó al personal que trabajaba en el CAFIT y a las instituciones que apoyaban la implementación del subprograma de prevención. Por lo cual, se decidió que el personal del CAFIT fortaleciera a la Comunidad Terapéutica que se dedicaría a la atención de las adicciones. Con ello, el Centro de Atención a las Familias cerró sus puertas de enero a marzo de 2018 y dejó de operar en las tenencias de la localidad. En su reapertura, en abril de 2018, ya no tenía un seguimiento puntual del PRTS y solamente brindaba atención a las familias en el dispensario de la cabecera municipal de Tancítaro, con lo cual contradecía su vocación de acercar los servicios de salud mental a las familias del municipio.

Para finales del año 2018 se inició un proceso de evaluación y reestructuración del CAFIT y el programa ambulatorio con Blanca Torres, última encargada del Componente de Reconciliación Familiar en Tancítaro que inició un proceso con la nueva administración del Ayuntamiento para retomar la atención territorial.

C.- Subprograma de Internamiento

El problema de las adicciones en Tancítaro transitó del tema de seguridad al de salud mental comunitaria. En este espacio de salud no serían los policías o las autoridades locales las únicas responsables de atender la problemática, sino que se involucraba a las familias y a la comunidad en la atención de los usuarios de drogas. Esto fue posible gracias a los diagnósticos que se realizaron en el municipio en 2016 con las familias y a la socialización de los resultados en todas las localidades posibles del territorio. Algunos de los resultados más importantes que fueron presentados en las cuatro tenencias del municipio y en la cabecera municipal, durante 2017, se afirmaba que:

- Los jóvenes y niños son considerados como la población más vulnerable a las adicciones.
- El alcohol fue reconocido como la mayor causa de adicciones en la comunidad.
- Se reconoció que los adultos que consumen drogas o alcohol actúan violentamente al interior de sus familias.
- Los espacios en las vías públicas como las tienditas y las canchas son usados para el consumo de alcohol y no para la recreación deportiva.
- Hay un alto consumo de marihuana y cristal en las localidades. En el caso de la cabecera municipal se menciona que al menos el 20% de los jóvenes consumen algún tipo de sustancia (Diagnóstico sobre adicciones, Tancítaro 2017).

A las presentaciones se invitaron a consejeros ciudadanos, grupos parroquiales y personas de la comunidad interesadas en conocer la situación de adicciones del municipio y para escuchar sus propuestas sobre la forma de atender la problemática de manera comunitaria. En estos espacios se promovían los servicios del CAFIT y se les animó a que apoyaran la participación de sus hijos en las actividades del PIP. Por otro lado, la presentación de resultados a funcionarios del ayuntamiento y a la CUSEPT, cuerpo policiaco con más casos de detención por consumo de sustancias, sirvió para que ratificaran la decisión de crear un centro de internamiento para usuarios de drogas, con una metodología que promoviera el cuidado y reinserción de las personas a la comunidad. Para ello, Adrián Ramírez, ya se había dado a la tarea de buscar un modelo de atención que no tuviera un enfoque punitivo en la rehabilitación, sino donde se tratara a la persona de manera integral. Después de una revisión bibliográfica y de visitas a varias experiencias de Michoacán y Jalisco, Ramírez consideró que sería pertinente probar el modelo de Comunidad Terapéutica en Tancítaro, por la forma de atención que se proponía con los usuarios de drogas, que permitía mirarlos como personas con necesidades no atendidas que debían ser acompañadas de manera integral mediante un programa altamente estructurado y un equipo monitor.

La Comunidad Terapéutica llamó la atención del encargado de Reconciliación Familiar, debido a que era un modelo de trabajo y de vida que colaboraba con las personas considerándolas capaces de influir en su propio tratamiento, rehabilitación y recuperación, teniendo como base para el trabajo terapéutico a las familias y la red social de los usuarios (La Comunidad Terapéutica. Guía para el Consejero Terapéutico en Adicciones, 2016). Por otro lado, la vida en comunidad era un aspecto importante a considerar para el modelo de Comunidad Terapéutica, ya que suponía un tipo de relación social donde la persona se responsabilizaría de sí mismo y de los demás y en todos los aspectos de la cotidianidad, como alimentarse, usar el tiempo libre, cuidar el entorno, ayudarse en las problemáticas más profundas, resolver conflictos, enfrentar problemas y encontrarle sentido a la vida.

Para estructurar y contextualizar el modelo, se pidió el apoyo de Simón Tavera, uno de los fundadores de las Comunidades Terapéuticas en México, para que capacitara a las personas que atenderían este centro de rehabilitación y al personal que ya trabajaba en el CAFIT. En junio de 2017, en reunión con las instituciones que atendían

a las familias y con funcionarios del ayuntamiento, Tavera propuso llevar a cabo una contextualización del modelo de CT con los recursos que se tenían en la localidad, y, además, debido a la problemática tan arraigada de las adicciones, conseguir fondos federales para su atención. Las consideraciones presentadas en el "Taller de atención de las adicciones" para la creación de la CT fueron:

- Crear un programa de ocho meses con actividades que tuvieran un respaldo metodológico y un objetivo de cambio.
- Implementar un tratamiento residencial, altamente estructurado, en el cual la comunidad fuera su operadora y en un sistema microsocial con mucha similitud tanto al exterior como al interior.
- Tener un enfoque multidisciplinario para conectar diversas ideas y darle seguimiento, según sea cada caso, y donde participen médicos, terapeutas, trabajadores sociales y otros.
- Evaluar el trabajo realizado dentro de la comunidad de manera constante y no sólo considerarlo como un trabajo de buena voluntad.
- Entregar evidencias de que el programa da resultados.
- Contar con un lugar físico para que pueda instalarse la CT.

Estas consideraciones fueron planteadas a los funcionarios públicos para que conocieran la forma de trabajo de este espacio, así como los requisitos para operar un programa de este tipo, tales como: 1) una capacitación en el Programa de CT en el que todos los participantes conocieran cuál sería su rol; 2) generar protocolos para el ingreso voluntario de personas según la norma 028 considerando a las dependencias de la localidad; 3) establecer la edad del grupo a atender; 4) contar con al menos 20 personas en el internamiento para que el modelo funcione; 5) capacitar un equipo de contención que haga intervenciones familiares; 6) establecer calendarios para los procesos que cada persona, y 7) comprometer a las familias en el tratamiento de sus miembros usuarios de drogas. Además de las hipótesis de cambio del modelo de CT que consideraba los siguientes elementos:

- No se trata de resolver solo la abstinencia.
- De fondo hay un problema de tipo emocional.
- Los problemas emocionales se manifiestan en forma de conflictos en los contextos relacionales.
- La CT es un espacio artificial que ayuda a reestructurarse.
- Se necesita habilitar a la comunidad para la reflexión, análisis y confrontación entre sus miembros.
- Bajo esta técnica, los conflictos pueden ser elaborados y modificar su sentido, significado y manejo.
- El trabajo de elaboración debe ser intenso y en plazos no menores a los 6 meses.
- Un programa estructurado favorece que los procesos de pensamiento se hagan complejos y permitan la vida social.

Ya con todos estos elementos, Ramírez acordó con Tavera una capacitación para el nuevo personal, tanto monitores como acompañantes de la Comunidad Terapéutica, con la intención de formarlos durante el mes de julio de 2017. En las sesiones de capacitación se compartieron los pormenores del modelo, mientras que Adrián Ramírez y Ana de la Garza hicieron comentarios para contextualizarlo a la realidad de Tancítaro. En esta formación participaron también los miembros del CAFIT con la intención de que ayudaran a construir el esquema de trabajo de la CT con la experiencia que habían adquirido en la operación del programa ambulatorio y del seguimiento a las personas en los centros de rehabilitación de Jalisco y Michoacán.

El resultado de esta capacitación fue la adquisición de herramientas teórico - metodológicas por parte del equipo de CT y CAFIT para la atención de las adicciones desde esta metodología. Poco después de esta capacitación, Adrián Ramírez terminó su participación en Tancítaro y continuó Ana de la Garza con el proceso. La nueva encargada del componente tuvo varias tareas por atender en el PAFI. Una de las primeras fue consolidar el modelo de Comunidad Terapéutica para que comenzará su operación en cuanto quedarán listas sus instalaciones que estaban construyéndose en un viejo cuartel militar dentro de la cabecera municipal. Durante agosto de 2017, Ana de la Garza, se dedicó a consolidar el equipo de Comunidad Terapéutica y a mantener el trabajo que venía realizándose desde el CAFIT, mientras que con el grupo de Comunidad Terapéutica, Garza participó como guía en las reuniones de trabajo en las cuales se redactó la misión, visión y objetivos del centro de rehabilitación:

- *Misión:* Liberar a las personas de sustancias psicoactivas (drogas), reconstruyendo los vínculos familiares y comunitarios, por medio de un modelo integral terapéutico y residencial altamente estructurado basado en el apoyo mutuo y la suma de voluntades.
- *Visión:* Ser un modelo terapéutico referente en el país por su participación comunitaria en el que la población es el principal agente de cambio en la erradicación del consumo de drogas, logrando la unión y la buena convivencia en las familias de nuestro municipio.
- *Objetivo general:* Desarrollar una nueva identidad social en los usuarios de drogas y promover su reingreso en la sociedad, a través de la construcción de un nuevo estilo de vida.
- *Objetivos específicos:*
 - a) Realizar actividades comunitarias culturales, educativas, recreativas y de recuperación de espacios públicos.
 - b) Impartir talleres y conferencias psicoeducativas.
 - c) Brindar atención psicoterapéutica a los usuarios y familiares.
 - d) Ofrecer espacios de contención por medio de grupos de autoayuda.
 - e) Capacitar a los usuarios en actividades productivas.
 - f) Impartir espacios de convivencia entre usuarios, equipo de profesionistas y operadores desde relaciones horizontales (Informe Comunidad Terapéutica, 2017).

Aun sin contar con las instalaciones de la CT, el equipo contratado, compuesto por ocho acompañantes, el nuevo director de CT y la encargada del Componente de reconciliación familiar se dedicaron a trabajar en las comunidades donde el CAFIT brindaba la atención ambulatoria. Durante las visitas del equipo de CT a las localidades se realizaban sesiones de reflexión para platicar sobre el problema de las adicciones y promover los servicios de atención con los que contaba el grupo. Cuando alguna persona pedía ser atendida se le canalizaba, según fuera su situación, con alguno de los terapeutas de los dos centros para una atención personalizada. Cada semana se realizaban talleres y eventos para generar conciencia del daño de las sustancias adictivas y promover estilos de vida saludables como una forma de prevenir el consumo en jóvenes y adolescentes. Mientras tanto, con la atención ambulatoria se daban psicoterapias a usuarios egresados de otros centros de rehabilitación, asesoramiento a personas que se acercaban por voluntad propia e internamiento foráneo a sujetos que establecían un convenio mediante alguna instancia gubernamental u otra institución. Las localidades atendidas de esta manera fueron Agua Nueva e Infonavit de Tancítaro (Informe Tancítaro, 2017).

En la evaluación de estos procesos se confirmó que la mejor forma de incidir en la prevención de las drogas era involucrarse y trabajar directamente en los territorios de las localidades, lo anterior hacía evidente la necesidad de continuar con los subprogramas territoriales de prevención y atención ambulatoria. Los primeros meses de operación de la CT, el personal del CAFIT realizaba tareas similares e incluso se confundía la especificidad de la atención que brindaban cada institución. Para que esta división quedara clara y formalmente distribuida, la encargada del Componente de RF redactó protocolos de derivación entre el CAFIT y CT para que quedaran establecidas las funciones de cada institución y sus canales de comunicación. Quedó establecido que el personal del CAFIT se dedicaría a atender las problemáticas cotidianas y conflictos dentro de las familias, mientras que la CT atendería los casos de consumo de drogas.

De julio a octubre de 2017, Ana de la Garza realizó un importante trabajo interinstitucional para coordinar ambas instituciones para que en noviembre se inaugurara la “Comunidad Terapéutica 16 de Noviembre”. Con la apertura de CT se inició un trabajo de sensibilización con ocho usuarios de drogas y sus familias para prepararlos, bajo un consentimiento informado al tratamiento residencial. Además, se dio psicoterapia familiar de manera ambulatoria a 43 familias con integrantes que consumían drogas. Se impartió un taller psicoterapéutico a familias (73 personas) dentro del CAFIT donde se abordaron los principales temas para la comprensión de las conductas que facilitan las adicciones, y se hicieron brigadas de salud y visitas domiciliarias con las cuales se dio a conocer las funciones de la Comunidad Terapéutica y donde se motivaba a la atención de esta problemática por parte de los familiares (Informe Tancítaro, 2017).

La CT y su equipo comenzaron a rendir sus primeros frutos en mayo de 2018 cuando se gradúa su primera generación. Varias de las personas que fueron residentes en esta primera etapa se sumaron como voluntarios para apoyar la rehabilitación y reinserción de otros usuarios de drogas. Por su parte, el encargado del Componente de Economía Social y Solidaria del PRTS inició la instalación de talleres para que los

residentes aprendieran oficios y se redujeran aún más las probabilidades de su reincidencia. Para diciembre de 2018, se graduaron 16 personas de las cuales solamente 4 reincidieron en el consumo de sustancias, las demás se reintegraron a sus familias y a la vida de la comunidad. Además seguían 34 residentes en la CT (Informe Tancítaro, 2018). Aquí presentamos uno de los testimonios de un residente que cumplió todo el programa y que actualmente es voluntario en el Centro:

Para mí fue muy bueno entrar acá, mi familia ya no sabía qué hacer conmigo, yo estaba muy mal y parecía un alma en pena, caminando por las calles de aquí de Tancítaro. Ya no trabajaba ya no hacía nada, solamente pedir para consumir.

Yo era trailero, desde muy joven a eso fue a lo que me dediqué y que me gustó hacer, pero ya sabes que en eso hay muchas drogas para aguantar. Empiezas que con una cosa pequeña pero después pues ya te van dando otras y otra y no te das ni cuenta cuando ya consumes prácticamente todo el día. Hasta que comencé a consumir cristal y pues ya ves, te digo, que terminé en la calle caminando ya sin rumbo y sin saber a dónde ir. Yo creo que le daba mucha pena a la gente, porque ahora que me ven en la calle, que ya estoy limpio o que me ven trabajando y pues les da mucho gusto y me lo dicen “que bueno que ya estás mejor”, “mira lo bien que te ves así”, “no dejes de luchar, nosotros te apoyamos”.

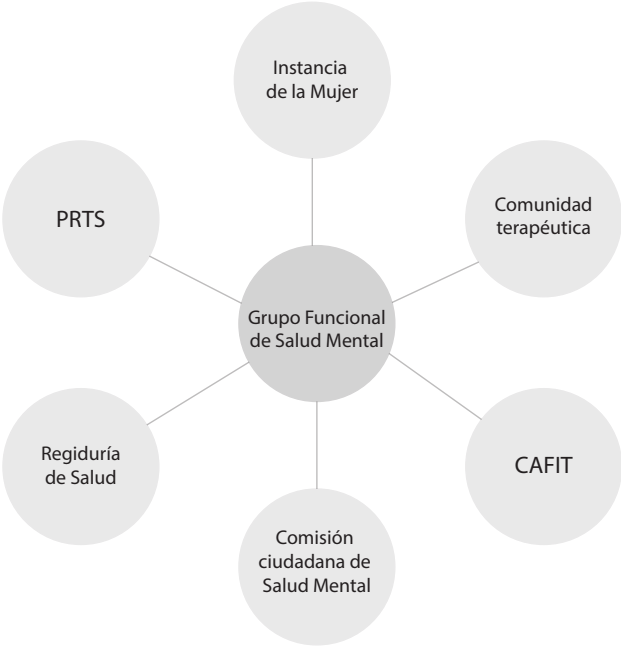
Y la verdad es que ni recuerdo muy bien por qué llegué aquí o cómo, pero tuve un momento de lucidez y de decir que “yo ya no quería esta vida que quería otra cosa” y mi madre me apoyó. Esa madre que yo tanto había dejado atrás y que siempre le gritaba o a la que le iban a contar cosas de mí, ella nunca dejó de confiar de que un día yo saldría, pues, del consumo, ¿no? Cuando me internó aquí mi madre nunca dejó de venir a verme, todos los miércoles venía ella y mi familia a ver cómo seguía y a decirme que le “echara ganas”. Aquí adentro pues entra de todo y había varios que te dicen que te vayas o que les ayudes a fugarse, y yo me mantenía y no me iba porque recordaba a mi familia y la oportunidad que Dios me estaba dando. Poco a poco me fui recuperando y ya ayudaba en todo lo que podía, sobre todo a Alex, ese compa que salió de las Islas Marías, la verdad él nos alentaba mucho y su ejemplo me ayudó a querer salir adelante aun cuando me quería rendir.

Aquí con personas como Alex y con los demás residentes como que haces una familia y aprendes a platicar de lo que sentimos y a decir lo que queremos. Pero también nos comprometemos con nuestras familias, entonces es recibir, pero también dar, ¿no? Total, que terminé mi tiempo y me gradué, y ya me dejaban salir, pero ahora ya podía irme con mi familia toda la semana. Pero estando con mi familia yo pensaba en todos los chavos que están aquí y me empezaba a venir para acá con la intención de apoyar en lo que yo pudiera. Y hasta el momento soy voluntario aquí, también hay otros dos compañeros que vienen a apoyar a los otros, eso nos ayuda a salir. Yo la verdad estoy muy agradecido con Diosito y con los padres que nos confesaban o que nos daban

una misa, la verdad es que si no te agarras de la familia o de algo más grande pues no sales. No lo logras. (Hombre joven, ex residente de la Comunidad Terapéutica, Tancítaro, 2018)

**La focalización en los efectos
y el descuido de la articulación interinstitucional**

En el recuento que hemos hecho del año 2017 podemos observar que el CAFIT llevó a cabo actividades de los tres subprogramas del PAFI. Este período fue un tiempo de mucho desgaste para Ramírez, Garza y su equipo. Para junio de 2017, ya eran 6 los grupos institucionales con los cuales se colaboraba para la atención de las familias: la Instancia de la Mujer, el DIF municipal, el CCBC, el CAFIT, Comunidad Terapéutica y el PRTS, instancias que contaban con un breve espacio para supervisar el trabajo realizado, y que era necesario institucionalizar con funciones de monitoreo y seguimiento. Además, Ramírez consideró que se debían agregar a la Comisión Ciudadana de Salud Mental y a la Regiduría de Salud, para que la problemática de las adicciones y de la salud mental de las familias quedaran al cuidado de un equipo multidisciplinar llamado *Grupo Funcional de la Salud Mental (GFSM)*, en el cual se articularan los mayores esfuerzos posibles. El esquema planteado para este equipo fue el siguiente:



Esquema 4: Estructura del Grupo Funcional de Salud Mental.
Fuente: Elaboración Propia.

El GFSM se comenzó a reunir gracias a los esfuerzos de Ramírez y, en dichos espacios, se inició la supervisión formal de los subprogramas del PAFI con el fin de evaluarlos y hacer los ajustes pertinentes. Con este nuevo planteamiento se buscaba tener una mayor vinculación entre las dependencias y contar con mejores posibilidades para la obtención de recursos humanos, materiales y económicos desde el gobierno municipal y federal. Sin embargo, en la planeación del PRTS de Tancítaro, en enero de 2018, se priorizó la atención de las personas usuarias de drogas debido a la cantidad de casos que llegaban a los talleres, a la atención ambulatoria o a las mismas instalaciones de CT y CAFIT. Por ello, se tomó la decisión, en febrero de 2018, de que los terapeutas del CAFIT fortalecieran el equipo de CT en sus mismas instalaciones, dejando de operar en el dispensario de la iglesia de San Francisco de Asís. Después de los primeros meses de apoyo entre estas instituciones se consideró la desaparición del CAFIT, ya que tanto la encargada del componente como la directora de la Instancia de la Mujer suponían que esta institución solamente había sido una fase del PAFI, y que lo importante sería seguir atendiendo los servicios brindados para la atención residencial de los usuarios de drogas.

Durante este tiempo no hubo un acompañamiento puntual de la oficina central del CIAS a los procesos que se estaban desarrollando en Tancítaro en el Componente de Reconciliación Familiar y se veían menguados los esfuerzos realizados para la atención terciaria de las adicciones. Con la suma de estos factores, el CAFIT cerró de febrero a marzo de 2018. Para junio de 2018, después de un año de arduo trabajo, Ana de la Garza decide retirarse del proyecto de RTS. Su salida se dio en junio de 2018, y tardó cerca de tres meses para que alguna persona cubriera su lugar en el Componente de Reconciliación Familiar. Finalmente, la psicóloga seleccionada fue Blanca Torres oriunda de Choritiro, localidad de Tancítaro, la cual ya no recibió una contextualización de parte de Ana de la Garza y tuvo que comprender los procesos que se llevaban a cabo en el componente mediante charlas con el resto de los integrantes del PRTS; así como con la lectura de los informes de actividades que estaban archivados. A la fecha, Blanca Torres ha comenzado un trabajo de vinculación con el CAFIT y CT para acompañarlos y apoyarlos en sus procesos de consolidación. En el caso del CAFIT, está apoyando en la fase de evaluación de 2017 y planeación 2018, tratando de recobrar los objetivos iniciales del trabajo preventivo y ambulatorio. Mientras que con CT apoya en la dinámica del equipo y en la atención terapéutica de los residentes.

Este breve recuento nos permite hacer un esbozo de lo ocurrido con el PAFI durante 2018. Primero, el programa de atención ambulatoria dedicado a la atención de las problemáticas cotidianas de las familias se cerró para procurar la atención de los usuarios de drogas. Segundo, una vez reabierto, el CAFIT ya no operó en las tenencias del municipio con la justificación de que había más personas en la cabecera municipal, dejando de lado el principio de base territorial, que había ayudado a acercar los servicios de salud mental a las personas más vulnerables de las localidades. Tercero, las reuniones de supervisión de casos

con otras instancias dejaron de realizarse debido a los conflictos no resueltos entre los acompañantes del CAFIT y CT, así como por la carga de trabajo de ambos equipos. Y cuarto, las reuniones interinstitucionales ya no se realizaron, en parte porque la administración actual del ayuntamiento comenzó su proceso de salida y por la falta de personal que mantuviera la coordinación entre estas instancias. Sin embargo, antes de la salida del gobierno del ayuntamiento, se formalizó el Consejo Municipal Contra las Adicciones (COMCA), del cual el presidente municipal era el director y donde se vinculó a la regiduría de salud, la Comunidad Terapéutica, la CUSEPT y la Instancia de la Mujer, pero en el cual ya no se consideró al CAFIT.

Con todo lo anterior, se generó una gran experiencia de trabajo para la atención de una problemática compleja como la de las adicciones. Estos aprendizajes quedan estipulados en el último apartado de este documento.

Aprendizajes

En este informe se han presentado a grandes rasgos lo sucedido con el PAFI entre el año 2016 y 2018. La idea fue describir la experiencia que se tuvo con la creación de un programa de estas proporciones y presentarla para aprender de sus aciertos, complicaciones y errores. La sistematización específica del CAFIT y de la CT es una tarea pendiente, en la cual se presenten de manera profunda las experiencias de cada institución tanto en la atención preventiva y ambulatoria como en el proceso de internamiento de usuarios de drogas. Por lo pronto, presentamos algunos aprendizajes generales de las etapas de esta experiencia de acompañamiento a las familias:

Resumen de Aprendizajes del diseño, implementación y evaluación del PAFI

Etapa	Aprendizajes
1. Inmersión y Diagnóstico.	• Las misiones fueron una actividad que ayudó a completar los diagnósticos específicos de la comunidad y a la formación de las familias. • El diagnóstico específico del Componente de RF evidenció otras problemáticas que no estaban reconocidas. • Para el acercamiento con las familias fue necesario crear un espacio de confianza para hablar sin sentirse prejuiciados. • La terapia psicológica individual o familiar ayudó al encargado del componente a caracterizar la situación de las familias de Tancitaro. • Acercarse y colaborar con las instituciones que ya atienden a las familias ayudó a fortalecer el diagnóstico y preparar el terreno para la colaboración interinstitucional. • Los diagnósticos de seguridad arrojaron luz sobre asuntos de salud mental y adicciones que no habían sido evidenciados, son un buen medio para que las instituciones y la ciudadanía se den cuenta del tamaño de la problemática en su municipio. • La interacción constante con todos los actores de esta primera etapa, su inclusión en actividades del componente y la comunicación de los resultados de los diagnósticos con ellos permitió que se sumaran a los programas del PAFIT.
2. La vinculación interinstitucional para la prevención de conductas de riesgo.	• La vinculación y comunicación constante entre las instancias fue muy importante para llevar a cabo el programa. • Fue necesario un número suficiente de facilitadores formados para impartir los talleres del programa. • Se necesitó de una estrategia territorial y un cronograma que permita atender la demanda de las localidades. • No todos los facilitadores tenían formación en el tema del tratamiento de las adicciones. • Las reuniones interinstitucionales ayudaron a no perder los objetivos del programa y para realizar las correcciones pertinentes a cada uno. • Las escuelas fueron un espacio privilegiado para llevar a cabo un trabajo de prevención, pero también, para construir nuevos aprendizajes para los padres.

3. La elaboración de un Programa de Atención Familiar Integral.

- Fue positivo recuperar los resultados de los diagnósticos del tejido social y de seguridad del CCBC para justificar la propuesta del programa de atención a las familias en la comunidad.
- Es necesario revisar las políticas públicas de salud mental, tanto estatales como nacionales, para que el PAFI quede justificado en un marco legal, desde el cual, existan mayores posibilidades de financiarlo por el ayuntamiento o alguna otra instancia de gobierno.
- Se requirió recuperar los aprendizajes de las vinculaciones con las instancias encargadas de atender a las familias.
- Se reconocieron y organizaron los elementos con los cuales se contaban actualmente para atender la problemática: humanos, económicos, tecnológicos y comunitarios.
- Se compararon los recursos que se tenían con la problemática de las familias para elaborar un presupuesto prospectivo humano, financiero y material.
- Fue atinado escribir lo más sencillo y entendiblemente posible la propuesta y presentarla tanto al ayuntamiento como a la comunidad.
- Fue necesario escribir un plan operativo para llevar a cabo la propuesta de atención a las familias con la retroalimentación de la comunidad y de los funcionarios del ayuntamiento.

4. La operación del Centro de Atención Familiar Integral de Tancítaro.

- Las estructuras interinstitucionales de base territorial dieron mayores posibilidades a las personas vulnerables del municipio para ser atendidas.
- Fue importante ubicar los lugares estratégicos para la atención ambulatoria, tomando en cuenta las relaciones que la comunidad tenga con cada institución.
- Con la atención ambulatoria se logró detectar y canalizar casos de personas y familias que requirieran un tratamiento psicológico específico o de internamiento.
- La participación de las familias en los procesos terapéuticos fue muy relevante para la sanación de las personas.
- La elaboración de protocolos para la derivación entre las dependencias del ayuntamiento y el CAFIT ayudó a llevar un control de las personas recibidas y brindarles una mejor atención.
- Contar con un equipo que abarcara las cuatro tenencias y la cabecera municipal fue posible gracias a la formación y los diplomados que organizó el encargado del Componente de RF.
- Las reuniones mensuales de supervisión con los terapeutas permitieron que se mejorara la atención a los usuarios, además de convertirse en un sitio terapéutico para los profesionales que cuidaban a las familias.
- El encargado del componente procuró que los terapeutas del CAFIT tuvieran espacios de oración y discernimiento para acomodar y resignificar lo que iban viviendo en el día a día.
- El presupuesto que destinó el ayuntamiento para el PAFIT ayudó a que las personas contratadas tuvieran suficientes materiales y recursos para movilizarse en las localidades.
- Los talleres y charlas de sensibilización con las policías y los funcionarios del municipio ayudaron a sensibilizarlos sobre las causas de las adicciones y las prácticas que las cronifican (discriminación, golpes, invisibilización, etc.).
- Es importante cuidar la transición de los procesos de acompañamiento de un terapeuta a otro, ya que sí no son procurados pueden generarse dinámicas que no favorecerán el trabajo interinstitucional y la atención a las familias.
- Hicieron falta metodologías de atención grupal de las familias que permitieran abarcar un mayor número de personas con un impacto positivo en el fortalecimiento de sus vínculos.

5. La Comunidad Terapéutica y la atención de las adicciones.

- La búsqueda de un modelo de internamiento que coincidiera con los principios de la RTS permitió la construcción de un centro de rehabilitación.
- Las familias fueron un elemento importante para la rehabilitación de los usuarios de drogas.
- Los espacios de fortalecimiento de los equipos de CT y CAFIT favorecieron su trabajo con los usuarios de drogas.
- La atención ambulatoria del CAFIT y el apoyo de la CT tuvieron un gran impacto en la comunidad.
- La sensibilización acerca de la necesidad de un tratamiento para las adicciones fue bastante favorable.
- No bastaba con que se establecieran protocolos de derivación entre las instituciones, eran necesarias varias reuniones entre estas para que se comprendieran el rol de cada una dentro del programa de atención familiar.
- Hizo falta una mejor estrategia de transmisión de conocimientos entre Adrián Ramírez y Ana de la Garza.
- La carga de trabajo fue demasiada y no se agendaron momentos para recuperar y escribir sobre la experiencia que se estaba desarrollando entre el CAFIT y CT.
- Hacia el final del año, todos los esfuerzos se volcaron en la Comunidad Terapéutica (atención terciaria o de internamiento) y se descuidaron los procesos de prevención del CAFIT y del PIP.
- Para el término del año, una de las terapeutas del CAFIT renunció, lo cual llevó a que Garza hiciera el papel de directora tanto en esta institución como en la CT.

6. La focalización en las consecuencias y el descuido de la articulación interinstitucional.

- La buena relación con el municipio y el apoyo de las tres parroquias fue un elemento importante para que se pudieran llevar a cabo las actividades del programa.
- Cerrar el CAFIT durante cuatro meses llevó a que se perdieran los procesos iniciados en las tenencias del municipio y que no se recuperaran los datos del programa ambulatorio.
- Si los conflictos entre los equipos no son atendidos y no se aprende a regular la dinámica grupal, los procesos no se sostienen en el tiempo.
- Existió una relación con diversas instancias del ayuntamiento que trabajaban con las familias, pero no fue posible realizar reuniones de seguimiento con todas ellas, ni se contó con una estructura que las mantuviera en constante comunicación.
- Las diferencias y conflictos entre el equipo de RTS llevó a que se dejara de colaborar con la encargada del Componente de RF y que muchos de los procesos que se llevaban en conjunto fueran tratados de manera superficial.
- Se tuvo una buena relación con la organización del CCBC quien apoyo en la mayoría de los casos las iniciativas para el cuidado de las familias.
- La extensión territorial era muy amplia. Al dejar de atender en las tenencias, los esfuerzos se realizaron de manera menos articulada y se complicó la atención de las familias.
- La falta de una estrategia de comunicación e información efectiva, entre la Administración Municipal y el PRTS, llevó a que no se comprendieran todos los esfuerzos que se realizaban en los programas de atención a las familias.
- Los recursos humanos y económicos no eran suficientes para atender a toda la población y hacerlo de manera centralizada en el CAFIT llevó a que estos esfuerzos solamente impactaran en una parte de la región.
- Aún hace falta formación para que el personal de CT atienda las diversas circunstancias con las que se enfrentan en su acompañamiento.
- Basarse en la atención terciaria (internamiento) y descuidar los procesos secundarios (ambulatorios) y primarios (prevención) conllevan a que los esfuerzos se centren en los efectos de la problemática y no en la atención de las causas primeras de los síntomas sociales causados por la violencia y la desvinculación familiar.
- Es necesaria una mayor organización de los procesos y un constante acompañamiento para que las personas de las instancias que trabajan por las familias comprendan cuál es su rol dentro del PAFI.

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en cuanto a la forma de dar el tratamiento tanto a las familias como a los usuarios de drogas, se pueden sintetizar los siguientes aprendizajes:

Aprendizajes: Acompañamiento de Familias en Contextos de Violencia

1. Reconocer la capacidad de resiliencia de las familias.	Los programas del PAFI reconocen la capacidad de las personas para encontrar sentido a su vida y afrontar las adversidades.
2. Cambiar la visión que separa a las personas de la comunidad.	La atención para que las personas atendidas se sintieran acompañadas y participaran de sus procesos terapéuticos/formativos los formó como sujetos activos en su proceso de sanación.
3. Valorar a las personas con lo que tienen y pueden.	La atención dentro del PAFI buscó respetar a las personas con su integralidad y proponerles procesos de acompañamiento que fueran acorde con sus problemáticas.
4. Reconocer la historia de las personas y las comunidades.	Contextualizar la atención de cada usuario y no estereotiparla ayuda a que avancen las personas en la rehabilitación y reintegración.
5. Re-vinculación entre las personas y la Madre Tierra.	En todas las actividades y procesos se consideraban acciones que llevarán a re-vincular o fortalecer las relaciones con la Madre Tierra, la comunidad, los antepasados y sus seres queridos.
6. El trato fraterno.	Para el trabajo comunitario es necesaria una posición en la cual las personas que atienden a los usuarios tengan una actitud de servicio y no de poseedores de verdades.
7. Escucha activa.	Durante los talleres y terapias era necesaria una escucha activa que permitiera hacer devoluciones a los participantes y usuarios de servicios.
8. Valoración de las emociones y los sentimientos de los miembros de las familias.	En los espacios de escucha es necesario dejar claro la importancia de conocerse y aprender a manejar las emociones.
9. Compartir desde lo que hemos vivido.	El trabajo de acompañamiento de las personas es más fructífero si se comparte desde las experiencias que los mismos acompañantes han vivido antes que desde teorías o reflexiones académicas.

10. La comunidad tiene capacidades para sanar sus heridas.

En todos los procesos de acompañamiento se necesita tener en mente que la comunidad tiene sus propias respuestas a las problemáticas que sufren las familias u otros grupos sociales.

Fuente: Elaboración Propia. Retomado de la experiencia del PAFI.³⁷

Conclusiones

El PAFI fue un proyecto del Componente de Reconciliación Familiar con objetivos ambiciosos para el trabajo con las familias y, además, para la atención a personas usuarias de drogas en el municipio de Tancítaro. Como hemos podido revisar en los aprendizajes, hubo un impacto en las relaciones de las personas y en la forma de comprender sus dinámicas familiares, esto permitió promover una visión de familia con valores y referentes que cuidaran la vida y el entorno. Pero también incidió en la transformación de las prácticas institucionales tanto organizativas como estructurales de las instancias de gobierno para atender las problemáticas de esta población.

En cierto punto, alrededor del mes de junio de 2017, se llegó a un equilibrio de los tres subprogramas y un impacto territorial importante en las localidades del municipio. Sin embargo, cuestiones como la falta de seguimiento o la falta de mecanismos de transición no permitieron que estos procesos se sostuvieran en el tiempo.

Aun con ello, en Tancítaro se trabaja por la reconciliación de las familias y el programa de Comunidad Terapéutica sigue operando; se espera que presente sus resultados tanto a la comunidad como a otros actores interesados para contribuir en la construcción de una propuesta nacional de intervención en la atención del consumo de drogas en nuestro país. Los aprendizajes quedan para el futuro del programa y abonan a la reconfiguración de su metodología.

3.7. ACOMPAÑAMIENTO A GRUPOS ECONÓMICOS

Antecedentes

El mercado y el trabajo son considerados por este programa como dos determinantes del tejido social y de la economía. En el mejor de los casos, estos se expresan como “[...] centros de comercio tradicional que favorecen el intercambio de bienes en una comunidad o forman parte de una cadena de producción que conecta el campo y la ciudad, a los productores y consumidores, y facilitando la negociación cotidiana entre vendedores y compradores” (González & Mendoza, 2016), y en centros laborales que ayudan a tener: “[...] condiciones laborales

37 Varias de estas apreciaciones coinciden con las de Barreto (2013) desde la Terapia Integrativa Comunitaria.

(empleo estable, contratación colectiva y salario suficiente) que cubren las necesidades de subsistencia y un básico bienestar social, los trabajadores podían dedicar tiempo a la convivencia familiar, vecinal y a la organización social”. Sin embargo, “[...] la mercantilización de la vida, debido a un modelo de desarrollo centrado en la acumulación económica y a una débil institucionalidad política, incapaz de regularla, ha generado que se valoren los recursos naturales y humanos sólo desde la óptica de la ganancia económica. Esta visión de desarrollo dejó de lado otros elementos fundamentales para la convivencia social, como el desarrollo ecológico, comunitario y espiritual”. (González & Mendoza, 2016). La mercantilización de la vida condujo a “la individualización del trabajo y la escasez de empleo, los cuales, han generado una dinámica de competencia que fragmenta relaciones y debilita el sentido de solidaridad” (González & Mendoza, 2016).

Ante esta realidad, se propusieron algunas líneas estratégicas para la promoción de una Economía Social y Solidaria que abonara a la reconstrucción del tejido social, las cuales se convertirían en el punto de partida para las intervenciones en Tancítaro y Cherán. Estas fueron:

1. Recuperar el valor del trabajo y lo comunitario en los proyectos económicos.
2. Fortalecer una economía local eco-comunitaria, haciéndola sustentable, es decir, que pueda mantenerse en el tiempo por sí misma, sin ayuda del exterior y sin que produzca la escasez de recursos naturales.
3. Generar oportunidades de desarrollo de la creatividad y capacidades innovadoras que integren lo económico con los otros determinantes del tejido social.

Con estos planteamientos comenzó el Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social (PRTS) en Tancítaro en enero de 2016. Durante los tres años de trabajo en el municipio se buscó, desde el Componente de ESS: primero, la transformación del sentido del trabajo, de uno orientado al consumismo hacia otro basado en el desarrollo social y humano de patrones y empleados; segundo, el acompañamiento al ayuntamiento y a empresas que quisieran hacer más sustentables sus operaciones con un mayor cuidado del entorno; y tercero, la creación de empresas de Economía Social y Solidaria que ayudaran a la mejora de las condiciones de vida de las personas y a incidir en la redistribución de la riqueza en la localidad.

Justificación

En el año 2015, en la cabecera municipal de Tancítaro y en las tenencias de Pareo y Apo del Rosario, se realizó un diagnóstico de Vínculos, Identidad y Acuerdos (VIA) con el apoyo del *Grupo por la Unidad y la Seguridad de Tancítaro*. Los resultados denotaron las problemáticas dentro del entorno laboral, ambiental y comunitario que afectaban las relaciones de confianza entre las personas, así como la identificación con el territorio y la capacidad para construir acuerdos. En los resultados se mencionaba que en Tancítaro se

había construido un estilo de vida centrado en el dinero que desvaloriza la vida familiar y campesina. De esta manera, la convivencia cercana y los referentes comunitarios se habían dejado de lado. Algunos acontecimientos que permitían entender esta situación eran: “La llegada abundante de dinero por medio de las remesas de los migrantes (1980), el cultivo de marihuana (1988) y el cultivo de aguacate (1990), que desvinculó a los vecinos, desató la envidia entre las familias y dañó el tejido social” (González & Mendoza, 2016).

Con estas observaciones sobre la dinámica económica de Tancítaro se comenzó el trabajo en la localidad. El trabajo principal sería promover un estilo de economía diferente que favoreciera el cooperativismo, el cuidado comunitario y del entorno entre las personas del municipio. Así, era necesario buscar formas para que las personas con bajos recursos económicos pudieran acceder a una vida más digna, así como sensibilizar a la población sobre el deterioro del medio ambiente debido a la tala inmoderada de árboles de pino.

La primera acción que realizó Nelson García González, asesor del Componente de Economía Social y Solidaria, fue la elaboración de un diagnóstico:

Los objetivos del diagnóstico son: Obtener un mapa de actores, proyectos productivos con potencial de desarrollo, principales actividades económicas y principales recursos materiales y naturales disponibles en seis localidades del municipio de Tancítaro, para definir prioridades de acompañamiento a procesos con viabilidad de desarrollo empresarial y capacidad de aportar a la reconstrucción del tejido social y una Espiritualidad Eco-comunitaria desde la práctica de una Economía Social. (2º Informe Tancítaro, May-Jun 2016)

Los primeros resultados que arrojó el diagnóstico fueron las problemáticas y necesidades que los pobladores identificaron en el ámbito laboral, familiar, educativo, gubernamental y ecológico. Con estos se lograron reconocer necesidades sentidas de la población que serían susceptibles de ser atendidas por procesos de Economía Social. Dentro de los resultados se expresaba la preocupación por crear sociedades mercantiles que permitieran comercializar, transformar y vender productos diferentes al aguacate, así como la mejora de las condiciones de los trabajadores y disminuir la necesidad de la migración de las personas a EUA. En el caso de la familia se resaltó la necesidad del mejoramiento de la convivencia y el fortalecimiento del respeto, la solidaridad y la confianza al interior de este grupo social. En la educación, era prioritario el fortalecimiento de la convivencia, la comunicación y la transmisión de valores, además de la preocupación por mejorar el trabajo en equipo de los profesores y la calidad educativa de los institutos. En el cuidado del entorno se mencionó la tala inmoderada como una práctica cada vez más común y que se realizaba para sembrar aguacate, así como el problema de la basura en el municipio, por lo cual proponían talleres y formación que ayudaran a revertir dichas prácticas. Finalmente, en el gobierno se identificó la necesidad de una mayor honestidad y trabajo responsable por parte de los funcionarios públicos, así como la mejora de su trato con los ciudadanos:

Entonces había varias problemáticas: uno es el monocultivo, otro los fertilizantes y los pesticidas químicos, y otro pues la tala, la tala inmoderada ilegal que ha generado cambios tremendos en el clima. Tancítaro es un territorio que por naturaleza es bosque, entonces si tú te metes, ahorita aquí a Tancítaro, te das cuenta de que ya no se percibe un clima de bosque. O sea, cada vez más estamos sintiendo un clima como de tierra caliente, más cálido, más templado, cuando aquí lo que la gente nos dice es que en el centro por lo menos llovía casi diario, y el clima era muy fresco, pues como en un bosque una zona de conífera, y ahora ya no se siente, y eso se debe a los cambios que se han hecho en la producción de aguacate y por la tala del bosque (...). Cuando tú tienes un solo cultivo, lo que estás haciendo es exponer una planta a todo el ambiente, entonces una plaga es más fácil que se establezca en un monocultivo porque no hay otras plantas u otros productos que protejan y que combatan a esa plaga, para eso necesitas un químico. Pero no sé en qué momento a los productores de la región se les olvidó que la misma naturaleza combate plagas, que enriquece suelo, que generan agua, y todo. (N. García, Componente Economía Social y Solidaria, Tancítaro, 2017)

En mayo de 2016, aún no se tenía identificado qué grupos serían los acompañados y qué características deberían tener, pero esbozaba de manera general la importancia de acompañar otros procesos diferentes a la producción del aguacate, lo cual no sería una tarea fácil.

Objetivos del proceso

Para el encargado de ESS, el Acompañamiento a Grupos Económicos representaba “[...] un proceso vital que ayuda a la reconstrucción del tejido social mediante el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, construyendo empresas de Economía Social que sean sustentables y sostenibles, donde lo primordial sea el cuidado de las personas y del medio ambiente, mejorando así sus vínculos, identidad y acuerdos”. La metodología utilizada para operar este proceso fue la Metodología para el Acompañamiento e Incubación de Empresas de Economía Social y Solidaria (MAIEES), de la IDIT de la Ibero Puebla con el apoyo económico de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional para su Plataforma para la Construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil en México (PCSCJM), construida con el objetivo de “contribuir a la seguridad ciudadana juvenil, mediante el fortalecimiento de competencias y la creación de oportunidades económicas para jóvenes en situación de vulnerabilidad” (Manual MAIEES, p. 9). Para los autores de la metodología, tratar de realizar este tipo de proyectos no es una tarea fácil, dado que implicaba una transformación de prácticas económicas arraigadas, por ello, consideraban que era “[...] sumamente importante que los ejercicios de creación de ES tengan procesos de preparación profundos e intensivos, técnicamente bien diseñados y socialmente dialogados, acompañados cercanamente y al mismo tiempo, provocadores de procesos de

autonomía en cada grupo, hasta convertirse en empresa”(Manual MAIEES, p. 9). Lo cual también sería un reto para el trabajo a desarrollarse en Tancítaro:

Ya en el 2015 estábamos buscando qué metodología se parecía a lo que nos estábamos imaginando. Entonces me habla Jorge en octubre y me dice: “Oye creo que ya encontré algo en la Ibero Puebla, fíjate que hay unos compas que se dedican a algo que se llama Economía Social, y a lo mejor eso nos puede dar luces, vamos a platicar con el coordinador de una maestría que así se llama”. Entonces fuimos, platicamos con Juan Manuel, y cuando él nos explica los principios los valores de la Economía Social, se parecían mucho a lo del RTS y amarró mucho. Eso fue en noviembre, y en enero me vengo yo acá. O sea, no tenía yo nada de formación en Economía Social, sólo la plática de Juan Manuel, y en febrero 2016 inicia el diplomado para orientadores de Economía Social que nos dieron aquí en Michoacán en Cherán, del cual formamos parte Marchand, jóvenes del Consejo de Jóvenes de Cherán, Agustín, un regidor de Tancítaro, Jorge Gerónimo y yo. (N. García, Componente Economía Social y Solidaria, Tancítaro, 2017)

En el caso de Tancítaro, el proceso de AGE tuvo objetivos más amplios que la PSCJM con la MAIEES. Durante el primer año de intervención en el municipio de Tancítaro se propuso que “[...] las organizaciones productivas del municipio se fortalecieran con un enfoque de mejoramiento social, cooperativo y de cuidado de la tierra, con el fin de que las personas tuvieran un medio para acceder a una vida digna. No se reducía solamente a jóvenes, sino que buscaba a grupos de personas que mediante la cooperación obtuvieran lo necesario para vivir y desarrollarse de manera integral, tratando de resolver las problemáticas económicas y medio ambientales del municipio” (N. García, Componente Economía Social y Solidaria, Tancítaro, 2017). Para alcanzar estos objetivos se vio necesario, desde el principio, la formación de Orientadores de Economía Social y Solidaria (EES), que guiaran en la creación y el acompañamiento de emprendimientos comunitarios en sus propios territorios.

Etapas del proceso

1. La adaptación de la MAIEES al PRTS

Para alcanzar los objetivos del Componente de ESS sobre la recuperación del sentido del trabajo y lo comunitario, el fortalecimiento de una economía local eco-comunitaria y sustentable, y la generación de oportunidades de desarrollo innovadoras, se propuso trabajar con la metodología de MAIESS, adaptándola, tanto como fuera necesario, al contexto de Tancítaro. Esta metodología era un proceso de acompañamiento a grupos económicos desde cuatro enfoques (juventudes, género, construcción de seguridad ciudadana y medio ambiente), atendiendo cuatro dimensiones de estos grupos (social, empresarial, redes e innovación) y en 3 fases (integración, desarrollo y cierre), cuyo propósito fue la consolidación de iniciativas empresariales que trabajaran bajo los

principios de la Economía Social. En el caso de Tancítaro, se ampliaron los enfoques de trabajo para establecer cualquier emprendimiento social que fortaleciera el bienestar comunitario y apoyara en la reconstrucción de vínculos, identidad y acuerdos.

Además de los cuatro enfoques, la metodología contempla varias dimensiones de los grupos económicos de ESS:

1. **La Dimensión Social:** Marca el modo de proceder de la empresa; a través de ejercicios de diálogo se intenta adquirir la conciencia de que el emprendimiento que se está construyendo tiene la finalidad de aportar bienestar a sus integrantes.
2. **La Dimensión Empresarial:** Determina el carácter, no sólo del grupo de personas, sino de una empresa creadora de riqueza inserta en un momento específico de la historia. Es vital diseñar y estructurar el objeto de la actividad empresarial, calcular cada espacio de movimiento de dinero, de materiales y la energía que cada persona debe colocar para tener la responsabilidad social de ser rentable.
3. **La Dimensión de la Innovación:** Entendemos que el ejercicio de la ESS debe diferenciarse profundamente del resto de las iniciativas, por ello, sus conceptos, los bienes y los servicios con que nos acercamos al mercado y las maneras de realizarlo, deben tener una búsqueda constante de elementos nuevos. La innovación también abarca los espacios de transformación social, de generación de otro tipo de cultura y relaciones sociales.
4. **La Dimensión de Redes:** Esta visión tiene un carácter sumamente práctico y transformador de la sociedad. El involucramiento en redes debe significar un pilar esencial para la sustentabilidad empresarial. Los planteamientos del consumo colaborativo, compras en común, el aprovechamiento de los bienes y servicios mancomunados, etc., reducirán los costos marginales que supondría hacer la tarea solos.

A partir de esta mirada de ESS, los capitales económicos fueron tratados de formas distintas y las personas y las necesidades de su comunidad serían puestas en el centro. Para este tipo de proyectos la MAIEES tomó en cuenta algunos supuestos que se retomaron para la implementación:

- El capital tiene un carácter instrumental.
- Su objetivo no es la generación de capital con fines acumulativos sino lograr fines sociales.
- Buscar un mejoramiento económico colectivo.
- Surgen de la libre suma de voluntades.
- La relación entre sus integrantes está guiada por un proyecto común.
- La confianza es un pilar básico.

Tomando estos supuestos como referencia se inició un proceso de contextualización de la metodología y de implementación que describiremos más adelante.

2. La formación académica

García menciona, en sus reportes de actividades y entrevistas, que la complementariedad entre el trabajo en la comunidad y la revisión teórica con la academia es un proceso dialéctico que les permitió avanzar en sus objetivos. Esta forma de trabajar con el contexto, les permitía poner en práctica los conocimientos adquiridos y retroalimentar sus dudas y reflexiones con sus maestros y compañeros:

Sí, yo creo que, pues una de las claves que yo he encontrado mucho para tener claro por dónde encausar un proyecto de Economía Social ha sido la formación académica, yo creo que es a la par de la práctica, es fundamental. Es decir que te estés formando, si es que no tienes formación en Economía Social o en algún otro tema, el que sea, pero que te estés formando académicamente y que estés practicando las cosas que estás aprendiendo es lo que hace que cruces los conocimientos, que es el empírico con el académico, para potenciar tu trabajo. (N. García, Encargado Componente Economía Social y Solidaria, Tancítaro 2018)

El diagnóstico, la formación académica y el acercamiento a la comunidad fueron elementos que abonaron para que se realizara esta primera etapa del proceso de Acompañamiento a Grupos Económicos.

3. Identificación de los grupos a acompañar

Para la elección de procesos se tomó como criterio, primero, que fueran o pudieran ser proyectos que miraran por el cuidado de la comunidad y la atención de sus necesidades; en segundo lugar, que procuraran el cuidado del medio ambiente; ya que, aunque fueran proyectos rentables o muy atractivos, sin esta condición no se iniciaría un proceso con ellos, y, en tercer lugar, que los excedentes, las utilidades o las ganancias que se generaran fueran destinadas a causas sociales; incluso buscar establecer en sus reglamentos que un porcentaje de las ganancias estuviera destinado a una obra social como reforestar, poner una cancha, etc.

Cabe recalcar que antes del diagnóstico se había planteado trabajar, primordialmente, con los grupos de aguacateros del municipio, ya que eran la fuente de ingresos más alta de la localidad y en la cual se creía que se tendría mayor impacto al mejorar su organización y la sustentabilidad de su negocio. Sin embargo, después del diagnóstico y del diálogo con actores como el Presidente Municipal, se llegó a la conclusión de que era necesario un enfoque diferente que siguiera considerando a los aguacateros pero que no volcará todos los esfuerzos en ellos.

En aquel entonces mi respuesta en 2016, en marzo-abril, yo habría justificado el acompañamiento a los aguacateros, "pues porque la mayoría se dedica a eso y porque reorganizándolos creo que pueden mejorar sus condiciones de vida ¿no?", esa hubiera sido mi respuesta en aquel entonces. Conforme voy

viviendo aquí y me voy dando cuenta que hay varios elementos que están, cómo decirlo, como desarmonizando en el sector productivo del aguacate en la vida social de Tancítaro, es conforme empezamos a reflexionar en las razones de fondo de ¿por qué acompañar un proceso de Economía social aquí y por qué no de otra cosa? (N. García, Encargado Componente Economía Social y Solidaria, Tancítaro, 2017)

El encargado del componente y los orientadores consideraron que sería mejor establecer un proceso que diera continuidad a la sensibilización con la población acerca de los efectos del monocultivo del aguacate e ir construyendo, en conjunto, una propuesta para cultivar aguacates que no dañarán el medio ambiente. Si la propuesta era bastante sólida en cuanto a los beneficios sociales, ambientales y las ganancias económicas, se podrían transformar las dinámicas que llevaban a la deforestación de los bosques, la desecación de los mantos acuíferos y la pérdida de fertilidad de la tierra. Así pues, el proceso de Acompañamiento al Grupo Económico de aguacateros se transformó en un proceso de sensibilización y elaboración de una propuesta que permitiera la siembra y comercialización de aguacate con menores impactos ambientales y diversificándolo con la siembra de otro tipo de productos. Mientras tanto, el encargado del componente consideró pertinente acompañar otros grupos con proyectos diferentes a la siembra de aguacate, estos son los procesos que quedaron asentados en el diagnóstico RTS:

Proyectos en las Comunidades de Tancítaro

Grupos económicos acompañados				
Proyecto de productores de maíz	Medicina alternativa	Cooperativa de café orgánico	Proyecto “Aguacate orgánico”	Proyecto “Tancítaro verde”

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de los productores de maíz en Pareo, se trataba de un grupo de campesinos que buscaba obtener mejores condiciones económicas a partir de su venta, pero que no había establecido la forma de llevarlo a cabo. En Zirimondiro, había un grupo de mujeres que gracias al DIF eran apoyadas con materia prima para realizar productos a base de plantas medicinales, pero que no tenían una forma de comercializarlos. En el caso del emprendimiento de café orgánico, se trataba de una familia de la localidad de Pareo que quería hacer crecer su pequeño negocio e invitar a otros productores a colaborar con ellos. Por otro lado, en la cabecera municipal se inició un proceso con productores que querían comercializar aguacate orgánico y otros que querían ver las

posibilidades de cambiar los pesticidas químicos por orgánicos. Por último, “Tancítaro Verde” se trataba de un proyecto para trabajar con escuelas para fomentar el reciclaje en las localidades. Con lo anterior, podemos observar que para junio de 2016 ya se había diversificado el tipo de grupos a acompañar y se tenía mayor claridad de sus características. Las primeras reuniones con estos grupos buscaron crear una conciencia colectiva del desarrollo de esas empresas, es decir, agrupar productores para contar con una comunidad de socios, que estuvieran al pendiente de las necesidades de la localidad y con sus ganancias apoyaran su desarrollo. Además, que velaran por el cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente del municipio.

Las reuniones entre junio y agosto con estos grupos permitieron, al joven profesionalista, reconocer a sus socios, sus intereses y los recursos con los que contaban para realizarlos. Estos serían unos de los primeros pasos para la prueba piloto de la MAIEES y para la contextualización de los aprendizajes del diplomado de **Orientadores de Economía Social**.

Cuando Nelson vino a la primera reunión con nosotros a mediados como de 2016, pues nos platicó que podríamos crecer y que podríamos hacer más cosas si formábamos una cooperativa y ayudar con algo a las personas de Paredón, ya que estuviéramos bien. La verdad es que mucho de eso parecía que era difícil de alcanzar, pero las cosas no son fáciles. Y aquí, con Esperanza [su esposa] pues le dijimos que a nosotros sí nos interesaba y que si se lograba una cooperativa de café, pues sería mejor para todas las personas de acá, y comenzamos con unas reuniones. (Hombre adulto, encargado, emprendimiento de café, Tancítaro 2018)

La siguiente etapa sería acordar con estos grupos un proceso de acompañamiento de sus emprendimientos aplicando la metodología de MAIEES y contextualizándola a su realidad.

4. Implementación de la Metodología MAIEES

Entre los procesos seleccionados había grupos ya conformados como el de medicina tradicional y el de café orgánico, y otros que buscaban conformarse, como la cooperativa de maíz. García realizó reuniones con cada uno de los grupos para establecer lo que querían de sus emprendimientos y cómo estos podrían ser apoyados o fortalecidos desde el enfoque de ESS. El encargado del componente identificó en dichas reuniones que no era suficiente con tener estructuradas sesiones o planeados talleres para estos grupos, sino que había otros elementos que siempre aparecían en las discusiones y que tuvieron que ser tomados en cuenta para llevarlas a cabo. Uno de ellos era la necesidad de las personas de ser escuchadas acerca de lo que habían vivido entre 2010 y 2015, cuando el crimen organizado regía en su territorio.

Sí, tuve que ponerme a escuchar a la gente primero. Llegaba yo y miren, la Economía Social y que no sé qué, y al final de la charla una señora me decía, “Oiga joven yo quiero platicar con usted, ¿se podría? Yo sé que ustedes son misioneros y fíjese que a mí me pasó que mi hijo...”, nada que ver con lo que yo les había dado en la plática. Primero me tuve que sensibilizar yo con las personas, saber que ellos tenían una historia de vida particular, en el caso de Tancítaro es todo el tema de la violencia. Trabajar con víctimas de la violencia es muy diferente a trabajar con personas que no han sido víctimas tan fuertemente de la violencia como aquí. Por ello, creo que debemos tener elementos de cuidado comunitario como una herramienta de acompañamiento. (N. García, encargado Componente Economía Social y Solidaria, Tancítaro 2017)

Ante estas situaciones, el encargado del componente identificó la importancia de considerar la historia de las personas y la necesidad de contar con herramientas de acompañamiento para atender a estos grupos que habían vivido en contextos de violencia. Estas experiencias lo llevaron a reflexionar sobre la atención de las heridas y traumas de las personas desde prácticas de encuentro comunitario antes de iniciar los procesos de economía. La forma de llevarlo a cabo fue a través del apoyo del encargado del Componente de Reconciliación Familiar que realizó algunas sesiones y talleres sobre la resiliencia con los grupos, proponiendo, al final, que los orientadores de ESS tuvieran las herramientas mínimas para realizarlo.

Las fases del acompañamiento a estos grupos tuvieron sus propios objetivos; a continuación presentamos un modelo de lo que se pretendía lograr y que se pueda comparar con el desarrollo de los procesos:

Etapas de Acompañamiento: Grupos Económicos en Tancítaro basado en la MAIESS

Etapa	Fases	Descripción
Integración	1. Identificar, contactar e informar a grupos que deseen crear o fortalecer sus empresas de ESS.	En esta primera fase se llevarían a cabo visitas a las comunidades para presentar la Economía Social y Solidaria y sus principios básicos a las personas. Se identificaría y agendarían reuniones con los grupos que quieran formar o fortalecer sus emprendimientos.
	2. Talleres para detectar el sueño colectivo.	En esta fase se trabajaría con las personas para identificar el sueño común del grupo para emplearlo como elemento de definición del proyecto. Se motivaría a los integrantes a impulsar el desarrollo comunitario. Y se les pediría conjuntar sus sueños con las necesidades concretas de la comunidad.
	3. Planeación del acompañamiento.	En este punto se determinarían las áreas a fortalecer de cada emprendimiento y se realizaría con ellos una programación de actividades para alcanzar sus objetivos.
Desarrollo	4. Diagnóstico radar.	En esta fase se realizaría un diagnóstico que permitiera establecer una línea base de las cuatro dimensiones del MAIEES (social, redes, innovación y empresarial). Los resultados de este instrumento permitirían ver de manera gráfica las dimensiones más fuertes y más débiles de la ESS en los grupos, sin embargo, no es fundamental, lo más relevante sería el contenido del diagnóstico en sí, que ayudaría a determinar las acciones a seguir con el grupo. Esta línea base se contrastaría, de cuatro a seis meses después, con un diagnóstico radar intermedio que daría cuenta del avance o retroceso en los indicadores y cuyo resultado validaría o no el plan de trabajo establecido.
	5. Idea de negocio.	Se redactaría la idea de negocio para contar con una idea clara sobre el giro de la empresa de economía social y solidaria. Para la construcción de una idea de negocio primero sería necesaria la identificación de habilidades y recursos de los emprendedores, segundo, la identificación de una o más necesidades a resolver y, tercero, la validación del mercado. En otras palabras, en estas etapas se trataría de resolver las siguientes preguntas: ¿con qué contamos?, ¿qué vamos a resolver? ¿quién pagará por eso que vamos a resolver?

Desarrollo	6. Redacción del corazón ideológico.	En esta fase se redactarían, con la herramienta del Corazón Ideológico, los principios, valores, misión, visión y objetivos de la empresa de economía social.
	7. A. Modelo de negocio CANVAS.	Esta fase se llevaría a cabo con emprendimientos que hubiesen probado su viabilidad económica. Se requería hacer una revisión de la cadena de valor del sector productivo en el cual se encontraban los emprendimientos, para después, establecer con ellos los elementos de esa cadena que podrían mantenerse o alcanzarse en el corto, mediano y largo plazo. En esta fase se utilizaría el modelo CANVAS que tenía la intención de “generar modelos de negocios visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los diseños anticuados y diseñar las empresas del futuro”. Este modelo de negocio se dividía en nueve módulos: 1) segmento de mercados, 2) propuestas de valor, 3) canales, 4) relaciones con clientes, 5) fuentes de ingresos, 6) recursos claves, 7) actividades clave, 8) relaciones con proveedores y 9) estructura de costes.
	8. B. Estudios de mercado.	Sería una fase para emprendimientos nuevos que permitiría reconocer la viabilidad comercial de la actividad económica de los grupos acompañados. Se apoyaba de otros profesionistas para llevar a cabo este tipo de análisis.
	9. Diseño de imagen, estrategia de venta y marca.	En este aspecto se buscaría que los grupos económicos tuvieran un manual de identidad acerca de su emprendimiento, que les permitiera exponer gráficamente sus valores, principios, objetivos, misión y visión, en relación con sus productos. Además, era necesario contar con una estrategia de ventas que permitiera comercializar y generar ganancias de los productos que elaboraban.
	10. Elaboración y presentación para socializar propuesta de colaboración.	Después de haber realizado todo el análisis de la viabilidad del proyecto, habría una fase en la cual se redactaría un plan para que el grupo económico integrará redes con otros productores del sector, con la finalidad de que tanto que el impacto como los beneficios de la ESS, fueran mayores.
	11. Visitar experiencias de éxito.	La intención de esta fase sería que las personas de los grupos económicos conocieran otras experiencias de éxito de economía social y solidaria, para animar su trabajo y la creatividad para realizarlo.
Cierre	12. Diagnóstico radar intermedio.	Esta fase se realizaría de cuatro a seis meses después de la primera medición para analizar cómo han avanzado los grupos en las cuatro dimensiones del MAIEES (social, redes, innovación y empresarial) y hacer las correcciones pertinentes a la planeación para la recta final.
	13. Constitución legal.	En esta fase los grupos económicos ya tendrían la formación, capacitación, herramientas y experiencia mínima, suficientes para constituirse legalmente con la intención de perdurar aun con el paso del tiempo. El orientador apoyaría para revisar todos los pormenores del acta constitutiva, los socios, responsabilidades, vinculaciones, reglamentos, junta directiva, etc.
	14. Evaluación del acompañamiento.	Se terminaría el proceso de acompañamiento a los grupos con una evaluación en la cual los participantes comparten su opinión sobre el asesoramiento, sus sentimientos y expectativas. Esta es una herramienta para mejorar el desempeño del encargado del componente y los orientadores de ESS.

Fuente: Elaboración Propia, basada en la Metodología de Acompañamiento e Incubación de Empresas de Economía Social de la Universidad Iberoamericana de Puebla, 2018.

Ahora bien, cada uno de los procesos acompañados fue diferente y para el caso de este libro presentaremos el caso de La Esperanza de Pareo.

La Esperanza de Pareo

Durante el recorrido de Nelson García por las localidades de Tancítaro, en mayo de 2016, conoció a la familia de la señora Esperanza en la tenencia de Pareo. Este grupo familiar contaba con un pequeño negocio de siembra, cosecha, tostado y molido de café orgánico que daba trabajo a algunas personas de la comunidad y que tenía la intención de hacerlo crecer.

Doña Esperanza y su hija gestionaron un préstamo a inicios de 2016 para adquirir maquinaria que les permitiera la transformación del grano con la finalidad de fortalecer su negocio. La propuesta que les hizo el acompañante del Componente de ESS fue mejorar y construir una cooperativa de café, a partir de la colaboración con otros productores y con la intención de comercializar de manera más justa sus productos en la región. Así inició la empresa La Esperanza de Pareo:

Sí, pues, nosotros ya llevábamos un tiempo haciendo café, y Esperanza y aquí la muchacha, decidieron que sería mejor comprar algunas herramientas para tostarlo y molerlo, no nada más para producirlo. Teníamos un molinito pequeño, pero se compró más máquinas que hicieran el trabajo en mayor cantidad. Con Nelson queríamos ver si otros productores quisieran invertir también y hacer crecer esto, siendo socios todos. (Hombre adulto, encargado, cooperativa de café).

Para iniciar el acompañamiento a este grupo, García propuso el “Taller de sueños” que le permitió identificar los anhelos de los integrantes de esta familia y lo que imaginaban para llevarlos a cabo. Los anhelos rescatados fueron principalmente dos: el primero tenía que ver con hacer crecer su negocio siguiendo con la cosecha del café de manera tradicional y, el segundo, sumar a otros productores de la zona para formar una cooperativa que fuera una alternativa de producción agrícola, diferente al aguacate en la región. Terminada esta primera actividad, realizaron un análisis de la realidad y un mapeo de actores para identificar las necesidades, problemáticas, recursos del barrio y actores aliados, analizando la relación entre el emprendimiento y la comunidad:

Yo hice como un análisis de la realidad cortito con ellos, en dos sesiones, como para entender: ¿Qué es su comunidad, cuántas personas viven ahí, qué tipo de casas hay, a qué se dedica la gente, qué problemáticas tienen, o qué necesidades tienen? ¿Cómo puede nuestro emprendimiento ayudar a cubrirlas? (N. García, Encargado Componente Economía Social y Solidaria, Tancítaro, 2017)

Con estos primeros datos surgidos del análisis de la realidad se reconocieron los potenciales clientes: restaurantes, cafeterías, tiendas y escuelas de Tancítaro, así como los productores más cercanos que podrían ser invitados a la cooperativa y otros clientes fuera del municipio. También se identificaron los empleos eventuales que podrían generarse con el crecimiento de su negocio y la diversificación del cultivo en la región.

Para continuar con el proceso se realizó el diagnóstico radar para reconocer las necesidades de formación y acompañamiento según los indicadores de la MAIEES. Y, al igual que con la Comunidad Diferente, este diagnóstico no se terminó de aplicar debido, primero, a su extensión y las diferentes ocupaciones de los participantes; segundo, porque las sesiones del diagnóstico duraban demasiado tiempo y no se lograba avanzar en otros procesos como la redacción de un corazón ideológico, objetivos y estudios de mercado; y, tercero, ya se tenían algunos datos acerca de las necesidades del emprendimiento a partir del taller de sueños. Por tanto, el grupo económico de café se dedicó a la redacción de su corazón ideológico en el cual quedó asentada la siguiente misión:

Somos una cooperativa comprometida con el cuidado ambiental, el desarrollo personal y comunitario; que produce café de alta calidad cultivado en la región.
(Manual La Esperanza de Pareo)

La identificación de las necesidades y problemáticas de la localidad le había permitido a este grupo tener insumos para la elaboración de la idea de negocio y corazón ideológico en correspondencia con su contexto. La familia de Doña Esperanza tenía claro que uno de sus objetivos era el cuidado de la tierra y el desarrollo comunitario, lo cual quedó asentado en sus documentos oficiales. La redacción de estos elementos en el *Manual La Esperanza de Pareo* ayudó a clarificar el rumbo de la empresa. Todas las sesiones para llevar a cabo este trabajo contaron con espacios de oración y escucha grupal sobre la vida diaria de los integrantes de la familia, para después disponerse a compartir opiniones y consensar sobre el futuro de la empresa.

Para febrero de 2017, con el apoyo de García y de los orientadores, La Esperanza de Pareo desarrolló su modelo de negocio, en el cual ubicaron formas de atraer y sumar a otras personas interesadas en una cooperativa de café:

Y pues ya aprendimos a que hay que involucrar a los que producen el café, crear una cooperativa con otros para poder vender un poco más, que nos lo paguen bien pues, que sí nos dejaran una ganancia. Con las visitas que hubo y las pláticas con Nelson y Jorge, del Cahulote, que también viene, ya sabíamos lo que pasaba con nuestro café después de venderlo y en lo que se convertía o en cuánto se cobraba. Yo lo que vi es que una taza era más cara que un kilo de café sin limpiar, entonces como que sí podíamos hacer algo más nosotros. (Mujer adulta, encargada cooperativa de café, entrevista grupal, Tancitaro 2018).

El modelo de negocios de La Esperanza de Pareo tuvo una propuesta de valor sustentada en la producción tradicional de café orgánico y elaborado de manera artesanal que promovía el comercio justo. Este producto se dirigiría, sobre todo, a restaurantes, cafeterías, tiendas y escuelas del municipio de Tancitaro; con una atención personalizada

para cada uno de sus clientes y con pedidos por teléfono; dando descuentos a aquellos usuarios que compraran por mayoreo o de forma frecuente.

Para lograr los planteamientos anteriores se necesitaba tener una producción continua de café en la cual colaboraran todos los miembros de la familia, tratando de alcanzar una producción anual de 11.36 toneladas. Para ello, se consideró: primero, el proceso de cortar, despulpar, maltear, tostar, moler y empaquetar el café, así como el tiempo que llevaba cada una de estas actividades; segundo, tener una producción de este tamaño suponía abastecerse de cereza de café a un precio justo con productores de la región; contar con un control de calidad para los procesos de producción y una logística para la transportación de su mercancía; tercero, los recursos físicos clave de este emprendimiento serían una despulpadora, una malteadora, una tostadora, un molino, un almacén para el producto y medios de transporte; y, cuarto, era necesario tener personal capacitado, cinco productores de café de la región, dos inversionistas y proveedores confiables de café de cereza, empaques, imprenta, etc. Para hacer funcionar este emprendimiento se requería la siguiente inversión inicial de capital de trabajo y activos fijos:

Inversión Inicial: Cooperativa de café

Concepto	Monto
Capital de Trabajo	\$24,097.50
Activos Fijo	\$102,000.00
Inversión	\$126,097.50

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez constituido el modelo de negocios, ubicada la redistribución de espacios de la empresa y entendidos los conceptos de la ESS, se convocó a otros productores de café para presentarles el proyecto, entre noviembre y diciembre de 2016, para “[...] dialogar respecto a la adquisición de maquinaria, como socios de café de la región, catar otras marcas de café y compararlas con el producto local para detectar diferencias” (4º Infome Tancítaro, 2017). Después de las sesiones, en las cuales se les informó a los productores de café sobre los principios de la ESS de la empresa, los costes de producción y la inversión necesaria para la cooperativa, se les propuso realizar acuerdos de comercialización en conjunto, para definir estrategias y abordar juntos áreas de oportunidad. En un convenio se propuso que todos los socios aportaran un capital para la compra de maquinaria con la intención de que no solo sembraran y cosecharan café, sino que también, abarcaran su transformación al tostarlo y molerlo, para aumentar su valor.

Se compartió con el grupo una estrategia de compras, revisando las circunstancias del mercado local en cuanto a la producción de café; para garantizar

tanto la producción como la venta. Poco a poco, la visión de este proceso de Economía Social es incluir como socios a productores de café de la localidad para mejorar sus condiciones laborales, económicas y productivas. (7º Informe del proyecto Escuela del Buen Convivir)

La intención era vender este café a todas las personas del municipio, también a dueños de franquicias de cafeterías, acordando con ellos un mejor precio para los productores. Durante 2017, este tema fue dialogado muchas veces en la comunidad de Pareo con diferentes productores de la zona, sin embargo, no fue posible consolidar la cooperativa:

Entonces Nelson nos propuso que se pudiera comprar más maquinaria con otros productores y vender [el café] dentro y fuera del Municipio. Realizábamos reuniones para presentar el proyecto; el padre de la Iglesia ayudaba mucho convocando a las personas y ya en la reunión se les explicaba lo que se iba a hacer y se les preguntaba si querían participar, decían que sí pero luego ya no aportaban o no se comprometían. (Mujer adulta, encargada cooperativa de Café, Tancitaro 2017)

Aún con la dificultad para formar la cooperativa, La Esperanza de Pareo ya era reconocida en su localidad por la venta de café molido, ya que no había otro grupo que tuviera el mismo giro económico. Por ello, la estrategia con este grupo familiar fue realizar un diseño comercial que invitara a otros productores a participar de la empresa y que fuera atractiva para las pequeñas y grandes franquicias que vendían café en los alrededores del municipio. Estos fueron los diseños de imagen que se realizaron en los talleres con el apoyo de los jóvenes del servicio social de la Ibero Puebla:



ELEMENTOS



La flor de café, la cual acompaña al logotipo, aunque podría ocuparse como icono de la marca.



El grano de café, el cual también buscaría ser un detalle dentro de la comunicación visual.



Pétalo (extraído del icono de la flor) el cual, como el grano, buscaría funcionar como un detalle o parte de una textura.

COLORES



31-100-48-16
CMYK



#9C004F
RGB



P 69-16 C
Pantone



69-63-62-58
CMYK



#333333
RGB



P 179-14 C
Pantone



68-8-100-0
CMYK



#5EAD29
RGB



P 154-8 C
Pantone

Imagen 2: Diseño de bolsa de café.

Capítulo 3: Metodologías de reconstrucción del tejido social en Cherán y Tancitaro

- 211 -

El acompañamiento de García fue muy importante para que la familia reconociera que su producto se podía vender de formas distintas y a diversos públicos, lo que los motivó a trabajar para que su infraestructura creciera más con el apoyo de otras personas de la comunidad.

Ya con el diseño de imagen y el modelo de negocio terminados, el encargado del componente ayudó a generar una estrategia para comercializar el café orgánico con franquicias que lo vendieran en taza. Algunos logros de esta estrategia fueron: 1) “Lograr que una persona de Sahuayo que tiene cafeterías nos hablara porque estaba interesada en nuestro café”; 2) “Tener varias reuniones para presentar cómo era el procesamiento del café de La Esperanza de Pareo y que vieran lo que valía”; 3) “Captar el interés de la dueña y se logró que sus socios (familiares) se dieran la oportunidad de comercializar el café en sus cafeterías”; 4) “Ajustar el precio con la dueña de la empresa y lograr que nos comprara \$8.00 pesos más caro el café, de lo que ella lo compraba, tomando en cuenta su interés para que el café no se deje de producir en Michoacán y dejándole claro que con ello apoyaba a los productores... le dejé claro que yo no me ganaba nada”; 5) “Invitar a los socios de la empresa de Sahuayo a visitar La Esperanza de Pareo para saber cómo ayudaban a los productores comprando a un precio más justo”; 6) “Concretar el pedido de una tonelada de café en grano por parte de la empresa unos meses después del acuerdo de costos”; 7) “Comprar a varios productores de la zona su café a un precio justo”; 8) “La Esperanza de Pareo tuvo una experiencia acerca de lo que significaba surtir estas cantidades a un cliente dedicado a la venta de café en taza.” 9) “Lograr beneficios económicos para la familia y otras personas de la comunidad que fueron contratadas eventualmente para surtir el pedido”. 10) “Contar con una nueva solicitud de café por parte de la misma empresa”. (N. García, Encargado componente Economía Social y Solidaria, Tancítaro 2018)

El esfuerzo de los participantes del emprendimiento y el apoyo de los orientadores y de García llevaron a que este grupo se consolidara en la venta de sus productos y que abarcaran una parte más extensa del mercado.

Antes de su apoyo (de Nelson) venían algunas personas a comprar café, incluso unas se detenían en el camino por el olor y buscaban y buscaban el lugar por todas las calles. La verdad después de su apoyo, tanto de él como de Jorge, pues vienen muchas personas. Un señor se lleva para sus cafeterías en Morelia y de otras partes del municipio también viene gente. Gracias a la publicidad que se dio; pero no todo se logró. (Hombre adulto, encargado cooperativa de café, Tancítaro, 2018)

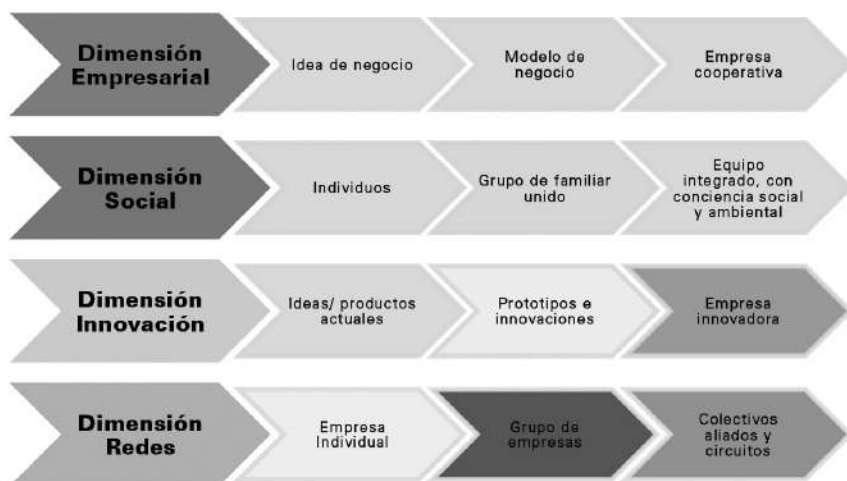
Como hemos mencionado, al inicio del acompañamiento, se propuso la creación de una cooperativa de productores en la cual sus socios crecieran juntos, aportando capital y comprando maquinaria para la transformación del café, con el objetivo de que parte de las ganancias fueran destinadas al desarrollo de su comunidad. Desafortunadamente no hubo otros productores que quisieran participar. Si bien asistieron a

muchas reuniones y de palabra se comprometían a apoyar, ya no regresaban a la siguiente reunión. Para doña Esperanza esto fue debido a que los productores esperaban un beneficio a corto plazo de sus inversiones y no les llamaba la atención compartir sus ganancias con otras personas, y menos si éstas se volverían a invertir en la empresa. De igual modo, su esposo mencionó que algunos de estos productores ya reciben incentivos del gobierno y que no ven la necesidad de iniciar un proyecto con personas que no conocen, por tanto, prefieren seguir con lo que ya tienen:

Pues sí venía gente te decía que el padre anunciaba en misa que habría estas reuniones y pues sí respondían personas. Y Nelson les presentaba la propuesta y como que sí les convencía de alguna forma. Pero cuando se hablaba de que había que poner dinero y que eso era pues algo de tiempo y que poco a poco se haría más grande, como que no les gustaba a muchos y ya mejor no regresaban. (Mujer adulta, encargada cooperativa de café, Tancitaro 2018).

Para uno de los orientadores de ESS, la familia de La Esperanza de Pareo “no busca crecer más por el momento, de hecho, han pensado en rechazar el último pedido que les ha hecho la empresa de Sahuayo, debido a que consideran que es demasiado esfuerzo, desgaste de la maquinaria (aún pequeña) y gastos, que no corresponde con las ganancias generadas y, por ahora, prefieren seguir con un negocio pequeño del cual puedan mantenerse” (Hombre joven, orientador Economía Social y Solidaria, Tancitaro 2018).

El proceso de acompañamiento desarrollado con La Esperanza de Pareo contó con aprendizajes importantes para desarrollar procesos económicos de ESS. En el siguiente esquema se resumen los avances de este proceso:



Esquema 5: Avances del proceso de la Esperanza de Pareo respecto de la MAIEES.

El proceso con el emprendimiento de café orgánico avanzó, en la dimensión empresarial, con el diseño de una idea de negocio, la construcción y redacción detallada de su modelo de negocio y estuvo a punto de constituirse legalmente, sin embargo, los demás productores no estuvieron convencidos de esta alianza. En la dimensión social, se implementó el taller de sueños con la familia y se dio formación para la resolución de conflictos entre sus integrantes; además, se favoreció su integración con los espacios de oración y escucha; durante todo su proceso este grupo tomó en cuenta el impacto social y ambiental de su negocio. Por su parte, en la dimensión de innovación, los integrantes de este grupo pensaron en nuevas formas de transformar su producto y en modos de integrar a otros productores en la cadena productiva; sin embargo, no lograron ponerse en práctica varios de estos elementos. En la dimensión de redes, se consolidaron como una empresa rentable e incursionaron en la integración de una red de productores, para la cual el factor decisivo de su fracaso fue la desconfianza que había entre ellos.

En cuanto a los principios del RTS para la ESS que se trabajaron con esta familia se puede mencionar que el grupo de la Esperanza de Pareo tomó en cuenta el entorno, las problemáticas de la comunidad y la integración de otros grupos para crecer juntos. Los vínculos familiares se vieron fortalecidos con el trabajo realizado en colaboración. En cuestión de la identidad, fue muy importante el caso de éxito que tuvieron en la venta de café a una franquicia de alto nivel, lo que fortaleció la percepción positiva de sí mismos y sus capacidades. En cuanto a los acuerdos, el grupo participó en reuniones con otros productores ensayando diversas formas de articularlos y de encontrar puntos en común para constituir una cooperativa; hasta el momento es un grupo democrático en el cual todos participan de las decisiones. Finalmente, lograron que otros grupos económicos vieran la importancia de mantener la producción y apoyo a la siembra de café en la región.

Estos fueron los avances más importantes con la Esperanza de Pareo que, para octubre de 2018, iniciaron su estrategia de venta en tiendas y cafeterías de Tancítaro, utilizando los diseños realizados durante el acompañamiento de 2016 y 2017. En la última entrevista realizada con ellos, tenían esperanza de que otros productores se les sumaran en un futuro próximo para comercialización y transformación de café orgánico.

Aprendizajes

En la revisión final de los procesos económicos acompañados, reconocemos que no todos los procesos concretaron las fases del acompañamiento, ni lograron consolidarse como empresas de ESS. Algunas fases fueron obviadas debido a que no correspondían a la realidad del grupo o al momento en el cual se encontraban, por lo cual fueron descartadas. En el siguiente cuadro podemos encontrar algunos aprendizajes de las etapas con las fases que se efectivamente se llevaron a cabo:

Aprendizajes: Etapas de Acompañamiento a Grupos Económicos

1. Diagnóstico ESS, reconocimiento de la localidad y de actores clave.	– Es necesario contar con un periodo sugerido de seis meses para la contextualización de los encargados del componente sobre el territorio y las dinámicas de la localidad. – El diagnóstico específico del componente permitió reconocer actores locales, estructuras y procesos en los cuales apoyarse para iniciar el acompañamiento a grupos económicos. – La formación de actores locales desde el comienzo del proyecto fue importante para alcanzar una mejor promoción de la ESS en el municipio. – El taller en las localidades y las escuelas incentivó a que más personas a realizar proyectos de ESS.
2. Identificación de grupos económicos y estructuración de un plan de acompañamiento.	– Las estructuras eclesiales fueron un buen instrumento de convocatoria para identificar o conformar grupos. – Instituciones como la Instancia de la Mujer y el DIF ayudaron para conocer grupos económicos ya establecidos desde sus programas. – Los primeros meses de trabajo con los grupos económicos, fue necesario visitarlos constantemente para que comprendieran los principios de ESS a la luz de su experiencia. – La confianza es un factor que afecta en el compromiso que los participantes tendrán con el grupo, por lo cual, con algunos de ellos fue necesario comenzar el acompañamiento a equipos nuevos con procesos de recuperación de la confianza. – Para iniciar el trabajo con grupos que han vivido en contextos de violencia, es necesario un acompañamiento psicosocial que les permita elaborar y trabajar el trauma generado por las situaciones directas o indirectas que han vivido.

3. Operación

del plan de acompañamiento.

Diagnóstico radar:

- Se requiere realizar un diagnóstico radar más breve para que las personas puedan terminarlo en menos sesiones de trabajo. La línea base que se construye con el diagnóstico radar también debe recoger información en los grupos económicos sobre sus vínculos, identidad y acuerdos, así como, reconocer las formas en la cual ya reconstruyen el tejido social con su emprendimiento.
- Sin un diagnóstico inicial con indicadores puntuales fue difícil medir el avance de los procesos y evaluarlos.
- El análisis de la realidad se enriqueció invitando a más personas de la localidad y con expertos que compartan sus observaciones de la situación del municipio.
- Se necesitaron hacer planeaciones y procesos diferenciados con los grupos económicos, ya que algunos tenían un equipo constituido y operando, mientras que otros, apenas empezaban a conformarse.

Formulación del corazón ideológico y la idea de negocio:

- Fue importante contar con un espacio de diálogo entre los participantes para charlar sobre la vida diaria antes de disponerse al trabajo. En algunos casos incluso se propuso abrir o cerrar con una oración que ayudara a crear el sentido de grupo o resaltar la importancia de su trabajo.
- Se confirmó que recuperar los elementos del taller de los sueños y el análisis de la realidad aportaban para el desarrollo de la idea de negocio y el corazón ideológico de los emprendimientos.
- Cada grupo tiene sus tiempos que hay que saber reconocer y respetar, de lo contrario, se cortarían procesos de generación de confianza e integración del grupo.
- Se necesitó revisar al inicio del proceso si los grupos identificados fortalecen las estructuras de desigualdad en la localidad o verdaderamente aportaban a la redistribución de la riqueza en el municipio, mejoramiento de la localidad y cuidado de la tierra.

Modelo de negocio:

- Para el encargado del componente y los orientadores de ESS, la formación recibida por parte de la Ibero Puebla, fue muy importante para apoyar a los grupos económicos a diseñar su modelo de negocio.
- Cuando las personas ubicaron su emprendimiento en la cadena de valor pudieron observar otras posibilidades de crecimiento que ya están a su alcance.
- La explicación de dimensión de redes ayudó a los socios de estos emprendimientos a comprender la necesidad de convocar a otros productores para realizar un modelo sostenible en el tiempo.
- Fue necesario reconocer que para construir sujetos para el cooperativismo, se necesitan procesos de formación y acompañamiento profundos y largos.

	– Realizar el trabajo de ESS en conjunto con otros componentes como el de espiritualidad y reconciliación familiar, potenció los resultados al fortalecer el sentido de grupo, la confianza y el diálogo entre sus integrantes. Diseño de imagen y estrategia de venta: – Se puede aprovechar el reconocimiento que los grupos ya tienen en la localidad para presentar innovaciones de sus productos. – Realizar espacios de promoción de las empresas dentro de actividades de otros componentes ayudó a que sus productos se comercializaran de forma más extensa. – El apoyo de los jóvenes de servicio social de la Ibero León fue muy importante para la creación del diseño de imagen de las empresas de economía social y el fortalecimiento de su identidad. Este trabajo también ayudó a que los jóvenes estudiantes conozcan otras realidades fuera de su universidad y a encontrar formas de apoyar proyectos distintos a los que encontrarían en las ciudades. – Fue importante la estrategia de venta a franquicias, en la cual, se expusieron los beneficios mercantiles que alcanzarían al adquirir los productos de estas empresas locales y el apoyo que brindarían a las familias de productores de café.
4. Cierre del proceso.	– Con ninguno de los grupos se ha tenido aún un cierre del acompañamiento, empero, es necesario que se acuerde la finalización de la formación y capacitación con la intención de que se pueda medir los alcances logrados en el tiempo de incidencia; medir el impacto de las actividades y que los integrantes del grupo puedan reconocer su proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a aprendizajes para la implementación del Componente de Economía Social y Solidaria desde el modelo de intervención del Programa de Reconstrucción del Tejido Social, podemos nombrar los siguientes aprendizajes:

Aprendizajes Globales: Economía Social y Solidaria en Tancítaro

La formación continua.	Durante la mayor parte del proceso de acompañamiento a los grupos económicos, el encargado del componente y los orientadores estuvieron en constante formación. Esto les permitió comentar sus problemáticas con sus maestros y compañeros para plantear posibles soluciones. Los procesos educativos en los que participaron fueron: 1. Diplomado para Orientadores en Economía Social (2016). 2. Diplomado en Alternativas Económicas para el Desarrollo Comunitario Integral (2017). 3. Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social, (2017-2018).
Aprovechar las estructuras existentes.	Para la identificación, acompañamiento, apoyo financiero y difusión de los emprendimientos de Economía Social, fue más efectivo apoyarse de estructuras existentes en el municipio (eclesiales, del ayuntamiento, comunitarias, escolares, etc.) que intentar crear algunas otras. Iniciar procesos de Economía Social sin tomar en cuenta estas estructuras puede ralentizar los procesos y tener menores resultados.
Formar sujetos para el cooperativismo.	En las actividades con los grupos económicos, se tuvieron que considerar estrategias para formar a las personas en prácticas cooperativas que les ayudaran a hacer frente a sus necesidades sociales, culturales y económicas. Consideramos que para tener mayores posibilidades de avanzar de manera satisfactoria en cada etapa del acompañamiento, los integrantes de los grupos deben estar en constante aprendizaje de los procesos asociativos y económicos; considerando la solidaridad como un proceso central y no marginal que lleve a nuevas formas de producción y distribución de la riqueza.

Construir grupos equilibrados de trabajo y no solo empresas.	Para que las empresas de Economía Social logren sus objetivos, es necesario que las personas que las conforman reciban acompañamiento para constituirse como un equipo que colabora y que es capaz de sortear dificultades, así como festejar sus logros. Es necesario que tanto en el equipo de orientadores como en los de las empresas: 1) Todos comprendan la tarea que van a realizar. 2) Cada uno de los socios sepa lo que puede aportar para realizar esa tarea. 3) Generar un sentido de pertenencia al grupo. 4) Establecer los canales de comunicación adecuados. 5) Tener espacios para la convivencia y socialización con los otros integrantes. 6) Contar con métodos para la resolución de conflictos. 7) Que cada uno de los integrantes aprenda a colaborar con otros. 8) Tener diferentes liderazgos en el grupo que abonen a resolver las tareas. 9) Que el grupo vaya aprendiendo a solucionar tareas cada vez más complejas. 10) Saber evaluar su participación en el grupo y corregir o avanzar a nuevas posturas dentro de él.
Avanzar al tiempo de la comunidad y sanar los traumas.	Los procesos de Economía Social en el municipio de Tancitaro avanzaron más lento de lo establecido en las planeaciones. En el primer plan de trabajo se tenía contemplado que un período de seis meses sería suficiente para consolidar cinco emprendimientos. Esto no fue así debido a factores como las secuelas y traumas que dejó el período de violencia en el municipio. Por ello, es importante considerar todos aquellos factores contextuales y las condiciones emocionales y sociales de las personas que inician estas empresas para no intentar apresurar procesos; antes bien, continuar escuchando y preguntando: ¿cómo se sienten con las etapas realizadas?, ¿qué les gustaría cambiar?, ¿hacia qué rumbo habría que girar? y, a partir de ello, evaluar, corregir y reestructurar el plan.
La convicción en los procesos de ESS y de RTS.	Para que un equipo de orientadores o un grupo económico llegue a alcanzar sus aspiraciones, deben estar convencidos de que la Economía Social es una alternativa y que la labor que se realiza abona a la Reconstrucción del Tejido Social. Sin ello, será muy complicado encontrar formas de que estos procesos funcionen en los territorios. Cuando las personas están motivadas y convencidas de los objetivos de su trabajo, los obstáculos se convierten en retos.
La cooperación con otras áreas del PRTS.	Ni el componente ni las personas que lo operan cuentan con las herramientas para atender todas las necesidades de los grupos con los que se trabaja. Por ello, la colaboración de los Componentes de Reconciliación Familiar (psicólogos) y de Espiritualidad Eco-comunitaria (asesores espirituales) ha permitido atender de mejor forma otras áreas de la vida de las personas que integran los grupos económicos. Las relaciones con otros componentes del PRTS se deben seguir explorando.

Conclusiones del proceso

Como conclusiones generales de este informe mencionaremos que fue complicado establecer la ruta histórica de cada proceso, los avances de cada uno de ellos y las razones de su terminación. Consideramos que esto fue debido a que no se tuvo un proceso de seguimiento que contemplara el impacto del acompañamiento y el fortalecimiento del tejido social. Por las narraciones, se ha logrado advertir algunos aprendizajes para la implementación de este tipo de procesos, sin embargo, la riqueza que tuvo cada sesión o herramienta utilizada queda oscurecida debido a que no se evaluaron las actividades de forma continua.

Sin embargo, la propia experiencia de trabajo dentro del Componente de ESS desde la metodología descrita, permitió reconocer que se necesitaba un giro en el enfoque económico del PRTS, de tal manera que se diera cuenta no sólo del mejoramiento económico de la comunidad sino también del mejoramiento de los lazos sociales a partir de estos procesos. Este nuevo enfoque debería considerar las condiciones de las relaciones comunitarias y trabajar en ellas, tanto para desarrollar sus procesos como para fortalecer la confianza dentro de las localidades. Por tanto, concluimos que ahora el PRTS puede trabajar desde una Economía para el Buen Convivir que tenga como meta la transformación de las actitudes, de las prácticas institucionales y de las visiones del trabajo que deterioran el tejido social, así como el desarrollo de habilidades y capacidades comunitarias para transformar positivamente su realidad.



CAPÍTULO 4

NUEVAS COMPRENSIONES



4.1. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

En este apartado, haremos un análisis de las metodologías presentadas en el capítulo anterior y de la experiencia de su aplicación en los proyectos PRTS que han favorecido una mejor comprensión de los configurantes del tejido social.

Visiones, prácticas y actitudes

La investigación sobre las causas de la violencia en México realizada por el CIAS (González & Mendoza, 2016) describe la existencia de tres grupos determinantes del tejido social: los comunitarios, los institucionales y los estructurales. Los dinamismos de identidad, vínculos y acuerdos se calificaron como configurantes comunitarios. Las instituciones más señaladas por las personas entrevistadas se retomaron como configurantes institucionales, que en ese entonces eran diez: familia, mercado, trabajo, tierra y entorno, gobierno, organización comunitaria, escuela, fiesta, medios de comunicación e Iglesias. Finalmente, estas instituciones fueron agrupadas en cinco configurantes estructurales: socio-económico, político-jurídico, cultural-educativo, familiar-electivo y sentido-trascendental.

La definición de los componentes del PRTS nos llevó a pensar en cuatro integrantes por proyecto para atender los configurantes estructurales de Economía Social y Solidaria, Gobierno Comunitario, Educación para el Buen Convivir, Reconciliación Familiar y Espiritualidad Eco-comunitaria. Este último sería un componente transversal del que todos los integrantes del equipo estarían a cargo. Los profesionistas que operaban los proyectos priorizaron las necesidades y problemáticas encontradas en cada contexto respecto a su componente, y adoptaron metodologías específicas, sugeridas por asesores externos; las cuales, en su momento, se vieron como una opción idónea para atender la fractura social. Esto hizo que el proyecto no se orientara de acuerdo a los determinantes identificados del tejido social: comunitarios, institucionales y estructurales.

Por otro lado, el proceso mismo de investigación-acción que guía el PRTS nos ha llevado a usar cada vez menos la noción de *determinantes* y usar más la noción de *configurantes* para señalar el constante dinamismo en las relaciones personales e institucionales que recrean el tejido social (Mendoza Zárate, 2018). La palabra determinantes solía identificarse con algo estático que solificaba el concepto de tejido social y la experiencia de trabajo nos mostraba cómo las relaciones sociales e institucionales se encontraban en constante movimiento. De igual forma, el modo de incidencia de cada uno de los componentes no era tan claro, ni generaba el impacto esperado cuando se percibía así la realidad social. Aún cuando quedaba claro que el programa pretendía atender los vínculos, la identidad y los acuerdos, hubo dificultad para concretarlo en las planeaciones de cada componente.

A principios de 2018, mientras se planeaba la transición de los equipos externos a los equipos locales en Cherán y Tancítaro, se consideró optar por promover prácticas o procedimientos en las instituciones para que el trabajo de los equipos del CIAS fuera sostenible en el tiempo. A esto se le llamó la institucionalización de los procesos y se elaboró un formato para su medición. De este modo, empezaba a surgir la inquietud

de identificar prácticas que, desde los componentes del PRTS, hicieran sostenible el buen convivir.

Fue en la planeación realizada a principios del año 2019 cuando se evidenció la dificultad de los equipos de operativizar sus procesos desde identidad, vínculos y acuerdos, lo que generó un proceso de reflexión al interior del CIAS Central sobre cómo aterrizar los configurantes del tejido social en las planeaciones.

Finalmente, al observar el desarrollo de los proyectos y recuperar las prácticas de reconstrucción del tejido social más importantes hasta ese momento, se optó por asociar los configurantes comunitarios con las relaciones socioambientales de las personas y sus actitudes ante el entorno; los configurantes institucionales con la organización y sus prácticas, y los configurantes estructurales con la visión que se tiene en cada componente. Así, los vínculos tienen que ver con las relaciones, los acuerdos con la organización y la identidad con la narrativa.

Configurantes del Tejido Social

Configurantes	Dinamismos	Ámbitos	Proceder
Estructurales	Identidad	Narrativas	Visiones
Comunitarios	Vínculos	Relaciones	Prácticas
Institucionales	Acuerdos	Organización	Actitudes

Fuente: Elaboración Propia.

Este nuevo modo de entender los configurantes del tejido social permite tener un modo de operarlos a partir de la promoción de procesos en los cuales se instale una visión, unas determinadas prácticas institucionales y una manera de relacionarnos. Así, para mejorar la convivencia, no basta desarrollar metodologías de mejoramiento de la convivencia, es necesario promover unas actitudes en las relaciones sociales, instalar ciertas prácticas en las instituciones y generar una visión en las estructuras que haga sostenible el buen convivir en la familia, la escuela, la empresa, el barrio, el gobierno o las Iglesias.

Por tanto, para desarrollar un PRTS es necesario atender estas tres dimensiones, que corresponden a los configurantes del tejido social:

- 1. Visiones:** son las narrativas que justifican las prácticas y las actitudes, en las que se encuentra la lógica que las construye y las reproduce.
- 2. Actitudes:** posturas frente a lo otro que configura una relación, el modo de estar en una situación y que implican a otras personas o al mismo contexto.

3. Prácticas: son los procedimientos, modos de organización, programas definidos, acciones o eventos que promueven la familia, el barrio, la escuela, la unidad económica, el gobierno o la Iglesia y que sostienen una visión.

Esta nueva perspectiva del tejido social permite ubicar con mayor precisión los elementos que deben considerarse para la generación de procesos de reconstrucción del tejido social. El desafío es ubicar qué actitudes, prácticas o visiones favorecen la reconstrucción y cuáles fragmentan el tejido social, para atender las causas culturales y estructurales de la violencia en cada contexto particular.

Análisis de las metodologías desde las visiones, las actitudes y las prácticas

Para profundizar en los hallazgos de los proyectos de Cherán y Tancítaro, se presenta un análisis de los casos desde las visiones, las actitudes y las prácticas que ayudaron a la vinculación, que llevaron a la desvinculación y que hicieron posible la reconciliación.

Por vinculación estamos entendiendo aquello que permitió establecer una relación incluyente con los otros. Por desvinculación estamos entendiendo aquello que rompió la relación entre ciertos actores. Y por reconciliación estamos entendiendo la resignificación de la ruptura en un nuevo acuerdo de convivencia. Este análisis permitirá comprender de mejor manera el Modelo RTS del CIAS.

1. Componente de Reconciliación Familiar

A. Visiones

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- La familia es el lugar primordial de la vinculación social y del aprendizaje de la convivencia. - La familia es el principal espacio de protección y reconocimiento de todo individuo. - Prefiero tener menos comodidad y convivir más con mis padres. (Discurso de hijos). - Reconocer el esfuerzo y el fracaso como parte de la vida y fuente de sentido.	- Trabajo para que mis hijos no sufran lo que yo sufrí (discurso de los padres). - El trabajo está primero porque genera recursos económicos. - En esta casa no se habla de política y religión. - Aquí cada uno hace sus cosas para no pelearnos.	- Mi familia es Dios, la tierra, los ancestros y la comunidad. - Los abuelos son la sabiduría de la casa. - La familia es donde se aprende a cuidar, va más allá del lazo sanguíneo. - El cuidado nos hace familia.

B. Actitudes

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Respeto a los mayores, jóvenes y niños. - Escucha a los hijos. - Contacto emocional. - Colaboración para apoyar a miembros del hogar. - Disposición a colaborar en las tareas de la casa.	- Desconfianza entre padres e hijos. - Imposición de reglas en el hogar sin el diálogo necesario. - Perder el sentido de los límites.	- Confianza para expresar emociones. - Identificación con la familia. - Disposición a dialogar los conflictos. - Aprender de los fracasos.

C. Prácticas

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Transmisión de normas sociales comunes. - Diálogo intergeneracional. - Aprender a respetar normas y reglas vinculantes. - La existencia de orientadores familiares de fácil acceso.	- Uso desmedido de los celulares en el hogar. - Exigencias laborales que desgastan emocionalmente a los padres. - Migración que detona la falta de comunicación y la pérdida de respeto a la autoridad de familia. - Desorden en la casa y falta de límites.	- Jugar con todos los miembros de la familia. - Tener espacios de comunicación frecuentes. - Fomentar la identidad familiar y el sentido de pertenencia. - Resolver dificultades familiares juntos.

2. Componente Educación para el Buen Convivir*A. Visiones*

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- El buen convivir favorece el rendimiento escolar. - Al conocernos y aprender a resolver problemas, la amistad en el salón de clases crece.	- La clave del éxito académico está en sacar buenas calificaciones. - Sólo convivo con quienes me caen bien, los demás no me interesan. - La escuela es para tener lo que mis padres no tuvieron a costa de todo.	- Mi compañero es mi hermano y por tanto mi familia. - Todos formamos una sola familia. - Somos comunidad.

B. Actitudes

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Escuchar a los otros. - Conocer quién es mi compañero y sus problemas. - Relacionar las materias con los problemas de la comunidad. - Respeto a los acuerdos.	- Señalar a los padres o maestros como los únicos responsables de los males de la escuela. - Negativa de los padres a asistir a las reuniones de la escuela. - Competencia entre alumnos y el reconocimiento individual.	- Conocer las razones por las cuales los padres no pueden asistir a las reuniones. - Comprensión de la situación que viven los padres, maestros y alumnos. - Confianza en el otro a partir de la resolución de un problema.

C. Prácticas

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Convivencia entre maestros, padres de familia y alumnos. - Acuerdos entre directivos, maestros y alumnos para instalar espacios de diálogo. - Espacios para atender los conflictos escolares.	- Ausentismo de los padres en las actividades que realiza la escuela. - Educación descontextualizada: Escuelas separadas de los problemas comunitarios. - Falta de programa de apoyo emocional a las familias.	- El juego entre maestros y alumnos. - Sentirse escuchado por los compañeros y los maestros (alumnos). - Sentirse escuchados por los compañeros y los directivos (maestros).

3. Componente Espiritualidad Eco-comunitaria

A. Visiones

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- La Iglesia es comunidad de comunidades. - Las Iglesias ayuda a mantener los valores vinculantes de nuestros ancestros - En la Iglesia son bienvenidos y acompañados los jóvenes.	- Voy a la Iglesia cuando me nace. - Los laicos y las mujeres están para ayudar a los sacerdotes. - En la iglesia sólo se dicen cosas que no tienen nada que ver con la realidad de la comunidad.	- Espiritualidad que pretende el cuidado de la tierra y de la comunidad. - Dirigentes coherentes y comprometidos con los problemas sociales. - Fomentar una fe unida a la vida. - Promover la relación de diferentes espiritualidades.

B. Actitudes

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Diálogo entre dirigentes religiosos y feligresía. - Disposición para el diálogo ecuménico. - Reconocer que nos guía el mismo deseo de unidad.	- Desinterés en la formación espiritual. - Apatía al compromiso con la comunidad.	- Escucharse mutuamente entre dirigentes religiosos y feligreses. - Tomar en cuenta la opinión de la feligresía. - Sentirse parte de una comunidad.

C. Prácticas

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Dar paso al protagonismo de servidores laicos en las actividades pastorales. - Atención de las problemáticas comunitarias tanto de laicos como de sacerdotes. - Escuchar el dolor de los pobladores.	- Centralismo de las actividades pastorales. - Celebraciones descontextualizadas. - Pastorales asistencialistas sin encuentro con la realidad de la comunidad.	- Promover encuentros que ayuden a resignificar los fracasos de la comunidad. - Encuentros ecuménicos entre Iglesias. - Promover espacios en los cuales se celebre lo más valioso de la comunidad (madre tierra, niños, unidad).

4. Componente Economía Social y Solidaria*A. Visiones*

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Unidades económicas preocupadas por las familias y los barrios de los trabajadores. - El trabajo dignifica a las personas y es fuente de sentido de las personas. - El trabajo es el modo en que la persona se apropia de su historia personal y comunitaria.	- Desarrollo económico como principio organizador de la sociedad. - La calidad de vida se cuenta en pesos o dólares. - Cuidar a toda costa y contra todos lo que hemos ganado.	- Una economía del buen convivir que integra trabajadores, familias y barrios. - Espacios laborales en los cuales se recrean y fortalecen las redes de apoyo de la comunidad.

B. Actitudes

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Empatía: - entre trabajadores. - entre el patrón y los trabajadores. - Explicar decisiones cuando van a afectar a otros.	- No querer trabajar en equipo. - Humillación hacia un trabajador. - Aislarse y no colaborar ni con supervisiones ni trabajadores.	- Escucharse mutuamente. - Disposición para escuchar a los compañeros de trabajo. - Expresar necesidades y preocupaciones en espacios adecuados.

C. Prácticas

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Diálogo entre directivos y trabajadores. - Espacios de convivencia entre directivos y trabajadores. - Espacios de convivencia con las familias de los trabajadores.	- Competencia desleal que daña las relaciones laborales. - Sobrevalorar la productividad y minusvalorar las necesidades personales. - Falta de espacios de diálogo entre directivos y trabajadores. - Bajos salarios económicos y bajos salarios emocionales.	- Diálogo entre directivos y trabajadores con respecto a los problemas laborales. - Cumplimiento de los acuerdos. - Reconocimiento de los esfuerzos realizados por los trabajadores. - Espacios de encuentro entre trabajadores y sus familias.

5. Componente Participación Comunitaria

A. Visiones

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- El barrio también es mi hogar y por tanto necesito cuidarlo. - Entre más nos conozcamos más confianza y seguridad sentimos.	- Los espacios privados son seguros y los espacios públicos son inseguros. - Se participa si se recibe algo a cambio.	- Sentido de pertenencia al territorio. - Barrios con un solo corazón. - La comunidad tiene soluciones para sus problemáticas y necesidades.

B. Actitudes

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Diálogo entre vecinos. - Inclusión en actividades vecinales.	- Desconfianza en los vecinos. - Apatía hacia los problemas de la comunidad.	- Conocerse entre vecinos para fomentar el sentido de pertenencia. - Interés por atender las necesidades comunitarias.

C. Prácticas

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Convivencias entre todos los vecinos para conocerse e integrarse. - Diálogo intergeneracional donde se escuchen mutuamente.	- Abandono de los espacios públicos. - Desorganización vecinal. - Desinterés hacia las necesidades comunitarias. - Mercantilización de las fiestas patronales.	- Reconocimiento de las necesidades del barrio. - Acciones para el mejoramiento de los espacios públicos. - Juego intergeneracional realizado en el espacio público.

6. Componente Gobierno Comunitario

A. Visiones

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- El gobierno necesita de la ciudadanía para atender de manera eficiente los problemas sociales. - La policía está para mediar en los conflictos vecinales. - La seguridad es tarea de todos.	- Todos los políticos son corruptos. - Todos los ciudadanos son convenencieros. - Los ciudadanos son incapaces de organizarse y decidir lo mejor para su territorio.	- La violencia nos invita a unirnos para atender sus causas. - La comunidad necesita asumir su responsabilidad ante los problemas sociales. - La unidad en la diversidad nos lleva a la seguridad.

B. Actitudes

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Diálogo entre ciudadanos y autoridades. - Estar informados sobre las acciones de gobierno y las necesidades de las localidades.	- Desconfianza hacia las autoridades. - Asistencialismo que atrofia la capacidad organizativa de la comunidad.	- Escucharse mutuamente. - Disposición a construir nuevos acuerdos de colaboración entre ciudadanía y gobierno. - Confianza en las autoridades y en los ciudadanos.

C. Prácticas

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
- Espacios de diálogo entre ciudadanía y gobierno de manera territorial. - Prácticas de transparencia y rendición de cuentas. - Protocolos para atender las conductas anticomunales. - Formarse como funcionarios públicos en la RTS. - Reuniones entre policías, infractores y líderes morales para construir acuerdos.	- La corrupción en el manejo de recursos y la impartición de justicia. - Incumplimiento de promesas o acuerdos establecidos con la ciudadanía. - Control de la ciudadanía a través de estructuras vecinales coptadas por los partidos políticos.	- Escuchar el enojo de la ciudadanía. - Construir nuevos acuerdos en la relación ciudadanía y gobierno. - Cumplir los acuerdos. - Celebrar los avances. - Una policía que escucha a los ciudadanos. - Una comunidad que reconoce el trabajo de los policías.

Con este análisis podemos observar que hay una reproducción de visiones que favorece un tipo de actitudes y que ambas determinan unas prácticas. Por ejemplo, lo que más se repite en este análisis es la visión individualista de la vida, la cual lleva a una actitud de desesperanza y esto reproduce prácticas excluyentes.

LA FRACTURA SOCIAL



Fuente: Elaboración Propia.

Hay una visión de la vida dominante que genera una serie de actitudes y con ellos una serie de prácticas que hace desconectar a las personas de su origen, de su entorno, de sus raíces y de su misión. Esto favorece que las familias pierdan el sentido de los límites, que las escuelas eduquen en la individualidad y la competencia, que las empresas se centren en la productividad y olviden las necesidades de las personas, que los barrios estén desorganizados, que los gobiernos ejerciten su poder como dominio y que las Iglesias fomenten una espiritualidad individualista que lleve a separar la fe de la vida.

Por otro lado, encontramos que hay una visión de la vida que ayuda a la resignificación de los fracasos colectivos y al reconocimiento de las necesidades propias, las cuales son fortalecidas con una actitud de confianza en el otro. Esto lleva a una conciencia del cuidado vital que posibilita la creación de condiciones para el Buen Convivir.

Cuando integramos la cultura del cuidado que permite confiar en el otro y realizar prácticas de inclusión, se favorecen las prácticas que hoy hacen posible reconstruir el tejido social en las familias, las escuelas, las empresas, los barrios, el gobierno o las iglesias. Finalmente como una sola unidad creada para vivir en la armonía desde el caos y la diversidad.



Fuente: Elaboración Propia.

4.2. TRAUMAS, MITOS Y DESVINCULACIONES

El trauma social o las experiencias de desconexión

El desarrollo de los proyectos mostró que las visiones, las actitudes y las prácticas son configuradas por experiencias de encuentro o desencuentro que se posicionan en la memoria.

Los procesos de reconstrucción del tejido social de Cherán y Tancítaro iniciaron con encuentros realizados con una diversidad de actores que permitieron poner las bases para la colaboración interinstitucional. Estos primeros encuentros ayudaron a generar confianza, disposición y ánimo entre los pobladores. Así mismo, las misiones del buen convivir de Tancítaro, que llevaron a la construcción de una red territorial de comunidades de adultos, tuvieron como base los encuentros comunitarios y el vínculo generado con personas y comunidades externas a la localidad. Por otro lado, los procesos que se pretendieron implementar en las escuelas o en los ámbitos económicos, sin encuentros previos, mostraron dificultad para instalar las metodologías, ya

que había ciertas necesidades que no se estaban atendiendo. Todo esto nos mostró que hay experiencias de encuentro y experiencias de desencuentro que influyen en el desarrollo de los procesos y que cada una de ellas tiene una historia.

La resistencia o apatía para participar en los ámbitos políticos, tenía que ver con hechos de corrupción o incumplimiento de promesas que dejaron un sentimiento de decepción, enojo e intolerancia en la población, lo que posicionó la desconfianza hacia las autoridades civiles y una actitud de apatía hacia los procesos organizativos. Las prácticas de coherencia y cumplimiento de los acuerdos motivaban la participación social, y las incoherencias e incumplimiento generaban apatía.

Estas experiencias y reflexiones vienen a mostrar que hay experiencias traumáticas o de desconexión que llevan a la desorganización familiar, vecinal, laboral o escolar, y que es necesario considerarlas para atender las causas culturales y estructurales de la violencia. Además, al asumir que el tejido social es un movimiento constante de las relaciones, es necesario comprender lo que compone un encuentro o un desencuentro para imaginar cómo hacer sostenible el buen convivir.

Un aporte teórico que permite entender estos acontecimientos es el expuesto por Levine y Frederick, quienes señalan que “gran parte de la violencia es consecuencia directa o indirecta de un trauma no resuelto que se representa mediante intentos repetidos y frustrados de restablecer un sentido de poder” (1999: 81). El trauma entonces es una respuesta fisiológica incompleta que ha quedado suspendida por el miedo, es decir, un ciclo instintivo al que no se le permite finalizar y que deja una energía que puede desembocar en construcción o destrucción.

Frederick y Levine consideran que la estructura de la persona está hecha para que ante una amenaza, de manera instintiva, enfrente, huya o se paralice y busque conectarse de inmediato con alguien de su misma especie a manera de sobrevivencia. Estas reacciones se deben al cerebro reptiliano que le permite reaccionar de manera inmediata, sin razonar ni tener conciencia de sus emociones. Cuando la persona experimenta esa amenaza, tragedia o desgracia, se genera una descarga de energía en el cuerpo que le impulsa a sobrevivir junto con otros. Si la persona no logra canalizar esa energía, queda una experiencia de desconexión que se une a otras experiencias anteriores similares que lo llevan a autodeterminarse como abandonado. Está situación marcará sus relaciones, ya que quedan necesidades no resueltas y que se reflejarán en su modo de proceder hacia otros.

Por otro lado, el cerebro organiza la información de acuerdo a la energía descargada en esos momentos, por tanto, si la desgracia que se vivió se cerró con un ciclo de contacto con los otros o hizo referencia a experiencias de contacto con lo otro, quedará presente la imagen de conexión y eso permitirá avanzar en la vinculación con un orden superior, con su propio cuerpo y su entorno, con su memoria y con una comunidad.

Sin embargo, si la energía descargada predominante tiene que ver con una desgracia en la cual la persona no cerró el ciclo de contacto con los otros y, más bien, le hizo recordar otras experiencias significativas sin cerrar; se quedará presente la imagen de desconexión que determinará su manera de situarse frente a la vida y

le llevará a la pérdida del sentido de orden, desconexión con su cuerpo y su entorno, anulando otras áreas de la memoria y experimentándose fuera de la comunidad. Las experiencias de desconexión dañan nuestro ser vinculante porque se expanden en el presente, en el pasado y en el futuro, es decir, se conectan con experiencias pasadas y limitan la visión de futuro.

Por tanto, el trauma o la experiencia de desconexión se genera cuando una persona que vive una desgracia, más que recibir ayuda de personas significativas, recibe indiferencias, engaños o violencia, se trata de una experiencia que deja necesidades afectivas sin resolver y que llevará a otras desconexiones a manera de espiral. Esta situación marcará su relación con los otros, asumiéndose como abandonado, solo, rechazado y tomando el rol de víctima identificada con la tristeza. Dicha situación pudimos observarla en los municipios de Cherán y Tancítaro donde los pobladores vivieron amenazas del crimen organizado de manera frecuente que les llevó a responder defendiéndose ante la violencia, sin embargo, estas experiencias también quedaron grabadas en ellos y generaron desconfianza al interior o hacia las personas que no eran de su municipio. Un ejemplo particular son las empresas de economía social y solidaria de Tancítaro que no pudieron avanzar hasta no tener un espacio de escucha y resignificación de lo vivido para generar la confianza que permitiera el desarrollo de los procesos. En nuestro país tenemos muchas experiencias de desconexión que han minado nuestra fortaleza comunitaria y han debilitado las estructuras organizativas con las que contábamos.

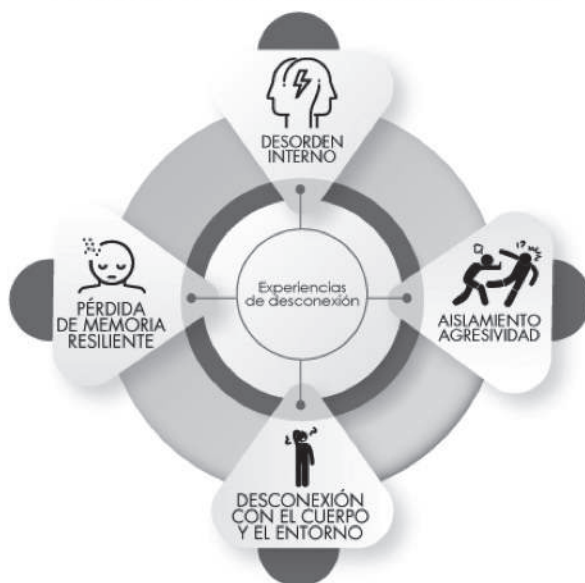
Muchas veces, esa energía generada por las experiencias de desconexión también es usada por la persona contra sí misma, dañando su cuerpo, o es la energía que en el intento de “restaurar un sentido de poder” daña a los otros. La energía que desató la desgracia, al no canalizarse en el encuentro con los otros, seguirá presente en la persona hasta que logre canalizarla y para ello necesita superar miedos o dificultades que le llevan al aislamiento.

La persona, al asumir la identidad de abandonada alimentará rencores, compulsiones, adicciones y el enojo con la vida, sumiéndola en una desconfianza hacia los demás. Además, atraerá ideas de venganza, alimentadas muchas veces con discursos de justicia que, en realidad, se tratan de un centramiento de sí mismo que lleva a la destrucción de sus relaciones, cayendo en un círculo vicioso identificado con el desorden y el caos. (González, 2018: 81-84)

Es así que las experiencias de desconexión, a la luz de los efectos del trauma del que nos hablan Levine y Frederick, permiten darle profundidad a nuestra comprensión de la violencia. Las experiencias de desconexión generan cuatro reacciones principales: 1) el desorden interno, donde la persona transforma su sistema de valores; por ejemplo, la violencia se usa como el modo validado de responder a las problemáticas en la comunidad de Tancítaro. 2) La desconexión con su cuerpo y con el entorno al cual pertenece, lo encierra en sí mismo; por ejemplo, la depresión causada por los secuestros de los familiares y el encierro en la casa. 3) La pérdida de memoria sana, aquellas experiencias de vinculación pasan a tercer o cuarto plano; por ejemplo, se

perdió el hábito de reunirse como vecinos para atender los problemas sociales. 4) Finalmente esto lleva al aislamiento o la agresividad con otros; por ejemplo, tantos años de violencia dejó en los niños de Tancítaro una actitud violenta en sus relaciones.

EFFECTOS DEL TRAUMA SOCIAL



Fuente: Elaboración Propia.

Resignificar las experiencias de desconexión implica generar una experiencia de reconexión siguiendo los patrones vividos, es decir, generar encuentros que logren que las personas atiendan las necesidades que se obviaron. Estos encuentros se pueden realizar a través de nuevas experiencias de vinculación que permitan a la persona orientar la energía contenida por años o décadas, con la intención de generar una nueva narrativa de sí misma, como *el abrazado* o *el cuidado*, que le lleve a volver a confiar y restablecer su vínculo con un orden superior, su cuerpo, su entorno, su memoria y su comunidad.

Una buena noticia es que en las mismas experiencias de desconexión está la fuerza necesaria para reconectarse con los otros. Al ser experiencias con grandes descargas de energía, éstas se posicionan en la memoria, de ahí que la clave esté en generar el encuentro que logre resignificar el fracaso. Ahora bien, la resignificación sólo es posible en comunidad.

EFFECTOS DEL ENCUENTRO SIGNIFICATIVO



Fuente: Elaboración Propia.

Los encuentros significativos tienen la fuerza de recuperar el sentido de orden y cuidado, fundamental para una relación de armonía, favorecen la conexión con el cuerpo y el entorno, fortalecen la memoria resiliente y contribuyen a clarificar la misión de la persona o la comunidad.

La crisis de los mitos comunes

Así como las experiencias de desconexión participan de la configuración de la dinámica de las comunidades y en ellas está la energía para generar procesos de transformación social, también en los mitos comunes se configuran las narrativas, los vínculos y la organización de la propia comunidad.

Uno de los principales aprendizajes de estos tres años es que los procesos comunitarios tienen que partir de las necesidades sentidas, de las formas de organización propias y de los mitos comunes que contienen los símbolos y valores de la localidad.

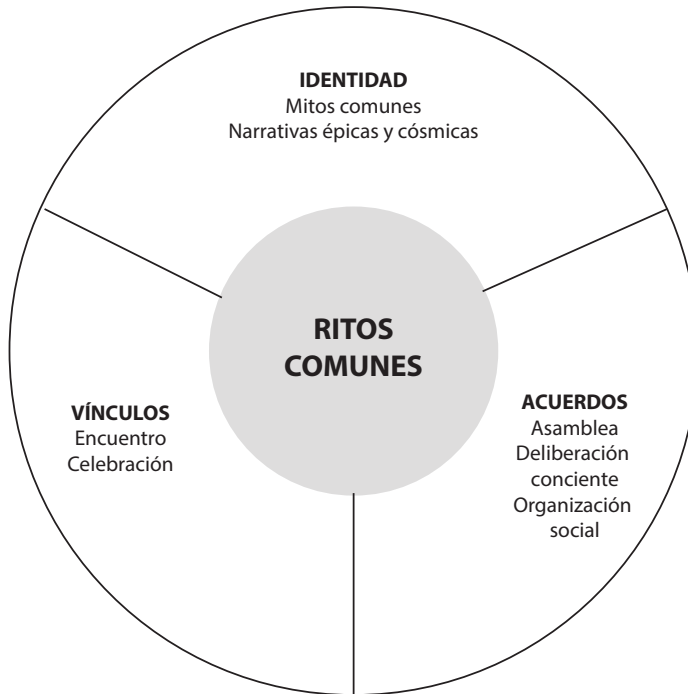
Al analizar la relación entre identidad, vínculos y acuerdos en el acompañamiento a comunidades, se observa que las narrativas determinan los vínculos y estos determinan los acuerdos. En las conclusiones de la investigación sobre los determinantes del tejido social (González & Mendoza, 2016) se señaló que las narrativas que hoy se han posicionado tienen que ver con tres temas: el éxito personal, el fracaso o el miedo. Y estas narrativas debilitan el vínculo social y a las instituciones.

Ahora bien, para esta nueva comprensión rescatamos los comentarios de Yuval Noah Harari (2013) en su texto *Sapiens: De animales a dioses* donde señala que un grupo puede organizarse de manera natural hasta los 150 integrantes, después de ese umbral viene el caos y la desorganización. Para el autor, la evolución del homo sapiens se hizo posible cuando logró encontrar un elemento que le permitiera organizarse para superar el umbral de los 150 integrantes, y eso lo encuentra cuando llega la “ficción”, es decir, la creación de mitos comunes, cosas que no existen físicamente pero sí en el imaginario de las personas. Por tanto, para Yuval la capacidad de creer en los mitos comunes permitió al homo sapiens generar la vinculación y la organización social a gran escala.

Dichos mitos confirieron a los sapiens la capacidad, sin precedentes, de cooperar flexiblemente en gran número... Los sapiens pueden cooperar de manera extremadamente flexibles con un número incontable de extraños. Esta es la razón por la que los sapiens dominan el mundo. (2013: 38)

Este aporte de Yuval nos permite ubicar la función social de los mitos comunes, como algo fundamental para la cooperación y la organización de las personas. Son los mitos comunes los que permiten fortalecer los vínculos sociales y, a partir de ello, la organización social. Los ritos son una serie de símbolos que materializan y actualizan un mito, y donde se fortalece el sentido de nosotros y los valores que guían a las sociedades. Por tanto, en el rito se actualizan los mitos, se renueva la confianza colectiva y se generan condiciones para la organización social. Sin embargo, para la reconstrucción del tejido social se necesitan un tipo de mitos y ritos específicos.

Reconstrucción del Tejido Social



Fuente: Elaboración Propia.

En estos años hemos observado que los acuerdos que más se cumplen son aquellos que van acompañados de ritos, ya que en el rito se construye el sentido del *nosotros* al activar la dimensión simbólica y el mundo de los afectos que nos vinculan con el entorno. La clave es que esos ritos sean incluyentes y no exclusivos.

La racionalización de los mitos sin la conversación ha llevado a una interpretación solipsista y esto ha favorecido el desarrollo de mitos individuales “exclusivos” que no se conectan. En este sentido, la pérdida de los mitos comunes y la sobrevaloración de los mitos individuales nos lleva al deterioro del vínculo social y a la dificultad para construir acuerdos. Sumado a lo anterior, los ritos exclusivos favorecen los mitos individuales que llevan a la desconfianza, la separación de las personas y, a su vez, conducen a la desorganización social donde se ve como única alternativa el control por la fuerza de la sociedad.

Después de analizar las experiencias de reconstrucción del tejido social desde este presupuesto, podemos señalar que las narrativas de éxito individual, fracaso o miedo conducen a la pérdida de mitos que, a su vez, representan los consensos morales fundamentales para la convivencia humana; es decir, las nociones de lo bueno y lo malo fundamentales para regular el comportamiento. Todo esto ha favorecido la multiplicación de mitos individuales, enclavados en la indiferencia, que terminan debilitando los mitos comunes incluyentes.

Fractura del Tejido Social



Fuente: Elaboración Propia.

Del mismo modo, el predominio de las narrativas desvinculantes fortalece las experiencias de desconexión y conduce a desorganizar el sentido de vida que se ha construido hasta ese momento; lo anterior, hace vivir en la desconfianza, desconecta a las personas con su realidad, hace perder la memoria de conectividad y las lleva al aislamiento y la agresión. El debilitamiento del vínculo social acentúa estas experiencias de desconexión fijando a las personas en una concepción de sí mismos como seres separados, olvidando los recursos propios para hacer frente a la frustración, acelerando ese proceso de desvinculación existencial.

Así, entonces, el debilitamiento del vínculo social se genera por las narrativas que concentran a la persona en sí misma, reforzando las experiencias que han llevado a la concepción de sí mismos como seres separados y, como consecuencia, desconectados de su propia realidad. Por ello, la vinculación o desvinculación tiene un efecto en espiral, se multiplica hacia el presente, el pasado o el futuro, es decir se conectan con otras experiencias pasadas y determinan la visión de futuro. La relación con el

otro lleva a dimensiones mayores a través del tiempo que son inimaginables, y que, al romperlo, disminuyen las propias dimensiones que conectan a la persona con un orden superior, el propio cuerpo, la memoria y la familia.

De esta forma, cuando las desconexiones generadas determinan las instituciones sociales y comunitarias, su diseño o reglas de operación reflejarán esta dinámica con un orden superior, el entorno, la memoria y la comunidad. El resultado de ello serán familias desconectadas, barrios desorganizados, una educación descontextualizada y carente de sensibilidad, una economía que hace una priorización desequilibrada de las necesidades y gobiernos con prácticas políticas que fragmentan el tejido social.

Siendo que la vinculación o desvinculación se reproduce en espiral, necesitamos emprender un trabajo que lleve a las personas a conectarse con un orden superior, con su cuerpo y su entorno, con su memoria y con la comunidad desde tres ámbitos: el comunitario, el institucional y el estructural. De esta forma, podremos neutralizar los dinamismos que llevan a la desvinculación y transformar la energía de los traumas personales y colectivos hacia la reconstrucción del tejido social.

La desvinculación social y existencial

En los proyectos sistematizados se observó que la clave de la reconstrucción del tejido social está en el sentido de pertenencia a un territorio que recrea la cultura del cuidado y la confianza en el otro; pero, para que esto suceda, es necesaria la resignificación del fracaso mediante en el encuentro con el otro.

Para Juan Pablo Lederach (2008), la centralidad de las relaciones resulta esencial en la construcción de la paz porque en ellas se desarrollan tanto los ciclos de violencia como la energía necesaria para su transformación. Para analizar un conflicto necesitamos desagregarlo en episodios, que serían los problemas emergentes; en epicentro, que son las relaciones sociales, y la historia, que son las causas culturales y estructurales.

En los diagnósticos realizados en diferentes comunidades, el problema emergente más señalado fue la violencia en sus diferentes expresiones: violencia familiar, riñas estudiantiles, pérdida de respeto, indisciplina, robo o apatía. Y el segundo problema más señalado fueron las adicciones, sobre todo en el ámbito familiar, escolar y barrial.



Ahora bien, el patrón de relaciones más repetido en los ejercicios grupales ha sido la separación de las personas, la pérdida del sentido de pertenencia, la falta de comunicación o el deseo de poder que daña las relaciones. Situaciones que hemos sintetizado como una desvinculación social y existencial.

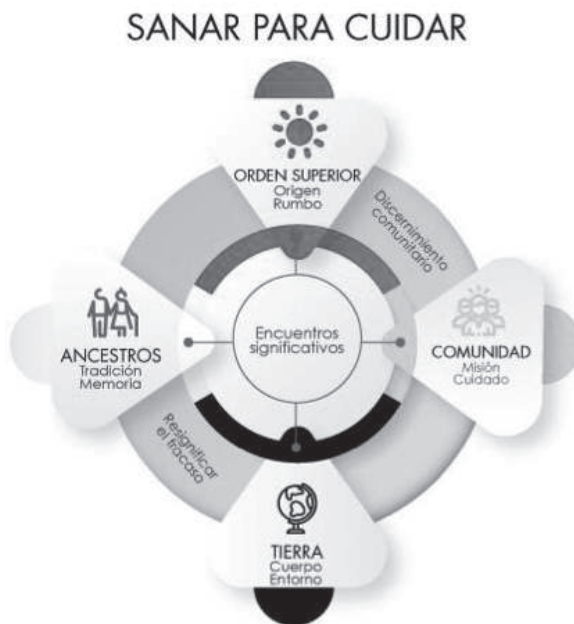
A. La desvinculación social: Está referida al proceso de separación que estamos viviendo como personas en los diferentes ambientes sociales, favorecido por la transformación de las narrativas vinculantes y el posicionamiento de las historias de éxito personal, de fracaso o de miedo.

B. La desvinculación existencial: Está referida a una separación más radical y más profunda, se trata de la separación de la persona con su origen, con su contexto, con sus raíces y con la comunidad, elementos fundamentales para darle sentido a su existencia.

Del mismo modo, profundizando en las raíces del conflicto como causa cultural, la más señalada fue el individualismo y la pérdida del sentido de los límites, que alimentan esa separación. Y, como causa estructural, lo más señalado fue la corrupción y la impunidad, que deterioran los sistemas de justicia y los hacen ineficaces. Al no tener mecanismos institucionales para atender los conflictos, las personas aprenden a resolver los problemas usando la violencia.

Así entonces, al asumir que la violencia tiene en su epicentro un problema de relaciones sociales y existenciales, se muestra lo complejo de su comprensión y tratamiento. Finalmente, nos encontramos delante de un problema sistémico que necesita atenderse desde una diversidad de instancias para lograr un impacto que logre reducirlo. En este sentido, es importante que las comunidades sean capaces de resignificar su

fracaso y aprender a discernir los signos de los tiempos. Esto sólo es posible cuando se vive un encuentro con lo otro, atendiendo a sus necesidades sociales y existenciales, para así resignificar el fracaso y desde ahí emprender un camino que va desde la recuperación de las experiencias vinculantes de su vida hasta la asunción de una misión como comunidad. Esto dará las condiciones para el discernimiento comunitario, es decir, la capacidad de escucharse como comunidad para ubicar aquellas inquietudes que llevan a crecer en sentido, esperanza y cuidado del otro.



Fuente: Elaboración Propia.

4.3. LOS PRINCIPIOS ORGANIZADORES DE LA RTS

La sociedad se configura según unos principios organizadores desde los cuales define prioridades, construye conocimiento y reproduce estructuras. La fuerza de los principios organizadores es que promueven una visión, unas prácticas y unas actitudes de manera simultánea. El gran principio organizador de la sociedad moderna es el desarrollo económico, en este concepto se trasmite una visión de la vida, se justifican actitudes y se configuran prácticas. Este principio se ha posicionado porque existe una lógica racional que separa las realidades y valora por encima de todo el capital sin

considerar las consecuencias para el entorno. En este sentido, es fundamental ubicar el principio organizador de la reconstrucción del tejido social para construir la visión, las actitudes y las prácticas necesarias para hacer posible el buen convivir y promover una lógica que ayude a entender las vinculaciones de todas las cosas.

El cuidado

Ante el desastre social y ambiental, provocado por una mercantilización de la vida, es necesario poner “el cuidado” como principio estructurador de las relaciones. Este desastre es signo de la pérdida del sentido del cuidado de los otros, debido a que el otro resulta ajeno a la propia vida y reduce la propia comodidad. El cuidado es un principio organizador del universo, que hace posible la vida en nuestro planeta, y del cual es necesario participar para recuperar la armonía social y existencial. La convivencia conectada con el entorno es expresión del cuidado entre las personas y la creación. Ahí las fiestas tradicionales, conectadas con los ritmos de la tierra y la comunidad, son testimonio del cuidado del planeta.

El cuidado surge de una conciencia de vinculación con todo lo existente. Asumirse como parte de un territorio, de una comunidad o una creación pone las bases para la conciencia de cuidado. Sólo creando un vínculo afectivo con la creación se le preservará, es decir, reconociendo la hermandad con todo lo creado. La racionalidad moderna hace vernos como individuos separados, asumiendo como natural el deseo de progreso y consumo, y esto favorece la pretensión de dominio sobre lo otro. La conciencia de cuidado nos anima a construir un modo de habitar el planeta para hacer posible la existencia y reproducción de la vida. Ya varios autores como el Papa Francisco (2015) y Hopenhayn & Sojo (2011) nos mencionan la necesidad de retomar este principio articulador dentro de las sociedades fragmentadas.

El biocentrismo

Mirar el mundo desde las necesidades del ser humano ha llevado a una degradación medioambiental, debido a que se mira la creación como objeto de explotación y no como un sujeto proveedor de cuidado. Es un antropocentrismo que debe superarse para poner como centro la vida de todos los seres del planeta. El biocentrismo nos recuerda que la vida de las personas depende de la vida de la creación. El asunto es cómo cuidar la vida para que sobrevivan las personas y los seres vivos del planeta, no sólo se trata de conservar la vida para que la disfruten las futuras generaciones, sino cuidar la vida en sí misma. Autores como Gudynas (2010) nos recuerdan que es necesario mirar de otro modo a la Naturaleza, yendo más allá de posturas utilitaristas y avanzando hacia el reconocimiento del valor inherente de toda forma de vida.

Una de las causas de la violencia es la pérdida de la dimensión sagrada de la vida en aras de una visión economicista que hace que veamos sólo un pedazo de tierra del que podemos sacar un provecho económico. El biocentrismo, por su parte, permite ponerse en contacto con la belleza y bondad de la creación, y desarrollar una conciencia

vinculante que se confirma cuando cuidamos del *otro*. Caso contrario cuando se separa a la persona de la creación, por esa racionalidad reforzante del individualismo y la fragilidad humana que genera un impulso de dominio.

La diversidad

El afán de generalizar, homologar o universalizar ha llevado a separarse de los contextos locales y olvidar que la vida en el planeta es posible por su diversidad y por un dinamismo de cuidado. El vínculo diverso acrecienta la red de apoyo de todos los seres, incluyendo a las personas; cuando este vínculo llega al origen, a la creación, a la historia y a la misión, los sujetos se sienten sostenidos y con raíces profundas. En la diversificación de nuestros vínculos está la oportunidad para transformar conductas egoístas y generar la cultura del cuidado de la vida. En este sentido, Sánchez (2008) comenta que las relaciones sociales, como generadoras de prácticas y diferentes modos de regulación, no se reducen a formas de sociabilidad y de cortesía, sino que se encuentran en el centro de la convivencia social, debido a que del tipo de relaciones que se establezcan dependerá, en muchos casos, la forma particular de funcionamiento de una sociedad. Estas relaciones, además, están ancladas en un conjunto de normas y referentes de identidad que las hacen posibles.

Diversificar la red social con una conciencia de cuidado hará posible defender la vida de este planeta. Somos seres vinculantes por naturaleza y esto nos pone en una lógica de pluralidad que permite valorar al otro distinto. Una sociedad se hace viable cuando es capaz de incluir a lo nuevo y lo diverso en nuevos acuerdos de convivencia. Algo que requiere de narrativas y símbolos en los que todos se sientan identificados. Ahí el reto de esta sociedad mexicana y latinoamericana.

El cuidado de la vida en la diversidad es el gran principio organizador que hará posible la reconstrucción del tejido social desde la convivencia con la totalidad, en un diálogo de saberes y de tiempos que hagan posible la experiencia de la unidad.

4.4. LA INTEGRACIÓN DE OTROS ENFOQUES

Un enfoque es un lente que otorga claves epistemológicas a partir de las cuales podemos comprender un problema social. Los enfoques se construyen a partir de la necesidad de comprender una nueva realidad y generar propuestas de transformación. Por tanto, esta propuesta integra diferentes lentes que permitan comprender la realidad de la violencia y atender sus causas.

El trabajo interinstitucional que representa el PRTS necesita incluir otros enfoques que faciliten el lenguaje y la participación de una diversidad de actores. Es así que los enfoques con los que enriquecemos el enfoque RTS son: enfoque eco comunitario, enfoque de juventudes, enfoque de género y enfoque de derechos humanos.

Enfoque de Reconstrucción del Tejido Social

Se trata de un lente que permite identificar las vinculaciones o desvinculaciones que existen entre los individuos, las instituciones y su contexto; para explicar las causas culturales y estructurales de fenómenos complejos, como la violencia generalizada, y así crear estrategias interinstitucionales para atenderlos. El enfoque permite entender que la violencia, tiene en sus raíces un proceso de fragmentación social que ha debilitado la organización comunitaria, la propia institucionalidad y, a su vez, ha favorecido la imposición de proyectos excluyentes, así como la actuación de grupos delictivos.

La principal política de seguridad en los países latinoamericanos, ante el incremento de la delincuencia en los últimos años, ha sido la creación de leyes más severas, construcción de más cárceles y contratación de más policías; políticas que han tenido como consecuencia la proliferación de grupos delictivos y el incremento de los delitos (PNUD, 2013). Este fracaso ha llevado a diversas instancias de gobierno y organizaciones sociales a asumir que la violencia es un fenómeno complejo, multicausal y sistémico que necesita de la colaboración de todas las instituciones, de un enfoque multidisciplinario y una base ética fundamental (Hernández-Suárez, 2015).

No hay un único responsable de la violencia: el fenómeno tiene en la raíz un sistema de desvinculación social alimentado con la noción de progreso económico, realización personal, éxito individual o ejercicio de plena libertad. Esta situación ha generado la sospecha de que las instituciones modernas no han funcionado para garantizar la seguridad entre la sociedad y la necesidad de construir una nueva síntesis entre lo antiguo y lo nuevo para repensar la institucionalidad que este contexto violento necesita.

El CIAS ha hecho una lectura transversal de distintas iniciativas locales encontradas en Chile, Colombia y México (González, 2014) así como un estudio sobre las causas de la conflictividad social en 14 regiones del país (González & Mendoza, 2016), donde ha identificado un recuperar lo propio y esto ha sido llamado “reconstrucción del tejido social”, y se inspira en los movimientos sociales que se han suscitado ante el crecimiento de la violencia en México y América Latina, en especial podemos señalar la Iniciativa Local de Paz de Garzón, Colombia (2009); las Fogatas de Cherán, México (2011); el Consejo Ciudadano del Buen Convivir de Tancítaro, México (2015) y el proceso de paz en Colombia (2017).

Enfoque Eco Comunitario

Este enfoque asume a la persona como parte de una naturaleza. Las personas y la creación son parte de un mismo organismo, ambos formamos una sola unidad. Se trata de una mirada integrativa de la vida del planeta que permite ver lo importante de las relaciones sociales y existenciales para la construcción de la paz.

Son dos los grandes retos de nuestro mundo: la crisis social, manifestada en el incremento de la violencia, y la crisis ecológica, reflejada en el cambio climático. Ante esta realidad, la respuesta es un estilo de vida que promueva el cuidado de la comunidad y el cuidado de la creación. Ahí están los vínculos que hacen posible la vida en el planeta.

El lente Eco Comunitario permite integrar ecología y comunidad; no podemos atender el cuidado de la creación sin las personas, y no podemos atender el cuidado de las personas sin pensar en su entorno. Ambas realidades sufren una cosificación de las relaciones y una pérdida del misterio de la vida que hacer perder el respeto por lo otro. La clave está en recuperar una relación de hermandad con el otro, que es persona y la otra, que es creatura.

Enfoque de Juventudes

La violencia está afectando más a los jóvenes que a los adultos. En 2017 la tasa de homicidios de jóvenes entre 15 y 29 años fue de 36.8 por cada 100,000 habitantes, cifra 42% más alta que la de la población en general; además, la mayor parte de las personas que están encarceladas son hombres jóvenes que tienen familia y cierto nivel educativo; 64% tenía por lo menos un hijo que dependía económicamente de ellos en el momento de su detención (Índice de Paz, 2019, p. 51).

La misma realidad de la violencia nos obliga a tener un enfoque de juventudes que permita atender a esta población como una preferencia. Ellos son los más afectados por la violencia y en ellos habita también un deseo de atender el sufrimiento de la humanidad y de la propia tierra. “Son los jóvenes, con su perspectiva, quienes pueden ayudarnos a comprender mejor el cambio de época que estamos viviendo y su novedad esperanzadora” (*Carta del Padre General de los Jesuitas sobre las Preferencias Apostólicas Universales*, 2019/06).

Distinguir la mirada de los jóvenes y la mirada de los adultos, ubicando los aspectos comunes y las diferencias, ha sido fundamental para comprender la fractura y la reconstrucción del tejido social. Por eso los diagnósticos parten de conocer la realidad desde la percepción de los jóvenes y de los adultos. Ahí podemos comprender el cambio de época, las nuevas sensibilidades y las novedades esperanzadoras.

En cada uno de los componentes del PRTS se anima la participación de los jóvenes para construir propuestas desde su sentir para incluirlos en el programa y, también, para desarrollar los procesos del mismo.

Ahora bien, las diferencias entre jóvenes y adultos, que desembocan en dificultades, tienen que ver con un problema de lenguaje y temporalidad, en el cual cada uno habla una lengua distinta y es difícil que dispongan de espacios para su comprensión. En este programa se pretende favorecer el diálogo intergeneracional que permita entenderse mutuamente ya que ambas miradas tienen elementos que aportan a la construcción de la paz.

Enfoque de Género

Aunque la escalada reciente de violencia ha afectado marcadamente a los hombres, las repercusiones han sido tanto para hombres como para mujeres en diferentes formas. Por una parte, los datos de las encuestas en México señalan que cuatro de cada diez mujeres han sufrido violencia por parte de su pareja a lo largo de su vida. El 71% de las víctimas de trata de personas fueron mujeres y niñas en 2018. (Índice de Paz, 2019, p. 49).

Pareciera que las experiencias de desconexión aceleran los problemas de poder en las relaciones y ahí un sector que padece la violencia, sobre todo en la familia, es la mujer. En este sentido, es importante atender de manera especial la relación hombre-mujer.

Distinguir la mirada de los hombres y la mirada de las mujeres ha sido importante para que ambas queden integradas en las propuestas de reconstrucción del tejido social. Desde sus diferencias y puntos de encuentro se busca su participación en los procesos. En cada uno de los componentes se anima la participación de hombres y mujeres, buscando incluir las distintas necesidades, problemáticas, sensibilidades y saberes.

La perspectiva de género permite, además, hacer un análisis diferenciado sobre la violencia que, dicho sea de paso, mayoritariamente provienen de los varones (la violencia no sólo se ejerce de los hombres hacia las mujeres, sino de los hombres contra otros hombres; sin embargo, los motivos pueden ser distintos. Ej: guerras, narcotráfico, riñas callejeras). Por tal motivo, es recomendable incluir el tema de Masculinidades para que los hombres se replanteen su poder, sus relaciones personales, así como la violencia que ejercen.

La diferenciación entre hombres y mujeres tiene que ver con un imaginario que está construido desde lo masculino y la imposición de una manera de pensar. En este sentido, apostamos por transformar un patrón de relaciones afianzado en la dominación, por otro que tenga en sus ejes fundamentales la escucha, el diálogo, la inclusión y la igualdad.

Enfoque de Derechos Humanos

Otra gran desconexión es la relación entre ciudadanía y gobierno, marcada por prácticas de abuso y corrupción que han llevado a la desconfianza. En 2018, casi 70% de los mexicanos creían que los jueces eran corruptos (Índice de Paz, 2019: 2). Ese tema de la corrupción se traduce en una constante violación a los derechos humanos.

El enfoque de derechos humanos permite visibilizar las responsabilidades del Estado en la generación de la violencia, sobre todo por el uso inadecuado de las fuerzas armadas, y pensar en la construcción de acuerdos que lleven al buen convivir. No hay un pleno ejercicio de los derechos humanos sin reconstrucción del tejido social. De igual manera, un tejido social fuerte genera mejores condiciones de acceso al goce de los derechos humanos y a la instauración de un Estado de derecho.

Podemos condensar lo dicho hasta aquí subrayando que la violencia genera condiciones para la desconexión de las personas con los mitos comunes, con su territorio, con su memoria vinculante y con la comunidad. Ahí se pierden los vínculos sociales y existenciales fundamentales para autorregular la conducta de las personas y las instituciones.

Esta situación requiere una mejora constante en toda la sociedad sobre la regulación de la relación Estado y ciudadanía, implementada de manera simultánea y considerando procesos perdurables. Las acciones aisladas están destinadas a tener un bajo impacto en la disminución de la violencia en un territorio determinado. Se necesitan

acciones interconectadas que aporten a la diversificación de la red social como camino para el autorregulamiento de la conducta.

“Los casos exitosos para construir la paz se caracterizan por haber realizado acciones y mejoras continuas en muchas áreas y al mismo tiempo” (Índice de Paz en México, 2019: 68). Se trata de atender las relaciones de los diferentes sistemas, de promover prácticas institucionales y fomentar una visión de manera simultánea en un territorio delimitado.

Esto implica comprender las relaciones sociales, las prácticas institucionales y las visiones que hacen posible vincular, desvincular y reconciliar. Comprender aquello que desvincula hará posible revertir los círculos viciosos que llevan a la desconexión y crear los círculos virtuosos que llevan a la conexión de las personas con su entorno.

CAPÍTULO 5

EL MODELO PRTS DEL CIAS



5.1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES

A partir de los cuatro años de experiencia en el diseño, implementación y evaluación de proyectos locales se construyó un modelo y una pedagogía de reconstrucción del tejido social.

Características

A continuación, se describen las principales características de este modelo de reconstrucción del tejido social.

1. Sistémico

Este modelo asume que la violencia es sistémica y multicausal, por tanto, la respuesta necesita ser sistémica y multifactorial. Más que procesos lineales, proponemos procesos interconectados en diferentes instituciones que permitan generar experiencias de conexión y así restablecer los sistemas de reglamento social, personal e institucional.

La conciencia de sabernos seres conectados nos pone en sintonía con los dinanismos de cuidado presentes en la creación y que son parte de nuestra estructura psíquica. Asumir que todo está conectado, implica generar respuestas simultáneas y múltiples para retejer las conexiones necesarias para el Buen Convivir.

2. Territorial

La intervención del modelo es territorial para atender los diferentes sistemas. Esto significa que es necesario delimitar las zonas de intervención y en ellas ubicar las instituciones familiares, vecinales, económicas, educativas, gubernamentales y espirituales desde las cuales se va a incidir.

La unidad territorial más utilizada en los proyectos de reconstrucción del tejido social son los municipios, y cuando se trata de municipios más allá de 30 mil habitantes, se sectoriza para delimitar las áreas de intervención.

3. Diálogo inclusivo

Contrario a las tendencias que pretenden polarizar los discursos sociales, generando visiones dualistas de amigos y enemigos, este modelo apuesta al diálogo entre diferentes actores para buscar elementos comunes que lleven a un proyecto interinstitucional.

El discurso de la polarización de posturas se hace para manipular, favoreciendo la desesperanza y la desorganización ciudadana. En este modelo se pretende más bien informar, articular y fortalecer las narrativas de esperanza. Esto implica un trabajo fino de comunicación.

4. Interdisciplinario

Comprender y atender la violencia implica de diferentes disciplinas que permitan construir ese lente complejo, por eso es fundamental constituir equipos interdisciplinarios

que observen la realidad desde diferentes disciplinas y emprender acciones desde diferentes campos.

Atendiendo a los seis componentes del PRTS, se proponen seis disciplinas fundamentales para trabajar en la reconstrucción del tejido social: la sanación del trauma, la ética del cuidado, la sustentabilidad, la gestión comunitaria, la justicia restaurativa y la deliberación comunitaria.

5. Flexible

Se trata de tener lógicas, procesos y acciones capaces de adaptarse a cada contexto para fortalecer desde la cultura local las visiones, las actitudes y las prácticas que hacen posible el buen convivir. Esta flexibilidad permite atender las necesidades sentidas por la población, para que desde ellas se construyan las propuestas y así permitan la apropiación de la comunidad.

Se trata de proyectos contextualizados y adaptados a las necesidades de cada localidad. Estos se construyen desde las necesidades sentidas, para que sean apropiados por la misma comunidad y las diferentes instituciones. Ahí, el tema vinculante es la pérdida de habilidades para convivir, hablar de ello ha generado la sinergia entre los diferentes actores locales.

6. Procesual

En cada componente del programa se promueven procesos de tres años, no se trata de acciones aisladas o metodologías desconectadas unas de otras, se trata de encaminar las acciones para hacer procesos en cada institución y hacer procesos territoriales que las conecten.

Este proceso está orientado por una pedagogía que va desde la identificación del trauma hasta la construcción de condiciones sociales, políticas, económicas y culturales que hagan posible el buen convivir.

Componentes

El PRTS tiene como objetivo: promover una visión, una relación y una práctica que haga sostenible el buen convivir en la familia, el barrio, la escuela, el trabajo, las Iglesias y el gobierno. El modelo PRTS de CIAS tiene seis componentes a trabajar en un mismo territorio en acciones simultáneas que abonen a la construcción de la paz.

1. Espiritualidad Eco-comunitaria

Este componente consiste en promover procesos de formación para niños, adolescentes, jóvenes y adultos encaminados a salir de sí mismos para comprenderse como parte de un territorio y parte de una comunidad. Es un itinerario de encuentros que permitan resignificar las heridas comunitarias para reconectarse con el origen, el contexto, la memoria vinculante y la misión comunitaria, y así tener una conciencia de cuidado que haga posible discernir los signos de los tiempos para crear condiciones sociales que hagan posible el buen convivir.

2. Reconciliación Familiar

Se trata de construir una red territorial de orientadores familiares capacitada para atender las problemáticas psicosociales que están llevando a la fragmentación de las familias. Son inmensas las necesidades de las familias, las cuales van desde la generación de habilidades para la comunicación, el reconocimiento y expresión de emociones hasta el tratamiento del problema de adicciones. El reto está en formar actores en metodologías replicables en los hogares que puedan promover prácticas, motivar actitudes y generar una visión que facilite la conversación, la celebración y los acuerdos para mejorar la convivencia.

3. Educación para el Buen Convivir

Se trata de generar procesos formativos que fortalezcan las habilidades en los alumnos y maestros para la construcción de acuerdos y la atención de los conflictos escolares y las problemáticas de su entorno. Esto se pretende realizar por medio de la formación y la capacitación de maestros en herramientas para el mejoramiento de la convivencia escolar y una educación contextualizada; la formación de los padres de familia para mejorar la relación en su hogar y la instalación de diferentes metodologías en los salones de clase para mejorar la relación entre los alumnos.

4. Economía del Buen Convivir

Con este componente se pretende vincular los procesos económicos con las familias y los entornos barriales. Esto se pretende realizar acompañando la gestión de empresas con un enfoque de economía social y solidaria, como pueden ser cooperativas o grupos de ahorro; acompañando procesos de fortalecimiento de la economía social o desarrollando procesos para el mejoramiento del ambiente laboral. La intención es promover una visión económica que considere el buen convivir como elemento fundamental para hacerla sostenible a largo plazo.

5. Participación Comunitaria

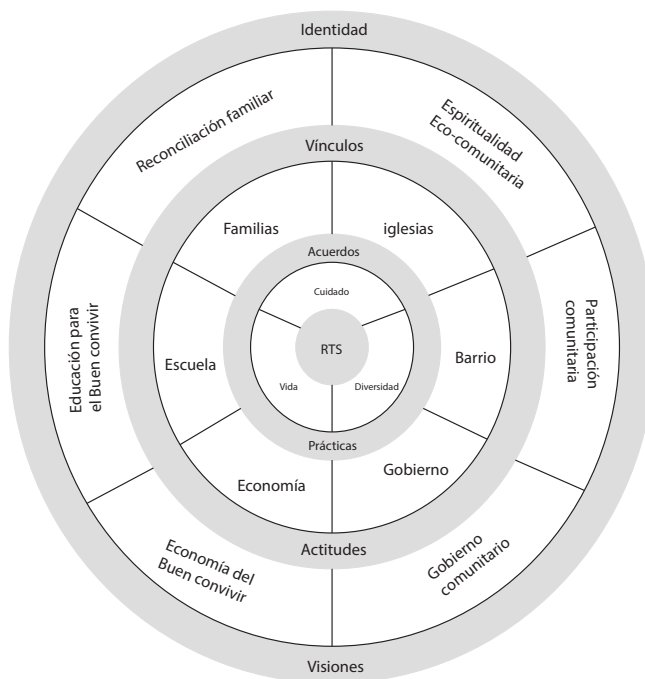
En este componente se promueven estructuras organizativas territoriales y se fortalecen autoridades locales comunitarias, esto se realiza desde la recuperación de la confianza vecinal, la promoción de la participación social, hasta la construcción de espacios de diálogo con las autoridades locales. La intención es instalar una visión de ciudadanía que anime unas actitudes de inclusión y genere prácticas del buen convivir.

6. Gobierno Comunitario

Se trata de acompañar al gobierno local para integrar el enfoque de reconstrucción del tejido social en su servicio público, lo cual se realiza por medio de procesos de formación a los funcionarios y policías municipales de tal modo que se vaya aprendiendo a dialogar para atender problemas y generar espacios de colaboración. En este componente se atiende la relación ciudadanía-gobierno, buscando promover espacios

de diálogo que favorezcan la actitud de colaboración y la atención de las necesidades locales de manera permanente.

Modelo RTS de CIAS



Fuente: Elaboración Propia.

Estos componentes son trabajados por equipos de seis profesionistas que se trasladan a vivir al territorio por tres años. Cada uno de los profesionistas atiende uno de los componentes y vive en comunidad para contribuir al cuidado personal y colectivo. Así se construye un sistema de comunicación para favorecer la conexión de los seis componentes en una misma dirección: crear condiciones para el buen convivir.

Configurantes

El modelo atiende los tres grupos de configurantes del tejido social:

A. Vínculos-Relaciones-Actitudes

Atiende las relaciones de las personas en cada uno de los componentes poniendo especial énfasis en las actitudes. Aquí se apoya en recuperar y/o crear narrativas que animen la vinculación de las personas con su origen, su entorno, su tradición y su misión; lo cual lleve a mejorar la confianza y el cuidado a través del fortalecimiento del vínculo social.

B. Acuerdos-Instituciones-Prácticas

Para revertir las dinámicas de violencia se necesita promover prácticas institucionales, por medio de procedimientos, procesos o programas que permitan tener mecanismos para transformar los conflictos de manera constante. Una de las causas de la violencia es que al no tener mecanismos para resolver problemas se hace uso de la fuerza, las amenazas u otro tipo de agresiones.

C. Identidad-Estructuras-Visión

Para sostener actitudes y prácticas institucionales que lleven al buen convivir es necesario promover una visión de familia, de educación, de economía, de ciudadanía, de gobierno o de espiritualidad que sean favorables a este horizonte. Si las actitudes que se pretenden promover no son acompañadas y reforzadas de prácticas y de visiones que estén en sintonía, se hacen insostenibles.

Este modelo propone un proceso de intervención donde se atiendan simultáneamente estas tres configurantes del tejido social: las actitudes, las prácticas institucionales y la visión estructural.

Acompañamiento

El acompañamiento a los equipos locales, que trabajan en las comunidades donde se lleva a cabo proyectos de reconstrucción del tejido social, se realiza a través de tres áreas:

A. Investigación y Sistematización

La intención de esta área es retroalimentar el trabajo del CIAS y los equipos RTS mediante informes en los cuales se rescaten aquellos aprendizajes más importantes de su trabajo en las comunidades. De esta manera se mantiene actualizada y con nuevos elementos que la enriquecen. Además, el área se encarga de asesorar a los equipos en la elaboración de sus diagnósticos del tejido social, promover el análisis y la reflexión crítica de su realidad, sistematizar la práctica y medir el impacto de los proyectos. Es importante que la información obtenida mediante los informes sea sistematizada y analizada para devolver a los equipos insumos que mejoren su acompañamiento en la localidad.

B. Cuidado Comunitario

Esta área se hace cargo de seleccionar a los equipos, acompañar sus procesos de integración y facilitar el acompañamiento psicosocial y espiritual de las y los encargados de los componentes del PRTS. El acompañamiento de esta área favorece el cuidado personal y el cuidado del ambiente grupal. De este modo, encauza sus esfuerzos en brindar herramientas para el conocimiento de sí mismos y de sus compañeros; promueve la toma de decisiones responsables y la autonomía del grupo para gestionar sus conflictos y construir acuerdos; facilita la formación de un sentido de pertenencia; abona a que identifiquen nuevas formas de trabajar y relacionarse superando prácticas

desfavorables para sus nuevas tareas y fortalece el compromiso como apuesta para la reconstrucción del tejido social desde su espacio laboral y vida comunitaria.

C. Acción Estratégica

Esta área se encarga de brindar asesorías con respecto a la planeación estratégica y la planeación operativa, atender la formación técnica de los equipos, orientar en los objetivos de cada una de las etapas del proyecto y coordinar las Comunidades de Aprendizaje. La orientación que se brinda debe contribuir a lograr los resultados y el impacto deseado en cada proyecto. Es importante insistir en ser estratégicos y siempre retomar la acción principal que consiste en formar a la comunidad y a las instituciones del PRTS, ya que un equipo de trabajo que se centra más en las actividades que en los procesos termina desgastándose sin generar el propósito de la incidencia. Se trata de contar con una persona o un equipo que oriente a los equipos en su diario caminar en el desarrollo de las etapas de la pedagogía, el manejo de las herramientas o técnicas a implementar.

Las tres áreas son monitoreadas por un coordinador de proyectos que tiene a su cargo el seguimiento de todos los equipos RTS y los proyectos especiales de formación.

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO CIAS



Fuente: Elaboración Propia.

5.1.4. Teoría de cambio

Por teoría de cambio entendemos la lógica que da sentido a las acciones y procesos que se desarrollan en la reconstrucción del tejido social. La construcción de esta teoría se ha dado a través de la observación de los efectos de la fragmentación y la reconstrucción del tejido social en los proyectos.

En el año 2016 nuestra teoría de cambio era la siguiente: si atendemos los determinantes comunitarios, institucionales y estructurales con diversas metodologías para el mejoramiento de la convivencia se crearán condiciones para la paz. Como se puede observar, el acento estaba puesto en las metodologías.

En el año 2017 la teoría de cambio era la siguiente: si promovemos narrativas vinculantes, se fortalecerá el vínculo social y esto a su vez llevará a la construcción de acuerdos para el buen convivir. Se trataba de una lógica que retomaba los elementos de identidad, vínculos y acuerdos, pero tenía algunas dificultades para su aplicación.

Ahora bien, para el 2019, la teoría de cambio de RTS la formulamos de la siguiente manera: si construimos **encuentros** capaces de resignificar las experiencias de desconexión, a través de ritos y símbolos, lograremos que las personas construyan una **narrativa vinculante** que les lleve a fortalecer los **vínculos sociales y existenciales** y esto llevará a construir **acuerdos** que favorezcan el buen convivir y así se podrá auto regular la conducta de las personas y las instituciones.

Esta teoría se construye a partir de las siguientes premisas:

- La relación entre las personas o las instituciones se regula por los vínculos que se establecen entre ellas y mientras más diversos son los vínculos, mayor es necesidad de lograr **acuerdos que lleven al buen convivir**. No fomentar los vínculos y los acuerdos favorecen el aislamiento que lleva a la pérdida de sentido de pertenencia.
- Los vínculos que favorecen el buen convivir son aquellos que construyen una visión del mundo y unos hábitos de vinculación entre personas e instituciones, se trata de vínculos existenciales y son los siguientes: con un **orden superior**, con su **cuerpo y su contexto**, con la **memoria** y con la **comunidad**.
- Los acuerdos se fortalecen mediante **ritos y símbolos** en los que se construye el sentido de nosotros y favorece la construcción de **consensos morales** que llevan a **normas de conducta** que hacen posible el buen convivir.
- Las **experiencias de desconexión** reproducen el debilitamiento de las narrativas vinculantes, del vínculo social y de la institucionalidad.
- Los **encuentros** realizados en contextos similares a las experiencias que dejaron en estado de desconexión llevan a que las personas logren resignificar tales experiencias.
- La **narrativa** determina el vínculo y ambos determinan los acuerdos.

El nivel comunitario tendría como trabajo prioritario el fortalecimiento del vínculo social por medio de encuentros capaces de resignificar las experiencias de desconexión de las personas y comunidades. Para que estos encuentros detonen la conexión con la totalidad necesitan construirse desde los elementos incrustados en la memoria de desconexión, que hizo fijarse en la separación y dejar de atender las necesidades no resueltas.

El nivel institucional tendría como trabajo prioritario la instalación de prácticas en las familias, los barrios, las escuelas, las unidades económicas, las Iglesias y los gobiernos locales que hagan sostenible el buen convivir. Las prácticas van desde el aprender a comunicar emociones hasta la instalación de mecanismos para atender conflictos.

Y en el nivel estructural, como prioridad, es la instalación de una visión de familia, de ciudadano, de educación, de economía, de Iglesia y de gobierno que abone a una narrativa vinculante, de tal modo que se facilite el fortalecimiento del vínculo social y el rediseño institucional.

La visión se construye guiándonos por los cuatro rumbos, que son cuatro conexiones fundamentales para la recuperación de la armonía social: 1) Orden superior, que nos remite al origen, a un rumbo o principio y fundamento; 2) Tierra, que nos remite al propio cuerpo, al territorio o el entorno; 3) Ancestros, que nos remiten a la sabiduría, la historia y la memoria; 4) Comunidad, que es la familia sanguínea, los vecinos o comunidad (González, 2018). Como CIAS nos hemos propuesto seis imaginarios: Reconciliación Familia, Educación para el Buen Convivir, Economía del Buen Vivir, Gobierno Comunitario, Participación Comunitaria y Espiritualidad Eco-comunitaria.

Por tanto, los procesos de reconstrucción del tejido social necesitan de tres elementos estratégicos: 1) los **encuentros** capaces de volver a la conexión con un orden superior, un cuerpo o entorno, una memoria y una comunidad, 2) el fortalecimiento de **prácticas incluyentes en las instituciones** y 3) la construcción de una **visión vinculante** que sostenga prácticas institucionales y relaciones comunitarias de colaboración.

5.2. LA PEDAGOGÍA RTS

Génesis de la propuesta

La génesis de la construcción de una pedagogía RTS está en la experiencia de apertura, desarrollo y cierre de proyectos. En un inicio la propuesta era generar un proceso en tres etapas: articulación de instituciones, formación de actores y consolidación de procesos, las cuales correspondían a cada uno de los tres años de permanencia del equipo.

Ahora bien, en el desarrollo de los proyectos se observó que las técnicas utilizadas no siempre tenían los resultados esperados, se notaba que en algunos procesos funcionaban y en otros no. Por ejemplo, en las escuelas se proponía promover las

Asambleas de Paz, pero había algunas escuelas en las que sí se podían instalar y otras donde no, la diferencia estaba en los niveles de confianza que existía en los grupos y las habilidades que tenían para la comunicación.

De igual modo sucedía en el Componente de Economía Social y Solidaria, se pretendía entrar con la propuesta de gestión de cooperativas, se iniciaban las reuniones y después la gente ya no regresaba. Había condiciones que eran necesarias establecer con anterioridad para lograr avances considerables. Se necesitaba un trabajo previo, era la reflexión inicial.

También, con el desarrollo de los proyectos, nos dimos cuenta del impacto que se tenía al realizar reuniones con la diversidad de actores, sea para informar de los avances del proyecto, reuniones que normalmente se hacen cada tres meses, sea para realizar alguna actividad en común, como la celebración del “Día de la comunidad” en Tancítaro, Mich., o la “Celebración por nuestros difuntos” en Huatusco, Ver. Estos eventos se realizaban después de un proceso de trabajo en cada institución.

Además, la transición de los equipos externos de Cherán y Tancítaro hacia equipos locales permitió tener la experiencia de un ciclo completo del PRTS y evaluarlo para ubicar las necesidades detectadas y las secuencias que habría que seguir para revertir experiencias de desconexión. Son sólo algunos ejemplos de las experiencias que se fueron dando para definir la pedagogía RTS.

La primera propuesta de la pedagogía se plasma en el texto “El Crucificado ha Resucitado” (2018), donde se proponen tres etapas definidas desde la práctica de Jesús: sanación, reconstitución y reconciliación. En la primera se proponen procesos de verdad que lleve a la sanación de las relaciones, en la segunda, procesos de justicia que lleven a la reconstitución de los grupos. Y en la tercera, se proponen procesos de revinculación que lleven a la reconciliación. En este sentido, la reconciliación será resultado de procesos de verdad y procesos de justicia.

Esta reflexión fue complementada por el taller de “Trauma y Resiliencia” impartido por el Dr. Vernón Jantzi y la Dra. Elaine Barge, realizado en el mes de noviembre de 2018. Ellos proponen cuatro etapas: paz, misericordia, justicia y reconciliación. La primera referida al conocimiento de la verdad, la segunda a la comprensión del enemigo, la tercera a los procesos de justicia restaurativa y la cuarta a la reconciliación de la comunidad.

Fue en taller de inducción para los equipos de Guanajuato en el mes de enero de 2019 cuando se plantea por primera vez la pedagogía RTS integrada por seis etapas y se realizan diversos ejercicios para su operativización.

La Pedagogía RTS

Son procesos de enseñanza y aprendizaje encaminados a motivar una visión, fortalecer unas actitudes y promover unas prácticas que hagan sostenible el buen convivir en las diferentes instituciones sociales. Se trata de procesos donde los colectivos, después de diversos encuentros y reflexiones, logren asumir su responsabilidad en la construcción de condiciones sociales para el buen convivir.

Esta propuesta surge a partir de cuatro años de trabajar en procesos de reconstrucción del tejido social y observar una similitud de comportamientos en las colectividades y una secuencia en los modos en que las personas se hacen responsables de su propia realidad y se acompañan con las de otras localidades.

Los fundamentos de esta propuesta son:

1. La **Pedagogía Ignaciana** elaborada a partir de la propuesta de los ejercicios espirituales de San Ignacio de Loyola, la cual ha servido para construir métodos educativos, métodos pastorales o modos de organización social.
2. El **Buen Convivir** que recupera la sabiduría popular a través de la conversación para construir nuevas síntesis en lo mejor del presente y lo mejor del pasado. En esa sabiduría popular un elemento importante serán los saberes ancestrales, sobre todo la conexión con la madre tierra y la comunidad.
3. La **Reconstrucción del Tejido Social** que recupera la experiencia de implementar procesos encaminados a fortalecer las narrativas vinculantes, los vínculos de confianza y cuidado y las habilidades para construir acuerdos.

La lógica principal de esta pedagogía es la siguiente: generar experiencias que permitan a las colectividades resignificar las experiencias de desconexión para tener una conciencia de cuidado por medio de una conversación significativa que lleve al discernimiento comunitario y así crear condiciones para el buen convivir.

Esto se realiza por medio de procesos personales, grupales e institucionales donde los individuos y las colectividades ubican las necesidades no resueltas, los encuentros pendientes, comprenden la ruptura y definen una ruta de transformación para hacer posible el buen convivir. La conversación en un ambiente seguro será fundamental para resignificar, revincular y reconciliar.

Las preguntas orientadoras son las siguientes:

1. ¿Qué visión promovemos que haga sostenibles las actitudes y las prácticas para el buen convivir?
2. ¿Cómo mejorar la convivencia en la familia, la escuela, el barrio, el trabajo, en la relación gobierno-ciudadano o en las pastorales?
3. ¿Qué prácticas se pueden promover en el componente que abonen al mejoramiento de la convivencia?

El cambio fundamental en esta pedagogía es que no se trata sólo de promover una metodología sino de promover unas visiones, unas actitudes y unas prácticas que hagan sostenible el buen convivir. Esto implica desarrollar una serie de experiencias donde las personas por sí mismas se den cuenta de lo que es necesario transformar, de sus propios recursos y de sus posibilidades. La secuencia de la reflexión es la siguiente:

La Lógica de la Pedagogía RTS

Etapas	Pregunta clave
Sensibilizar	¿Qué nos pasó?
Encuentro	¿Cómo vivir juntos?
Comprender	¿Por qué nos separamos?
Transformar	¿Qué hacemos para vivir juntos?
Revincular	¿Cuál es la misión común?
Renovar	¿Qué acuerdos tomamos?

Fuente: Elaboración Propia.

El proceso parte de la ubicación de las experiencias de desconexión que han llevado a la fractura social en la familia, la escuela, la Iglesia, el barrio, el trabajo o el gobierno, situación reflexionada con esperanza. Ahí se detectan cuáles son las necesidades no resueltas y los encuentros no realizados para atenderlos en una segunda etapa, donde la verdad será clave para iniciar los procesos de sanación. Así se preparan las condiciones para comprender la separación social y existencial, teniendo como bandera la misericordia, asumiendo la propia responsabilidad y los propios recursos. Esto permitirá ubicar la visión, la actitud y la práctica que es necesario promover, viviendo el valor de la justicia. Entonces se prepara la revinculación con otras instituciones para generar procesos locales de reconciliación. Así se llega a la etapa de renovar los acuerdos, fincados en el cuidado, para volver a empezar el ciclo de la reconstrucción del tejido social.

Pedagogía RTS

Sensibilizar	Encuentro	Comprender	Transformar	Revincular	Renovar
Esperanza	Verdad	Misericordia	Justicia	Reconciliación	Cuidado
6 meses	2 meses	4 meses	12 meses	6 meses	6 meses

Los tiempos propuestos son aproximaciones, pues cada etapa se adaptará a los contextos determinados y pueden durar menos o más tiempo. Lo importante es que se comprenda la secuencia de los momentos para adquirir un modo de proceder en los proyectos y cada responsable de componente ubique su momento y el paso que es necesario emprender.

Etapas de la Pedagogía RTS

A continuación se presenta una descripción de cada una de las etapas:

1. Etapa Sensibilizar

El objetivo es identificar y visibilizar el conflicto y las experiencias de desconexión comunitarias para definir una planeación estratégica y una planeación operativa. Se trata del proceso inicial donde el equipo reconoce el territorio, define las unidades que serán acompañadas y elabora los respectivos diagnósticos. Aquí se definirán los encuentros que serán fundamentales para iniciar los procesos de sanación y resignificación.

2. Etapa Encuentro

El objetivo es iniciar procesos de resignificación de las experiencias de desconexión, a partir del reconocimiento de sus efectos en el cuerpo personal y social y la realización de encuentros que atiendan las necesidades detectadas. La etapa está centrada en la realización de encuentros capaces de iniciar la sanación-resignificación y crear una narrativa vinculante que detone los procesos de reconstrucción del tejido social. Sin esta sanación es difícil comprender, transformar, revincular y renovar acuerdos. Es necesario subrayar más la importancia del encuentro de las personas que la narrativa de la experiencia de desconexión. Aquí la clave es la creatividad para usar los ritos y los símbolos adecuados.

3. Etapa Comprender

El objetivo es asumir la propia responsabilidad y reconocer los recursos que están a nuestro alcance para atender los traumas comunitarios de tal manera que se pongan cimientos para la reconstrucción del tejido social. En este momento se trata de ubicar la propia responsabilidad en favorecer la desconexión comunitaria y los propios recursos para atenderlo, todo esto para comprender los dinamismos en las relaciones, en las instituciones y en las narrativas que fracturan o reconstruyen el tejido social. La intención es que los grupos se apropien de herramientas de análisis que les permita elaborar sus propias conclusiones. Ahí la clave será la construcción de materiales educativos que faciliten esta comprensión, haciendo uso de diversas técnicas de educación popular.

4. Etapa Transformar

El objetivo es desarrollar procesos de formación y organización para redefinir la visión, motivar unas actitudes y promover unas prácticas que hagan posible el buen convivir. Avanzar hacia el buen convivir implica transformar visiones, relaciones sociales y prácticas institucionales en la familia, los barrios, las escuelas, las unidades económicas, gobiernos locales e Iglesias que han llevado a la desvinculación social y existencial, promover aquellos elementos que favorezcan el mejoramiento de la convivencia.

Por eso, en esta etapa se trata de ubicar las visiones, relaciones y prácticas que vinculan y reconcilian para fortalecerlas.

5. Etapa Revincular

El objetivo es generar encuentros interinstitucionales que permitan resignificar las experiencias de desconexión para actualizar la misión comunitaria donde cada actor e institución sean corresponsables. El camino recorrido pondrá las condiciones para la reconciliación de las personas, los grupos o las instituciones. La reconciliación necesita cuidarse por medio de ritos y símbolos que permitan renovar la confianza, limpiar la memoria tóxica y ubicar la misión de cada institución. Podemos decir que esta etapa es de sanación interinstitucional, que se realiza por medio de encuentros donde participen más de una institución.

6. Etapa Renovar

El objetivo es recuperar los significados del proceso que permita renovar el compromiso por la reconstrucción del tejido social, ahora con los actores locales, atendiendo nuevas problemáticas y otras experiencias de desconexión. Finalmente, en esta etapa se pretenden renovar los acuerdos del buen convivir con los actores locales para reiniciar el proyecto de manera cíclica. También se trata de atender aquellos aspectos que no se han podido fortalecer durante la marcha del proceso y preparar la transición del equipo externo por un equipo local.

Etapas de la Pedagogía RTS

Sensibilizar	Encuentro	Comprender	Transformar	Revincular		Renovar
Esperanza	Verdad	Misericordia	Justicia	Reconciliación		Cuidado
Presentación Ubicar las experiencias de desconexión.	Inicio de la sanación-resignificación. Salir de sí mismo.	Conciencia colectiva. Criterio propio.	Visión	Acciones interinstitucionales.	Sentido de unidad.	Acuerdos para el Buen Convivir.
			Actitud			
			Práctica Institucional			

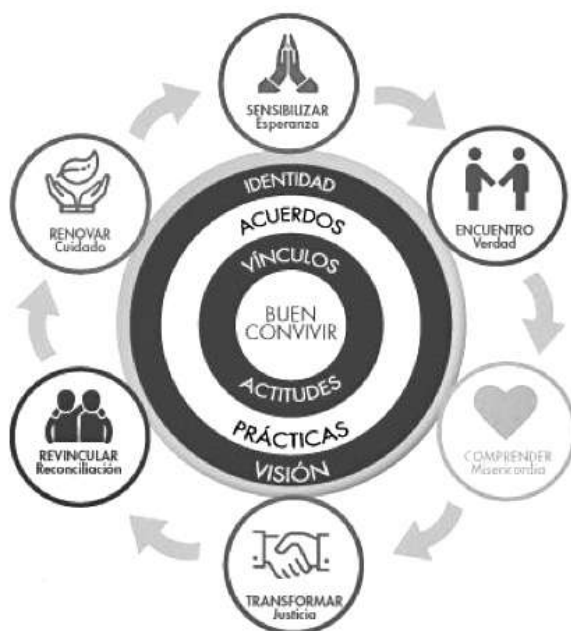
Las actividades generales en cada una de las etapas son las siguientes:

Actividades en cada etapa

Etapa	Descripción
Sensibilizar	-Presentar el programa en instituciones. -Ubicar unidades a tratar. -Elaborar la línea base. -Realizar Diagnóstico del Tejido Social. -Elaborar un Mapa de Actores y Calendario Comunitario. -Elaborar la Planeación Estratégica a tres años. -Elaborar el Plan Operativo Anual.
Encontrarse	-Diseñar los encuentros en cada institución. -Realizar los encuentros: conversatorios, círculos restaurativos, convivencias, celebraciones o festivales. -Recuperar la voz propia para expresar quién soy. -Tomar conciencia de las sensaciones, sentimientos y deseos. -Desarrollar las metodologías para el mejoramiento de la convivencia. -Elaborar síntesis de la etapa y presentarla a la comunidad.
Comprender	-Diseñar talleres para cada institución. -Realizar talleres para comprender la fractura social y para comprender la reconstrucción social. -Realizar reflexiones donde las personas reconozcan su responsabilidad y sus recursos. -Desarrollar metodologías para el mejoramiento de la convivencia. -Construir acuerdos para la instalación de procedimientos, programas o procesos en las instituciones.

Transformar	- Actualizar el diagnóstico para ubicar cómo las personas justifican su actuar y desde ahí promover nuevas formas de mirar, actuar y pensar. -Diseñar estrategias para redefinir la visión, promover prácticas y motivar actitudes que hagan sostenible el buen convivir. -Realizar actividades encaminadas a promover actitudes para el mejoramiento de la convivencia. -Instalar procedimientos, programas o procesos en las instituciones. -Promover una visión que refuerce las metodologías para mejorar la convivencia y los procedimientos instalados. -Realizar diplomados con personas clave de las instituciones. -Elaborar síntesis de la etapa y presentarla a la comunidad.
Revincular	-Actualizar el diagnóstico para identificar la experiencia de desconexión. -Diseñar el encuentro que permita atender las necesidades que quedaron pendientes. -Realizar eventos interinstitucionales que abonen a la resignificación de los traumas comunitarios y la construcción de nuevos acuerdos de convivencia. -Ubicar la misión común entre las instituciones. -Dar seguimiento a los procesos instalados acompañados de una visión que los refuerce. -Elaborar síntesis de la etapa y presentarla a la comunidad.
Renovar	-Hacer memoria de tanto bien recibido como la propia historia de salvación. -Evaluar el proceso desarrollado. -Implementar un proceso de formación a los actores locales que quedaran a cargo de los procesos. -Elaborar un calendario de fiestas y celebraciones de la comunidad que animen el buen convivir. -Medir el impacto. -Realizar la transición del equipo externo al equipo local. -Elaborar síntesis de los aprendizajes.

PEDAGOGÍA RTS DE CIAS



Fuente: Elaboración Propia.

Indicadores

A continuación presentamos los quince indicadores que permiten verificar los avances en la reconstrucción del tejido social y que pretenden orientar las visiones, las actitudes y las prácticas que se procuran instalar. Estos indicadores son retomados de los configurantes del tejido social:

- A. Identidad.** Referido a los referentes de sentido que orientan o justifican un modo de vida personal o la pertenencia a un colectivo. Estos referentes se expresan en prácticas culturales (símbolos, ritos, fiestas, etc.), donde se construye el sentido de nosotros.
- B. Vínculos.** Son las formas y estructuras relacionales que nos proporcionan confianza y cuidado para vivir juntos. Estos vínculos están referidos a personas e instituciones que hacen posible la realización de actividades necesarias para reproducirse socialmente.
- C. Acuerdos.** Se refiere a la participación individual o colectiva en las decisiones que afectan la vida personal y social de una comunidad. Son acuerdos que van desde una familia hasta una institución, pasando por la organización vecinal o laboral.

Ahora bien, para medir el estado del Tejido Social de un grupo o una institución, que permita explicar cómo se configura el tejido social, hemos desagregado estos tres temas en quince indicadores:

DINAMISMOS	DIMENSIONES	INDICADORES
VÍNCULOS	1. Convivencia y celebración. 2. Confianza y comunicación. 3. Cooperación y colaboración. 4. Sentido de orden y reglas de convivencia. 5. Redes de apoyo y cuidado.	1. Capacidad de celebrar momentos importantes de la vida. 2. Existencia de espacios de diálogo. 3. Existencia de prácticas de cooperación y colaboración. 4. Tiempo destinado para ordenar ideas y sentimientos. 5. Personas o instituciones a los cuales se recurre para resolver un problema.
IDENTIDAD	6. Narrativas comunes. 7. Identificación de lo común. 8. Sentido de pertenencia. 9. Inclusión de grupos diversos. 10. Referentes de identidad.	6. Conocimiento y reproducción de la historia del grupo, comunidad o institución. 7. Capacidad de identificar aspectos comunes. 8. Satisfacción de pertenecer a ese territorio, grupo o institución. 9. Capacidad para incluir a personas diferentes en el territorio, grupo o institución. 10. Existencia de liderazgos comunitarios vinculantes.
ACUERDOS	11. Organización. 12. Transparencia. 13. Resolución de conflictos. 14. Acuerdos solidarios e incluyentes. 15. Flexibilidad.	11. Capacidad de organización. 12. Qué tanto se explican las decisiones y se rinden cuentas. 13. Espacios para resolver conflictos. 14. Acuerdos establecidos para incluir a otros. 15. Capacidad de responder a las necesidades.

A continuación, la descripción de las dimensiones:

1. Convivencia y celebración. Referido a las habilidades que tiene una persona, un grupo o una institución para celebrar momentos importantes de su vida, donde se refleja una capacidad de convivir que lleva a la integración del colectivo.

2. Comunicación y confianza. Hace referencia al nivel de condiciones personales y ambientales que hacen posible la apertura de las personas a comunicar sus ideas, sentimientos, propuestas, inquietudes o diferencias.

3. Cooperación y colaboración. Es el nivel de capacidad que tiene una persona o un grupo para trabajar en equipo, de tal manera que permite avanzar en la realización de proyectos comunes.

4. Sentido de orden y reglas de convivencia. Es el nivel de respeto instalado en la persona, el grupo o la institución hacia un espacio, una persona o un grupo determinado que permite generar condiciones para un buen convivir.

5. Redes de apoyo y cuidado. Son las relaciones que la persona, el grupo o la institución tiene con otros, a los cuales puede recurrir cuando se encuentran en alguna dificultad.

6. Narrativas comunes. Es la capacidad que tienen los discursos para vincular a las personas con su origen-Dios, la tierra-territorio, su tradición-raíces y la familia-comunidad.

7. Identificación de lo común. Es la habilidad que tienen las personas, los grupos o instituciones para identificar aspectos, necesidades o inquietudes comunes.

8. Sentido de pertenencia. Referido a la relación de la persona, el grupo o la institución con su territorio, donde se incluye la tierra, los símbolos culturales, la tradición o la comunidad.

9. Inclusión de grupos diversos. Se trata de la capacidad de una persona, un grupo o institución de escuchar y tomar en cuenta a personas o grupos que tienen identidades diversas.

10. Referentes de identidad. Es el tipo de personas o lugares que están presentes en las narrativas de las personas, los grupos o las instituciones, desde las cuales explican su visión del mundo.

11. Organización. El nivel que tienen las personas o grupos para organizarse internamente u organizarse para responder a una situación externa. Esto hace referencia a la existencia de organigramas, delimitación de funciones, planes de trabajo, etc.

12. Transparencia. Se trata de la capacidad que tiene una persona o un grupo de explicar una decisión dando a conocer sus motivaciones, así como la rendición de cuentas que puede tener una institución a sus integrantes.

13. Resolución de conflictos. Está referido a las habilidades que tiene una persona, un grupo o una institución para comprender, atender y resolver un conflicto.

14. Acuerdos solidarios e incluyentes. Se refiere a las acciones que realiza una persona, un grupo o una institución a favor de otras personas o instancias.

15. Flexibilidad. Es la capacidad que tiene una persona, un grupo o una institución para adaptarse a nuevas circunstancias y responder a las necesidades internas o externas.

5.3. ESTRATEGIA GENERAL PARA LA INSTALACIÓN DEL PRTS

A continuación se presentan los aprendizajes obtenidos en la instalación de un PRTS en un territorio determinado, divididos en cuatro temas: gestión, diagnóstico, planeación y seguimiento.

1. Gestión

La gestión del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social consiste en: 1) articular diferentes actores locales para atender las causas de los problemas sociales de un determinado territorio, 2) diseñar un proyecto interinstitucional que responda a sus necesidades y 3) tener acuerdos de colaboración fundamentales para su ejecución.

Al asumir que la violencia es un fenómeno complejo, multicausal y sistémico, la respuesta necesita ser compleja, multifactorial y por tanto, interinstitucional. Esto implica que la gestión del proyecto incluya al gobierno local, las Iglesias, las escuelas, los empresarios, los líderes vecinales u organizaciones sociales. La realidad de la violencia lleva a la conciencia social de que todos necesitamos de todos.

El proyecto puede surgir a iniciativa de un solo actor, pero eso tiene que llevar a la inclusión de otros más, justificado en el mismo análisis del fenómeno de la violencia y la delincuencia. No es suficiente el compromiso de un actor, se necesita de la participación de lo más actores posibles, pues la intervención que pueda realizar una institución no es suficiente para atender las causas de estos fenómenos sociales.

La manera de generar la participación y el compromiso de las instituciones ha sido por medio de la presentación de un libro, la presentación de los resultados de los programas o el testimonio de comunidades que han trabajado la reconstrucción del tejido social. Posteriormente se han realizado conversatorios invitando a las diferentes instituciones, para analizar la realidad de su territorio y las maneras de atender sus problemáticas desde este enfoque.

Así se van tejiendo sueños de personas, colectivos o instituciones hasta llegar a conformar un proyecto interinstitucional de reconstrucción del tejido social y finalmente un acuerdo de colaboración entre las partes. Es importante que se establezcan las responsabilidades institucionales desde un inicio para sacar adelante el proyecto y lograr la permanencia de un equipo durante tres años.

El estudio de viabilidad

El primer paso para el diseño de un proyecto de reconstrucción del tejido social es realizar un estudio de viabilidad que permita valorar las condiciones y así tener indicadores más certeros para su aprobación. Ahí es importante considerar: 1) Interés de la ciudadanía que haga prever un compromiso en el proyecto, 2) Disposición de las principales instituciones locales, como puede ser gobierno local, Iglesias, escuelas o empresarios, 3) Presupuesto estable para los tres años que dura el proyecto y 4) Condiciones de seguridad para el equipo.

Con este estudio de viabilidad, la institución podrá decir si puede o no realizar un proyecto de reconstrucción del tejido social en ese municipio, poblado, sector o barrio. Aunque todo lugar necesita procesos de reconstrucción del tejido social, es importante ubicar condiciones básicas para tener mejores resultados. Los avances que se puedan lograr dependen de la voluntad de las instituciones, por eso es importante valorar qué tanta disposición se tiene y si es posible promover una visión, un tipo de relación en ellas y una práctica.

En cuanto a los criterios que permiten establecer si existen condiciones mínimas para la operación tenemos en cuenta:

1. Condiciones mínimas de seguridad: Esto permite garantizar la integridad física y mental de un equipo de trabajo. Conviene aclarar que el PRTS no atiende la realidad de un contexto con una violencia de situación crítica ni en contextos de guerra.
2. Condiciones materiales: Se deben revisar las condiciones materiales que permitan al equipo de CIAS contar con los materiales básicos para realizar su trabajo. Cuando en la localidad no existe un compromiso de los actores locales en un rol de co-inversores, resulta difícil la operación del programa. Se sugiere asentar los aportes materiales en compromisos explícitos en convenios de colaboración interinstitucional.
3. Condiciones de vinculación: Se construye una red básica de aliados que cuidan el proyecto. El equipo de CIAS requiere una vinculación mínima con una red de agentes locales que los vaya introduciendo a la localidad, sobre todo cuando el equipo de CIAS está conformado por gente foránea.
4. Certeza de colaboración: Ayuda generar convenios o pactos consensuados que sean públicos en donde se resalte la voluntad de una colaboración de múltiples actores.

El programa puede ser impulsado por un gobierno local, una Iglesia, un grupo de empresarios o un grupo de ciudadanos organizados, lo importante es que desde un inicio se incluya a otros actores para construir una propuesta interinstitucional. Son seis los actores que es necesario involucrar: 1) Padres de familia, 2) Vecinos organizados, 3) Iglesias, 4) Directores de escuelas, 5) Empresarios y 6) Gobierno local.

Proyecto de Colaboración Interinstitucional

Es importante entender que el equipo de profesionistas que tiene a su cargo el PRTS es facilitador de los procesos y que su trabajo principal es detectar actores clave y

capacitarlos en la pedagogía RTS. Los avances que se puedan tener dependen del compromiso que asuma la institución.

El equipo de profesionistas no va a reconstruir el tejido social, sino que va a fomentar una visión, un modo de relacionarse y una práctica institucional dentro de las seis instituciones focalizadas, para crear condiciones estructurales, comunitarias e institucionales que lleven a la reconstrucción del tejido social y que haga posible el buen convivir. Esta perspectiva permite entender lo importante que resulta el compromiso de las instituciones para llevar a cabo este programa.

Por esto es importante tener bien claros los acuerdos de colaboración entre las instituciones, donde no sólo se trata de poner recursos económicos o en especie, sino de adquirir un compromiso para formarse en una visión, motivar unas relaciones al interior y promover nuevas prácticas que faciliten los procesos a realizar.

Esto tendrá que ser resultado de un proceso de conversatorios que permitan sensibilizar a las instituciones y disponerse a trabajar de manera conjunta en RTS. Esta reflexión debería plasmarse en un proyecto de colaboración interinstitucional firmado por las partes, donde se establezca el compromiso de poner recursos y participar en los procesos de formación que permitan transformar prácticas institucionales.

Este proceso deriva en el diseño de un proyecto de colaboración interinstitucional que incluya: la justificación, la descripción de los objetivos y los componentes, los mapas de la zona de intervención, las etapas, resultados y evidencias, organigrama, cronograma y presupuesto. De este proyecto se podrán definir diversos convenios de colaboración con las autoridades locales para tener los marcos de colaboración antes de insertar al equipo de profesionistas.

Es importante que los convenios de colaboración establezcan claramente los aportes de las contrapartes para la implementación del proyecto: hospedaje, alimentación, servicios, gastos operativos, sueldos y asesorías. Lo más común es que las parroquias se encarguen del hospedaje, alimentación y servicios, y que los gobiernos locales o empresarios se encarguen de los sueldos, gastos operativos y honorarios de asesorías.

Reclutamiento y selección de un equipo de profesionistas

La conformación de un equipo de CIAS comienza desde el reclutamiento de profesionistas que cuenten con un perfil básico para poder impulsar el desarrollo del programa, formar agentes locales y acompañar los procesos de los diferentes componentes del PRTS.

La principal causa de la salida de profesionistas de los proyectos es porque no tienen el perfil adecuado. Esto muestra la necesidad de tener claridad de las dimensiones del perfil de un proyecto PRTS:

- a) Dimensión emocional-afectiva: Una salud psicológica y emocional básica, capacidad para expresar emociones y mantener un cuidado personal y de los otros.

- b) Dimensión solidaria-social: Una sensibilidad hacia las problemáticas sociales que le inspiren a actuar desde la solidaridad. Comprensión crítica de los problemas estructurales de la sociedad.
- c) Dimensión espiritual: Mantener una espiritualidad como una práctica que le dé sentido de vida y promueva un modo de relacionarse con los demás y el medio ambiente congruente con los principios de la Espiritualidad Ecomunitaria.
- d) Dimensión analítica y de pensamiento crítico: Sostiene una curiosidad paradójica que le permite abrirse a la investigación, análisis y el pensamiento crítico-propositivo. Capacidad para hacer síntesis.
- f) Dimensión técnica: Tener habilidades y conocimientos básicos para desarrollar el componente del cual tomará responsabilidad.

Las habilidades necesarias en los candidatos a integrar los equipos locales de incidencia son las siguientes:

- Identificar causas de los problemas.
- Visión estratégica.
- Empatía.
- Diálogo multiactores.
- Autorregulación.
- Colaboración.
- Disciplina.
- Síntesis y sistematización.
- Argumentación.

Inserción de un equipo de profesionistas

Desde los resultados obtenidos en los distintos proyectos de reconstrucción del tejido social, las variables a considerar para la inserción de un equipo de seis profesionistas en un territorio son: el número de habitantes y la organización social existente en la población. Si existe una organización social dispuesta a colaborar con el proyecto, la intervención de un equipo de seis profesionistas se puede extender hasta una población de 30,000 habitantes. Si no existe una organización social para colaborar con el proyecto, la intervención de un equipo se recomienda para una población entre 15,000 y 20,000 habitantes.

Por la naturaleza del programa, se necesita un equipo de profesionistas con ciertas características especiales: sensibilidad social, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, capacidad de análisis, liderazgo comunitario, apertura a la dimensión espiritual, capacidad de adaptación, habilidades para dialogar con las bases y con las élites, dominio de su componente y disposición a aprender. Es importante la mística de trabajo: profesionistas tocados por la realidad del país y llamados a poner sus capacidades al servicio de la comunidad.

El equipo de profesionistas tiene la función de construir puentes entre las instituciones para crear circuitos de comunicación, facilitar la realización de los acuerdos y así comprenderse como parte de un territorio. Una buena práctica de los equipos es mantener informadas a las instituciones de todas las actividades realizadas o por realizar, esto permite darle su lugar a cada autoridad local y a los propios ciudadanos. Ayuda desde un inicio tener claridad de la estrategia de comunicación, tanto a las instituciones como a la ciudadanía.

La experiencia que más ayuda a la inmersión inicial del equipo son las misiones populares, que tienen como característica principal trasladarse a vivir a la casa de alguna familia, comer con diferentes vecinos y acompañarlos en sus celebraciones. Ahí se hace propicio presentar el programa y empezar el proceso de sensibilización, además es una ocasión especial para que el equipo se contextualice.

Es importante que el equipo de profesionistas pueda reconocer el territorio e irse presentando con los vecinos de la localidad. Será necesario adoptar un primer discurso que al presentarse permita generar confianza con la población.

Durante la etapa inicial del equipo de profesionistas es importante acompañar la vivencia de la mística espiritual, pues se trata de algo que se contagia, y ahí ayudará el guiarlos en la realización del examen de conciencia de manera personal, que significa tomar conciencia de cómo estoy, y así pasar a la reflexión de la realidad para captar los movimientos internos, es decir, lo que los acontecimientos me provocan internamente. Esto va creando el hábito para el discernimiento comunitario que es fundamental para la salud del equipo y alimentar su flexibilidad para responder a las necesidades.

Es importante que el equipo de profesionistas asuma que la reconstrucción del tejido social se hace de manera lenta, implica muchas manos y necesita de tolerancia a la frustración. Aunque el trabajo puede generar molestias o enojos, el reto está en saber dialogar y aprender de las experiencias. La reconstrucción se hace desde el manejo de los conflictos y los problemas locales. Ellos son una oportunidad para aprender a comunicarse y construir acuerdos.

Desde la pedagogía ignaciana, se ejercita el espíritu en lo que San Ignacio llama la “Encarnación” que consiste en “hacerse carne” en una realidad humilde, con problemáticas sociales y que implica sentir lo que la gente siente y vive de su propia realidad. No solamente se desarrolla un proceso intelectual de comprensión de problemáticas sociales sino que pasan por una experiencia de sentir.

Apropiación del PRTS

El diseño del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social tiene que ser a partir de un proceso de reflexión con los actores locales para que quede enmarcado en sus necesidades sentidas. Es importante que este grupo de actores locales sea plural, integrando a las diferentes instituciones políticas, económicas, religiosas y educativas.

Lo primero que realiza el equipo de profesionistas, una vez inmerso en un territorio, es construir la línea base del estado del tejido social, esto lo realiza a través de

una encuesta realizada en los hogares, se trata de un estudio cuantitativo, y posteriormente elabora un diagnóstico del tejido social en cada uno de los componentes, es decir, un estudio cualitativo.

Con estos dos elementos, el equipo devuelve los resultados a los actores locales para construir la estrategia principal de reconstrucción del tejido social. Es importante la convocatoria a estos espacios, ya que la intención es invitar a personas que tengan capacidad de decisión y personas que tengan disposición a colaborar con el equipo de profesionistas.

Durante los primeros cuatro meses que el equipo se inserta para realizar la etapa de sensibilización, realiza la línea base y hace el diagnóstico del tejido social por componente, y también ubica actores locales que puedan colaborar en las tareas de cada componente. Se trata de que cada profesionista tenga un equipo local de apoyo, y así se va capacitando para cuando salga el equipo externo quede personal capacitado en todo el proceso.

En la etapa de sensibilización, si bien aún no se cuenta con una planeación estratégica y operativa, se necesita pensar en actividades puente que permitan conectar a los agentes clave de la localidad con el PRTS. Estas actividades puente también sirven para conectar al equipo de profesionistas con diferentes sectores de la localidad y tener mayor exploración de la localidad. Es importante señalar que, si bien en esta primera etapa lo importante es contar con el diagnóstico y la línea base, actividades más relacionadas con la investigación, la gente de la localidad ya espera que “se implementen actividades”, y en ocasiones resulta difícil entender que el equipo se encuentra investigando. Por eso es importante insistir en que un buen diagnóstico contribuirá a construir una planeación mucho más estratégica y contextualizada. Por tanto, las actividades de sensibilización permiten reconocer a los vecinos que ya se empiezan a hacer actividades y al mismo tiempo sirven para la investigación del equipo. Actividades que se sugieren: conversatorios sobre el buen convivir, presentaciones de libros de la reconstrucción del tejido social, talleres donde se socializan los resultados de los diagnósticos, misiones populares, convivencias barriales, etc.

Cuidado del proyecto

Es importante cuidar la relación con los actores locales fundamentales para la reconstrucción del tejido social: gobierno local, empresarios, vecinos, Iglesias y escuelas. Para lo cual ayuda mantenerlos informados y haciéndolos partícipes de las decisiones. Conviene no prometer resultados ambiciosos a corto plazo, sino tomar conciencia de que se trata de un proyecto a largo plazo.

Se recomienda tener reuniones con los actores locales para informar sobre los avances del proyecto cada tres meses. En este informe es importante presentar los resultados, las dificultades, la situación económica y el estado del equipo. Esto se tiene que hacer con informes sencillos pero sustanciosos. El simple hecho de encontrar una diversidad de personas con un solo horizonte es generador de esperanza.

De igual manera, conviene cuidar a los actores locales que son colaboradores del proyecto, en su parte humana y espiritual, así como sus tiempos de descanso y

sus tiempos familiares, para tener sujetos con habilidades para la reconstrucción del tejido social. Mucho ayuda prepararles espacios de retiro o apoyos psicológicos para mantener una buena salud familiar.

Finalmente, se sugiere valorar constantemente el trabajo voluntario de las personas de la localidad, por medio de ritos, como puede ser la entrega de una medalla o un diploma, o realizando una celebración especial. Así se aprende a reconocer el trabajo del otro y se crea una cultura de agradecer tanto bien recibido.

Es importante subrayar que los logros son comunitarios y que ya existen prácticas que abonan a la reconstrucción del tejido social, esto ayuda a construir el sujeto comunitario porque les hace valorar sus propios recursos.

2. Diagnóstico

Un diagnóstico es un proceso sistemático que permite identificar un problema a partir del análisis de los datos encontrados y la observación de un fenómeno social. Ahora bien, un diagnóstico del tejido social es la identificación de las visiones estructurales, las relaciones sociales y las prácticas institucionales que han llevado a conflictos y traumas comunitarios, así como las oportunidades para la reconstrucción del tejido social.

El diagnóstico consiste en profundizar en el estado de los vínculos, la identidad y los acuerdos de cada institución para ubicar la desvinculación, el trauma y los conectores sociales. En este sentido, podemos señalar que tenemos cuatro matrices de análisis necesarias para comprender el estado del tejido social y elaborar su tratamiento.

Primera matriz de análisis: VIA

Esta matriz está basada en la investigación “Estrategias de Políticas Públicas de Seguridad, un Análisis desde el Enfoque Comunitario” (González, 2014). Donde se señala que lo comunitario tiene que ver con la identidad, los vínculos y los acuerdos, y su influencia va exactamente en ese orden, la identidad determina los vínculos y ambos los acuerdos. Ahora podemos señalar que los mitos comunes determinan los vínculos sociales y ambas la organización de un colectivo.

Para analizar cada uno de estos dinamismos se utilizan los indicadores del tejido social haciendo una matriz de análisis como a continuación se muestra:

Identidad	Vínculos	Acuerdos
-Narrativas comunes. -Identificación de lo común. -Sentido de pertenencia. -Inclusión de grupos diversos. -Referentes de identidad.	-Convivencia y celebración. -Confianza y comunicación. -Cooperación y colaboración. - Sentido de orden y reglas de convivencia. -Redes de apoyo y cuidado.	-Organización. -Transparencia. -Resolución de conflictos. - Acuerdos solidarios e incluyentes. -Flexibilidad.

Segunda matriz de análisis: la desvinculación

Esta matriz está basada en la propuesta de transformación del conflicto de Juan Pablo Lederach (2009), quien señala que el conflicto es normal en las relaciones humanas y es un motor del cambio social. Para este autor, se necesitan tres lentes para comprenderlo: un lente inmediato, que permita atender los problemas emergentes; un lente profundo, que permita comprender sus causas y un marco conceptual que permita analizar la relación entre ambos.

La matriz de análisis está en ubicar el episodio, el epicentro y la historia del conflicto. En el episodio están los problemas emergentes, aquellos más señalados por los entrevistados. En el epicentro está el patrón de relaciones generador del conflicto, recordemos que para Lederach sus causas inmediatas están en las relaciones sociales y que nosotros le llamamos la desvinculación. Y en la historia están las causas culturales, que tiene relación con las actitudes, y las causas estructurales, que tiene que ver con los problemas sociales que rebasan los alcances del grupo.



Por ejemplo, en el problema de las adicciones, que sería el episodio del conflicto, buscar su epicentro es analizar qué pasa en las relaciones de esa persona con su familia, su barrio o su escuela, y ahí encontraremos las causas de la adicción, pero eso tiene otras causas más profundas, que serán las actitudes que se han posicionado en la cultura, como puede ser el individualismo o la pérdida del sentido de los límites y los problemas más estructurales, como puede ser el modelo de hombre o mujer, la falta de políticas de salud pública, etc.

Tercera matriz de análisis: experiencias de desconexión

Esta matriz, aunque se basa en la propuesta de sanación del trauma de Levine y Frederick, es una elaboración propia del CIAS. Esta matriz viene a complementar el análisis propuesto por Lederach para profundizar en el patrón de relaciones generador del conflicto y construir claves para el diseño del tratamiento.

Las experiencias de desconexión se han generado cuando una persona o un grupo de personas que vive una desgracia más que ayuda de personas significativas recibe indiferencias, engaños o violencia. Esta experiencia de desconexión deja necesidades no resueltas y encuentros por realizar, y se sostienen por narrativas y prácticas que acentúan la desconexión.

Diagnóstico de experiencias de desconexión

4. Visión estructural		
5. Encuentros por realizar	1 .Experiencias de desconexión. Evento. Sentimientos. Reacción.	2. Necesidades no resueltas
3. Prácticas institucionales		

Fuente: Elaboración Propia.

Por ejemplo, al analizar el caso de adicciones, implica encontrarse con experiencias de desconexión como el abandono de los padres. Eso genera un sentimiento en la persona, como puede ser inseguridad o resentimiento ante la figura de autoridad, y a su vez, genera una reacción, como el rencor o la propia adicción. Pero esta reacción tiene que ver con una necesidad no resuelta, como la necesidad de sentirse tomado en cuenta y con un encuentro no realizado, como es el encuentro sincero con los padres. Está experiencia, a su vez, es revivida constantemente por discursos como “la gente que se droga es mala”, un discurso que lo segrega; y por prácticas como el rechazo en diversos círculos sociales por ser adicto.

Cuarta matriz de análisis: los conectores

Esta matriz es creada por el CIAS para ubicar conectores dentro de los actores, las prácticas y los discursos en un territorio determinado. Eso para construir la estrategia general de reconstrucción del tejido social.

Lo que vincula hace referencia a lo que genera la relación entre personas y con su entorno, lo que desvincula hace referencia a la desvinculación social y existencial, y lo que reconcilia hace referencia a la resignificación de la desvinculación para crear nuevos acuerdos de convivencia.

Vinculan	Desvinculan	Reconcilian
Visiones	Visiones	Visiones
Actitudes	Actitudes	Actitudes
Prácticas	Prácticas	Prácticas

Fuente: Elaboración Propia.

Por ejemplo, este análisis permitió identificar en las escuelas que un discurso reconciliador es aquel referido al grupo como una familia en donde cada persona es importante, que una actitud reconciliadora es la confianza y la cooperación entre alumnos, y que una práctica reconciliadora es el juego entre alumnos, maestros y personal administrativo. Por el contrario, una práctica y un discurso desvinculantes son la competencia y las etiquetas que se ponen los alumnos. Esto permite orientar las narrativas, las relaciones y las prácticas dentro de un programa de educación para el buen convivir.

3. Planeación

Se tienen dos niveles de planeación: 1) la planeación estratégica por etapas y por componentes, que permita ver la integralidad del proceso, y 2) la planeación operativa realizada por cada componente de acuerdo con cada una de las etapas de la pedagogía RTS.

Planeación Estratégica

Esta planeación se hace a tres años para ubicar la secuencia del trabajo a realizar y se realiza con todos los componentes para comprender la integralidad de la propuesta. Para esto es necesario conocer la pedagogía RTS, ubicar los objetivos de cada uno de los componentes y tener presente los diagnósticos realizados.

Planeación Estratégica por etapas a 3 años

Etapas	Objetivo	Problema principal	¿Qué habilidades desarrollar?	Acciones estratégicas (productos)	Resultados (actitudes)	Impacto (prácticas y visión)
E1						
E2						
E3						
E4						
E5						
E6						
Final						

Planeación Estratégica por Componentes a 3 años

Componente	Objetivo	Problema principal	Procesos	Actitudes a promover	Prácticas a instalar	Visión a fomentar
C1						
C2						
C3						
C4						
C5						
C6						

En las acciones estratégicas podremos medir los productos del programa, en los resultados podremos medir las actitudes instaladas y en el impacto podremos medir las prácticas y la visión instalada.

Planeación Operativa

La Planeación Operativa la realiza cada encargado del componente y se hace de manera diferenciada según la etapa en la que se encuentre y el componente del que se trate. Los procesos serán clasificados por instituciones, por ejemplo: barrio, escuela, empresa, cooperativa, grupo, parroquia, etc.

Componente:				Etapa:			
Objetivo:				Objetivo:			
Procesos	Actividades	Responsable	Fecha	Recursos	Producto	Resultados	Medio de verificación

4. Monitoreo

Es importante realizar una labor de monitoreo y evaluación constante a los equipos RTS para verificar los avances en cada una de las etapas, para esto se tienen los indicadores de los resultados y el impacto esperado en cada una de ellas y así permita tener un adecuado seguimiento a los procesos. La clave está en tener claridad de los resultados y el impacto esperado para realizar de manera eficiente el monitoreo.

Este ejercicio consiste en identificar y documentar los proyectos para implementar las mejoras que permitan tener mejores resultados. El instrumento para realizar el monitoreo es la propia planeación estratégica y la planeación operativa, la cual es revisada en la oficina central y desde ahí se verifican los avances mes con mes. Se tiene un sistema de recolección de la información mensualmente que permite elaborar informes para los diferentes financiadores, sean de gobierno o privados, así como rendir informes a la comunidad de los avances obtenidos.

5. Transición

Al cumplirse los tres años de intervención, se retira el equipo externo y se deja el proyecto en manos de un equipo local, integrado por personas que se han preparado en la pedagogía RTS. La transición se realiza en la Etapa Renovar, elaborando una ruta de trabajo para transferir las responsabilidades paulatinamente al equipo local y

fortalecer las habilidades necesarias para la continuidad de los procesos instalados. Es importante que el equipo externo entrene al equipo local desde la práctica cotidiana y no dejar el proceso de transición hasta el final.

La pedagogía RTS pretende que, desde un principio, el equipo externo identifique las necesidades sentidas de la comunidad de tal modo que el programa sea apropiado por ellos.

Una práctica que permite apropiarse del proyecto es el informe trimestral por parte del equipo externo a los actores locales, ahí se va construyendo la visión integral del proyecto y se van articulando los esfuerzos de los diferentes componentes.

En estos informes trimestrales se socializan los diagnósticos del tejido social, se confirman estrategias generales y particulares de cada componente, se evalúa el proceso y se presentan las planeaciones. Un elemento clave para estas reuniones son los testimonios y el ambiente festivo que pueda realizarse.

Para una buena transición, es importante que en el primer año se ubiquen los actores a involucrar en cada uno de los componentes y en el segundo año se les capacite por medio de talleres, cursos o diplomados, para que en el tercer año se involucren en el desarrollo de los componentes.

Aprendiendo de la experiencia de transición de Cherán y Tancítaro, se observa que cuando existe una preparación suficiente del equipo local, es mejor dejar los procesos completamente en manos de ellos, esto permite que se tropicalice la pedagogía y exista un nuevo proceso de colaboración de las personas del lugar.

Los equipos locales de Cherán y Tancítaro, una vez que salieron los equipos externos, han logrado acceder a financiamientos por medio de diplomados que ellos mismos imparten en Morelia y Apatzingan, así como asesorías a gobierno locales para el desarrollo de proyectos de reconstrucción del tejido social.

El papel del CIAS con los equipos locales, en esta nueva etapa, es brindar asesorías puntuales de planeación y evaluación, apoyar en la integración del equipo y compartir espacios de formación y vivencia de los ejercicios espirituales, así como compartir nuevas metodologías que se elaboren o se integren al modelo del CIAS.

5.4. COMPONENTES

Ahora, a partir de la sistematización de la experiencia de los componentes realizada en las Comunidades de Aprendizaje, se presentan las siguientes características y sugerencias para instalarlos. Cabe mencionar que esta descripción se elaboró desde las Comunidades de Aprendizaje, y sólo en algunos casos integra la pedagogía RTS, por ser una nueva propuesta.

1. Espiritualidad Eco-comunitaria

Breve descripción del componente

El componente está en el centro de la reconstrucción del tejido social para animar la revinculación de las personas con su entorno, animándolas a salir de sí mismas

para mirarse como parte de un ente mayor. Se trata de animar la vinculación social y existencial para atender la fractura social desde sus raíces.

En enero de 2019, al poner a dialogar la experiencia de los proyectos RTS con la propuesta de sanación del trauma, de Levine & Frederick, se comprendió que el trauma, como experiencia de desconexión, afecta las vinculaciones existenciales y desde los efectos se pudo definir con mayor precisión las cuatro vinculaciones existenciales fundamentales para la armonía social, las cuales son:

Orden Superior. Es la revinculación con un referente ético que permite ordenar el pensamiento y los afectos. Un referente que permite contactar con nuestro origen y permite darle rumbo a nuestra vida. Se trata de los valores comunes de un grupo que permiten organizarse: para el mundo religioso se le llama Dios, para el mundo civil se le llama derechos humanos o para el mundo empresarial se le llama corporación.

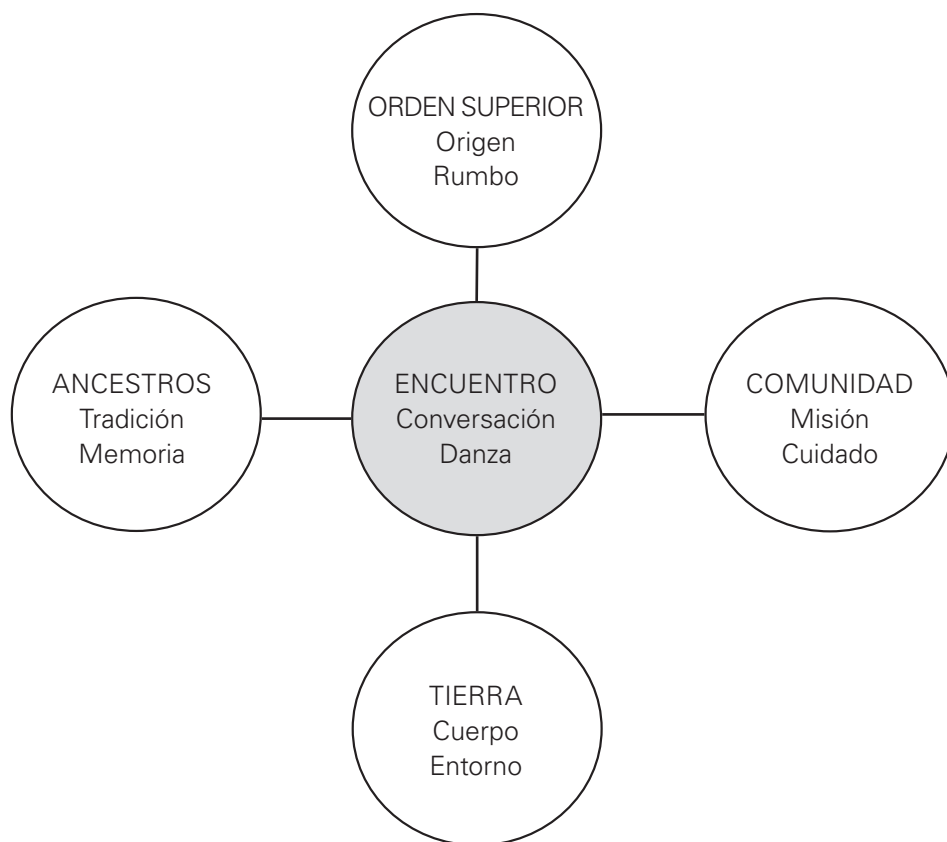
Entorno. Se refiere a la vinculación con la tierra y con el cuerpo donde adquiere sentido el Orden Superior. Esa revinculación permite reconocer las necesidades de la persona y del territorio. En las dificultades se siembra lo nuevo para esta tierra. Se trata de mi realidad corporal y territorial, ahí donde se juega la vida y la posibilidad de construir el buen convivir.

Memoria. Es la relación con nuestra tradición y nuestras raíces, con la palabra dejada por nuestros ancestros. Son las posibilidades que nos dejaron para seguir construyendo el buen convivir. Ahí está la fortaleza espiritual.

Misión. Este camino nos lleva a una misión que se vive en comunidad; y asumir esta misión implica la revinculación con un orden superior, con un entorno y con una memoria. Se trata de la vivencia del cuidado como dinamismo fundamental para la existencia de la vida.

Encuentro: Es la relación con lo otro que permite realizar las vinculaciones existenciales donde la clave está en la conversación que lleva a la armonía y la danza que es el culmen de la relación con un Orden Superior, con la tierra, con los ancestros y la comunidad.

Las experiencias de desconexión se posicionan en la mente por palabras y en el cuerpo por energías que contraen los músculos. En este sentido, es importante construir encuentros significativos con nuevas palabras que se posicionen en la mente y realizar movimientos corporales que logren armonizar la energía concentrada en alguna parte del cuerpo por dichas experiencias de desconexión. De ahí la importancia de la conversación y el movimiento corporal para construir los encuentros capaces de iniciar procesos de sanación y revinculación existencial.



Las experiencias de desconexión no sólo se viven en las relaciones sociales, sino se viven a nivel existencial; es decir, se genera un desorden interno que transforma sus valores, se hace la persona hipersensible al grado de desconectarse de su cuerpo y entorno, se pierde memoria resiliente y la personas se vuelve aislada o agresiva. Todo esto dañando la relación con las cuatro vinculaciones existenciales.

Por eso la Espiritualidad Eco-comunitaria busca el encuentro capaz de animar las cuatro vinculaciones existenciales para que la persona encuentre sentido y rumbo a su vida. Se trata de un camino que va desde la construcción del sentido de orden, que se sitúa en un entorno, haciendo memoria del bien recibido y esto lleva a una misión. Ahí la clave será la conversación y la danza, como formas de generar la vinculación con las cuatro dimensiones anteriores.

Por otro lado, cuando se instalaron los equipos de Cherán y Tancítaro en enero de 2016, se propuso que este componente fuera una tarea transversal del equipo; es decir, no se pensó en tener a una persona responsable del mismo, sino que todo el equipo sería responsable de sacarlo adelante. Esto se hizo en consecuencia de asumirlo como componente central de la reconstrucción del tejido social. Pero en junio

de 2016 se abrió la vacante para que llegara un nuevo asesor al Componente de Espiritualidad Eco-comunitaria, tanto en Cherán como en Tancítaro.

Los primeros proyectos de reconstrucción del tejido social fueron en municipios campesinos e indígenas, predominantemente católicos, lo cual hizo asumir con naturalidad que el Componente de Espiritualidad Eco Comunitario estaba ligado a los trabajos eclesiales. Fue así que los encargados del componente se pusieron al servicio de los párrocos para atender a los sectores considerados como estratégicos para la reconstrucción del tejido social: los jóvenes y los encargados de las fiestas tradicionales.

Para finales del año de 2018 se tenía claridad en que el trabajo prioritario del Componente de Espiritualidad Eco-comunitaria sería el siguiente:

- a) La formación de grupos o colectivos juveniles.
- b) La realización de las misiones del buen convivir.
- c) La formación de comunidades de adultos.
- d) La formación de los comités de fiestas tradicionales.
- f) Procesos de perdón y reconciliación.

Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general es promover la revinculación con Dios, la tierra, los ancestros y la comunidad para sanar comunidades y emprender procesos de reconstrucción del tejido social. En el sentido más amplio, el componente promueve la responsabilidad personal y social en la tarea de mantener la armonía entre la ética, la tierra, las raíces y la comunidad.

Los objetivos específicos son:

- a) Animar las misiones del buen convivir.
- b) Fortalecer la organización juvenil a nivel territorial.
- c) Integrar comunidades de adultos para formarse en la relación fe y vida.
- d) Formar a los comités de fiestas tradicionales en el enfoque de reconstrucción del tejido social.
- e) Generar encuentros que permitan sanar y resignificar las experiencias de desconexión comunitarias.

Problemática principal	Insumos	Actividades estratégicas	Productos	Resultados	Impacto	Propósito
Una espiritualidad materialista desvinculada de la comunidad y el medio ambiente.	Metodologías: 1. Retiros para los encargados de las fiestas tradicionales. 2. Comunidades Juveniles. 3. Comunidades de Adultos. Acciones: 4. Formación de agentes de pastoral. 5. Diplomado.	- Diagnóstico del componente. - Sensibilización de los agentes de pastoral sobre el enfoque de RTS. - Diálogo constante con los párrocos. - Formación espiritual de todos los actores que participan en el programa. - Fortalecimiento de la pastoral juvenil. - Misiones del buen convivir. - Diplomado	-Número de grupos juveniles formados. -Número de grupos de adultos formados. -Asistentes a las misiones del buen convivir.	1. Se tienen prácticas de autocuidado. 2. Considero a mis vecinos como parte de mi familia. 3. Se hace oración o se tiene alguna celebración por los ancestros. 4. Se participa en alguna práctica de cuidado del entorno. 5. Se tienen momentos de oración y asistencia al templo. 6. Se tienen ritos espirituales para celebrar o conmemorar el permanecer unidos.	1. Comunidades Juveniles. 2. Comunidades de Adultos. 3. Programa de Formación de agentes de pastoral. 4. Programa de formación de comités de fiestas tradicionales. 5. Visión sagrada de la vida.	Promover la revinculación con Dios, la Tierra, la Tradición y la Comunidad para sanar comunidades y emprender procesos de reconstrucción del tejido social.

Instalación del componente

Este componente está vinculado a las Iglesias para fortalecer sus habilidades en RTS. Desde la gestión del proyecto, se vincula a las Iglesias y en concreto se les pide el apoyo para colaborar en el hospedaje y la alimentación del equipo local. Ahí se menciona que el PRTS colaborará con la organización de las misiones, el trabajo con los jóvenes y la formación de los comités de fiestas tradicionales.

Una vez elaborado el diagnóstico del Componente de Espiritualidad, se detectan los conflictos y experiencias de desconexión de los destinatarios, así como la visión, la práctica y las relaciones que es necesario promover. Este diagnóstico permite

diseñar los encuentros que animen la integración de los grupos. La clave es detonar la participación para pasar a las etapas siguientes de la metodología: comprender, transformar, revincular y renovar.

Es importante que el responsable del componente se integre a los espacios más institucionales, como son: consejos parroquiales, comités de fiestas patronales, equipos ecuménicos o grupo de misiones. Desde estos espacios se van construyendo los diagnósticos, se planean las actividades y se evalúan, con la intención de que la institución entre en un proceso de reflexión que le permita instalar la visión, la práctica y las relaciones que favorezcan el buen convivir.

Para llevar a cabo las actividades del componente, es importante que se generen las alianzas con otras instituciones para desarrollar las metodologías. Por ejemplo, para la realización de las misiones ha sido clave el apoyo de los misioneros redentoristas o para la realización de los diplomados ha sido clave el apoyo de académicos de diversas universidades.

Es muy importante mantener informados a todos los actores involucrados de las actividades realizadas en este componente, así como los avances del resto de los componentes, esto ayuda a fomentar en la práctica la integración entre fe y vida.

Descripción de los principales procesos:

Misiones del Buen Convivir. Este nombre hace referencia a todas las actividades que realiza el Componente de Espiritualidad Eco-comunitaria o pueden ser sólo las misiones populares realizadas durante la Semana Santa, el verano, invierno o la Cuaresma. Las misiones del buen convivir tienen una duración de tres años, y se organizan siguiendo las etapas de la pedagogía RTS.

Organización Juvenil Territorial. Se trata de impulsar actividades juveniles territorialmente, es decir, actividades realizadas en las colonias, los barrios o localidades. La idea es animar la participación de los adolescentes y jóvenes de manera sectorial, esto para tener una mayor participación. Es importante mencionar que las actividades masivas son atractivas para los jóvenes y éstas pueden complementar la estrategia de convocatoria para la creación de los grupos juveniles.

Comunidades del Buen Convivir. Son grupos de adultos que emprenden un camino de crecimiento espiritual siguiendo las mismas etapas de la pedagogía RTS, reflexionando su realidad iluminada por la Palabra de Dios. Las conformaciones de estas comunidades siguen un proceso: primero se sensibiliza a las personas con temas impartidos desde las parroquias o capillas y después se imparten los temas en las casas.

Recuperando la alegría de la fiesta. Son retiros para los comités de fiestas tradicionales donde se presentan los modos de realizarlas que llevan a la reconstrucción del

tejido social y los modos que llevan a su fragmentación. Se trata de ubicar las principales problemáticas que se presentan y las necesidades de formación de sus integrantes, para atenderlos desde los retiros.

Procesos de sanación. Estos procesos de sanación se realizan por medio de encuentros diseñados para atender las experiencias de desconexión comunitarias, las cuales pueden ser por sector o intersectoriales. La intención es fortalecer habilidades en actores locales para la sanación de las personas y los grupos, y se pueden apoyar de diferentes metodologías ya establecidas, como las Escuelas de Perdón y Reconciliación (ESPERE).

Seguimiento del componente

Es importante desde un inicio involucrar a los consejos parroquiales, los encargados de capillas o los grupos pastorales. A ellos conviene impartir talleres del tejido social que permitan ubicar lo importante del Componente de Espiritualidad en su reconstrucción.

El modelo RTS permite relacionar la espiritualidad con la familia, la educación, la economía y la política. Esto ayuda a integrar la fe con la vida, que es un elemento estratégico para la formación a impartir en los diferentes espacios eclesiales.

El Componente de Espiritualidad Eco-comunitaria ofrece una perspectiva que permite integrar el resto de los componentes en un mismo territorio, de ahí la importancia de una formación espiritual, tanto del equipo local como de los actores locales, para darle profundidad a sus esfuerzos de reconstrucción del tejido social.

Descripción de la estrategia principal

- Definir el modo de realizar las misiones del buen convivir, si será el conjunto de actividades o serán tiempos específicos durante dos, tres o cuatro veces al año.
- Presentar el programa general en los diferentes grupos de pastoral.
- Ubicar los conflictos territoriales y las experiencias de desconexión de los grupos que participan en las Iglesias.
- Elaborar una planeación junto con la comunidad.
- Definir el modo de atender a los jóvenes, si será por medio de convivencias juveniles o campamentos juveniles, para posteriormente conformar los grupos de jóvenes.
- Definir el modo de atender a los comités de las fiestas tradicionales, lo cual ayudará tener claridad de sus principales problemáticas.
- Realizar los encuentros necesarios que permitan poner bases de integración en los diferentes procesos a emprender.
- Ayudar a comprender por qué se genera la fractura social y cómo se pueda encaminar la reconstrucción.
- Definir las metodologías que se van a instalar: comunidades del Buen Convivir, grupos juveniles, retiros para comités de fiestas tradicionales, talleres de sanación, etc.
- Capacitar a los actores locales en las metodologías.
- Favorecer procesos de reconciliación a nivel territorial y comunitario.
- Ubicar las condiciones necesarias para el buen convivir.

2. Reconciliación Familiar

Breve descripción del componente

Los primeros esbozos del Programa de Construcción de Paz realizados en el año 2014 no incluían un trabajo con las familias, fue hasta el análisis que se realizó de la información obtenida en los 14 diagnósticos del tejido social, en el año 2015, cuando se asumió que la institución más afectada en el período analizado 1990-2015 había sido la familia.

En la investigación realizada en el 2015, se señala que la familia tiene que ver con algo más allá del lazo sanguíneo, con la necesidad de protección y reconocimiento de toda persona, así como los valores para la convivencia con otros, y lleva a la cultura del cuidado. En la publicación del folleto “Reconciliación Familiar” (CIAS, 2017) se definió a la familia como “las relaciones que favorecen la vivencia de la vinculación y la transmisión de significados que llevan al cuidado de la vida” (pág. 7). Y ahí mismo se plantearon cuatro dimensiones de la familia: 1) las relaciones parentales y electivas, 2) los ancestros, 3) la madre tierra y 4) Dios creador y misericordioso.

En la relación con estas cuatro dimensiones, surge la conciencia del cuidado necesaria para la vivencia de la fraternidad en la sociedad. Se planteó desde un inicio promover las relaciones desde una red de orientadores familiares y mediadores comunitarios, así como la formación de terapeutas familiares y un trabajo juvenil vinculado a la familia.

Con la experiencia, se vio conveniente que la tarea de la mediación comunitaria pasara al Componente de Participación Comunitaria y el trabajo juvenil al Componente de Espiritualidad Eco-comunitaria.

Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general es promover procesos que atiendan las problemáticas psicosociales que dañan la vinculación familiar. Se trata de promover una visión, unas relaciones y una institucionalidad que hagan posible el buen convivir en las familias.

Los objetivos específicos son:

- a) Formar una red de orientadores familiares para atender territorialmente a las familias.
- b) Diseñar e implementar un Programa de Atención Familiar Integral que haga sostenible los procesos desarrollados.
- c) Diseñar e implementar un Programa de Atención a las Adicciones.

Problemática principal	Insumos	Actividades estratégicas	Productos	Resultados	Impacto	Propósito
Desvinculación familiar y comunitaria.	Metodologías: 1. Familias Fuertes. 2. Círculos Familiares. 3. Parentalidad Positiva. 4. Reloj de la Familia. 5. Canto de los Leones. 6. Terapia Breve. 7. Comunidad Terapéutica. 8. Atención ambulatoria. Acciones: 9. Diplomados.	-Diagnóstico del componente. -Listado de instituciones que trabajan con familias. -Diseño de un Programa de Atención Familiar Integral (PAFI). -Presentación del PAFI y reuniones con las instituciones que trabajan con las familias. -Conformación de equipo local de apoyo. -Contar con una instancia interinstitucional para monitorear y asesorar el PAFI de manera periódica. -Tratamiento a personas con adicciones. -Diplomado.	-Proyecto de Atención Familiar Integral. -Personas que participan en la capacitación. -Programa de Atención a las Adicciones. -Personas que reciben tratamiento en el manejo de adicciones.	1. Se suelen dialogar y resolver los conflictos de pareja. 2. Se manifiesta el afecto y se establecen límites en la familia. 3. Se expresa el afecto en la familia-comunidad. 4. Se tienen espacios para la convivencia en la familia. 5. Se rehabilitan usuarios de drogas de forma periódica y sostenida. 6. Las personas participan en las actividades de reinserción de los usuarios de drogas.	1. Programa de Atención Familiar Integral. 2. Equipos locales reproductores de metodologías. 3. Programa de Atención a las Adicciones. 4. Visión de familia más allá del lazo sanguíneo.	Promover procesos que atiendan las problemáticas psicosociales que dañan la vinculación familiar.

Instalación del componente

La necesidad de emprender el proceso de reconciliación familiar nace de la problemática del consumo de drogas en las localidades por parte de los jóvenes, la brecha generacional que divide a jóvenes y padres, así como la violencia dentro de las familias.

De la experiencia de Tancítaro recuperamos la importancia de contar con una estructura de base territorial que permita llevar los servicios de atención a las familias de manera ambulatoria, con la finalidad de que sean más accesibles y reconocidos en las localidades. Se trata de una atención a las familias desde tres formas: una atención preventiva, otra ambulatoria y una más de internamiento. En Cherán y en los procesos subsecuentes de Reconciliación Familiar en localidades de incidencia, no se ha desarrollado una base territorial de atención a las familias, más bien se han instalado capacidades en algunas personas de las localidades para reproducir metodologías. Queda pendiente la forma de interesar y articular a las instituciones para que un programa ambulatorio más integral pueda desarrollarse.

El primer paso para fortalecer las relaciones, la identidad y el diálogo en las familias ha sido el diagnóstico específico que permite identificar cómo la desvinculación familiar ha afectado a cada uno de sus miembros. En los diagnósticos se han logrado identificar diferentes efectos de este proceso de desvinculación, sin embargo, todos responden a una falta de diálogo, códigos de comunicación, expresión de afectos y sanación de las heridas familiares. Este primer acercamiento a la definición de la “demanda” (necesidad sentida) se puede dar por dos procesos principales, uno de ellos por el acercamiento a la localidad a partir de reuniones, conversatorios o comidas; y otro, a partir de los diagnósticos realizados en la atención terapéutica individual o grupal del encargado del componente.

El siguiente paso ha sido socializar con grupos e instituciones familiares los resultados del diagnóstico para ir posicionando una problemática común que los aglutine y movilice. La respuesta, en general, ha sido la preocupación por atender la problemática, pero sin contar con elementos que permitan la articulación de la atención. Además, no fue suficiente la identificación de la problemática, sino que las instituciones o grupos reconocieran la forma en la cual podrían apoyar en su resolución. Se aprendió en este proceso que el aporte de cada institución tenía que ser desde lo que tenían y podían, sin sumarle muchas más tareas o actividades para no desanimarlos o agotarlos. Este proceso se realizó por medio de conversatorios y de reuniones con los diversos actores para sensibilizarlos sobre la problemática y animarlos a su participación.

En tercer lugar, se necesitó ordenar cada una de las contribuciones de los diferentes actores e identificar qué otras habilidades o capacidades habría que desarrollar para la atención de una problemática específica familiar. Fue importante que los actores participantes pudieran contextualizar al encargado del componente sobre la organización de las familias, los sistemas de creencias, valores y conductas; el grado de organización o desorganización, la conflictividad y las redes de apoyo con las que contaban. Esto con la intención de caracterizar la “demanda” (necesidad sentida) de los miembros de los grupos familiares, así como la “oferta” (los recursos) para atender dicha problemática.

En cuarto lugar, se comenzaron a implementar metodologías de RTS familiares como: Reloj de la Familia, Cantando a los Leones, Parentalidad Positiva, Familias Fuertes, Comunidad Terapéutica, entre otras, que fueran respondiendo a las problemáticas encontradas en conjunto con las actividades y procesos de las demás instituciones. Por ejemplo, para la atención de los conflictos dentro de las familias, se han desarrollado Círculos Familiares o para la atención del consumo de drogas la Comunidad Terapéutica. La evaluación de estos procesos ha permitido ajustar el proceso de intervención con las familias y determinar cuál es la noción de familia que se debe promover en las localidades para hacer frente a la desvinculación.

En quinto lugar, se ha capacitado a personas de la localidad para implementar las metodologías de Reconciliación Familiar y que sean reproducidas aun cuando se retire de la localidad el encargado del componente. En este proceso ha sido importante que no solo una persona sino un grupo sea el que se quede a cargo de los procesos para contar con mayores posibilidades de su sostenimiento en el tiempo.

Estos pasos son un modelo que ha quedado establecido dentro del documento de institucionalización del componente.

Seguimiento del componente

Para que los procesos de Reconciliación Familiar se pudieran mantener en el territorio de incidencia, fue necesario: 1) que personas de la localidad estuvieran interesadas en formarse en las metodologías, 2) una planeación territorial que llevará los servicios a las localidades, 3) recursos materiales para la logística, 4) socializar los resultados del programa y 5) una red interinstitucional que los sostuviera.

Para la formación en metodologías, se requirió de diplomados para formar a los encargados de atender a las familias. La planeación territorial logró que las personas de las localidades fueran formadas y atendidas de forma más cercana. La responsabilidad y compromisos adquiridos se generaron gracias a la participación de diferentes actores que se sumaron para apoyar los diferentes diplomados. En el caso de las relaciones inter-instituciones, se crearon espacios de monitoreo y evaluación de los procesos instalados en la localidad con la finalidad de que también tuvieran un soporte estructural y mayores posibilidades de financiamiento por diferentes vías.

Descripción de la estrategia principal

- La contextualización sobre las familias a partir de la atención terapéutica o de las reuniones con las familias.
- Listado de instituciones que trabajan con familias.
- La revisión de los esfuerzos que ya existen en las localidades para la atención de las familias.
- Realizar un diagnóstico específico de las necesidades y experiencias de desconexión familiares en la localidad.
- Socializar los resultados del diagnóstico con las familias para dialogarlos e invitar a sumar esfuerzos a las diferentes instituciones.

- Conformación de equipo local de apoyo.
- Diseño de un Programa de Atención Familiar Integral (PAFI).
- Presentación del PAFI y reuniones con las instituciones que trabajan con las familias.
- Contar con una instancia interinstitucional para monitorear y asesorar el PAFI de manera periódica.
- Construir un plan de base territorial que permita atender las problemáticas y las experiencias de desconexión familiares desde el encuentro vinculante recuperando las historias de cuidado y amor entre los abuelos.
- Implementar metodologías que permitan fortalecer el diálogo intergeneracional y que construya confianza entre los miembros de las familias.
- Promover una visión de familia desde cada uno de los procesos y metodologías que promueva la vinculación y el encuentro según el contexto de cada lugar.

3. Educación para el Buen Convivir

Breve descripción del componente

La experiencia del Componente de EBC en los PRTS de Cherán y Tancítaro mostró la evolución de la propuesta inicial de intervención que parte del desarrollo de la metodología de *Asambleas de Paz* como propuesta metodológica centrada en la resolución de conflictos y la generación de mejores condiciones y habilidades en los sujetos para la construcción de acuerdos locales. Esta metodología tiene como fundamento teórico la Ética del cuidado, la Justicia Restaurativa y los modelos de asambleas propuestos por Freinet. Más tarde, con el afán de incrementar el impacto de los procesos, se incorporan otros enfoques y perspectivas como la Educación Popular, la Educación en Derechos Humanos y la Perspectiva de Género. Al mismo tiempo, con el desarrollo de la experiencia y la profundización en la comprensión de las dinámicas y las problemáticas asociadas al componente se sumaron y se diseñaron otras metodologías entre las que se encuentran: Educación Artística, Modelo Construye T, Modelos de Formación en Habilidades Socioemocionales y la Escalera de la Provención.

Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general es la promoción de condiciones educativas para mejorar la convivencia escolar.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Formar una red de maestros capacitados para desarrollar herramientas y técnicas de mejoramiento de la convivencia escolar.
- b) Acompañar a los maestros en la implementación de diversas herramientas de mejoramiento de la convivencia para promover prácticas que lleven al buen convivir.
- c) Desarrollar procesos de formación con los padres de familia que permitan reforzar los aprendizajes en las aulas de la escuela.

Problemática principal	Insumos	Actividades estratégicas	Productos	Resultados	Impacto	Propósito
Desvinculación de directivos, maestros, alumnos y padres de familia.	Metodologías: 1. Asambleas de Paz. 2. Círculos Escolares. 3. Método Socioafectivo. 4. Educación de la interioridad. Acciones: 5. Formación de maestros. 6. Diplomado.	-Diagnóstico del componente. -Sensibilizar a los maestros sobre la importancia de cuidar la convivencia escolar. -Acuerdos con el director de las escuelas. -Formación de maestros, alumnos y padres de familia. -Diplomado.	-Acuerdos de colaboración con las instituciones educativas. -Maestros que participan en la formación. -Alumnos que saben expresar emociones y hacer saber sus necesidades. -Alumnos que participan en las Asambleas de Paz.	1. Los alumnos y maestros tienen una formación espiritual y humana. 2. Proyectos escolares donde estén implicados los alumnos, padres y maestros. 3. Hay espacios de diálogo entre los alumnos para atender sus conflictos. 4. Sentido de pertenencia que lleva a la preocupación por el medio ambiente.	1. Programa de Educación para el Buen Convivir. 2. Espacios para resolver conflictos. 3. Visión de educación contextualizada y maestros sensibles a los problemas existenciales de sus alumnos.	Crear condiciones educativas para mejorar la convivencia escolar.

Instalación del componente

Para la instalación del proceso de Educación del Buen Convivir, así como la instalación de cualquiera de los componentes y, en general, del PRTS local se requiere considerar los recursos económicos para el transporte en la localidad en la que se pretende incidir, los materiales que utilizarán para el desarrollo de las actividades y el sueldo de la persona que coordinará las actividades de incidencia. A esta etapa se le podría denominar Etapa Previa. Dadas las condiciones para el desarrollo del componente, se recomienda iniciar con una Etapa 0, en la que se hace una primera presentación del CIAS y del PRTS con la que se pretenden generar las primeras redes de colaboración y las alianzas interinstitucionales que darán soporte al proyecto local y que asumirán las primeras tareas derivadas del plan de incidencia.

Para continuar, se desarrolla la Etapa 1, en la que se implementan los primeros diagnósticos en los que se conoce la realidad local y las dinámicas locales de cada

componente. Es importante aclarar que esta primera fase requiere de un proceso formativo paralelo para el desarrollo de la investigación. Aunque esta fase está más encaminada a la exploración, lo cierto es que al tratarse de un diagnóstico participativo cuyas metodologías se encuadran en la investigación-acción, estas actividades también son las primeras acciones de incidencia local. Esta fase permite a cada uno de los coordinadores hacer un primer acercamiento a la comprensión del problema y al establecimiento de las primeras redes de colaboración local en cada uno de los componentes. Con la información derivada de los diagnósticos se brinda la segunda sesión de formación y capacitación para la incidencia para cada uno(a) de los coordinadores(as) y, con esto, da inicio la Etapa 2. En esta etapa se profundiza en las bases teórico-metodológicas, las bases comunes del componente, así como en las habilidades y capacidades para la vida comunitaria. Esta fase culmina con la elaboración de la propuesta centrada en el diseño de estrategia por proyecto y componentes.

Para continuar, en la Etapa 3 se realiza la socialización de la propuesta con agentes locales afines a cada componente, esto, además de cotejar la representatividad de los resultados obtenidos, permite fortalecer la red de colaboradores y aliados del proyecto y de los componentes. La información vertida durante las presentaciones sirve para afinar las estrategias planteadas y para realizar los primeros acuerdos rumbo al desarrollo de los procesos de cada uno de los componentes. Además, en esta etapa se contempla al menos una presentación general pública en la que se informe el planteamiento general del PRTS, los compromisos interinstitucionales y los acuerdos respecto a las responsabilidades que se tendrá de cada una de las partes. Con esto da inicio la Etapa 4, cuyo desarrollo contempla dos o tres ciclos con los que se busca sensibilizar a los actores involucrados e implementar un proceso de capacitación y formación de los promotores que impulsarán el desarrollo de las metodologías en la comunidad escolar. La idea de los ciclos es que cada vez se sumen más personas e instituciones colaboradoras con responsabilidades específicas y definidas del proceso general del componente.

La Etapa 5, en realidad, puede ser parte del cierre de cada uno de los ciclos, ya que su objetivo es la evaluación interinstitucional del desarrollo de los procesos del componente. Sin embargo, por su importancia, es preferible mirarla como una etapa de progresión anual en la que se sistematiza, evalúa y ajusta la propuesta original con la intención de responder de forma cada vez más eficaz a las necesidades del componente. Al mismo tiempo, se requiere de una actividad que celebre los resultados y alcances del proceso, para ello se propone alguna acción, por ejemplo, un Festival por la Educación del Buen Convivir o cualquier otra actividad que, a través de símbolos, promueva la identidad a la que se aspira en la educación local.

A partir del tercer año, con la Etapa 6, da inicio la consolidación de los grupos locales a través del fortalecimiento de habilidades y capacidades específicas para el diseño, gestión, seguimiento y evaluación de procesos de EBC. Se trata de que, progresivamente, las y los colaboradores asuman mayores responsabilidades y se apropien de los procesos emprendidos en la localidad. Esto implica la constitución e

institucionalización de una red formal de instituciones afines a la EBC. Esta coalición es responsable de dar rumbo a todas las actividades y procesos emprendidos los dos primeros años del proyecto. En este escenario es importante la profesionalización del equipo del componente, a través del cual, además de las metodologías compartidas, adquieran otro tipo de herramientas para la continuidad del componente de acuerdo a las tareas que se realizan en los procesos.

La Etapa 7, en el último semestre del tercer año y los inicios del cuarto, plantea la posibilidad de brindar asesoría y seguimiento para la continuidad de los procesos. Además, se otorga la consultoría para la formalización del equipo; por ejemplo, a través de su constitución legal y el diseño de planes de desarrollo institucional.

Seguimiento del componente

Para la instalación de procesos de EBC, se requiere establecer en la planeación inicial y a partir de los diagnósticos los procesos mínimos requeridos para la reconstrucción del tejido social desde el componente y, al mismo tiempo los procesos máximos requeridos que se podrían emprender en los lugares de incidencia. Esto permitirá establecer un margen de maniobra para orientar las acciones estratégicas del componente.

De igual forma, se requiere que dentro de la planeación inicial y en las subcuentas queden claros los niveles de incidencia en los que se pretende impactar. De acuerdo a las experiencias de los equipos locales del PRTS, podemos identificar al menos seis niveles de incidencia en los que se puede impactar:

- Alumnos/alumnas - Padres de familia
- Asociación de Padres de Familia
- Personal docente – Personal administrativo
- Directivos (Permisos, coordinación y capacitación)
- Regiduría Municipal de Educación (Permisos, coordinación y capacitación)-
Comité Municipal de Educación
- Coordinación/Jefatura de zona (Permisos)

Estos niveles de incidencia están pensados en pares, puesto que eso garantiza que el trabajo que se realice con cada población tenga las condiciones necesarias para mantenerse y reproducirse.

Por otro lado, existen algunos pendientes en la propuesta general del componente que conviene tener en cuenta y atender. Una de las principales es la fundamentación teórico-metodológica del componente, ya que hasta el momento cada coordinador ha incorporado las perspectivas y enfoques que más le parecen adecuados; eso ha enriquecido la propuesta general y, al mismo tiempo, este hecho ha traído dificultades para el seguimiento, sistematización, evaluación y recuperación de la experiencia por componente, ya que existen tantas estrategias como proyectos.

Además, el uso arbitrario de los conceptos trae diferencias incluso en los ámbitos de incidencia; por ejemplo, cuando se habla de educación: ¿se refiere únicamente

al ámbito escolar y a la educación formal?, ¿es necesario y posible incidir fuera de la escuela y en procesos de educación no formal?

La propia experiencia de los coordinadores del componente permite tener en cuenta algunos elementos necesarios para el desarrollo eficaz del componente.

- El apoyo de instancias gubernamentales como el DIF o el INJUVE permite la coordinación de estrategias con mayor impacto.
- Es importante la innovación para la búsqueda de aliados y colaboradores para el proceso, por ejemplo, con maestras y maestros jubilados, alumnos y alumnas de universidades, entre otros.
- La instalación de procesos se facilita a partir del diseño de estrategias de intervención centradas en los temas y necesidades sentidas.
- Un elemento fundamental para conocer la lógica administrativa y de operación de las escuelas locales es el conocimiento del marco normativo de la educación.

Además de las acciones en las instituciones, se requiere de una estrategia regional que instaure una visión de la educación que se espera en la comunidad. Esto genera mayores posibilidades de pasar de un ciclo vicioso a un ciclo virtuoso. Junto con esto, es necesario generar procesos integrales desde varios frentes, no sólo desde uno. Todo lo anterior genera la sensación de un trabajo más coordinado que atiende a un pacto por la educación.

Descripción de la estrategia principal

- Gestión del proyecto con los supervisores, sindicato de maestros y directores de escuela. Para esto es importante tener una presentación del programa que muestre con claridad los objetivos, los resultados esperados y los indicadores con los cuales se medirá el impacto.
- Sensibilizar a los maestros, padres de familia y alumnos. Antes de iniciar con las herramientas, es importante presentar el programa a los diferentes actores y escuchar las sugerencias para una mejor implementación.
- Diseñar la estrategia de intervención en cada uno de los planteles a trabajar. Esto ayudará a diseñar planes operativos adecuados a la realidad de cada unidad educativa.
- Orientar los planes operativos desde la pedagogía RTS que permita generar un proceso de formación con indicadores claros en su medición.
- Aplicar las encuestas iniciales en cada proceso a implementar que permita ubicar el impacto de las acciones realizadas.
- Generar espacios de encuentro entre padres de familia, maestros y alumnos que permitan fortalecer los aprendizajes del buen convivir.

4. Economía Social y Solidaria

Breve descripción del componente

Poco a poco, a medida que nos hemos enfrentado a los diferentes dilemas presentes en las actividades económicas de las comunidades que acompañamos, nos damos cuenta que el componente que comenzó proponiendo solamente acompañamientos a grupos desde la metodología de la Economía Social y Solidaria (gestión de empresas sociales), necesita respuestas más amplias, diversas y flexibles, de tal manera que se pueda responder a los retos y cambios acelerados que demandan las actuales economías (desigualdad económica y desarrollo). También vamos cayendo en la cuenta de que cualquier práctica económica que pueda considerarse “saludable” o “buena” ha de considerar el cuidado y la sustentabilidad. Es así como ahora el término más apropiado que encontramos para renombrar a este componente es el de “Economía para el Buen Convivir”.

Para el CIAS, el Componente de Economía para el Buen Convivir conlleva la comprensión de la Economía como el “cuidado de la casa común”; casa común donde el ser humano habita, junto con otros seres que también la necesitan. Esto nos invita a procurarla con una responsabilidad individual y colectiva, apoyados de otros seres que forman parte del mundo, vivos y no vivos. De tal manera que es necesario preservar el balance en dicha casa para la preservación de todo lo existente a través de los ciclos naturales de renovación, tanto ahora como en las futuras generaciones.

Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general es acompañar procesos económicos que conduzcan a la resignificación y dignificación del trabajo para recuperar el sentido vinculante de las personas con su espacio de trabajo, su familia, su comunidad y su entorno.

Los objetivos específicos son:

1. Fortalecer el sentido comunitario desde las actividades económicas.
2. Acompañar procesos económicos con productores, comerciantes y artesanos para el fortalecimiento de la economía local.
3. Articulación de los actores clave, grupos o instituciones para el desarrollo de proyectos de RTS.
4. Acompañar procesos económicos con emprendedores para la gestión de EES.
5. Acompañar procesos grupales al interior de las empresas para mejorar la convivencia.
6. Promoción de redes colaborativas.
7. Promover procesos de educación popular en artes y oficios comunitarios.
8. Formación de actores clave para la promoción de una economía para el Buen Convivir.

Problemática principal	Insumos	Actividades estratégicas	Productos	Resultados intermedios	Resultados Finales	Propósito
Un trabajo desvinculado de la comunidad y el medio ambiente.	Metodologías: 1. Incubación de empresas. 2. Fortalecimiento de productores y cadenas productivas locales. Acciones: 3. Mejoramiento del ambiente laboral. 4. Diplomado.	-Diagnóstico del componente. -Territorialización de los procesos a acompañar. -Sensibilización de los diferentes actores económicos en los temas que permitan el desarrollo de las buenas prácticas económicas. -Acuerdos con patrones para la realización del proceso de formación. -Conformar equipo de productores o comerciantes para fortalecer la economía local. -Promoción de la incubación de empresas sociales. -Diplomado. -Vinculación con universidades y empresas a nivel regional.	-Acuerdos de colaboración con las empresas. -Trabajadores y personal administrativo que participa en la capacitación. -Reuniones de actores económicos locales. -Acompañamientos a emprendedores sociales.	1. Los trabajadores valoran su trabajo y se sienten reconocidos por la empresa. 2. Hay trabajo en equipo entre iguales y entre áreas. 3. Existen espacios para atender conflictos dentro de la empresa. 4. La empresa tiene eventos con las familias de los trabajadores. 5. Hay acuerdos para el mejoramiento de las condiciones laborales. 6. Hay acciones para cuidar el medio ambiente. 7. Grupos de actores económicos organizados. 8. Empresas sociales constituidas. 9. Empresas sociales que comercializan.	1. Programa de Mejoramiento del Ambiente Laboral. 2. Incubadora de proyectos de economía social y solidaria. 3. Programa de Fortalecimiento de la Economía Local. 4. Laboratorio universitario de Economía Social. 5. Parques de innovación empresarial. 6. Dignificación del trabajo. 7. Justicia económica. 8. Enfoque de sostenibilidad, cuidado ambiental y comunitario.	Fortalecer la economía local que genere mejores condiciones sociales para el buen convivir.

Instalación del componente

El primer paso para instalar este componente es contar con un mapa de actores donde se ubiquen las empresas existentes, los empresarios que las representan y que podrían estar interesados en la RTS al interior de sus organizaciones, los grupos de personas que podrían tener interés en una empresa social y solidaria y los productores o comerciantes interesados en promover la comercialización de sus productos localmente.

Posteriormente se lleva a cabo un diagnóstico sobre el estado del tejido social al interior de las unidades económicas y, si se ve necesario, un estudio sencillo sobre las condiciones socioeconómicas de la localidad que permita comprender mejor las dinámicas entre los actores económicos y sus actividades. Ayudará mucho el poder socializar con las comunidades y grupos de interés los hallazgos encontrados en esta etapa. Para ello puede emplearse la metodología de “conversatorio” propuesto por el CIAS.

En un segundo momento, se propone a los grupos interesados una serie de talleres para identificar las claves estratégicas que iluminarán el trazo de un proyecto o proyectos económicos con fines sociales y ambientalmente sustentables.

Una vez identificadas las necesidades, problemáticas e inquietudes comunitarias del sector económico, estaremos facultados, además, para el análisis del conflicto comunitario desde la propuesta de Jean Paul Lederach y la identificación de las experiencias de desconexión basada en los autores Peter Levine y Ann Frederick. Hacer esto ayudará a proponer, previo al desarrollo de proyectos de armonización económica, una serie de encuentros que faciliten procesos de reconciliación relacional entre los diferentes actores locales. Por ejemplo, en México es muy común encontrarnos con resistencias para la colaboración entre ciudadanía e instancias de gobierno o, específicamente, con funcionarios públicos. Suponemos que esto se debe a las heridas causadas por acontecimientos históricos específicos de corrupción, impunidad, etc., que debilitaron los vínculos entre estos actores. Analizar estas realidades y buscar recuperar las condiciones mínimas de relación, a través de ritos, símbolos o actividades entre los diferentes actores sociales, es fundamental para aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos económicos a desarrollar.

Después de diseñar los “encuentros” que servirán para establecer condiciones mínimas de convivencia y el desarrollo de proyectos, y antes de la implementación de cualquier actividad, el encargado del componente, de la mano de los actores o grupos interesados, diseña, adapta o mejora los materiales que van a guiar el proceso de acompañamiento a los grupos interesados. Aunado a esto, también se define una teoría de cambio para el componente y una planeación operativa que contenga la especificidad de actividades, calendario, recursos, responsables e indicadores para el monitoreo de los proyectos.

Una vez que se definen los grupos con los que se va a trabajar y los procesos a desarrollar (etapas y calendario específico de actividades), se presentan a los grupos interesados las propuestas de programas en mejoramiento de ambientes laborales, fortalecimiento de la economía local y de emprendimiento social solidario. Aún cuando

CIAS ya cuenta con materiales específicos para el acompañamiento, los talleres con los grupos interesados ayudan a mejorar o adaptar las propuestas a los contextos donde van a desarrollarse.

La planeación operativa propuesta deberá contener actividades alineadas con la pedagogía RTS: Sensibilizar, Encuentro, Comprender, Transformar, Revincular y Renovar, de tal manera que se logre dar un orden y lógica a la instalación del componente.

Seguimiento del componente

En general, conviene mucho redactar convenios de colaboración institucionales y con los grupos de trabajo interesados en los programas propuestos donde se plasme el compromiso de las partes. Esto ayuda a sentar bases más firmes para desarrollar el componente.

Específicamente, para el desarrollo de empresas sociales y solidarias es importante considerar la firma de cartas compromiso con los miembros de un potencial emprendimiento, llevar bitácoras de las sesiones impartidas, tomar lista de asistencia, contar con reportes mensuales de las actividades desarrolladas y contar con la evidencia necesaria que respalde este trabajo (fotografías, productos desarrollados al momento, etc.).

Para el mejoramiento del ambiente laboral es importante mantener informado a los directivos de todas las actividades realizadas, a través de reportes mensuales y evidencia de las actividades (fotografías, listas de asistencia), de tal manera que vean con transparencia el proceso de formación de los trabajadores. Los vacíos de información son vehículo de rumores, y eso no ayuda a los procesos de reconstrucción del tejido social.

Para el caso de los procesos que se desarrollen para el fortalecimiento de la economía local, es fundamental, también, la firma de un convenio de colaboración con los grupos de comerciantes y/o productores en el que se estipulen las condiciones bajo las cuales van a darse las asesorías, talleres, etc., y los tiempos del acompañamiento. Se recomienda llevar, como en el caso del desarrollo de empresas sociales o de mejoramiento de ambientes laborales, bitácoras de las sesiones, listas de asistencia, fotografías y reportes mensuales que puedan ser entregados a la financiadora.

Descripción de la estrategia principal

Para desarrollar empresas sociales y solidarias es necesario:

- Elaborar un diagnóstico sobre el tejido social y otro socioeconómico en la comunidad, de tal modo que permita ubicar las necesidades existentes.
- Firmar cartas compromiso con los interesados.
- Trabajar con los interesados para animarlos a integrarse y fortalecer sus habilidades de grupo.
- Acompañar y capacitar al grupo para desarrollarse en técnicas y habilidades necesarias para su emprendimiento: Capacidades empresariales y de innovación, habilidades sociales y construcción de redes de colaboración.

- Promover en el grupo los principios de Reconstrucción del Tejido Social, Sustentabilidad, compromiso social y ambiental y la perspectiva de género.
- Monitorear los avances del emprendimiento social mediante la aplicación semestral de un diagnóstico radar.
- Motivar a los emprendedores a constituirse como empresa social formalmente.

Para el mejoramiento del ambiente laboral y el programa de fortalecimiento de la economía local es necesario:

- Elaborar un diagnóstico sobre el tejido social en la empresa o comunidad, de tal modo que permita ubicar las necesidades existentes.
- Diseñar una propuesta de acompañamiento a las empresas, grupos de productores o comerciantes desde la pedagogía RTS adaptada a los tiempos de los procesos.
- Aplicar al inicio el cuestionario del estado del tejido social en la empresa o grupo que permita tener una línea base de la intervención.
- Aplicar al final el cuestionario del estado del tejido social en la empresa que permita tener los impactos de la intervención.

5. Participación Comunitaria

Breve descripción del componente

El Componente de Participación Comunitaria no estaba contemplado en el inicio del programa. Sí se pensaba tener un trabajo territorial vinculado al gobierno, haciendo frente a la fractura generada por los partidos políticos y la mala aplicación de los programas sociales que daña el tejido social, algo que se había encontrado en los diagnósticos realizados en los barrios (González & Mendoza, 2016). Esta realidad se pretendía atender desde un gobierno comunitario, pero nos fuimos encontrando situaciones que llevaron a optar por dividir este componente en dos partes. A continuación, describo las circunstancias que dieron pie a la formación de este componente y a diferenciarlo del Componente de Gobierno Comunitario.

Durante los primeros seis meses de los programas desarrollados en Cherán y Tancítaro, en el año 2016, encontramos un común denominador: había lógicas en los gobiernos locales que no permitían iniciar los procesos como se habían planteado. Ganaba el responder a las emergencias, responder a los requisitos de los programas estatales o federales y concentrarse en sacar adelante los eventos públicos. No había el interés de hacer procesos a largo plazo ni conciencia de la importancia de cuidar las relaciones de la comunidad. La competencia entre partidos en Tancítaro o entre grupos políticos en Cherán determinaba el modo de acercarse a las personas y era difícil pensar en priorizar la organización comunitaria.

Esta realidad mostró la necesidad de atender la formación de los funcionarios públicos en un enfoque RTS, lo cual implicaba desarrollar habilidades de comunicación, trabajo en equipo, mediación y resolución de conflictos. Fue así como en Tancítaro se propuso contratar a una persona para diagnosticar las necesidades de formación y diseñar e implementar un Programa de Fortalecimiento Institucional que las atendiera,

y en agosto de 2016 llega Jorge Chanona a Tancítaro a hacer cargo de este programa. En Cherán se propuso realizar un taller de integración a los diferentes consejos para atender las diferencias internas y mejorar los canales de comunicación.

Por otro lado, el diagnóstico realizado en Tangancícuaro, en septiembre de 2016, nos mostraba bajos niveles de participación y organización comunitaria, más bien encontramos problemas sociales que implicaban habilidades de mediación comunitaria. Al mismo tiempo, encontramos un gobierno local con disposición de formar a sus funcionarios en este enfoque. Esto nos hizo confirmar que era necesaria una persona que animara la participación comunitaria en contextos de desorganización vecinal y otra que se dedicara a la formación de funcionarios públicos. Fue así que, en diciembre de 2016, se elabora el proyecto de Tangancícuaro, y es el primer programa donde se proponen seis componentes y el primer nombre a utilizar de este componente fue el de Consejo Ciudadano del Buen Convivir (CCBC) marcado por la experiencia de Tancítaro. Se separaron las tareas de formar a funcionarios y las tareas de promover una organización comunitaria que llegar a conformar dicho consejo.

Otra experiencia que influirá para la definición de las tareas de este componente serán las convivencias barriales en Huatusco. La propuesta de las convivencias fue construida en los conversatorios que se realizaron después de la presentación del libro realizada en junio de 2016; aquí influyó el trabajo realizado por el P. Paul Bello de una "Iglesia en salida", él decía que estaba celebrando misas en los barrios, hora santa en los barrios y que estaba pensando hacer confesiones en los barrios. Fue así que se iniciaron las convivencias barriales en diciembre de 2016, y durante el año 2017 se logró conformar una red de animadores barriales, la cual llevó a confirmar la importancia de una "organización territorial", que fue el segundo nombre de este componente, y se veía importante que esta red no estuviera identificada con el gobierno local.

En Tancítaro, la estructura de participación construida desde el Gobierno Municipal fue la del CCBC, sin embargo, aunque se pretendió que fuera una red que atendiera la RTS, al ser identificada como interlocutora con gobierno quedó señalada como una red de gobierno municipal y fue difícil considerarla como algo más ciudadano. Eso nos mostraba la necesidad de tener una estructura separada de gobierno local y dedicada más bien a animar y fomentar la participación comunitaria.

En la primera reunión de los asesores del Componente de Gobierno Comunitario, realizada en marzo de 2018, es cuando se define separar el componente en dos, uno de Gobierno Comunitario y otro de Participación Comunitaria. Este último con la intención de poner las bases comunitarias para la organización y que la construcción de un CCBC podría ser una propuesta que no siempre corresponda al contexto y, por tanto, la prioridad tendría que ser la animación y promoción de la participación comunitaria. Con esto se pretendía señalar que la labor era generar la participación de los habitantes de un territorio en actividades no propiamente relacionadas con gobierno.

Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general del componente es promover estructuras organizativas territoriales y fortalecer autoridades locales comunitarias.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Sectorizar el territorio para una mejor organización comunitaria.
- Reactivar los vínculos comunitarios por medio de convivencias barriales o conversatorios ciudadanos.
- Crear una red de animadores barriales que permita iniciar los procesos de participación y organización comunitaria.
- Fortalecer las autoridades locales comunitarias por medio de la atención a los procesos personales y la formación de habilidades para la organización comunitaria.
- Recuperar narrativas vinculantes para fortalecer los vínculos y la capacidad de construir acuerdos colectivos.

Problemática principal	Insumos	Actividades estratégicas	Productos	Resultados	Impacto	Propósito
Desvinculación de vecinos, líderes y comités.	Metodologías: 1. Convivencias Barriales. 2. Círculos de Sanación Comunitaria 3. Murales Vinculantes. Acciones: 4. CCBC . 5. Diplomado.	-Diagnóstico del componente. -Sectorización del lugar. -Realización de actividades y procesos barriales para recuperar la relación vecinal. -Identificación de animadores barriales. -Reuniones vecinales con funcionarios públicos. -Diplomado.	-Acuerdos de colaboración entre vecinos y autoridades locales. -Personas que participan en las reuniones vecinales. -Solidaridad entre los vecinos ante problemáticas diversas.	1. Participación de los vecinos en eventos y reuniones que llevan a la organización local. 2. Expresiones de solidaridad y cuidado entre los vecinos. 3. Acciones emprendidas entre vecinos para atender sus necesidades o problemas. 4. Hay acuerdos entre ciudadano y gobierno para atender sus necesidades y problemas en un sentido de corresponsabilidad. 5. Se cuidan los recursos naturales y vínculos comunitarios.	1. Red de Animadores Barriales. 2. Equipo de Círculos de Sanación Comunitaria. 3. CCBC. 4. Visión de ciudadanía responsable de los problemas de su entorno.	Promover estructuras organizativas territoriales y fortalecer autoridades locales comunitarias.

Instalación del componente

La necesidad de iniciar o emprender un proceso de organización barrial surge ante la indignación generada por la inseguridad. Ahí se reconoce la falta de participación y organización comunitaria, y se toma conciencia de la importancia de tener un mejor tejido social para prevenir situaciones de violencia.

De Cherán y Tancítaro aprendemos la importancia de tener una estructura territorial para la participación ciudadana, en Cherán fueron las fogatas y en Tancítaro los consejos locales del buen convivir. Sin embargo, en los proyectos posteriores no se tuvieron coyunturas que detonaran estos procesos de participación y fue necesario pensar cómo iniciar una participación en contextos de desorganización vecinal.

La experiencia que más elementos nos ha generado para constituir un proceso de participación comunitaria han sido las convivencias barriales del proyecto de RTS de Huatusco. De ahí obtenemos aprendizajes para tener una estructura que sirva de apoyo a cada uno de los componentes del programa.

El primer paso de la participación comunitaria es sectorizar el territorio. Si el programa se va a realizar a nivel municipal es importante zonificar el territorio y posteriormente sectorizar cada zona, para tener unidades suficientes para animar a la participación comunitaria. Para la sectorización es importante seguir la organización territorial de los vecinos para una mejor apropiación de ellos.

El segundo paso es reactivar la confianza vecinal. Se trata de animar los lazos vecinales de los sectores o barrios para crear condiciones de la participación. Hay una memoria tóxica que desanima la participación y ahí es importante generar eventos que desintoxiquen la memoria y dos eventos que ayudan a esto son las convivencias barriales o los conversatorios ciudadanos.

Las convivencias barriales son actividades dirigidas a niños, adolescentes, jóvenes, adultos y abuelos con el objetivo de fortalecer la identidad vinculante con el entorno, los vínculos de confianza y cuidado y las habilidades en la construcción de acuerdos en las familias y entre los vecinos.

Los conversatorios ciudadanos son actividades dirigidas para adolescentes, jóvenes, adultos y abuelos que se reúnen para dialogar sobre temas de su interés con la intención de construir propuestas para atender problemas de su entorno.

El tercer paso es la creación de una red de animadores barriales. Aquí se trata de tener equipos de apoyo en cada barrio para seguir organizando actividades vecinales encaminadas a mejorar la convivencia. Algo que detona la organización de esta red es la organización de eventos intersectoriales o a nivel de ciudad, como puede ser un rally familiar, la celebración del Día de Muertos, un Rosario por la paz o torneo de fútbol.

El cuarto paso es atender la formación humana y espiritual de los animadores. Construir espacios de atención a las personas que animan los barrios es clave para conservar la participación. Estos espacios consisten en talleres o retiros donde se atienda el desarrollo humano o el desarrollo espiritual, ahí se construye la mística del grupo y la identidad grupal.

Finalmente, para consolidar el proceso es importante recuperar narrativas vinculantes, sea en imágenes o palabras, y transmitirlo por medio de murales o canciones. Con los vecinos se recuperan historias del barrio o de la ciudad para pintarlas en murales o componer canciones. De esta manera se fortalece la identidad territorial y con ello la confianza vecinal.

Los dinamismos del tejido social, identidad, vínculos y acuerdos, se convierten en una orientación del trabajo para reconstruirlo que ayuda a tomar en cuenta las narrativas, la celebración y la asamblea comunitaria.

Seguimiento del componente

Es importante considerar la necesidad sentida de los vecinos para integrarla en la propuesta de organización vecinal: familia, jóvenes, ecología, seguridad o migración. Si la necesidad sentida es la familia, vamos a darle un enfoque familiar al trabajo vecinal. Esto lo hacemos desde la narrativa que vamos a utilizar para presentar el programa o los temas que vamos a incluir en las convivencias.

Es importante mantener una estrategia de comunicación con los vecinos que permita tenerlos informados de las fechas de las convivencias o reuniones de los animadores barriales. La organización de una convivencia se realiza con quince días de anticipación para que se tenga el tiempo necesario para informar a los vecinos. Aquí se pueden utilizar los medios electrónicos, posters, anuncios en la radio, carro anunciador, etc.

Las Convivencias Barriales tienen una metodología que educa en la participación comunitaria. Reúne a los liderazgos locales y les delega pequeñas tareas para acostumbrarse a la participación. Elabora un calendario de convivencias que permite hacer un proceso de participación. Además, se tienen tres tipos de convivencias que van desde la recuperación de la confianza, la reconciliación y la organización. El pintar una barda antes de la convivencia permite visibilizar el proyecto y favorecer una narrativa de esperanza en el barrio. Y la ronda infantil, en la primera convivencia, genera un encuentro que sana relaciones vecinales.

Los Conversatorios Ciudadanos están centrados en el diálogo sobre temas de interés de los vecinos y permiten construir propuestas desde el sentir de los vecinos. Se hacen más efectivos cuando existe un nivel de confianza suficiente para construir y compartir propuestas. Se basan en la metodología de los círculos restaurativos, que tiene como clave la participación horizontal de todos y la disciplina en la participación para generar propuestas colectivas.

Estas dos metodologías permiten crear una cultura de participación que poco a poco vaya conformando espacios para entrar en diálogo con funcionarios públicos, policías, escuelas o empresas del entorno.

Descripción de estrategia principal

- Ubicar aliados que ayuden a la difusión, convocatoria y organización de las actividades, como son la Iglesia, la escuela, asociaciones y autoridades locales.

- Comprender los elementos culturales a partir de los diagnósticos participativos.
- Sectorizar el territorio junto con la comunidad para llevar a cabo la reapropiación y hacer uso de los espacios públicos y así fortalecer el sentido de pertenencia.
- Crear un diálogo que permita comprender el estado del tejido social a partir de su realidad en espacios concretos y desde los cuales se diseñen las actividades a realizar. Esto permite la apropiación de ellas y auguran mejores resultados.
- Realizar acciones vinculantes que impulsen la movilización de la participación y a su vez den a conocer la propuesta, como son conversatorios, rodadas, clases de baile, etc.
- Construir prácticas territoriales que respondan al deseo de unidad de los vecinos que incluya el elemento celebrativo y simbólico, así como el sentido de pertenencia al lugar, a partir de sus necesidades o temas sentidos, búsquedas o coyunturas. Un elemento clave es el uso del territorio, caminando, para reapropiarse como originario de este espacio y símbolo de la unidad del pueblo y donde se nutren y muestran las convicciones.
- Construir un proceso de prácticas territoriales donde el ciudadano sea protagonista de su organización. Estas prácticas territoriales generan el sentido contrario al asistencialismo, donde la persona sólo es receptora de una ayuda en una actitud pasiva, y en el caminar se constituye como agente social.
- Construir un diálogo afectivo con las comunidades y líderes que tome en cuenta a las personas y dé el sentido humano del proyecto, generando espacios de formación, sanación y reproducción de las prácticas en la cotidianidad. La clave está en hacer accesible la metodología para que la persona la pueda reproducir y eso va contagiando a otras personas para extender el buen convivir.
- Incluir a los jóvenes en la realización de las actividades territoriales para generar una narrativa de esperanza y de acción/movilización en el barrio, reconocer su colaboración y a su vez empoderarlos en su toma de decisiones para construir las comunidades del buen convivir.
- Intercomunicación de todos los componentes con participación comunitaria para conciliar el diseño de la intervención en la organización territorial.
- Promover prácticas de transparencia en las actividades a realizar o componenterercios de transparencia con gobierno local, para crear una ética política que transforme el ejercicio del poder en prácticas inclusivas.
- Instalar mecanismos de mediación comunitaria para atender los conflictos vecinales y detener los dinanismos que llevan a la fractura del tejido social.

6. Gobierno Comunitario

Breve descripción del componente

El Componente de Gobierno Comunitario fue el primero en implementarse en los municipios de Cherán y Tancitaro, Michoacán. Las coyunturas de las elecciones locales de 2015 coincidieron con el inicio de la organización del CIAS y eso permitió emprender estos procesos. Con esto podemos señalar que la reconstrucción del tejido social inició con los gobiernos locales de estos municipios en el mes de enero de 2015.

La propuesta de organización del gobierno comunal de Cherán estaba ya definida en un proceso que había iniciado desde abril de 2011, y en el año 2015 entramos a colaborar con los diferentes consejos comunitarios para fortalecer su proyecto de justicia, seguridad y reconstitución del territorio. Por otro lado, en Tancítaro se colaboró en el diseño de una propuesta que atendiera las tres necesidades principales de ese momento: la transparencia, el desarrollo y la seguridad.

Por tanto, para implementar este componente en Tancítaro se tenían dos experiencias: Cuquío, Jalisco, donde se llevó a cabo del Consejo Democrático Municipal, en el período 1989 a 2001, una importante experiencia de participación ciudadana acompañada por ACCEDDE A.C. y el Gobierno Comunitario de Cherán, 2012-2015, una construcción política adaptada a las nuevas realidades de violencia del país. Ambas experiencias investigadas y sistematizadas por González Candia en su tesis de Filosofía y Ciencias Sociales (1998) y en su tesis de maestría en Ética Social (2014).

Tancítaro permitió diseñar un proceso de participación ciudadana que atendiera la transparencia, el desarrollo y la seguridad, donde la construcción de consejos a partir de una estructura territorial fue fundamental y, por otro lado, Cherán permitió aprender a partir de la práctica de un Gobierno Comunitario y desmitificar los alcances de las asambleas y valorar lo importante de tener definidos los procedimientos institucionales.

Los diplomados de este componente realizados en Cherán y Tancítaro fueron espacios donde se continuó la reflexión teórica y práctica de los gobiernos comunitarios. En la sesión de síntesis de los diplomados, se definió que el Gobierno Comunitario era la comunidad organizada colaborando en las tareas de gobierno, la clave estaba en la organización de la propia comunidad, ahí estaba el centro de este componente. Además, se mencionó que la autoridad gobernaba no sólo para personas sino para todas las creaturas del territorio correspondiente, era responsable del cuidado de los bosques, los ríos y los diferentes animales.

Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general es acompañar al gobierno local y a la ciudadanía para articular e integrar el enfoque RTS en su vivencia diaria. No podemos pensar en un trabajo con gobierno aislado de la ciudadanía, más bien se trata de tener representantes al servicio de la organización comunitaria.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Diseñar e implementar un programa de fortalecimiento institucional para el gobierno local basado en un diagnóstico participativo e incluyente de todos los integrantes.
- Promover la visión de un gobierno local abierto a la participación ciudadana a través del diálogo y la colaboración mutua.
- Promover el presupuesto participativo que permita atender necesidades y problemáticas estratégicas para el buen convivir.
- Promover en el gobierno local la transparencia, rendición de cuentas y el acceso a la información pública a través de estrategias de comunicación popular, así como promover la contraloría social en la ciudadanía para blindar a los gobiernos de la corrupción.

- Formar a los cuerpos de policía municipal en el enfoque de proximidad y promover su articulación con los esfuerzos ciudadanos por el cuidado comunitario.
- Diseñar e implementar protocolos de actuación integrales, interdisciplinarios y en articulación con la ciudadanía y otras instituciones interesadas.

Problemática principal	Insumos	Actividades estratégicas	Productos	Resultados	Impacto	Propósito
Gobiernos desvinculados de la ciudadanía y del medio ambiente.	Metodologías: 1. Presupuesto participativo. 2. Auditoría Social. Acciones: 3. Policía de Proximidad. 4. Diplomado.	-Diagnóstico del componente. -Sensibilización de los funcionarios sobre el enfoque de RTS. -Formación de funcionarios. -Acuerdos de colaboración. -Formación de la policía en la perspectiva de justicia restaurativa. -Reuniones de policías y vecinos. -Diplomado.	-Acuerdos de colaboración. -Funcionarios que participan en la formación.	1. Se mejora la comunicación entre funcionarios y ciudadanos. 2. Hay colaboración entre ciudadanos y policías para trabajar por la seguridad. 3. Hay confianza en la policía de la localidad. 4. Hay rendición de cuentas a la ciudadanía que genera confianza en las autoridades locales. 5. Resolución de conflictos con un enfoque restaurativo, reconociendo el daño a la comunidad. 6. Creación de política pública de participación ciudadana.	1. Programa de Fortalecimiento institucional. 2. Presupuesto participativo. 3. Contraloría Social. 4. Policía de Proximidad. 5. Protocolo de atención a infractores. 6. Visión de poder relacionado con servicio y humildad.	Acompañar al gobierno y a la ciudadanía para articular e integrar el enfoque de reconstrucción del tejido social en su vivencia diaria.

Instalación del componente

La instalación de este componente parte de un diagnóstico del tejido social que permite detectar la situación de los vínculos, los referentes de identidad y las habilidades para construir acuerdos.

Este diagnóstico permitirá ubicar las necesidades de formación, organización y comunicación para diseñar el plan de fortalecimiento institucional. Este plan tiene la intención de formar a los funcionarios en el enfoque de reconstrucción del tejido social y crear los espacios de diálogo y articulación interna que permita una mejor función pública.

Es importante que todos los funcionarios tengan la información suficiente sobre el Programa de Reconstrucción del Tejido Social y los directores estén informados de manera constante, pues varios de ellos tendrán un trabajo colaborativo con algunos componentes del proyecto.

Además, si existe la voluntad política de emprender procesos de participación ciudadana, se elabora una propuesta para crear las estructuras territoriales de participación, agrupadas por barrios o colonias, y de ahí por zonas o sectores, y así hasta llegar al nivel municipal.

La estructura territorial es fundamental para las tareas de transparencia, desarrollo y seguridad, y el nombre articulador puede ser: consejos del Buen Convivir, comités de reconstrucción del tejido social o redes vecinales.

Esta estructura territorial permitirá construir los consejos ciudadanos municipales necesarios para atender las necesidades o problemáticas estratégicas: consejo de transparencia, consejo de desarrollo, consejo de paz, consejo de salud, etc.

Un tema fundamental para la reconstrucción del tejido social es la formación y la organización de la policía, y ahí es necesario dignificar su trabajo por medio de reconocimientos públicos que permitan incluirlos a la comunidad. Además, se necesita formarlos en habilidades para conducir asambleas, construir acuerdos, mediación en conflictos familiares y vecinales, estrategias de prevención de adicciones y seguridad ciudadana.

Otro tema será la elaboración de los protocolos de atención a infractores, ahí es necesario articular instancias interesadas en atender las adicciones para construir rutas de atención de los infractores.

La relación de cada uno de los asesores del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social con las diferentes direcciones es también un elemento fundamental.

Seguimiento del componente

Es importante informar con periodicidad a los directores sobre los avances y dificultades en el proyecto de reconstrucción del tejido social, así como incluir los funcionarios públicos en las actividades del proyecto.

Cabe mencionar que las principales dificultades que se han tenido en el desarrollo de los proyectos de reconstrucción del tejido social no han venido de la delincuencia sino de las lógicas partidistas que habitan en los gobiernos municipales. Parece que

los partidos lucran con la desorganización ciudadana y cuando las personas aprenden a reunirse, a participar, a proponer o a colaborar en una relación de adultos, los funcionarios, que siguen en campaña y no se asumen como gobernantes, ven al Componente de Gobierno Comunitario como una amenaza.

Un común denominador en los proyectos es encontrar gobiernos locales que no quieren procesos de participación social de manera territorial, sino que prefieren conformar consejos ciudadanos sin una representación territorial y que quedan en documentos sin funcionar realmente. El asistencialismo ha desorganizado los territorios y esto los hace vulnerables al crimen organizado.

Descripción de la estrategia principal

- Es importante definir con la autoridad local la estrategia de participación ciudadana que se quiere implementar en el municipio y la formación a impartir en los funcionarios públicos.
- Para definir lo anterior ayudará tener claridad de las experiencias de desconexión detectadas en los diagnósticos realizados en los barrios y en el diagnóstico realizado con los funcionarios públicos.
- Si existe interés en impulsar una estrategia de participación ciudadana es importante zonificar el municipio para armar una estructura territorial.
- Es necesario definir el nombre de los representantes por localidad y por zona, pueden ser comités de reconstrucción del tejido social, consejos del buen convivir o redes ciudadanas.
- La elección de estos comités o consejos puede realizarse una vez ganada la elección o al inicio del período de gobierno. Una vez elegidos los comités o consejos locales, se procede a la elección de los zonales.
- La elección de los zonales puede ser por comisión municipal, es decir, si se va a establecer la comisión de transparencia, la comisión de desarrollo, la comisión de seguridad o la comisión de salud pública.
- Todas estas comisiones podrían formar un consejo operativo, que será la instancia que sesionará constantemente para cumplir con sus funciones.
- Es importante articular una instancia ciudadana con la policía, esto con la intención de articular los esfuerzos para el cuidado comunitario.
- Si se tiene el consejo ciudadano puede crearse la comisión de seguridad y desde ahí hacer la articulación. Si no se tiene el consejo ciudadano, pueden crearse comités para atender el cuidado comunitario.
- Una comisión de transparencia tendría la función de evaluar el trabajo de los funcionarios públicos, para lo cual necesita solicitar los planes de trabajo y las evaluaciones, para así tener reuniones de información donde se aclaren las dudas.
- Una comisión de desarrollo tendría la función de priorizar la obra pública por localidades y zonas para tener una mejor atención de sus necesidades, así como dar seguimiento a su ejecución.

- Una comisión de seguridad tendría la función de evaluar la estrategia de seguridad y apoyar en el diseño y operación de ella, para atender de manera conjunta las necesidades de paz.
- Una comisión de salud pública tendría la función de colaborar junto con gobierno para diseñar estrategias de atención a las adicciones, principalmente.

Estas son las experiencias y desafíos en la reconstrucción del tejido social obtenidos de los proyectos de Cherán y Tancítaro, así como de las Comunidades de Aprendizaje del CIAS. El diálogo queda abierto para reconocer nuevas posibilidades de transformación de la realidad social en el ámbito urbano. Esto último será una línea de reflexión para futuras publicaciones.

CONCLUSIONES



Las principales conclusiones sobre cómo instalar procesos de reconstrucción del tejido social son las siguientes:

1. El tejido social tiene que ver con las relaciones personales e institucionales en un territorio determinado, se trata de una metáfora que permite explicar las causas de la violencia y ofrece un proceso de tratamiento. Hay tres tipos de configurantes del tejido social: los comunitarios o las relaciones socioambientales (vínculos), los institucionales o las prácticas (acuerdos) y los estructurales o la visión existente en cada componente (identidad). Por tanto, trabajar en la reconstrucción del tejido social implica motivar actitudes, promover prácticas y construir una visión que favorezca el buen convivir.
2. Es importante tener un diagnóstico del tejido social donde se identifiquen tres aspectos: 1) Las experiencias de desconexión que deterioraron la conciencia de seres vinculados con una familia y una comunidad; 2) los mitos comunitarios que han sostenido las vinculaciones sociales y existenciales para tener una conciencia de cuidado; 3) actores o prácticas vinculantes que existen en la localidad capaces de hacer procesos de sanación y entre ellos ubicar los que tienen capacidad de reconciliar.
3. Se necesita un equipo interdisciplinario formado en un horizonte que oriente su vida personal, su vida comunitaria y su trabajo, de tal modo que en cualquier contexto sea capaz de resignificar las heridas de las personas para tener una conciencia de cuidado (identidad) por medio de una conversación orante que lleve al discernimiento comunitario (vínculos) y así crear condiciones sociales para el buen convivir (acuerdos).
4. Además, este equipo necesita estar formado en una pedagogía que lleve a la responsabilidad social en: 1) familias, 2) escuelas, 3) unidades de trabajo, 4) barrios, 5) gobierno local y 6) Iglesias. La clave para revertir la violencia es realizar acciones simultáneas en un mismo territorio de tal manera que genere sistemas de contención. En este sentido, lo más conveniente es que el equipo esté inserto en la unidad territorial donde se desarrollará el programa.
5. La ruta para reconstruir el tejido social tiene seis etapas: 1) sensibilizar, 2) encuentro, 3) comprender, 4) transformar, 5) revincular y 6) renovar. Se inicia por presentar el programa y realizar el diagnóstico del tejido social, después se llevan a cabo los encuentros necesarios para comenzar la sanación comunitaria que lleve a reconocer los propios recursos para atender los problemas sociales y así promover visiones, actitudes y prácticas que ayuden a resignificar la experiencia de desconexión comunitaria y crear condiciones para el buen convivir.

6. La teoría de cambio es la siguiente: si construimos una narrativa vinculante reforzada con ritos o símbolos, fortaleceremos los vínculos sociales diversos en una perspectiva de respeto y cuidado, que llevará a la construcción de acuerdos que favorezcan el buen convivir, pues la conducta de las personas o las instituciones se regula por los vínculos que se establecen y entre más diverso es el vínculo mayor es la posibilidad de un acuerdo que lleve al buen convivir.
7. Las variables para considerar la viabilidad de un proyecto de reconstrucción del tejido social son: el interés de la ciudadanía local, la existencia de al menos una institución que pueda acompañar el proceso, el compromiso de un financiamiento estable por tres años y las condiciones de seguridad para la permanencia de un equipo.

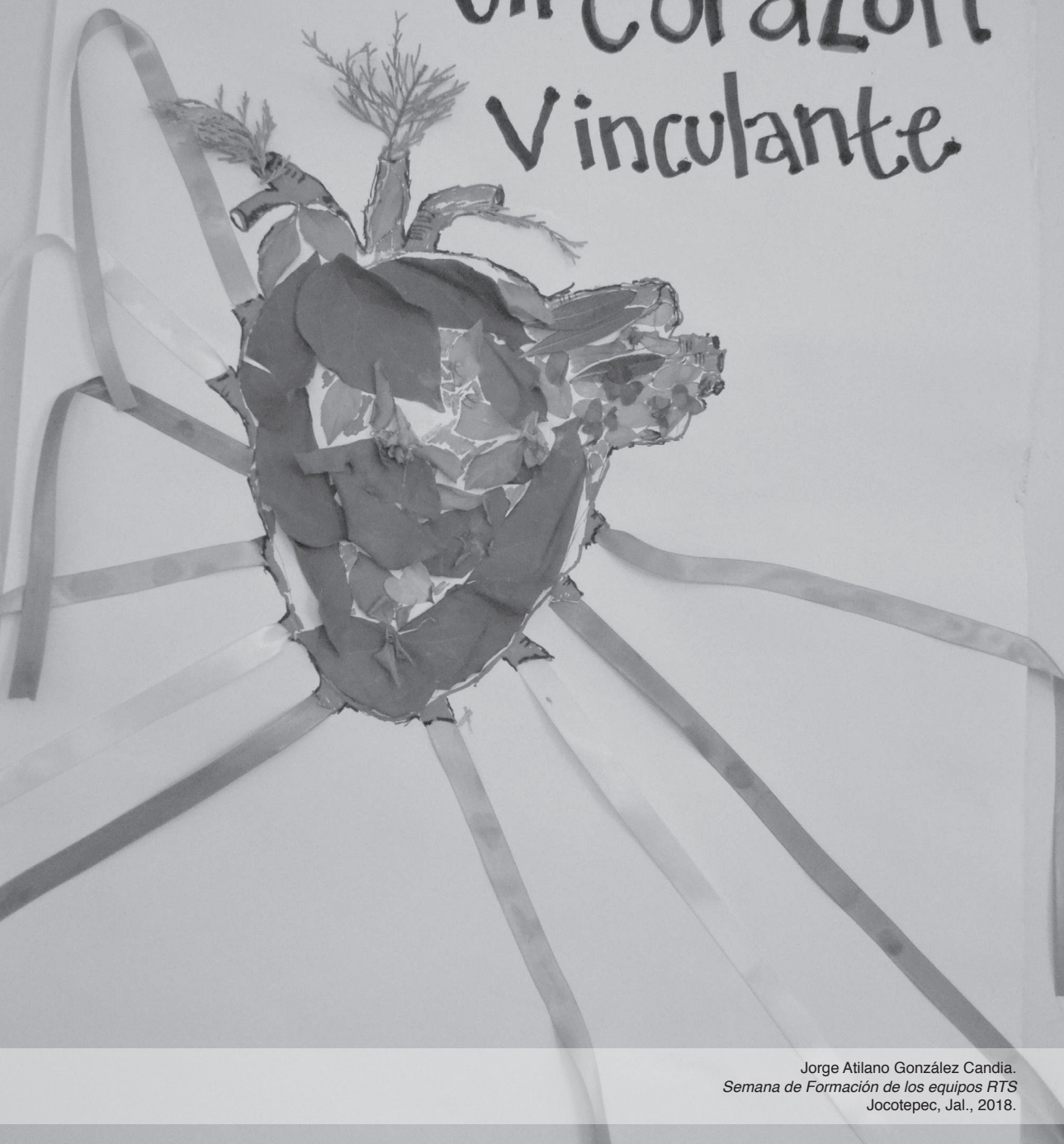
Que estos aprendizajes sean un signo de esperanza para emprender procesos de reconstrucción del tejido social en cada rincón del país. Tanto dolor también es una oportunidad para emprender procesos que lleven al rediseño institucional. La violencia sólo será revertida si atendemos sus causas culturales y estructurales, y esto implica generar procesos de revinculación social y existencial. Todos somos importantes y necesarios en esta misión común: el buen convivir.



Jorge Atilano González Candia.
Fiesta de San Isidro en San Miguel Octopan
Celaya, Gto., 2018.

BIBLIOGRAFÍA

Un Corazón Vinculante



- Barreto, A. (2013). *Terapia Comunitaria Integrativa paso a paso*. Fortaleza, Brasil: Gráfica LCR.
- Boff, L. (2004). *Ética y Moral*. Bilbao: Sal Terrae.
- CIAS Cherán (2016). *Segundo Informe del Proyecto "Escuela del Buen Convivir, Cherán"*. Cherán: Colegio Hidalgo-CIAS.
- CIAS Investigación (2018). *Gramática de la Reconstrucción del Tejido Social Cherán-Organización*. Ciudad de México: CIAS.
- CINEP (2012). *Red de Aprendizaje para el desarrollo y la paz, Cartilla de Resume*. Colombia.
- González Candia, J. (2014). *Estrategias de Políticas Públicas de Seguridad. Un Análisis desde el Enfoque Comunitario. Evaluación y Sistematización de los programas Iniciativa Local de Paz, Garzón, Huila, Colombia; Barrio en Paz Residencial en Peñalolén, Región Metropolitana, Chile; y Las Fogatas de Cherán, Michoacán, México, en el período 1990-2013*. Tesis de maestría en Ética Social y Desarrollo Humano. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- González, J. (2017). *Configuración del PRTS en México*. Ciudad de México: CIAS.
- González, J. (2018). *El Crucificado ha Resucitado. El corazón de la Reconstrucción del Tejido Social*. Ciudad de México: CIAS.
- González, J. & Mendoza, G. (2016). *Reconstrucción del tejido social: Una apuesta por la paz*. Ciudad de México: CIAS.
- Gudynas, E. (2010). *La senda biocéntrica: valores intrínsecos, derechos de la naturaleza y justicia ecológica*. Uruguay: CLAES.
- Hernández, A. & Suárez, A. (2015). *Perspectivas Éticas de la Seguridad Ciudadana en Chile y en México*. Ciudad de México: UAEM y UAH.
- Hopenhayn, M. & Sojo, A. (2011). *Sentido de pertenencia de sociedades fragmentadas. América Latina desde una perspectiva global*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Latorre, A. (2003). *¿Qué es la investigación-acción?: conocer y cambiar la práctica educativa*. Madrid: Graó. Disponible en: <http://bit.ly/2m0nJ7V>
- Lederach, J. P. (2008). *Imaginación Moral, El arte y el alma de construir la paz*. Colombia: NORMA.

- Lederach, J. P. (2009). *Transformación de Conflictos*. Bogotá: Libros de Justicia y Construcción de Paz.
- Levine, P. & Frederick, A. (1999). *Curar el trauma, descubriendo nuestra capacidad innata para superar experiencias negativas*. México: Ediciones Urano.
- De Loyola, Ignacio. *Ejercicios Espirituales*. Ciudad de México: Buena Prensa.
- Noah Harari, Y. (2013). *Sapiens: De animales a dioses*. Ciudad de México: DEBATE.
- Ocejo & Hernández (2016). *Derechos humanos y educación para la paz*. México: Universidad Iberoamericana.
- Olvera, A. (2015). *Moralidad pública, derechos humanos y sistema político en México*, en: Suarez et al. *Perspectivas éticas de la seguridad ciudadana en Chile y México*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Papa Francisco (2015). *Laudato Si'. El cuidado de la casa común*. Roma: Editrice Vaticana.
- Papa Francisco (2013). *Evangelii gaudium. La alegría del Evangelio*. Roma: Editrice Vaticana.
- Pranis, K. (2009). *Manual para facilitadores de los círculos*. San José Costa Rica: CONAMAJ.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). *Seguridad ciudadana: con rostro humano: diagnóstico y propuesta para América Latina*. Nueva York: Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014.
- Sampson, R. (2006). *Vecindario y comunidad: eficacia colectiva y seguridad ciudadana*. Disponible en: <http://bit.ly/2mruEHH>
- Sanchez, J. (2008). *Los vínculos sociales como formas de regulación. Reflexiones sobre el poder de los vínculos en la sociedad colombiana*. En: *Noésis*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades vol. 17, núm., 34, pp. 204-234. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Ciudad Juárez, México.
- Torres, Ó. (2018). *Gramática de la reconstrucción del Tejido Social, Familias- Cherán*. Ciudad de México: CIAS.

Willis, J. (1990) Ed. *Constructivist Instrutlional Design. Foundations Models and Exemples*. EUDA: Information Age Publishing, Inc.

Yoder, C. (2009). *El pequeño libro de sanidad del trauma*. EUA: Libros de Justicia y Construcción de Paz.

Zerh, H. (2007). *Justicia restaurativa*. EUA: Libros de Justicia y Construcción de Paz.

Al llegar al final de la segunda década del siglo veinte uno, los temas de este libro tienen resonancia global, aún cuando reflejen procesos muy particulares en lugares específicos. Estamos en un momento histórico en el cual muchos ciudadanos de todo el mundo nos sentimos tan inseguros y aislados, que las propuestas individualistas y autoritarias que prometen disolver nuestras incertidumbres nos resultan especialmente atractivas. Propuestas que, en muchos casos, miran solamente hacia adentro y se enfocan en los intereses de un grupo o sector de la sociedad. México, particularmente, tiene muchos retos ante esta realidad ya que en su territorio existen situaciones que van desde la violencia y la criminalidad hasta la fragilidad de su Estado y la búsqueda de caminos para establecer un balance entre lo individual y lo comunitario. Los casos de este libro son relevantes ya que nos invitan a conocer procesos creativos 'desde abajo' que ayudan a navegar estos dilemas históricos, y que nos enseñan mucho, tanto para la reconstrucción del tejido social en México como en América Latina.

Los casos expuestos de los pueblos escondidos de Cherán y Tancitaro en Michoacán, nos hablan justamente de la acción social consciente contra la violencia y la criminalidad, construida en condiciones muy adversas para un buen convivir, lo que llamaríamos 'la paz'. Dentro de estas páginas se observa, primeramente, lo necesario que es (re)construir relaciones sociales en el medio del miedo y trauma para (re)activar un sentido de identidad y pertenencia en comunidades violentadas. Además, la necesidad de articular a jóvenes y mujeres con papeles importantes en estos procesos en los cuales incluyan su fuerza, sensibilidad y creatividad. Finalmente, nos señala que la violencia en el nombre de 'seguridad' sigue siendo violencia ya sea que tenga su origen en agentes del Estado o en actores no estatales, como el crimen organizado. Y, en contraste, es posible reconocer valores compartidos como la amistad y la solidaridad que nos permitan crear alianzas estratégicas y creativas contra la criminalidad que nos ofrecen un camino hacia la auto determinación que reduzca la violencia y sus múltiples expresiones.

*Professor Jenny Pearce
Latin America and Caribbean Centre
London School of Economics*



Jesuitas México

