



Para construir lo común entre los diferentes

Guía para la colaboración intersectorial
hacia la sustentabilidad

Gerardo Alatorre

con Juliana Merçon, Julieta Rosell, Isabel Bueno,
Bárbara Ayala y Anaid Lobato





*Para construir lo común entre los diferentes.
Guía para la colaboración intersectorial hacia la sustentabilidad*

Gerardo Alatorre Frenk
en coautoría con
Juliana Merçon
Julieta Alejandra Rosell García
Isabel Bueno García Reyes
Bárbara Ayala-Orozco
Viridiana Anaid Lobato Curiel

EDICIÓN Y DISEÑO

Diseño editorial e infografías: Silvia L. Colmenero
Ilustración de portada: Loni Hensler
Fotografías: Talleres transdisciplinarios para la sustentabilidad

Para construir lo común entre los diferentes. Guía para la colaboración intersectorial hacia la sustentabilidad nace del esfuerzo colectivo emprendido por el equipo del Eje de Proyectos Transdisciplinarios de 2015 a 2016, en particular de las reflexiones y aprendizajes del taller nacional y los talleres regionales sobre Colaboración Transdisciplinaria para la Sustentabilidad realizados en 2015 (Cuetzalan, Puebla; Coatepec, Veracruz y Áporo, Michoacán respectivamente). Tanto la realización de los talleres como la edición del presente libro, su impresión y publicación electrónica fueron apoyados por la Red de Socioecosistemas y Sustentabilidad (RedSocioecoS), coordinada por la Dra. Patricia Balvanera Levy y financiada por el CONACyT en 2015 y 2016.

Red de Socioecosistemas y Sustentabilidad
www.redsocioecos.org

Grupo de Estudios Ambientales, A.C.
www.geaac.org

ISBN 978-607-8445-47-9
Impreso en México

Para construir lo común entre los diferentes

Guía para la colaboración intersectorial
hacia la sustentabilidad

Gerardo Alatorre

con Juliana Merçon, Julieta Rosell, Isabel Bueno,
Bárbara Ayala y Anaid Lobato



Índice

Para entrar en materia	5
A) La colaboración intersectorial, la sustentabilidad y la cohesión social	5
B) Actores y sectores.....	8
C) Aprendiendo de las experiencias.....	10
D) Una guía ... ¿para qué y para quién?	11
Surgimiento, logística y alcance de la colaboración intersectorial	14
A) ¿Quiénes colaboran?	14
B) Empezar a colaborar.....	16
C) Anhelos comunes, intereses particulares y construcción de confianza	18
D) Financiamiento de un proceso de colaboración.. ..	20
E) Actores puente y facilitadores	20
Posibles fases de la colaboración intersectorial: preguntas guía	21
Relatos de experiencias de colaboración intersectorial.....	23
A) Vicisitudes de un proyecto productivo	23
B) Un proyecto gubernamental en colonias populares	24
C) La ciudadanía organizándose.....	27
D) La investigación responsable	29
¿Qué facilita y qué dificulta la colaboración intersectorial?	32
A) Condiciones estructurales	33
B) Visiones e intereses	34
C) La comunicación y la información	37
D) Los saberes y la formación.....	39
E) Los tiempos, la planeación y la logística.....	41
F) La organización entre quienes participan en la colaboración intersectorial.....	42
Conociendo las diferencias para construir lo común.....	45
A) Actores comunitarios	45
B) Las organizaciones de la sociedad civil (OSC).....	48
C) Academia.....	50
D) Gobierno.....	51
E) Empresa.....	53
Campos de acción y estrategias para fortalecer la colaboración intersectorial	54
Caja digital de herramientas	59
Para no concluir: el camino de la colaboración hacia la sustentabilidad.....	62





Agradecimiento

Nuestro profundo agradecimiento a quienes participaron en los talleres sobre colaboración transdisciplinaria realizados en 2015 por la Red de Socioecosistemas y Sustentabilidad.

Muchas gracias por compartir sus experiencias, aprendizajes y esperanzas.



Para entrar en materia

A. La colaboración intersectorial, la sustentabilidad y la cohesión social¹

Los seres humanos somos seres sociales. Interactuamos unos con otros y así se forma lo que somos, lo que sentimos, lo que pensamos, lo que hacemos. Funcionamos en grupos, en distintas escalas: la familia, el barrio, el centro de trabajo, el poblado o ciudad, la región, el país, el planeta.

Pero ¿logramos convivir en paz? Desgraciadamente en México, como en muchos otros países, el tejido social está lastimado, y esto no es reciente. Hay pugnas e injusticias de tipo económico y político. Unos tienen de sobra y a otros les falta lo más indispensable; unos concentran poder de decisión y a otros ni siquiera se les consulta.

La problemática socio-ambiental es cada vez más grave y están surgiendo iniciativas de todo tipo para intentar hacerle frente. Pero muchas acciones —algunas sumamente valiosas— están desarrollándose de manera aislada: hay, por ejemplo, productores agroecológicos batallando con la comercialización de sus productos, prácticamente sin apoyo de nadie; en las universidades hay una preocupación creciente, entre estudiantes y profesores, por la problemática ambiental; en los ámbitos gubernamental y empresarial podemos encontrar personas que intentan contribuir a la construcción de un mundo mejor para todos y todas, y también para los ecosistemas; pero los esquemas institucionales y gerenciales por lo general no son favorables para una colaboración co-responsable y horizontal con otros sectores.

En un mundo con problemas ambientales tan severos, resalta la importancia de articular esfuerzos y valorar los saberes de todos los actores sociales, comenzando por los de quienes desde hace siglos manejan y cuidan los territorios: las familias, comunidades y pueblos campesinos e indígenas, quienes poseen conocimientos que ofrecen pistas muy importantes para el tránsito hacia sociedades sustentables. En un México lacerado por conflictos de todo tipo, es urgente construir solidaridades que permitan una mayor cohesión social y una mayor capacidad de acción colectiva, lo que implica cambios políticos, económicos y culturales.

1. Para elaborar esta guía nos basamos en experiencias mexicanas, pero también hemos retomado algunas ideas de un interesante documento generado en el contexto europeo: el título es *The MSP Guide. How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships*. Los autores son Herman Brouwer y Jim Woodhill, y se editó en 2015 en el Centro para la Innovación del Desarrollo de la Universidad de Wageningen en Holanda.

Es esperanzador el hecho de que en todo el país surjan iniciativas para colaborar entre comunidades, organizaciones e instituciones de distinto tipo, en las que aprendemos juntos a cuidar mejor los ecosistemas de los que todos dependemos.

Se crean alianzas, coaliciones, plataformas. Vemos, por ejemplo, a grupos comunitarios que recurren a alguna Organización de la Sociedad Civil (OSC)² o a una institución académica para atender conjuntamente una determinada problemática socio-ambiental; en sentido inverso, hay OSC y académicos que se acercan a una comunidad o alguna organización de base para proponerles un proyecto; o bien programas gubernamentales o empresariales que buscan vincularse con otros sectores para sumar esfuerzos. Cada vez es mayor el interés de distintos sectores de la sociedad por articularse, compartir saberes, construir fuerza colectiva.

¿De dónde viene esta motivación?

- Sabemos que la unión hace la fuerza, y esto en parte tiene que ver con nuestras complementariedades: unos saben de algunas cosas y otros de otras. Las redes de contactos de unos se van ampliando con las redes de los demás. Sumando esfuerzos adquiere vida un proceso del que todos saldremos beneficiados.
- El tránsito hacia la sustentabilidad requiere nuevas modalidades de organización que permitan enfrentar retos complejos; se les dice así por la cantidad y diversidad de actores implicados, porque se entremezclan problemáticas de naturaleza distinta (ecológicas, económicas, sociales, políticas, etc.) y por los vínculos cada vez más cercanos que se establecen entre lo que pasa a escala local y global. Los cambios ocurren muchas veces de manera impredecible y sorprendente. Para enfrentar problemáticas complejas se requieren formas de organización flexibles y colaborativas, así como formas de pensamiento sistémicas que nos ayuden a ubicarnos en el panorama global, tejer relaciones y redes, fortalecer los mecanismos de retroalimentación y adaptarnos a lo inesperado.
- Son cada vez más visibles los impactos negativos de un modelo de sociedad basado en la competencia y en la explotación irresponsable de los bienes naturales. Lograr sustentabilidad es cada vez más urgente, entendiendo la sustentabilidad como un anhelo de futuros posibles donde haya bienestar de la gente y de los ecosistemas, solidaridad, justicia social y equidad.
- Ante la gran inequidad social sobre el acceso a los recursos naturales y sobre la toma de decisiones con respecto a su manejo, la sociedad civil ha buscado nuevas formas de organización y colaboración intersectorial que aparecen como una clara expresión de los esfuerzos mencionados.

2. Se conoce a estas asociaciones como ONG (organizaciones no gubernamentales). En esta guía las llamamos OSC para evitar definir las con base en lo que no son.

Difícilmente encontraremos soluciones adecuadas para los complejos problemas ambientales si esperamos que las propuestas vengan únicamente de los científicos y los que desarrollan las tecnologías. Estos saberes son ideales para mejorar el funcionamiento de un dispositivo electrónico, pero no para asegurar la soberanía alimentaria o para proteger socioecosistemas frágiles.

La colaboración intersectorial abre espacio a los diálogos entre el saber científicamente validado y otros saberes, tanto los que vienen del acervo ancestral como los que las mujeres y los hombres producen al enfrentar cotidianamente mil dificultades y retos.

De esta manera empiezan a escucharse voces antes silenciadas y entran en escena conocimientos y formas sociales de organización históricamente invisibilizadas, las cuales tienen mucho que ofrecer en el tránsito hacia sociedades más justas, sustentables, democráticas y equitativas.

La colaboración intersectorial para la sustentabilidad aparece entonces como una estrategia para fortalecer la presencia de la sociedad organizada en la gestión de los asuntos públicos ligados al manejo del territorio, el agua y otros recursos naturales, la alimentación, la salud, la vivienda, los derechos, entre otros.

Esta colaboración puede basarse en acuerdos institucionales formales o informales. Se habla de gobernanza cuando distintos actores de la sociedad inciden en la gestión y la toma de decisiones sobre los asuntos públicos. Esta diversificación de los actores políticos tiene que ver con los procesos que viven los estados-nación en un mundo globalizado donde las cuestiones ambientales, sociales y económicas ya cruzan fronteras, y donde los medios y otros actores de la sociedad influyen cada vez más en la toma de decisiones.

Colaborando con nuestros diferentes podemos pensar mejor, comprender mejor lo que vivimos, planear mejor lo que hay que hacer para lograr las transformaciones necesarias, y poner manos a la obra. A este tipo de trabajo, que enlaza actores, saberes, haceres y poderes, le llamamos *colaboración intersectorial*.

B. Actores y sectores

Una colaboración intersectorial sería, por ejemplo, la que emprenden las comunidades cuando se involucran en proyectos junto con organizaciones de la sociedad civil (OSC), académicos y en ocasiones también con participación gubernamental y/o empresarial.

Para efectos de esta guía vamos a considerar estos cinco sectores, a sabiendas de que estamos dejando fuera a otros tipos de entidades, como por ejemplo la prensa, otros medios de comunicación, las fundaciones y las agencias de cooperación internacional. Nos ubicaremos en el contexto mexicano y hablaremos de cada sector en términos generales. Hay que tomar en cuenta que al interior de cada sector hay una gran diversidad:



En el ámbito gubernamental existen tres niveles muy distintos: el municipal, el estatal y el federal. Hay diversas secretarías, sectores y ramas del gobierno. Aunque en la actualidad importantes decisiones gubernamentales atentan contra el bien común al favorecer las privatizaciones y el acceso de las grandes corporaciones al territorio y sus recursos naturales, hay excepciones que vale la pena valorar, porque cuando un funcionario o una oficina de gobierno tienen disposición para ejercer sus funciones articulándose de manera respetuosa con otros sectores, se abren importantes ventanas de oportunidad que pueden favorecer el tránsito hacia sociedades más sustentables.

Entre las empresas, aunque todas necesitan asegurar su rentabilidad, hay una amplia diversidad: algunas tienen un alcance local o regional, otras son más grandes y operan a escala nacional o internacional. Mientras que algunas surgen de las propias comunidades (empresas sociales), otras llegan de cualquier parte, de cualquier país, y sirven a intereses ajenos, sin importarles, en la mayoría de los casos, los impactos sociales y ambientales de sus negocios. Entre unas y otras hay toda una gama de tipos de empresas, que establecen relaciones de distinta índole con sus proveedores y consumidores.



Las OSC tienen distintas maneras de conciliar dos imperativos: hacerse de recursos y seguir, como profesionales, una serie de principios éticos y políticos. Se intenta evitar el exceso de pragmatismo y también el exceso de idealismo, y cada OSC tiene distintos criterios para valorarlo. Lo que vemos en México es que muchas organizaciones han logrado bastante autonomía, pero también son numerosas las que han quedado sujetas a las prioridades establecidas por las fuentes de financiamiento.



El sector académico incluye a estudiantes, docentes, investigadores, técnicos y administrativos que trabajan en muy distintas disciplinas. Hay academia teórica o abstracta, y academia más directamente ligada a las cuestiones concretas del día a día. Existe en este sector una exigencia de producir conocimiento objetivo, y se insiste en que la objetividad implica neutralidad. Se supone que un buen académico no debe tomar partido, y se considera “poco riguroso” colaborar con otros sectores para generar conocimiento de manera conjunta. Hay entonces quienes se dedican a producir conocimiento por el mismo hecho de producirlo. También están quienes buscan trabajar con organizaciones comunitarias, movimientos sociales o grupos movilizados, compartiendo saberes y socializando el poder.

La diversidad es también muy amplia al interior de lo que estamos llamando sector comunitario: hay ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios, pescadores, artesanos y artesanas, pobladores urbanos y peri-urbanos, etc. Hay organizaciones con años de experiencia y también movimientos difusos. Hay comunidades que forman parte de pueblos originarios, con todo lo que ello implica en términos de entramado político, territorial y cultural; hay también otras que carecen de este tipo de enlace o pertenencia. En numerosas comunidades, indígenas y mestizas, perviven sistemas de organización que permiten que fluya la solidaridad, resguardando la calidad de la convivencia y el territorio compartido. Pero al mismo tiempo, como en todas partes, nunca faltan quienes buscan, ante todo, “llevar agua a su molino” o fortalecer su partido o religión, sin importarles demasiado el bien común. Hay comunidades dispuestas a co-responsabilizarse en las colaboraciones con otros sectores, pero también comunidades más pasivas, por la costumbre de “recibir apoyos”.



Ningún sector tiene características fijas: van cambiando las visiones, las políticas y las formas de hacer las cosas, tanto en cada entidad como en las personas que la conforman. La llegada de un nuevo comisariado ejidal, un nuevo funcionario, un nuevo rector, un nuevo coordinador de programa, tiene repercusiones sobre los procesos de colaboración intersectorial: se combinan los cambios que se dan en los individuos con aquellos que van dándose en la dimensión más colectiva o institucional, y estos cambios pueden significar una mayor apertura o cerrazón a la colaboración respetuosa con otros sectores.

Dice el poema de Machado:

“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”.

Así avanza la colaboración intersectorial, porque no hay metodologías ya probadas. Lo que hay es una enorme riqueza de experiencias desarrollándose en México y otros países.

C. Aprendiendo de las experiencias

El enfoque intersectorial ha permeado en el trabajo de muy diversos grupos, asociaciones e instituciones de varios lugares del país y de otros países. En el ámbito académico mexicano, con el propósito de coordinar acciones y darle más impulso a estas formas de trabajar, se crea en 2014 el **Eje de Proyectos Transdisciplinarios**, al interior de la Red de Socioecosistemas y Sustentabilidad. Esta red recibe apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y la llamamos Red SocioecoS.

El término *transdisciplina* se refiere a la construcción de saberes de manera colaborativa y a partir de diversos tipos y formas de conocimiento, con la participación de personas de dentro y de fuera de la academia, y con profesionistas de distintas disciplinas (ciencias naturales, ciencias sociales, etc.). En los proyectos transdisciplinarios lo que interesa no es únicamente producir nuevo conocimiento, sino también escuchar distintas voces para de manera conjunta identificar los problemas que están afectando a las comunidades y a los ecosistemas. Una de las dimensiones de la transdisciplinariedad es la colaboración intersectorial, donde las cuestiones organizativas y prácticas están estrechamente enlazadas con la producción colectiva de conocimientos.

En 2015 el Eje de Proyectos Transdisciplinarios organizó una serie de talleres sobre Colaboración Transdisciplinaria para la Sustentabilidad. Se convocó a quienes estuvieran trabajando de manera intersectorial para conocerlos, intercambiar experiencias, discutir sobre nuestras dificultades y logros en este tipo de colaboraciones, y obtener aprendizajes que permitieran fortalecer nuestras experiencias. Tuvieron lugar tres talleres: uno a nivel nacional en Cuetzalan, Puebla; y dos a nivel regional, el primero en Coatepec, Veracruz, y el segundo en Áporo, Michoacán.



Áporo, Michoacán
Taller Regional
octubre, 2015

Se invitó a un integrante por cada sector implicado en el mismo proceso, entre 3 y 5 personas por proyecto. En total, tuvimos la participación de 148 personas de 38 proyectos socioecológicos que se desarrollan en 21 estados de la República. Fue muy interesante y motivante conocer cómo han caminado y qué soluciones han ideado para salir adelante.



D. Una guía ¿para qué y para quién?

Hemos podido conocer experiencias interesantes de colaboración intersectorial en México, pero sabemos que hay muchas más. Las hay también en otras regiones de América Latina y del mundo. Constatamos un creciente interés en este tipo de proyectos o programas y hay agencias internacionales de cooperación cada vez más interesadas en apoyar a **proyectos en los que se tejen redes de colaboración entre los diferentes**.

La guía que tienes en tus manos —o en tu pantalla— va dirigida a quienes tienen interés en este tipo de trabajo, o ya están participando en proyectos intersectoriales; por ejemplo promotores comunitarios, profesionistas de la sociedad civil organizada, centros escolares, estudiantes, investigadores, autoridades locales, funcionarios, emprendedores sociales, y público en general.

Los proyectos intersectoriales que ya vienen desarrollándose están generando aprendizajes y aportan **pistas** que pueden resultar útiles. Hablamos de pistas y no de recetas, porque cada situación es distinta, y es difícil generalizar.

Las personas van a ser diferentes, sus habilidades, conocimientos, actitudes y anhelos van a variar; y cada proyecto se desarrolla en circunstancias específicas, en términos institucionales y geográficos.



Cuetzalan, Puebla
Taller Nacional
agosto, 2015

La guía no va a dar respuestas sencillas a las preguntas que surjan, porque toda colaboración intersectorial conlleva cierto grado de complejidad. Pero sí ofrece orientaciones generales, ideas que —consideramos— pueden resultar útiles. Si te interesó esta Guía probablemente es porque deseas contribuir a modificar la situación actual, en lo social y lo ambiental, y porque sabes que necesitas sumar fuerzas con otros.



Coatepec, Veracruz
Taller Regional
septiembre, 2015

Esta guía puede sugerir rumbos, señalar estrategias que han funcionado bien, pero lo esencial está en tu propia motivación, convicción y compromiso para participar en un proceso colectivo que puede resultar transformador.

Para elaborar la presente Guía nos basamos en todas las experiencias, tratando de derivar aprendizajes a partir de una mirada que se alimenta de diversas corrientes teóricas. Esta Guía no va dirigida a la discusión teórica, pero habrá quienes quieran profundizar en estas cuestiones. En el recuadro siguiente hemos señalado algunos de los referentes teóricos ligados a los procesos de colaboración intersectorial; y en la sección **Caja de Herramientas** al final de esta guía, incluimos algunas referencias bibliográficas.

Miradas teóricas hacia la colaboración intersectorial

Varios enfoques nos pueden ayudar a comprender la importancia de la colaboración intersectorial y los aspectos que constituyen este tipo de experiencia: uno de esos enfoques se ubica en una corriente interdisciplinaria cada vez más presente en las ciencias naturales; otro proviene de las ciencias sociales latinoamericanas. Ambos proponen cambios fundamentales en nuestra forma de comprender la realidad.

El primer enfoque se basa en el *pensamiento sistémico* y plantea la necesidad de comprender las relaciones complejas y necesarias que existen entre aspectos ecológicos-geofísicos por un lado y político-económico-culturales por el otro. Para ello se habla cada vez más de *socioecosistemas* (en lugar de ecosistemas o de sistemas sociales como conjuntos aislados). Desde esta perspectiva, la sustentabilidad tiene que ver directamente con la *resiliencia*, es decir, con la capacidad de un sistema para incorporar los cambios cada vez más rápidos e intensos que se manifiestan a diferentes escalas: en el clima, la provisión del agua, la economía, el sistema político, etc., sin perder su estructura y su función.

Ante los numerosos desafíos impuestos por la globalización de un modelo económico que desdibuja fronteras políticas y excede los límites ambientales seguros para la vida de nuestra especie, han surgido nuevas formas de ejercicio colectivo del poder. Como complemento a (o en confrontación con) los modelos de gobernabilidad de los estados naciones, varias experiencias de *gobernanza policéntrica y adaptativa* reúnen a diferentes sectores en procesos de construcción de conocimientos, toma de decisiones y gestión compartida. La gobernanza corresponde así a una especie de unidad sociopolítica dinámica constituida por diversos centros de poder que dialogan, construyen consenso y se modifican a partir de nuevas situaciones sociales y ecológicas sin perder su identidad organizativa.



Dada la *incertidumbre* inherente a los procesos socioecológicos y la necesidad de responder de manera creativa y efectiva a los nuevos desafíos, es particularmente importante promover el *aprendizaje social* como un elemento clave para la gobernanza o gestión compartida de un sistema. Desde esta perspectiva, todos aprendemos de todos: cuanto más diversas sean las aportaciones más compleja será la comprensión de nuestro sistema, y más amplias las posibilidades de que actuemos de la mejor manera posible.

La colaboración intersectorial hacia la sustentabilidad abarca varios de los aspectos y procesos mencionados anteriormente. Podemos también encontrar otras formas de dar sentido a la colaboración intersectorial en enfoques que resaltan los elementos ético-políticos de este tipo de experiencias. Por ejemplo, desde las epistemologías del sur se plantea la necesidad de valorar los saberes de aquellas y aquellos que han sido históricamente excluidos. Eso porque hay formas muy diversas de comprender el mundo, formas que no se reducen al conocimiento occidental y que además nos pueden ayudar a construir alternativas a los problemas que el modo de pensar convencional ha generado. Se trata aquí de un “sur” metafórico, no necesariamente geográfico, pues en los países del norte también hay minorías discriminadas cuya visión de mundo pocas veces cuenta para los programas académicos o de los gobiernos. Así, en lugar de la monocultura de la ciencia moderna se propone la construcción de una ecología de saberes, es decir, un conjunto de relaciones continuas y dinámicas entre saberes diversos.

Para lograr una ecología de saberes o un verdadero diálogo de saberes es necesario cuestionar y transformar muchas de las asimetrías de poder que hemos heredado y que nos impiden percibir o comprender maneras diferentes de nombrar y vivir la realidad. Éste es un esfuerzo que muchos han llamado de descolonización. Descolonizar los saberes, los poderes, los seres y la naturaleza significa construir relaciones más horizontales: no de dominación, explotación o invisibilización, sino de inclusión y “traducción” entre cosmovisiones, así como de construcción de horizontes comunes. En este sentido, podemos decir que la colaboración intersectorial con miras a la sustentabilidad necesita conformarse como una sociopraxis o un proceso plural basado en la (auto)reflexión crítica y la acción participativa para no reproducir jerarquías y posiciones “colonizadoras”, excluyentes u opresoras.

Varios de los principios que están en la base de estos enfoques nos han motivado a escribir esta guía y están implícitos en el texto. Incluimos varias referencias bibliográficas en la **Caja de Herramientas** al final de la guía, para quienes quieran seguir explorando estas ideas.

Surgimiento, logística y alcance de la colaboración intersectorial

A. ¿Quiénes colaboran?

Los procesos de colaboración intersectorial pueden ser de corta duración y de alcance muy limitado, pero también pueden durar años y contribuir de manera visible al tránsito hacia sociedades más sustentables. Las colaboraciones pueden llegar a ser factores instituyentes, que generan acuerdos estables, socialmente legítimos y viables, y que en esta medida contribuyen a dar cohesión al tejido social. Van construyéndose redes, van tejiéndose alianzas desde la diferencia por la interacción entre las distintas entidades (grupos, comunidades, instituciones, organizaciones) y, también, por las interacciones personales.

La importancia de la colaboración intersectorial es cada vez más evidente para las personas, grupos, servidores públicos y organizaciones que impulsan iniciativas con objetivos socioecológicos; también lo es para los profesionistas de las asociaciones civiles y de cada vez más instituciones académicas. Nos vamos dando cuenta de que todos sabemos algo y a la vez nos queda mucho por aprender.

Todos podemos aportar algo y al mismo tiempo necesitamos que todos aporten; y estar coordinados nos permite tener un impacto que no podríamos imaginar funcionando cada quien por su lado. Es por eso que ha habido acercamientos entre distintos tipos de organizaciones, instituciones, grupos, y se vienen desarrollando diversas metodologías de investigación transdisciplinaria y de colaboración intersectorial en torno a estos encuentros.

La colaboración entre distintos sectores abre diversas oportunidades para quienes intervienen en ella:

Para el sector comunitario significa dar visibilidad a sus problemáticas y sus esfuerzos, tejer una red de aliados y acceder a recursos públicos o privados para impulsar iniciativas de beneficio común.





Para quienes se interesan desde la academia por contribuir con su grano de arena a enfrentar problemáticas socioecológicas, implica generar conocimiento de manera colaborativa con las comunidades que viven en carne propia esas problemáticas y con organizaciones o instituciones interesadas, pues de otra manera el conocimiento generado difícilmente logrará contribuir a solucionarlas. Hay un compromiso ético, y se retribuye a la sociedad lo que ésta aporta sosteniendo a la educación pública con sus impuestos. En la academia están desarrollándose enfoques de trabajo orientados a establecer este tipo de vinculaciones, donde la generación de conocimiento y la formación de profesionistas adquieren un muy claro sentido. Nos referimos, por ejemplo, a la Investigación Acción Participativa (IAP).³ Además, las universidades tienen departamentos de vinculación que promueven las relaciones con diversas instancias de la sociedad. Existen esperanzadoras experiencias de vinculación universitaria, pero falta mucho para que estas instituciones asuman plenamente su responsabilidad social y ambiental.

En cuanto a las organizaciones de la sociedad civil, es precisamente en este tipo de interacciones con otros sectores diversos que se despliega una de sus principales habilidades: la de tender puentes y traducir entre diversos códigos culturales, ayudando a una mejor comprensión y fortaleciendo la capacidad de trabajo conjunto entre comunidades, académicos y entidades de gobierno.



Por su parte, las empresas con vocación de beneficio social y ambiental pueden ir ocupando nichos de mercado al colaborar de manera respetuosa con otros sectores y guiarse por principios de sustentabilidad. Cada vez más consumidores tienen preferencias a favor de las empresas que priorizan el bien común y el buen manejo del territorio, por encima de la ganancia particular.



Finalmente, para las instituciones gubernamentales la colaboración intersectorial significa cumplir la función de servicio público que la sociedad les ha encomendado. La única fuente posible de legitimidad del gobierno es estar al servicio de la gente a través de programas que abran vías al empoderamiento de las mujeres, de los jóvenes, de los grupos más vulnerables de nuestra sociedad, propiciando el ejercicio de los derechos fundamentales, individuales y colectivos, razón de la existencia del Estado.



3. Ver *Investigación Acción Participativa y Metodologías participativas* al final de esta Guía en la [Caja de Herramientas](#).



Desgraciadamente, lo que observamos en la esfera gubernamental —al menos en México—, es un estilo más vertical que horizontal, poco propicio para la colaboración (aunque existen excepciones). Para lograr transitar a esquemas colaborativos más horizontales, es necesario hacer efectivos los derechos de la ciudadanía de participación y consulta, tanto para la elaboración de los diagnósticos que permitirán entender las diversas problemáticas como para el diseño y desarrollo de los planes de acción que harán frente a esas problemáticas. Los consejos consultivos y los diversos espacios para la participación ciudadana abundan en el papel, pero en los hechos pocos de ellos funcionan realmente (al menos en México). Muchas veces las consultas se realizan únicamente para validar decisiones previamente tomadas.

La participación de instancias gubernamentales en una colaboración intersectorial amplía su alcance; lo que se requiere es asegurar la puesta en marcha de mecanismos de redistribución del poder, basados en el diálogo, el respeto y la implementación de acuerdos colectivos.

B. Empezar a colaborar

El nacimiento de una colaboración intersectorial puede darse de mil maneras. Pensemos en situaciones como las siguientes:

- En el Año Internacional de las Montañas, una asociación civil, en acuerdo con un líder local, gestiona con una fundación financiamiento para impulsar un programa de conservación de suelo y agua en una zona erosionada. Hay ejidos interesados, y se establece contacto con un equipo de agrónomos deseosos de trabajar con campesinos para aprender unos de otros. Los agrónomos se comprometen a hacer una serie de experimentos, como parte de su trabajo de tesis.
- En una comunidad donde están presentándose frecuentes casos de enfermedades gastrointestinales, madres de familia y una curandera local se movilizan. Contactan a un biólogo originario de esa comunidad, el cual a su vez recurre a colegas profesionistas para gestionar un proyecto con una instancia de gobierno. Se manda analizar el agua de los pozos en un laboratorio y se organizan talleres para compartir conocimientos e identificar juntos las acciones que permitirán evitar nuevos casos.



- Un académico desarrolla un proyecto de investigación sobre el impacto de la minería a cielo abierto en una zona indígena. Establece contacto con las autoridades locales y con activistas de las organizaciones ciudadanas y juntos establecen los términos de una colaboración que le permitirá al investigador doctorarse y a los defensores del territorio profundizar la comprensión del problema y tener, quizá, estrategias más efectivas.
- Una dependencia gubernamental promueve la creación de huertos escolares agroecológicos como estrategia para mejorar la nutrición en familias de la periferia de una ciudad. La funcionaria a cargo del programa contacta a una OSC que ha trabajado en ese rumbo. Se arma así una colaboración entre gobierno, OSC, algunas escuelas y un grupo de familias interesadas en establecer huertos no sólo en las escuelas sino en sus propios traspatios.
- Un consejo de cuenca, en el que participan usuarios de distintos sectores (agrícola, industrial, público/urbano, turístico), decide emprender, con apoyo del sector académico, también representado en el propio consejo, un programa de restauración de un manglar. Entre los interesados están dos empresarios ecoturísticos y cuatro autoridades locales, además de una asociación civil ambientalista.



En estos ejemplos vemos confluir esfuerzos de distintos sectores en torno a un anhelo común. Observamos cómo intervienen las motivaciones personales, las redes de relaciones y los objetivos de cada organización o institución. Seguramente cada entidad participante tiene sus propios intereses, pero todos coinciden en algo: la voluntad de resolver un problema o de mejorar una situación determinada. También coinciden en un principio básico para colaborar: el de asumirse, todos, co-responsables. En otras palabras: no hay un jefe al que todos los demás deban obedecer o una persona en la cual descansen todas las decisiones, sino que éstas se toman en dinámicas más colectivas y horizontales.

La base de toda colaboración consistente es una motivación compartida y unos acuerdos organizativos. Éstos no pueden lograrse por decreto, ni tampoco al vapor: se requiere tiempo para que un proyecto vaya echando raíz en la voluntad de la gente. Por ejemplo, hay que evitar tomar acuerdos de manera apresurada sólo porque está venciendo el plazo de una convocatoria. Hay riesgos también de que, bajo un discurso de horizontalidad, se mantengan las jerarquías, y de que sean ciertos poderes y ciertos saberes los que dominen, subyugando o invisibilizando a otros. Es importante entonces estar alertas ante los riesgos de verticalismo, simulación u oportunismo que pudieran impedir una colaboración efectiva.

¿Podemos, entre todos, estar alertas y ayudarnos a no caer en esquemas trillados que no nos ayudan? Creemos que sí y, además, pensamos que es factible hacerlo de una manera cordial, sin acusaciones, sin buenos ni malos, sino tratando de eslabonar una visión crítica con la autocrítica y el humor, para ir aprendiendo colectivamente a vernos un poco desde fuera, y así detectar los modelos que hemos aprendido o heredado, modelos que es hora de cambiar si queremos ir construyendo sociedades más sustentables, participativas y justas.

La capacidad humana de innovar y ser creativo viene de nuestra posibilidad de aprender. Para aprender, necesitamos cuestionar nuestras creencias y suposiciones, y pensar en alternativas. Una buena colaboración intersectorial genera un ambiente de seguridad, propicio para los procesos de aprendizaje interactivo en los que la gente puede ir más allá de sus propias ideas o posiciones fijas, y ver las cosas de manera diferente, desde la perspectiva de otros.

BROUWER Y WOODHILL
(2015, p.19, traducción nuestra)

C. Anhelos común, intereses particulares y construcción de confianza

El imán que atrae y convoca a la colaboración entre entidades de distinto tipo es un objetivo compartido, una motivación concreta. Puede tratarse de conflictos o problemas que necesitan ser resueltos, de necesidades no satisfechas, o de anhelos de los participantes. Se emprende una colaboración para perseguir juntos un propósito compartido, pero sobre la marcha irá cambiando la manera en que los participantes enuncian dicho propósito.

El que exista un acuerdo de trabajar juntos no garantiza el éxito. Se requiere encontrar formas consensuadas para la toma de decisiones y la repartición de las responsabilidades y tareas, así como atender muchas otras cuestiones que iremos revisando a lo largo de esta Guía.

4. Ver Análisis y transformación de conflictos en la sección [Caja de Herramientas](#).

La aspiración común coexiste con los intereses particulares y ésta es una de las fuentes de tensión en toda colaboración. No se pueden evitar los conflictos, pero sí podemos prepararnos para manejarlos lo mejor posible, tomando desde un principio acuerdos al respecto. Eventualmente, se puede recurrir al apoyo externo para la resolución de conflictos; pero lo esencial en la vida cotidiana de una colaboración intersectorial es que haya buena comunicación, transparencia, respeto y honestidad, porque de esa manera se cultiva la confianza.

Desde el inicio de una colaboración intersectorial es importante que cada entidad o *actor*⁵ exprese claramente qué le interesa de la colaboración; también necesita haber claridad sobre el objetivo común, el anhelo colectivo que convoca a las entidades y a las personas. La colaboración nace de esta manera con una sólida raíz en las necesidades propias y también en la o las necesidades compartidas.

Una colaboración intersectorial arranca cuando determinados *actores* clave —personas, grupos, comunidades, organizaciones, asociaciones o instituciones— toman la iniciativa, la promueven y la gestionan. Los liderazgos o grupos motores tienen el empuje para abrir el camino y van construyendo legitimidad conforme se hace visible su voluntad de colaborar respetuosamente con otros actores. En torno al grupo motor habrá un segundo círculo. Todos finalmente están implicados en los proyectos o procesos, pero unos tienen más responsabilidades y poder que otros.

Estos desniveles de poder de acción y toma de decisiones no son, en sí mismos, un problema. Lo importante, como decíamos, es ser honestos y comunicativos, porque lo que sostiene la colaboración es la *confianza*. Hay que cuidarla mucho. Construirla toma tiempo, y sin embargo puede destruirse rápidamente si hay descuido.

La confianza es particularmente vulnerable cuando se maneja dinero. Hay ocasiones en que, sin haber malos manejos, surgen sospechas que acaban lastimando las relaciones. Muchas comunidades han tenido experiencias en las que los actores externos o internos han incurrido en actos de corrupción, fraudes u otros abusos, por lo que en países como México la gente suele ser, en principio, desconfiada —mientras no tenga pruebas claras de un manejo honesto y transparente de los fondos—.

En este sentido el financiamiento es una espada de dos filos: por un lado permite emprender proyectos de mayor alcance, ampliar la participación de personas de distintos sectores, y cubrir diversos gastos asociados a la operación de los proyectos (equipo, materiales, desplazamientos, etc.). Pero si no hay un clima básico de confianza, cuando empieza a manejarse dinero pueden surgir sospechas, fundamentadas o no.

5. Usamos el término actores no en el sentido de la actuación sino de la acción.

D. Financiamiento de un proceso de colaboración

Toda colaboración intersectorial conlleva costos. ¿Cómo se cubren? Por lo general todos los participantes hacen algún aporte. Por ejemplo, una colaboración podría sostenerse logísticamente gracias al aporte en especie de un grupo comunitario, al dinero que aporta una OSC —a su vez proveniente de una fundación— y a un donativo de una empresa para la producción de materiales de difusión. Cada colaboración tiene, y tendrá, fuentes muy distintas de apoyo.

Mucho se puede hacer, y mucho se hace, con poco financiamiento. De hecho, lo que le da vida a la mayoría de las organizaciones en sus etapas iniciales es el trabajo voluntario y los aportes monetarios de sus integrantes. El autosostenimiento refuerza motivaciones y solidaridades, y todo mundo hace gustosamente su contribución. Pero a la larga esto puede llevar a un desgaste.

De manera muy resumida: lo que sostiene materialmente estas experiencias proviene, en general, de aportes de participantes en las comunidades y de fondos para proyectos de desarrollo o de investigación, provenientes de diversas fuentes (gobierno, fundaciones, etc.).

E. Actores puente y facilitadores

En toda colaboración intersectorial hay quienes cumplen la función de bisagras o de puentes: se trata de personas y entidades que están familiarizadas con distintos estilos, distintos códigos culturales; se mueven con facilidad en distintos ambientes y han construido redes de relaciones diversificadas. Pensemos, por ejemplo, en compañeros de las comunidades que han salido y han podido conocer distintas regiones, los líderes comunitarios, las organizaciones ciudadanas, los estudiantes y los profesionistas que desde distintas plataformas institucionales buscan ligar la reflexión académica con la acción.

Es frecuente que algunos de estos agentes cumplan una función de facilitación de las colaboraciones intersectoriales: preparan las reuniones o encuentros, ayudan a que en estos eventos se aproveche bien el tiempo para avanzar en las discusiones y la toma de decisiones, y conocen métodos diversos para mejorar los flujos de comunicación, para prevenir o gestionar conflictos, etc. Asimismo, estos facilitadores suelen asumir trabajos de seguimiento de los procesos; van registrando lo que va sucediendo y las estrategias que se siguen para enfrentar los problemas que se presentan.

Estos agentes ayudan mucho a tejer redes de relaciones por las que fluyen informaciones, ideas, confianza, afectos, anhelos compartidos, planes. Las afinidades derivan en amistades y en una motivación por involucrarnos en iniciativas conjuntas que contribuyen a la construcción de un mundo mejor. La interacción entre personas de carne y hueso, y el entusiasmo que ahí se genera, dan vida a la colaboración intersectorial.

Posibles fases de la colaboración intersectorial: preguntas guía

Considerando los aspectos que presentamos anteriormente y otros que encontramos en la guía desarrollada por Brouwer y Woodhill (2015), sugerimos a continuación algunas preguntas que guían la planeación de la colaboración intersectorial. Ubicamos estas preguntas en diferentes fases del proceso de colaboración, pero estos momentos o fases no son progresivos o lineales sino que interactúan continuamente. En este sentido, vale la pena hacerse estas preguntas en distintos momentos a lo largo de la colaboración.

No discutiremos las preguntas a detalle porque las abordamos de diferentes maneras a lo largo de esta guía. Invitamos a cada equipo de colaboración a adaptarlas y generar respuestas basadas en su propio contexto y experiencia.

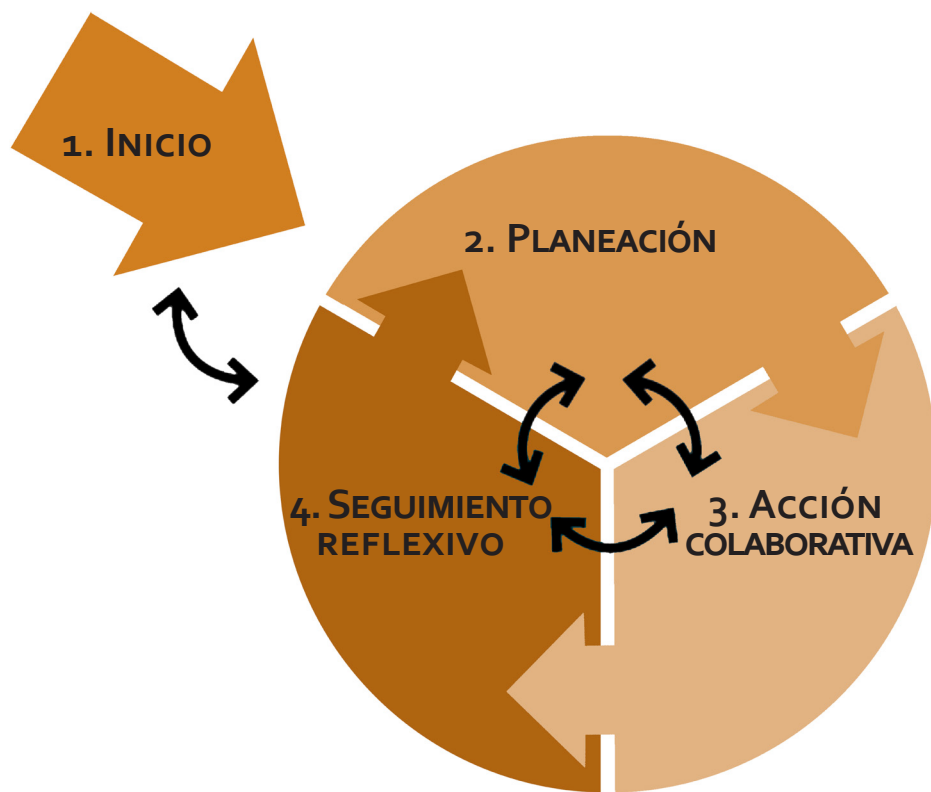


Figura tomada de la guía de Brouwer y Woodhill (2015), página 25.

1. INICIO	1.2 ¿Están claras las razones para iniciar la colaboración intersectorial? 1.3 ¿Se ha analizado adecuadamente el punto de partida de la colaboración (problemática, actores, saberes, poderes)? 1.4 ¿Se han acordado los roles y responsabilidades de los integrantes del equipo? 1.5 ¿El grupo motor (facilitador y/o sistematizador del proceso) es legítimo y cuenta con el apoyo de los demás integrantes? 1.6 ¿Se han acordado los alcances del proyecto? ¿Se han identificado fuentes de financiamiento? 1.7 ¿Se han acordado las formas y tiempos del proceso de colaboración?
2. PLANEACIÓN	2.1 ¿Se ha profundizado el conocimiento colectivo sobre la problemática común? 2.2 ¿Se han fortalecido los lazos de confianza entre los colaboradores? 2.3 ¿Se han identificado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto de colaboración? 2.4 ¿Se han examinado diferentes escenarios y se ha construido una visión común hacia el futuro? 2.5 ¿Se ha construido un plan de acción detallado? 2.6 ¿Se han acordado formas de comunicación interna y externa sobre el proceso y sus resultados? 2.7 ¿Se ha definido cómo evaluar las acciones y la colaboración?
3. ACCIÓN COLABORATIVA	3.1 ¿Se ha promovido un ambiente solidario y de aprendizaje mutuo? 3.2 ¿Se han definido criterios e indicadores para la evaluación del proyecto? 3.3 ¿Se han desarrollado y aplicado mecanismos para generar reflexión y autocrítica colectivas? 3.4 ¿Se ha evaluado el proceso, registrado los aprendizajes colectivos y utilizado estos aprendizajes en nuevas planeaciones?
4. SEGUIMIENTO REFLEXIVO	4.1 ¿Se han garantizado recursos y apoyos para el proyecto colaborativo? 4.2 ¿Se han desarrollado capacidades necesarias y pertinentes para la acción? 4.3 ¿Se han establecido mecanismos efectivos para la gestión del proyecto? 4.4 ¿Se ha fomentado el compromiso de las personas implicadas?

Relatos de experiencias de colaboración intersectorial

Los siguientes relatos son ficticios, pero quizá nos recuerden situaciones que hemos vivido. Escucharemos a un campesino, una funcionaria de gobierno, un miembro de una organización de la sociedad civil y una académica. Cada quien, como veremos, tiene una manera distinta de pensar las cosas y, por lo tanto, una forma específica de implicarse en una colaboración intersectorial. Cada tipo de institución o de organización tiene su lógica, sus razones, sus exigencias, sus criterios de trabajo; pero todos los ríos van a dar al mar.

A. Vicisitudes de un proyecto productivo

Relata Don Plutarco su experiencia como acuacultor

Desde cuándo con mi compadre ya veníamos pensando en lo de los peces. Y es que por aquél lado, atrasito de mi terreno, baja un arroyo que nace en la sierra de Los Ocotes. Le vimos mucha posibilidad para la cría de peces. Hicimos el plan de asociarnos, invitar a nuestras familias y hacerle la lucha. Él platicó con sus hermanas; parece que se llevan bien. Por mi parte, invité a mi cuñado, que es muy movido. Se interesaron todos.

Empezamos a reunirnos, a ver cómo nos podíamos organizar. Las señoras dijeron que ellas se podían encargar de la alimentación de los peces y que los hombres viéramos lo de los estanques y la compra del alevín, o sea la cría.

Lo primero que necesitábamos era un estanque. Lo queríamos sencillo, aunque tampoco demasiado rústico: algo bueno. Y para eso necesitábamos juntar bastante billete. Ahí fue donde se puso difícil la cosa. Vimos que no nos iba a alcanzar con lo poco que cada quien podía cooperar.

Fui un día con el alcalde, a preguntarle si habría chance de meter un proyecto a alguna dependencia de gobierno. Me dijo que iba a averiguar. Pero él es de otra religión y sólo apoya a los que piensan como él. Total, no logré nada, se la pasaba dándome largas.

Luego en otra ocasión, en la fiesta patronal, pudimos platicar con Pedro, el hijo de Rosendo. Es biólogo, trabaja en la universidad. Fue cuando vimos que podía haber una oportunidad. Nos dio buenos consejos y nos puso en contacto con la gente de la Secretaría. Nos ofrecieron conseguir un crédito con intereses muy bajos. Todo sonaba muy bien.

Se complicó la cuestión a la hora del papeleo por tantos requisitos técnicos y administrativos y fiscales y no sé qué tanto más. Necesitábamos una personalidad jurídica y nos las tuvimos que arreglar para constituirnos. Necesitábamos una estructura organizativa y ellos acabaron decidiendo cómo nos íbamos a organizar. Firmamos un convenio que nada tenía que ver con la manera como ya habíamos planeado organizarnos. Pero bueno, lo importante era poder arrancar.

Se hizo el estanque, conseguimos los alevines y los trajimos en un tinaco que compramos. Finalmente empezamos a criar las tilapias. ¡Tan bonito que se veían tantos peces ahí nadando!

Lo que estuvo fue canijo cuando se nos empezaron a morir. Vino el biólogo de la Secretaría y también Pedro nos hizo el favor de venir. Se llevaron muestras de agua y también pescados muertos. Y ahí empezaron a aparecer varias cuestiones: que esa tilapia no era de la especie más adecuada para el clima de aquí, que si el pH y la temperatura del agua, que si podía haber algún contaminante. Ahí también empezaron los pleitos entre nosotros: que si fulano tuvo la culpa, que porque el día que le tocaba ir a alimentar a los peces andaba borracho. Algunos compañeros empezaron a salirse del grupo, desilusionados; se habían unido al grupo pensando que íbamos a tener ganancias rápido, y no fue así.

Ya casi estaba tronando el grupo. Lo bueno fue que las señoras nos animaban, nunca dejaron de insistir que había que echarle ganas; y no tanto por negocio, sino para tener pescado para nuestras familias. También Pedro nos animó mucho; jaló a unos estudiantes suyos para averiguar cómo resolver los problemas técnicos, o ver si se podía. Y sí, entre lo que estos muchachos averiguaron y lo que nosotros hemos ido aprendiendo de acuacultura, logramos levantar la producción. En el grupo poco a poco ya le entendemos mejor a la química y a la nutrición de los peces, y los biólogos también están aprendiendo mucho de nuestra experiencia. Si no fuera por esta colaboración no estaríamos teniendo tantos logros. Ahora estamos fertilizando los estanques de manera orgánica, con estiércol. Ya logramos que se desarrollen bien las algas, y de ahí se alimentan los peces. Cada vez compramos menos alimento balanceado. Ya vendimos un poco de pescado en las fondas, atrás del mercado, y empezamos a pagar el crédito. Nos ha ido bien.

B. Un proyecto gubernamental en colonias populares

Nos habla la Biol. Alma Fuentes sobre su experiencia con los huertos

Un día suena el teléfono y es la Doctora Saldívar. Estaba feliz. Me contó que Tesorería había autorizado recursos para el Proyecto de Huertos y que de esa manera podía desbloquearse el financiamiento aprobado por el Banco de Desarrollo. Según ella me dijo, en pocas semanas estaría firmándose el convenio de colaboración. Me invitó a trabajar en la Secretaría, lo cual acepté.

La Dra. Saldívar era la directora de la Unidad de Nutrición Familiar. Ya nos conocíamos, desde la facultad. Este proyecto fue la oportunidad para crear huertos agroecológicos en escuelas primarias de algunas colonias populares al norte de la ciudad. Este asunto ya se mencionaba en el Plan Sexenal de la Secretaría, pero hasta entonces había quedado congelado, por falta de presupuesto.

Todavía faltaba que Finanzas liberara el dinero, lo cual tomó más de seis meses. Muchas veces los burócratas acabamos siendo víctimas de otros burócratas. También necesitábamos elaborar el convenio de cooperación interinstitucional, básicamente para no interferir con el trabajo del gobierno local y que ellos no nos estorbaran a nosotros. Nos pusimos en contacto con el Delegado y agendamos una reunión con los Jefes de Manzana y los directores de las primarias. Sucedió lo que nos temíamos: sólo se convocó a gente del partido. El delegado admitió: "Así son las cosas, qué se le va a hacer".

Tuvimos que empezar a trabajar con esos Jefes de Manzana y esas escuelas. Al principio nos desesperábamos, pues citábamos a reunión y sólo llegaban uno o dos directivos de las escuelas y dos o tres de los comités de padres de familia. Hasta que en la oficina nos aconsejaron: "Simplemente pasen lista y díganles que el recurso sólo va a las escuelas que regularmente manden a sus representantes a las reuniones". Efectivamente, así pudimos convocar. Se firmaron convenios con quince escuelas primarias y empezaron los trabajos para establecer los huertos y ponerles su protección de malla ciclón, con la participación de unas ochenta familias y muchos profesores y maestras.

Llegó el día de la inauguración, se cortaron los listones y se tomaron miles de fotos el Delegado, los expertos del Banco de Desarrollo, los cuadros del partido, los directivos y profesores de las escuelas, las señoras y todo nuestro equipo de la Secretaría.

El plan operativo que elaboramos, con base en el diagnóstico elaborado por expertos del Banco, iba encaminado principalmente a la producción de hortaliza con métodos de cultivo biointensivo. Los padres de familia organizaron las faenas para el mantenimiento de los huertos; y el ingeniero de la Secretaría iba diciendo lo que había que sembrar, cuándo y cómo.

El proyecto arrancó y durante medio año aparentemente todo iba viento en popa. Pero poco a poco empezaron a llegar reportes: que los huertos ya estaban muy enyerbados y semi-abandonados, que había actos de vandalismo y la gente estaba desanimada.

Empezamos a hacernos muchas preguntas. Aunque supuestamente había un diagnóstico muy profesional sobre las necesidades nutricionales, vimos mucho desfase entre ese diagnóstico y lo que en verdad les importaba a las familias. En las reuniones había una aparente participación, pero no por verdadero interés. Las señoras asistían para evitar que las tacharan de la lista, para reafirmar sus lealtades políticas, o simplemente porque cuando se puede "bajar un recurso" hay que aprovechar.

Una tarde, una señora con la que habíamos trabado amistad se nos acercó y comentó: "Si lo que invirtieron en este proyecto lo hubieran usado para lo que realmente se necesita..." Puso el dedo en la llaga. Ahí entendí algo que yo ya había leído en varios lados: que la participación necesita estar desde el diseño de los programas.

Algo de plano no estaba funcionando. Lo platicamos en la Secretaría, y vimos que había que replantear la metodología de trabajo con las escuelas y los padres de familia. Buscamos a algunas conocidas, tanto de la universidad como de las OSC; no sólo nos ayudaron a repensar el proyecto sino que nos facilitaron varios contactos en dos colonias, del mismo rumbo, donde habían hecho trabajo unos años atrás. De hecho, nos acompañaron para presentarnos con un grupo local de mujeres organizadas, aprovechando una reunión que ellas tenían programada.

Estábamos entusiasmadas. Todo parecía anunciar una fase de ampliación del trabajo, en nuevas colonias, con otras familias y con un enfoque de trabajo distinto, más participativo. Pero nuestros primeros contactos fueron un desastre, una verdadera cubetada de agua fría. Nos topamos con una fuerte desconfianza porque habían tenido experiencias no muy gratas con algunas dependencias de gobierno. Intentamos explicarles que cada oficina de gobierno es distinta, pero ya había un prejuicio muy fuerte. De plano nos pidieron que ya ni regresáramos. Pero ni cómo protestar; en ese entonces nosotras estábamos atrapadas en las redes políticas del Delegado.

Fuimos perseverantes. Seguimos yendo, empezamos a tejer confianzas y poco a poco cuajó la idea de organizar, entre todas, una serie de talleres participativos. A raíz de esos talleres fue que ellas se sintieron escuchadas y empezaron a interesarse en el programa.

Durante más de un año trabajamos con gente de corrientes políticas antagónicas. Tanto en un bando como en el otro se veía una gran cantidad de madres y padres de familia luchones y entusiastas. En las colonias y en las primarias los problemas eran parecidos, las necesidades eran casi las mismas, pero por esas confrontaciones partidarias se veían unos a otros como si fueran enemigos. Se necesitó tiempo, y sobre todo logros concretos, para construir confianza.

En los talleres fue más que evidente que el programa necesitaba flexibilizarse. Eso implicó meternos a un laberinto burocrático que afortunadamente pudimos resolver bien: cambió el dispositivo de control presupuestal para adecuar el programa a lo que las familias consideraron prioritario; y muchas optaron por establecer huertos en los patios de sus casas porque se les dificultaba asistir a las faenas en la escuela. Además de hortalizas muchas mujeres empezaron a meter plantas medicinales, ornamentales, especias...

Cada experiencia fue muy distinta y muy rica. Es muy difícil hacer apreciaciones generales, y prácticamente imposible valorar la eficacia operativa del proyecto, en términos cuantitativos.

Lo comento porque ahorita estoy tratando de ver cómo le hago con el cuestionario que mi jefa me pidió llenar; necesito poner cuántos talleres hubo, cuántos padres de familia participaron, y varios otros números. Intentaré al final del cuestionario, en la sección de "Observaciones", transmitir lo que para mí resultó más importante: los aprendizajes, nuestras ilusiones y desilusiones, y sobre todo la satisfacción que significa para mí ver lo que pudimos armar entre todos y todas.

C. La ciudadanía organizándose

Relata Román la experiencia de su asociación con el ejido La Rueca

Los primeros contactos que tuvimos con esta comunidad fueron hace como cuatro años. Varios en la asociación civil andábamos sin chamba y necesitábamos ver hacia dónde caminar. Teníamos muchas ganas de emprender un proyecto forestal en alguna comunidad donde hubiera motivación. Fue entonces cuando contactamos a Don Hilario, en aquel entonces presidente del Comisariado Ejidal de La Rueca. Lo habíamos conocido en un taller sobre manejo forestal sustentable y nos cayó muy bien. Un compa muy animoso. Quisimos explorar posibilidades de meter con el ejido un proyecto a una convocatoria de la Fundación VerdeSelva, enfocada a proyectos forestales.

Vinimos a La Rueca a reunirnos con el Comisariado y el Consejo de Vigilancia. Nos presentaron un panorama general de la situación de la comunidad y de sus bosques, señalando varias amenazas y dificultades. Nos llevaron a conocer un vivero forestal que ahí tenían abandonado. Insistieron en la falta de empleo en la localidad y en la importancia de reactivar el aprovechamiento forestal, la producción en el vivero y la reforestación. Nosotros les comentamos que estábamos sondeando posibilidades de conseguir financiamiento con una fundación.

La cosa pintaba muy bien y de aquella reunión salimos todos muy contentos. Ellos se encargarían de consultar con la asamblea ejidal, que tienen cada mes, y nosotros de redactar un anteproyecto, un borrador. Pocas semanas después ya teníamos luz verde para empezar a gestionar los fondos.

Lo que propusimos fue un proyecto a tres años encaminado a mejorar la conservación y el aprovechamiento forestal. Cuando lo presentamos a la fundación, empezó el jaloneo. Ellos hablaban de conservación y restauración de bosques, de captura y retención de carbono. No veían el aprovechamiento forestal como una forma de cuidar al bosque sino al contrario, nos presionaban para que de plano quitáramos la parte de manejo. Pero eso era precisamente lo que más les interesaba a los ejidatarios.

Dentro de la asociación hubo discusiones acaloradas: unos proponían cancelar, otros conciliar. Finalmente decidimos enviar a la fundación una siguiente versión donde enfatizamos la parte de los viveros y la reforestación, y matizamos un poco lo del manejo forestal. Después de varias negociaciones conseguimos el financiamiento. Firmamos un acuerdo para una primera etapa, de año y medio, prorrogable por otro año y medio más.

En el presupuesto incluimos costos de traslado, materiales para los talleres y los recorridos, costos de instalación y mantenimiento de viveros, sueldos para dos profesionistas de la asociación y becas para cinco promotores o promotoras comunitarias. Empezó a haber conflicto, porque las becas se las querían repartir entre los allegados al Comisariado.

Había mucho descontento. Cuando veníamos a La Rueca sentíamos mala vibra. Había rumores de que estábamos dividiendo al pueblo. Empezaron a aflorar broncas relacionadas

con los distintos partidos políticos y al ratito ya había quienes aseguraban que nosotros estábamos trabajando para uno de esos partidos, precisamente el de Don Hilario. Lo que hicimos fue reunirnos con todos los integrantes del Comisariado para llegar a un acuerdo. En la siguiente asamblea ejidal nos presentamos formalmente, explicamos cómo iba a estar lo del proyecto y acordamos los criterios y mecanismos para postular y designar a los y las promotoras.

Para la coordinación operativa del proyecto formamos un comité. Al principio estaba la bióloga de nuestra asociación, una promotora comunitaria y un compañero de la directiva ejidal; pero como él de plano no estaba acostumbrado a trabajar al tú por tú con mujeres, me sumé al comité para facilitar el arranque de los trabajos. Organizamos talleres invitando a gente de otras comunidades que ya estaban trabajando su monte. Hubo intercambios de experiencias, acondicionamos el vivero y conseguimos planta de especies forestales de la región. Así fuimos diseñando, en talleres participativos, las bases de un plan de manejo de los bosques ejidales.

Se vino la fecha del cambio en las autoridades del ejido. Y no fue nada favorable para el proyecto. Las nuevas autoridades pertenecían a un grupo político contrario, y había viejas rivalidades que salieron a relucir para nuestra sorpresa. Además, el nuevo comisariado empezó a ponernos trabas de todo tipo. Por si fuera poco, en esas fechas cambiaron a la directora de la fundación, y estábamos en total incertidumbre respecto a la continuación, o no, del proyecto.

En esa coyuntura fue muy importante habernos acercado a unos investigadores del Centro de Estudios Campesinos, una socióloga y un antropólogo. Estaban haciendo sus tesis sobre las experiencias comunitarias de manejo de bosques, con financiamiento del gobierno del estado. Ya los conocíamos un poco, y había cierta confianza, aunque debo decir que algunos de mis compañeros de la asociación no querían tener nada que ver con la academia y menos todavía si se trataba de investigaciones financiadas por el gobierno.

A los investigadores les gustó la experiencia de La Rueca como caso de estudio. A varios de nosotros nos interesaba que hubiera una mirada externa que nos permitiera revisar críticamente el trabajo que veníamos haciendo, y así tener con quien discutir aspectos sociales, culturales, políticos que a veces se nos escapaban por nuestra formación en el área biológico-agropecuaria. También nos parecía importante darle visibilidad a los esfuerzos del ejido.

Más aún, en la situación de incertidumbre por la que estábamos pasando, emprender una colaboración con los académicos podía lograr que las autoridades ejidales y la nueva directiva de la fundación fueran más receptivas. Y efectivamente: se autorizó el financiamiento de la segunda etapa del proyecto; y en La Rueca, cuando llegamos con los investigadores a reunirnos con la directiva ejidal, aquellos que hasta entonces habían tenido una actitud más crítica aparecieron con sus mejores ropas y se tomaron la foto con los académicos.

En asamblea ejidal se acordó recibir a los investigadores, quienes llegaron a vivir al pueblo y se dedicaron a coleccionar información de todo tipo. Ahorita ya están terminando sus tesis. Tuvimos la satisfacción de que les publicaron, en una revista bastante leída, un artículo sobre la experiencia de La Rueca. El ejido se dio a conocer y también nuestra asociación.

Ahora, sin embargo, estamos de nuevo en la total incertidumbre. Pronto van a terminar los tres años del proyecto y no se ve claro de qué vamos a vivir. Por su parte, los investigadores ya casi terminan sus tesis. Es probable que la socióloga siga todavía un tiempo colaborando con los ejidatarios; siempre estuvo claro que a ella no sólo le interesaba cumplir el requisito académico, y que trabajar en La Rueca ha implicado para ella, como para nosotros, toda una vivencia, personal y profesional.

¿Cómo va a estar la cosa ahora que termine el proyecto? Algunos ejidatarios y los jóvenes promotores nos han reclamado, dicen que un proyecto como éste no puede enraizar en sólo tres años. ¿Vamos a repetir lo que tantas veces hemos criticado en otras asociaciones? ¿vamos a dejar colgados a los ejidatarios nada más porque ya terminan los tres años del proyecto financiado? En las últimas reuniones le hemos dado muchas vueltas al asunto. Unos opinan que sigamos trabajando aquí; otros piensan que es hora de moverse. Pero de todos modos, en términos de ingreso, nos vamos a quedar flotando. Tenemos perspectivas de que nos aprueben un proyecto, pero sería a partir del año próximo.

Sin duda van a quedar miles de asuntos de los cuales ya no podremos ocuparnos nosotros. Pero se supone que en la comunidad ya hay quienes pueden asumir el relevo. Le hemos echado muchas ganas a los talleres de capacitación, que en realidad deberían llamarse de inter-capacitación porque todos hemos aprendido mucho, y creo que principalmente los que venimos de fuera. El ejido ya tiene su propio equipo de técnicos, ya tienen los contactos, todo. O por lo menos eso creemos.

En la última asamblea ejidal nos comprometimos a entregar versiones sintéticas, y en lenguaje muy accesible, tanto del informe final que estamos haciendo para la fundación, como de las tesis. También vamos a aprovechar esos documentos como materia prima para redactar un nuevo proyecto que le dé continuidad a los trabajos que tienen buen avance, y que quedaría a cargo del propio ejido, a través de los promotores comunitarios. La propia comunidad se ha fortalecido técnicamente, económicamente y en su autoestima. Ojalá puedan seguir sin nosotros y poner en marcha su empresa forestal ejidal.

D. La investigación responsable

Relata la Mtra. Angelina su experiencia en el proyecto con artesanas de El Tule

Eso de la artesanía me interesó desde que estaba estudiando la maestría en Historia. De hecho, me titulé con un trabajo sobre artesanía de la Región Serrana Mesoamericana en el Siglo XIX. Hice todo un análisis historiográfico muy bonito. En su momento, fue un trabajo innovador, por su enfoque interdisciplinario; combiné teorías y metodologías de

las ciencias sociales y de las naturales. Mostré cómo en el trabajo artesanal se condensan tanto los aspectos culturales de la cosmovisión indígena como los elementos del entorno ecológico.

Además de titularme, aproveché la información que había colectado en campo como materia prima para publicar varios artículos en revistas especializadas; al abrirse el concurso para ocupar la plaza en la universidad, ya tenía yo un curriculum vitae bastante nutrido y acabé siendo seleccionada. Con el tema de la artesanía presenté varias ponencias en congresos nacionales e internacionales; incluso organicé un Foro Latinoamericano. En fin.

¿Cómo llegué a El Tule? Resulta que desde hace varios años en la Academia de Historia hay una discusión interesante, un debate conceptual y práctico. Está desarrollándose una corriente teórica que toma como punto de partida las necesidades y retos de las sociedades actuales, para después identificar el aporte de los enfoques socio-históricos. Todo esto se debe a la preocupación de mucha gente por la tremenda crisis que hoy estamos viviendo, local y globalmente, en lo económico, lo ambiental, lo político y lo espiritual.

Con nuestro cuerpo académico hemos organizado congresos e impartido cursos sobre metodologías participativas, y desde el instituto se han venido emprendiendo vinculaciones con distintas organizaciones o instituciones para generar propuestas de incidencia.

Los colegas más acelerados del instituto propusieron que esas vinculaciones fueran el principal criterio para la Valoración de Desempeño Académico; pero su propuesta no pasó: las actividades de vinculación tienen un puntaje muy bajo, y eso no sólo nos perjudicaba individualmente como investigadores, sino que bajaba la valoración de todo el Instituto. Con todo, empezaron a abrirse oportunidades para un trabajo académico más cercano a las comunidades, y ése fue el enfoque que le di a mi protocolo de investigación de doctorado.

Originalmente yo pensaba desarrollar mi proyecto en la Región Serrana para aprovechar los contactos que ya tenía con quienes habían sido mis informantes durante la maestría. Llegué a presentar mi propuesta en una reunión de las organizaciones de artesanas. Y ahí fue donde todo se complicó, porque una de las líderes tomó el micrófono y se puso a despotricar: "ya estamos hartas de que lleguen los académicos a llevarse la información para sus investigaciones, sin dejar ningún beneficio; no queremos que vengan a quitarnos tiempo con sus entrevistas".

Tuve que buscar por otro lado y me puse en contacto con Leonor, una chica que conocí en un congreso y que había hecho su tesis de Antropología con artesanas de la Región Lagunar. Ella me presentó a la gente de Tulares y Telares, una empresa que concentra y comercializa artesanía de esa región, y planeamos un primer recorrido por los talleres. ¡Qué lejos estaba yo de imaginar los cambios que a raíz de esas visitas iban a ocurrir en mis paradigmas de trabajo!

El primer recorrido fue muy intenso. En la mañana visitábamos los talleres, en las tardes nos reuníamos con las artesanas, y en las noches, a veces hasta tarde, nos quedábamos platicando. Se creó un ambiente de confianza y empezamos a hablar mucho de nosotros mismos, de lo que hacemos en la vida, de nuestro trabajo. Luego, en los viajes de regreso, tenía yo la posibilidad de reflexionar a solas. Empecé a darme cuenta de varias cosas que tienen que ver con mi vida profesional como historiadora.

Por ejemplo, la pregunta clave: investigar ¿para qué?, ¿para quién? Cuestiones que durante los años de la maestría realmente nunca discutimos a fondo; o, más bien, todos asumíamos que cualquier avance en el conocimiento es valioso per se, y que les correspondería a “quienes están más en la práctica” (léase el gobierno, las empresas y las OSC) aplicar el conocimiento científico en beneficio de la sociedad. El único dios que teníamos como académicos era la Verdad, con V mayúscula.

Se habla mucho de la Responsabilidad Social de las universidades y de las empresas, pero muchas veces todo queda en buenos propósitos. ¿Será que tal responsabilidad atenta contra las leyes del quehacer científico y las del mercado?

Por ejemplo, muchos de mis colegas insisten en que una investigación socialmente responsable no puede ser realmente objetiva ni generar conocimiento científicamente válido. Y ahí nos enfrascamos en largas discusiones. En el caso de los compañeros de Tulares y Telares es la exigencia de competitividad en el mercado la que dificulta modificar los criterios de eficiencia gerencial.

En una ocasión platiqué de estas cuestiones con los amigos de la empresa comercializadora de artesanías y encontramos muchos puntos en común. Ellos ya venían haciéndose muchas preguntas sobre el para qué de la empresa. En su caso, el dios que les habían enseñado a adorar era la Ganancia, pero ahora con las artesanas intentaban aplicar enfoques de trabajo distintos, más orientados al bienestar social y ambiental.

Para todos han sido interesantes y emocionantes las pláticas con las artesanas. Hemos entendido muchas cosas sobre el lugar que tiene la labor artesanal en su vida, en su economía, en sus relaciones, en su autoestima. También ellas han entendido mejor cómo trabaja la academia, organizando información, sistematizando experiencias, analizando procesos; y cómo trabaja una empresa, con sus carteras de clientes, balances financieros y estrategias mercadotécnicas. Así hemos podido llegar a acuerdos de colaboración en los que cada quien explica claramente qué puede aportar y también qué solicita de los otros.

En mi caso, lo que estoy haciendo en el doctorado es una investigación colaborativa sobre la carga semántica y simbólica de la artesanía textil de la región. Al mismo tiempo, junto con las artesanas y la empresa, estamos desarrollando varias líneas de trabajo: yo me encargo, concretamente, de la línea de identidad histórica de los productos artesanales; otras compañeras están organizando el Encuentro Mesoamericano de Artesanas de Tule, y un equipo de una OSC solidaria está haciendo un video para atraer turismo, dando a conocer la región, la riqueza de saberes y habilidades de estas mujeres que están aprovechando y manejando cinco especies vegetales del sistema lagunar.

La semana pasada por fin salieron de la imprenta las etiquetas que mandamos hacer para los productos de las artesanas; yo redacté los textos que vienen en cada etiqueta y que en pocas palabras explican el contexto cultural e histórico en el que se elabora cada objeto. Ayer pude tener entre mis manos algunas esteras, ya con sus etiquetas puestas. Me emocionó mucho; me gustó ver cómo mi labor académica puede alimentar directamente los esfuerzos que están haciendo personas de carne y hueso, para cuidarse y cuidar sus ecosistemas.

¿Qué facilita y qué dificulta la colaboración intersectorial?

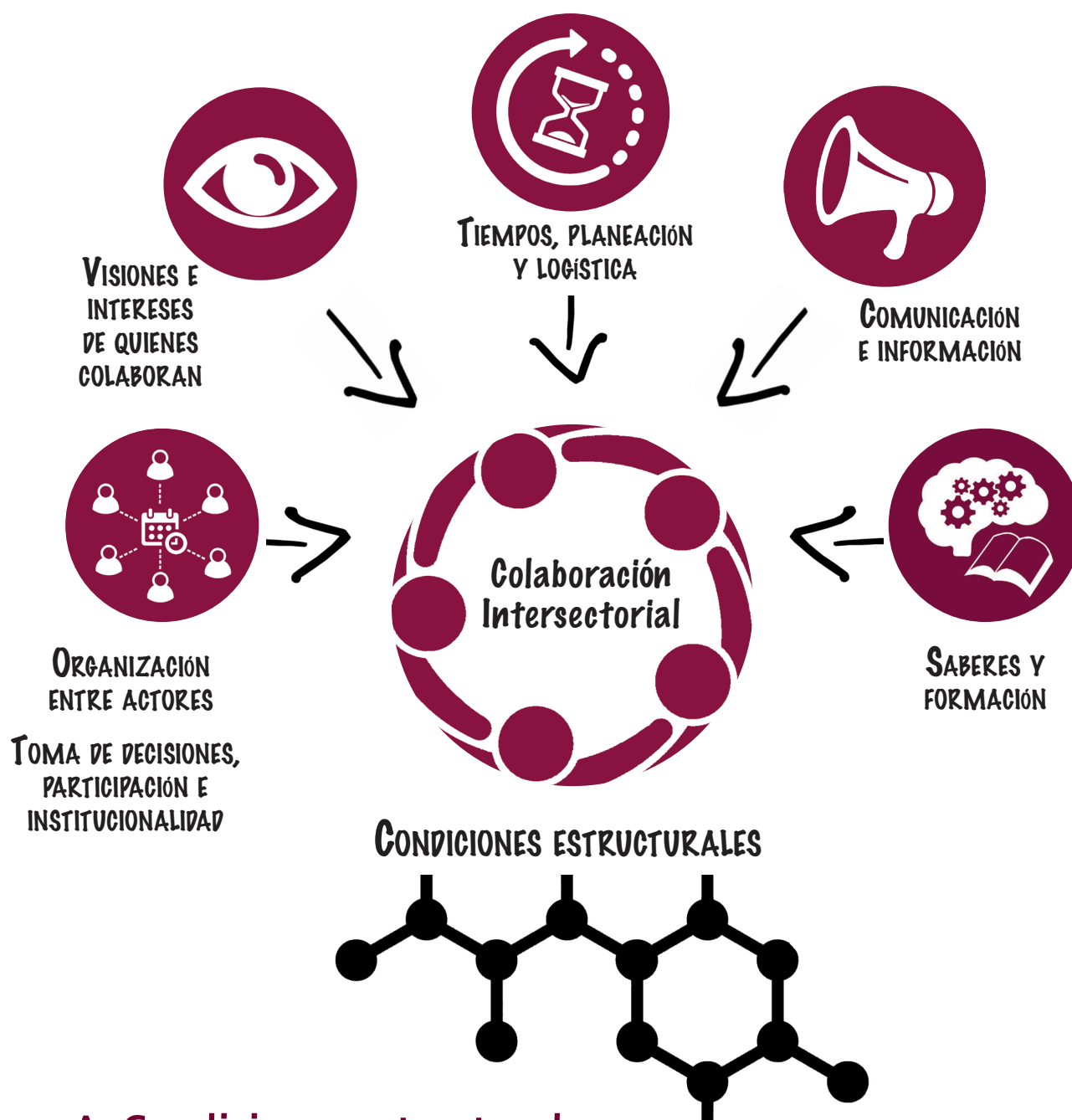
Los relatos de la sección anterior ilustran el tipo de situaciones que se dan cuando entidades de distinto tipo emprenden iniciativas conjuntas. Vimos ejemplos de las dificultades que se presentan y también de las estrategias que se siguen para superar esas dificultades. Aquí queremos abordar la pregunta: ¿qué ayuda y qué no a una colaboración efectiva, fructífera?

Muchas pistas para esta indagación surgieron de los debates y talleres que hemos compartido con integrantes de organizaciones, instituciones y comunidades implicadas en proyectos de colaboración intersectorial. También existe documentación con la que pudimos asomarnos a experiencias que se desarrollan en otras regiones, y a miradas teóricas y analíticas sobre estas experiencias.

Hay que tomar en cuenta que no existe la “colaboración intersectorial perfecta”, porque nadie es perfecto. Siempre hay obstáculos, pero sin duda vale la pena el esfuerzo de ir enfrentándolos. En cada comunidad, OSC, universidad, instancia gubernamental o empresa encontraremos aspectos que ayudan y aspectos que dificultan la colaboración responsable y respetuosa con otros sectores. Y cuando una de las partes interactuantes vive conflictos internos esto muy probablemente repercutirá sobre la dinámica colectiva. Un cuerpo no está sano cuando cualquiera de sus órganos está mal, y las colaboraciones intersectoriales son sistemas donde lo que le sucede a cada parte puede afectar al conjunto.

Dejaremos para más adelante un recorrido por cada tipo de actor, en el que observaremos cómo interviene en las colaboraciones y analizaremos posibles formas de mejorar su participación. Veamos por lo pronto lo que tiene que ver con las dinámicas colectivas. Hay varios tipos de factores que inciden sobre la colaboración. Tienen que ver con los aspectos que se señalan en el esquema. Los revisaremos ahora.





A. Condiciones estructurales

Aquí entran todos los factores ligados al contexto político, económico y cultural que determinan las formas de interacción social. Se trata, en general, de cuestiones que quedan fuera del ámbito de incidencia de un proceso de colaboración intersectorial, pero que sin duda afectan a estos procesos.

Sucede, por ejemplo, que las pugnas entre los partidos políticos polarizan y fragmentan la participación, particularmente en tiempos electorales. Los conflictos políticos, religiosos y de cualquier tipo restringen mucho la posible participación de las comunidades.

Otro factor estructural es el Mercado, que puede estar privilegiando a grandes productores y a los consumidores con más poder adquisitivo, y no a las familias de las clases populares. En nuestro país, como en muchos otros, no abundan las oportunidades de empleo ni de educación. Hay mucha migración del campo hacia las ciudades y hacia los países del norte. Y, por si fuera poco, hay regiones enteras de México que viven una terrible inseguridad.

Los derechos humanos, tanto individuales como colectivos, están siendo violados. Desgraciadamente, todavía no nos dotamos, como ciudadanía, de las herramientas para ejercerlos y defenderlos. Sin el cabal ejercicio del derecho a la vida, a la salud, a la alimentación, al agua, a un ambiente sano, a ser informados y consultados, la sociedad mexicana difícilmente podrá encontrar un pacto social, un acuerdo de convivencia. Adicionalmente, subsisten relaciones de discriminación; no se trata igual al adulto y al joven, ni al hombre y a la mujer.

Todos estos factores dificultan la colaboración intersectorial. Pero en parte, como veremos enseguida, también crean el caldo de cultivo en el que surgen iniciativas orientadas a **construir lo común entre los diferentes**.



B. Visiones e intereses

La crisis social, ecológica, política y cultural de estos tiempos nos interpela a todos, independientemente de nuestra clase social, de nuestro grupo cultural o de los lugares en los que nos movamos. A estas alturas de la historia, todos somos “población vulnerable”, pero al mismo tiempo sabemos que somos parte del problema y también de la solución. Cada quien, con los recursos y miradas ideológicas y culturales que ha construido a lo largo de su vida, se posiciona frente a la injusticia, la inequidad, el daño ambiental, el dolor humano y no humano; y cada quien construye una visión de futuro —esperanzada o pesimista—.

La colaboración intersectorial es un síntoma de un proceso —accidentado pero progresivo— que está convocando a mucha gente en torno a un anhelo compartido, una visión de lo que pueden ser un México y un mundo más conviviales, donde se ejerzan los derechos fundamentales, con menos asimetrías de todo tipo y más sustentables; una visión, también, del papel que tienen, en la construcción de ese futuro, las comunidades y la ciudadanía: no vamos a esperar a que venga un gran líder (del sector que sea) a salvarnos. Existen, pues, procesos de confluencia y, al mismo tiempo, una gama muy amplia de culturas, de cosmovisiones, de miradas.

Las artesanas, los profesionistas de las asociaciones civiles, los integrantes de los cabildos, los estudiantes de secundaria, los investigadores, los funcionarios del gobierno federal, etc., todos nacemos en cierto momento histórico, en cierto territorio y en cierto medio social. Desde chicos nos vamos apropiando, sin estar muy conscientes de ello, de moldes culturales, códigos que nos permiten convivir con quienes que se mueven en nuestro ambiente. Pero los moldes que nos permiten entendernos unos a otros son, al mismo tiempo, anteojos que nos muestran unas cosas y nos ocultan otras. Sin darnos cuenta, nos vamos haciendo ideas sobre los otros, los *diferentes*; por eso a veces *naturalizamos* (nos parecen naturales) ideas y conductas que reproducen las relaciones asimétricas en nuestras sociedades.

En una colaboración intersectorial con miras a la sustentabilidad entran en contacto muy diversas culturas, cosmovisiones, ideologías, culturas políticas. Habrá actores ligados a la conservación y restauración de ecosistemas, a la producción agropecuaria, forestal o piscícola, al turismo, etc. El territorio puede ser pensado como medio de subsistencia, como algo sagrado, como hábitat de una especie en extinción. Habrá quien se maraville estudiando las formaciones geológicas, quien lo piense desde las imágenes satelitales, o desde el número de hectáreas a reforestar anualmente en un programa de la Comisión Nacional Forestal, o desde la rentabilidad de una empresa ecoturística.

Diversidad implica cierta tensión, y ésta, cuando no se gestiona bien, puede derivar en conflictos. En este sentido, toda colaboración implica una negociación entre intereses diversos.⁶ Por ejemplo, si en el arranque de un proyecto intersectorial confluyen actores de la academia y de las OSC, previsiblemente los primeros priorizarán las actividades de diagnóstico y análisis, mientras que los segundos intentarán iniciar, lo antes posible, las actividades prácticas. No son dos enfoques incompatibles: emprender acciones tempranas ayuda a una mayor implicación y confianza; la práctica analítica es clave, pero en sistemas complejos poner manos a la obra puede ayudar mucho a ir comprendiendo mejor los fenómenos.⁷

Las comunidades, por su lado, no pueden esperar años para ver los resultados; habrá familias que necesiten obtener beneficios a corto plazo, pues de otra manera perderían motivación en participar.

6. Las cosas se complican cuando hay contradicciones importantes entre intereses fundamentales de uno y de otro lado. Se requiere entonces aplicar metodologías de resolución de conflictos, como las que se señalan en la sección **Caja de Herramientas**, al final de esta guía.

7. Retomamos esta idea de Brouwer y Woodhill, 2015.

Al colaborar con otros sectores nos asomamos a mundos poco conocidos, sobre los que no tenemos mucha información. En ese ambiente de desconocimiento mutuo, todos corremos el riesgo de aferrarnos a ideas sesgadas, prejuicios sobre los otros, los *diferentes*. También puede suceder que malinterpretemos las actitudes de esos otros, porque entran en juego distintos códigos. Lo que para uno significa A, para otro puede significar B.

Aunque cada quien tiene un sistema distinto de significados, es necesario que quienes emprenden una colaboración intersectorial compartan ciertos principios éticos; por ejemplo: ¿se aceptará dar dinero con tal de lubricar algún trámite?, ¿se recibirá financiamiento de empresas social y ecológicamente dañinas?

Se requiere estar alertas para desactivar lo que pueda afectar negativamente una colaboración: nos referimos, por ejemplo, a los egos, a los protagonismos, a la tentación de concentrar poder. Lo decimos porque en ocasiones algún actor intenta manipular o instrumentalizar a otros actores, es decir, usarlos para conseguir sus propios fines; y no faltan los discursos demagógicos y los intentos de simulación.

¿Cómo, en la práctica, van entretejiéndose voluntades y miradas de los distintos actores? La gente necesita conocerse, dialogar y debatir, y de ahí la relevancia de los encuentros, los festivales, los talleres, las asambleas, las faenas, los recorridos conjuntos, las visitas y las estancias de intercambio. Otra forma de ir acercando las miradas y las voluntades es mediante la circulación de información útil para la acción colaborativa, a través de todo tipo de medios.

Cuando haya conflictos que afecten las relaciones se requerirá enfrentarlos y buscar resolverlos; y cuando se trate de conflictos importantes, por intereses contradictorios, ni siquiera podrá pensarse en una colaboración. Una herramienta que ha resultado útil es el mapeo de actores o sociograma, que permite visualizar distintos tipos de relaciones y la cercanía o distancia entre las visiones de las distintas entidades y grupos.⁸

En un proyecto colaborativo entran en juego dos dimensiones: la individual y la organizacional; interactúan una serie de instancias y también un conjunto de personas, con sus maneras de pensar y sentir las cosas. Lo interinstitucional influye en lo interpersonal y viceversa.

La confianza, la motivación y la apertura a la otredad dependen mucho de las personas concretas que están interactuando, pero también de lo que sucede en el plano organizacional o institucional de las colaboraciones.

8. Ver, en la sección **Caja de Herramientas**, las referencias a los trabajos de la Red CIMAS de España.

Aquí incluimos algunas preguntas que pueden ayudar a valorar los avances y retos en la construcción de una visión y objetivos comunes en una colaboración intersectorial:



- ¿Se ha discutido suficientemente el objetivo central del proyecto? ¿Comparten todos los sectores este mismo objetivo? ¿Hay consenso en que el proyecto a desarrollar atiende el problema detectado o permite avanzar en la dirección deseada?
- ¿Todos los sectores han explicado su papel en el proyecto y su contribución al desarrollo del mismo? ¿Es claro cómo se repartirá el trabajo entre los participantes?
- ¿Quedan asentados por escrito los acuerdos de las reuniones intersectoriales y los compromisos adquiridos por los diferentes participantes, y se distribuyen los documentos a todos los interesados?
- ¿Se llevan a cabo reuniones periódicas en donde se evalúen los avances por sector y los avances colectivos en el contexto de las metas comunes del proyecto?



C. La comunicación y la información

¿Qué hacemos cuando sentimos que una persona, grupo, organización o institución, por sus actos, dichos u omisiones está afectando negativamente una iniciativa colaborativa?, ¿nos quedamos callados “para evitar problemas”?, ¿o ponemos el asunto sobre la mesa?

Los conflictos que no se enfrentan oportunamente son como heridas que no se lavan: tienden a infectarse. Limpiarlas puede resultar un poco doloroso pero, si no lo hacemos, las cosas pueden complicarse mucho más. Las relaciones intersectoriales, como cualquier relación, necesitan higiene, y aquí lo importante es que haya comunicación y honestidad.

En el inciso anterior ya mencionamos el papel clave de los espacios de vinculación y convivencia que permiten que la gente se conozca e intercambie opiniones y experiencias. Pero a veces no se les da suficiente importancia a estos eventos, o bien el contacto se complica por la dificultad de acceso a algunas comunidades.

Es importante que quienes llegan a trabajar a una comunidad —OSC, académicos, instituciones de gobierno, empresas— expliquen con claridad a toda la población implicada qué objetivos persiguen. Una vez que se llegue a acuerdos para emprender una colaboración intersectorial, estos acuerdos necesitan hacerse del conocimiento de la gente. Así se evitan suspicacias y rumores. Se requiere comunicación constante: al principio, a lo largo de los proyectos, y también al final, para dar a conocer los resultados.

Dependiendo del tema que se esté trabajando en cada proyecto, habrá información que necesite socializarse; puede tratarse de asuntos técnicos, administrativos, jurídicos, organizativos o de cualquier tipo. Para compartir esta información se requiere identificar los espacios, las lenguas y los lenguajes adecuados. Las asambleas son espacios idóneos e indispensables para compartir algunas informaciones, pero habrá asuntos que necesiten tratarse en reuniones con menos participantes. La comunicación oral y los materiales escritos suelen complementarse muy bien. La comunicación en español puede ser la más accesible para todos los implicados en una colaboración, pero cuando intervienen hablantes de lenguas indígenas es importante incluir estas lenguas. Finalmente, hay que evitar lenguajes demasiado técnicos, que incluyen a algunos y excluyen a otros.

El sector académico y las OSC pueden tener un papel importante facilitando los flujos de información y comunicación, siempre y cuando renuncien a ser “los que saben” y más bien ayuden a organizar la información de todos y a transmitirla en términos accesibles. Por su parte, el gobierno necesita renunciar a “tener la batuta”, abriéndose a la información que proviene de otros sectores y otras visiones.

En ocasiones falta información y se requiere generarla; en otros casos lo que falta es, más bien, saber apoyarse en la información existente. Hay que tomar en cuenta que, al compartir información y conocimiento, se va descentralizando el poder. Si esto afecta intereses, habrá que vencer algunas resistencias.

Aquí incluimos algunas preguntas que pueden ayudar a orientarse en estas cuestiones de la comunicación y la información:



- ¿Están sensibilizados e informados los actores sobre los principales temas del proyecto?
- ¿Las instituciones dan a conocer de manera oportuna, completa y accesible la información sobre los programas que pretenden implementar?
- Desde el principio de una colaboración intersectorial y durante todo su desarrollo, ¿se cuenta con información para tomar de manera colectiva las mejores decisiones posibles?

- ¿Quiénes llevan el registro de lo que va sucediendo a lo largo del proyecto colaborativo?
- ¿Se comparten y analizan los resultados del proceso entre las personas implicadas? ¿Se discuten las diferentes formas de interpretar los resultados? ¿Cómo inciden estas interpretaciones en la toma colectiva de decisiones?
- ¿Existen barreras lingüísticas, culturales, políticas o de infraestructura que dificultan la comunicación o impiden llegar a un entendimiento más o menos compartido sobre los problemas y las posibles soluciones? Y, si las hay, ¿qué se hace para sortearlas?
- Los espacios y formas de comunicación, ¿se diseñan tomando en cuenta los modos, las lenguas y los lenguajes que permiten que los mensajes lleguen a todos los implicados?
- ¿Se está dando visibilidad a los problemas que se enfrentan y a las acciones que se realizan? ¿están aprovechándose los medios de comunicación adecuados?



D. Los saberes y la formación

Todos sabemos algunas cosas e ignoramos otras. La colaboración intersectorial abre oportunidades únicas para aprender todos de todos. Pero nos han hecho creer que quienes saben son los que han ido a la escuela o a la universidad, y que los demás son ignorantes. Hay académicos que se sienten sabelotodo, y a veces encontramos personas de las clases populares que se creen ignorantes; pero no es así. Para que pueda haber colaboración intersectorial se requiere valorar los saberes y la experiencia de todos los que intervienen. Necesitamos aprender a escucharnos; parece fácil, pero no lo es, porque estamos acostumbrados a no prestar atención a lo que dicen ciertas personas y a rechazar lo que no coincide con las ideas que ya traemos.

Los proyectos de colaboración intersectorial para la sustentabilidad van encaminados a resolver determinado problema o a desarrollar una iniciativa que permita mejorar la calidad de vida y el manejo del territorio que nos da sustento.

Pero ¿cómo se define el problema a enfrentar?, ¿cómo se diseña un proyecto que pueda ayudar a enfrentar ese problema? ¿Intervienen todos los actores y sectores participantes, o sólo algunos de ellos?

La aplicación de metodologías participativas de diagnóstico y planeación puede permitir que se escuchen todas las voces, que se valoricen todos los saberes y que se tomen en cuenta las condiciones en que se encuentran los distintos actores para poder participar en la iniciativa conjunta (disponibilidad de tiempo, de recursos financieros, de capacitación).

Lo que muchas veces desconocen quienes emprenden una colaboración intersectorial es justamente cómo colaborar. Esperamos que esta guía ofrezca pistas útiles, pero lo más importante es hacer de cada colaboración una escuela, ir aprendiendo sobre la marcha. Para eso se necesita abrir espacios periódicos de reflexión y debate colectivo, en los que podamos compartir lo que cada quien percibe y opina sobre las dificultades, los logros y los retos que se van enfrentando; y entre todos diseñar las estrategias más adecuadas para salir adelante. La escucha, el diálogo y el debate respetuoso son claves para generar colectivamente un nuevo conocimiento que nos permita mejorar nuestras prácticas y tener más efectividad en los proyectos que tienden a la sustentabilidad.

Dependiendo de las características de cada proyecto, se requerirá saber sobre determinadas cuestiones de tipo técnico, administrativo, jurídico u otros. Puede tratarse de saberes agroecológicos, opciones para el procesamiento de los productos agrícolas, estrategias de comercialización, técnicas para la conservación o restauración de ecosistemas dañados, defensa jurídica de los derechos humanos, gestión de recursos financieros, metodologías de evaluación de proyectos y muchas otras cuestiones.

¿Existen esos saberes entre los participantes, de tal manera que puedan capacitarse unos a otros y salir adelante? Habrá casos en que sí y casos en que no.

Las actividades de formación tienen mucha importancia, no sólo al principio sino durante todo el proyecto. Ocurre por ejemplo que en las colaboraciones entran nuevos integrantes. Para que éstos se pongan al día se requiere organizar talleres, sesiones de capacitación o cualquier otra actividad que asegure la formación de las capacidades necesarias.

Por otro lado, muchas veces se necesita recurrir a personas externas que se han especializado en ciertos temas relevantes para el proyecto en cuestión, ya sea para que nos asesoren, nos capaciten o para que se encarguen directamente de realizar la gestión, el estudio o el desarrollo técnico requerido.



De nuevo, incluimos algunas preguntas que pueden ayudar a orientarse en las cuestiones del intercambio entre los distintos saberes:



- ¿Se ha incluido a todos los actores clave para definir, de manera conjunta, los objetivos y metas del proyecto colaborativo?
- ¿Se ha contemplado incluir o invitar a asociaciones, comunidades, académicos, funcionarios u otros actores especialistas en el tema?
- ¿Se requiere asesoría externa?
- ¿Existen espacios para la capacitación de integrantes nuevos en el proyecto?



E. Los tiempos, la planeación y la logística

Pensemos en una estudiante que decide hacer su tesis en torno a un proceso de colaboración en el que participan algunas comunidades campesinas y una OSC. La temporalidad de su contribución a ese proceso muy probablemente quedará enmarcada dentro de los plazos establecidos en su universidad para la conclusión de la tesis. Las OSC, por su parte, se mueven dentro de temporalidades marcadas por los financiamientos que reciben de distintas agencias o fundaciones (comúnmente, para proyectos de uno a tres años). Las comunidades se rigen por los ciclos climáticos y agrícolas y las temporadas de migración; la acción gubernamental, por sexenios, trienios y coyunturas electorales; la administración por periodos fiscales. Muchos relojes al mismo tiempo, pero cada uno con su propio tiempo.

Un problema frecuente, ligado a esta constelación de temporalidades diversas, es la falta de continuidad de los proyectos. Abundan los testimonios sobre esta dificultad, sobre todo cuando se colabora con instituciones gubernamentales y académicas. Se emprenden iniciativas, pero muchas veces no se les da seguimiento. Por un lado, está el hecho de que un proyecto encaminado a una gestión sustentable del territorio necesitaría ser, por definición, de largo plazo. Se produce un desfase, porque quienes están más ligados a la gestión territorial organizan su trabajo en temporalidades distintas a las de quienes se insertan como actores externos durante algunos meses o años. La colaboración intersectorial requiere continuidad, tanto de las instancias implicadas como, en la medida de lo posible, de las personas que participan en los proyectos.

Es común que la gente entre y salga de las organizaciones, de las instituciones, de los grupos; vale la pena tomar previsiones y desde un principio acordar qué hacer cuando se presente tal situación.⁹ Por su parte, lo que viven los actores externos a las comunidades suele ser una escasez de tiempo. Hay siempre mucho que hacer y plazos muy cortos para hacerlo, particularmente cuando se intenta trabajar participativamente con la gente en los poblados.

Falta tiempo y también, en muchas ocasiones, recursos y personal. Aquí y allá se sufren los recortes presupuestales, la tardanza, el reducido período de los financiamientos, el encarecimiento de insumos y la falta de equipo adecuado. Siempre se requerirá que haya más personas implicadas, y además que tengan la formación necesaria para implicarse. La ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento es una necesidad casi generalizada.

Un elemento crucial para una colaboración efectiva es tener una planeación con bases firmes, pero a la vez con la flexibilidad necesaria para ir adaptándose al proceso. Esta planeación necesita hacerse de manera participativa. Ya vimos algunas preguntas guía que pueden ayudar a realizar una buena planeación de la colaboración intersectorial. Se requiere, entre otras cosas, seleccionar personas con el perfil adecuado, rotar los roles para que todos vayan capacitándose en las distintas tareas; promover el intercambio de experiencias entre las propias comunidades, generar fuentes de ingreso (proyectos productivos), tejer alianzas y gestionar recursos con instituciones diversas; y establecer convenios para que estudiantes hagan servicio social en los proyectos.

F. La organización entre quienes participan en la colaboración intersectorial



En proyectos encaminados a promover un manejo participativo y sustentable del territorio difícilmente puede construirse una colaboración intersectorial sin una raíz en el tejido comunitario. Son las comunidades las que gestionan los territorios: se requiere cierta cohesión intracomunitaria para que puedan prosperar las colaboraciones intersectoriales.

9. Definir, por ejemplo, criterios para el manejo de la información generada grupalmente.

Posiblemente, siempre va a haber tensiones entre la gente, entre las familias. Las preguntas serían: ¿qué tan vigorosa es la institucionalidad local?, ¿existen espacios y mecanismos para el debate, el manejo de conflictos y la toma de acuerdos más o menos consensuados?, ¿se cumplen esos acuerdos?, ¿se están escuchando las voces de mujeres y hombres, niños, jóvenes y viejos, campesinos sin y con tierra?

Hay comunidades que ya han discutido y tomado acuerdos sobre lo que quieren hacer con su territorio; de esta manera pueden tomar la palabra para poner sobre la mesa los proyectos que a ellas les interesa impulsar cuando llegan instituciones queriendo desarrollar determinados proyectos. Desgraciadamente este no es el caso de la mayoría de las comunidades: cuando llega una oferta institucional, no tienen un programa propio que les sirva para negociar y llegar a acuerdos que beneficien realmente a todas las partes. Así, acaban aceptando proyectos que pueden tener efectos negativos, tanto en lo social como en lo ambiental.

Es fundamental evitar que una colaboración intersectorial acentúe los conflictos internos de las comunidades. Lo traemos a colación porque en ocasiones hay favoritismos y apoyos condicionados que aumentan la división en el tejido social y las envidias. Además, es importante tener claro cuáles decisiones le corresponden a cada actor y cuáles son competencia del proyecto colaborativo. Se trata de distintos ámbitos de toma de decisiones, y hay que resguardar la autonomía de cada entidad.

Un aspecto central de toda colaboración intersectorial que debe quedar claro desde un principio, es cómo se toman las decisiones que la conciernen, es decir, cómo se ejerce el poder. Difícilmente encontraremos situaciones de una total horizontalidad: habrá quienes tengan más poder, ya sea por contar con más recursos, un status más alto, contactos, conocimientos, habilidad comunicativa o alguna combinación de todo eso. La pregunta sería: ¿en qué medida las personas y entidades implicadas, las que tienen vela en el entierro para determinado asunto, participan en la toma de decisiones relativas a dicho asunto?, ¿en qué medida el poder se concentra en ciertos líderes? y ¿en qué medida las propias comunidades u organizaciones contribuyen al verticalismo haciéndose dependientes de esos líderes y de quienes cumplen funciones de facilitación?

Si el verticalismo es un problema, también el horizontalismo puede llegar a serlo. A veces se cree que todos tenemos que hacer de todo o participar en todo: se nos olvida que cada quien puede ocupar un lugar distinto, desempeñar un rol distinto, no sólo por ser de diferente sector sino porque cada quien tiene su talento. El rol humano necesita tomarse en cuenta a la par del rol institucional o sectorial. El reconocimiento a nuestras capacidades nos da confianza y motivación para seguir colaborando.





Algunos acuerdos básicos que necesitan quedar claros desde un principio conciernen:

- La forma de participación de las distintas personas implicadas en el proyecto, tanto en las distintas actividades como en las reuniones, los debates y la toma de decisiones
- Los criterios y mecanismos que van a emplearse para invitar, seleccionar o contratar al personal participante
- La distribución de las tareas, los roles, las responsabilidades, los acuerdos y los plazos (aunque éstos tengan que redefinirse con el paso del tiempo)
- Las medidas para asegurar que se cumplan esos acuerdos y plazos, es decir, prever qué se va a hacer cuando no se cumplan
- Los mecanismos de comunicación efectiva, transparencia y rendición de cuentas (ya mencionados más arriba)
- Los espacios de (auto)reflexión colectiva y aprendizaje sobre la práctica
- El uso que se dará a la información generada

Es importante plasmar por escrito los acuerdos básicos de toda colaboración, pues previene eventuales conflictos entre versiones distintas sobre esos acuerdos. Pero igual de importante es estar atentos a los detalles; de poco sirve tener cláusulas muy democráticas e igualitarias en un reglamento interno si, por ejemplo, se reproducen asimetrías en la forma de colocar las sillas para una reunión, de dirigirse a los asistentes o de asignar el uso de un micrófono.

La colaboración intersectorial para la sustentabilidad siempre conlleva incertidumbres, por lo cual se requieren modalidades flexibles de planeación, monitoreo y evaluación. Ahora bien, existen esquemas operativos institucionales –términos de referencia, normas, regímenes fiscales, formatos, requisitos– sobre todo en entidades de gobierno que pueden resultar excesivamente rígidos (aunque algunas académicas no se quedan atrás).

Quienes están colaborando intersectorialmente ven claramente las ventajas que implicaría para estas colaboraciones una mayor flexibilidad en los dispositivos burocráticos, y observan que para lograrlo se requeriría fortalecer las alianzas entre comunidades.

Conociendo las diferencias para construir lo común

Recomendaciones para cada sector

En esta sección veremos lo que distingue a cada sector en términos de su forma de colaborar con otros sectores. Al principio de este documento ya mencionamos la heterogeneidad que existe al interior de cada sector; sin embargo, consideramos que es factible describir grosso modo cómo se comporta cada sector al emprender una colaboración intersectorial, dado que existen elementos recurrentes.

Lo que presentamos aquí es una síntesis de los debates que se dieron durante los Talleres de Colaboración Transdisciplinaria 2015.

En esos talleres, los participantes pertenecientes a cada sector describieron cómo se perciben a sí mismos y cómo perciben a los demás sectores en el contexto de una colaboración intersectorial.

Para cada sector haremos un recuento de sus características y necesidades, analizaremos las dificultades que surgen en las colaboraciones donde participa y veremos cuáles son los retos que necesitan enfrentarse para lograr mayor efectividad en dichas colaboraciones.

A. Actores comunitarios

La raíz de una colaboración intersectorial encaminada a la sustentabilidad es la participación de las comunidades urbanas y rurales. Las familias campesinas, por ejemplo, ya sea de ejidos, comunidades agrarias o pequeñas propiedades, son propietarias o poseedoras de los terrenos donde se llevan a cabo los proyectos colaborativos.

Su subsistencia se basa en una diversidad de actividades, y una muy importante es el aprovechamiento de los recursos naturales que existen en el territorio: tierras, cultivos, agua, montes, animales y pesquerías. De generación en generación, a lo largo de décadas o de siglos, se transmiten saberes sobre los procesos productivos y sobre cómo cuidar el territorio para que pueda seguir sustentando la vida de las generaciones futuras.

Del manejo que las familias rurales hacen de su territorio depende no sólo su bienestar, sino también el acceso de grandes sectores de la población al agua y al alimento. En este sentido, los actores comunitarios son guardianes del bien común.



Las familias no actúan como entidades autónomas; forman parte de comunidades, y éstas, a su vez, están ligadas a entidades organizativas y culturales más amplias, como pueden ser los pueblos originarios o los ejidos. Las pertenencias se reafirman respetando una serie de normas no escritas que establecen formas de aprovechamiento de los recursos y maneras de relacionarse entre familias, con los antepasados y con los seres sobrenaturales. Del cumplimiento de estas normas depende el prestigio y reconocimiento de las familias, los individuos y los grupos que se desenvuelven en el ámbito comunitario.

Tanto en las comunidades con más elementos indígenas como en las que pueden considerarse más mestizas, hay una historia, una cosmovisión, una cultura propia y, en ocasiones, lenguas originarias. El orgullo y la autoestima se construyen con base en esta herencia y en las luchas de los antepasados que permitieron acceder a la tierra.

Aunque desde la década de los noventa del siglo pasado se han aplicado programas gubernamentales que van desestructurando las modalidades comunitarias de tenencia de la tierra, en la mayoría de las comunidades subsisten formas colectivas de organización, de trabajo colectivo (la faena, el tequio), de intercambio solidario de trabajo (la manovuelta, la gozona) y de toma de decisiones, que en muchos casos resultan claves para un manejo sustentable del territorio.

Es importante, sin embargo, evitar las idealizaciones. Las comunidades no están aisladas del resto del mundo y en ellas se reproducen diversos problemas: pueden encontrarse casos de manejo no sustentable de los recursos naturales, conflictos de tipo agrario, político o religioso, cacicazgos, clientelismo, exclusión de las mujeres y de los jóvenes de la toma de decisiones, y muchos otros.

Hay familias en situación muy precaria, viviendo al día, y en estas condiciones pueden tomar decisiones que priorizan la obtención de beneficios a corto plazo, y no tanto el interés comunitario o el cuidado de los ecosistemas. Ha habido políticas paternalistas por parte de las instituciones de gobierno, que han generado actitudes de pasividad y debilitado la capacidad de las comunidades para organizarse y exigir lo que, por derecho, les corresponde.



Quienes viven en el campo tienen, por lo general, un conocimiento muy rico sobre los procesos sociales, políticos y ambientales que se dan a escala local, pero no siempre existe una visión muy clara sobre los que ocurren en la escala global, planetaria. Esto es porque las oportunidades de formación y acceso a la información han sido bastante limitadas.

Desde hace medio siglo las políticas gubernamentales han generado una concentración de oportunidades en las ciudades: se ha sacrificado al campo con tal de abaratar los alimentos y fomentar el desarrollo de las industrias, y el trabajo rural tiene menos remuneración que otros trabajos. Si a ello añadimos la publicidad que insistentemente nos invita a consumir todo tipo de productos, podemos entender que muchos jóvenes estén migrando, distanciándose de sus pueblos, sus parcelas, sus saberes ancestrales y sus formas de organización.

Los pobladores urbanos y peri-urbanos, en los barrios y colonias de las ciudades, también enfrentan retos importantes, y es esperanzador cuando se desarrollan movilizaciones ciudadanas en las poblaciones, para hacer valer sus derechos al agua, a la vivienda digna, a las áreas verdes, o bien cuando éstas se organizan para producir alimento sano.

En suma, aunque la participación de los actores comunitarios en una colaboración intersectorial es lo que le da sentido social y arraigo territorial, se han venido dando procesos históricos que debilitan a las comunidades y, por lo tanto, a este tipo de colaboraciones. Una colaboración intersectorial requiere, para tener resultados positivos, fortalecer a las comunidades en aspectos técnicos, económicos, organizativos, políticos, culturales y en el acceso a información sobre los procesos que están desarrollándose a escala macro.

Quienes colaboran con comunidades —y las propias comunidades— identifican los siguientes retos a enfrentar con miras a mejorar las colaboraciones con otros sectores:

- Mejorar la organización interna de las comunidades y sanear los conflictos internos que obstaculizan la puesta en marcha de proyectos de colaboración con otros sectores
- Sustituir visiones de corto plazo para los proyectos colaborativos pensando en los beneficios a más largo plazo
- Fomentar mayor involucramiento en iniciativas de colaboración intersectorial, incluyendo la participación en consultas públicas
- Flexibilizar tiempos y agendas para facilitar el trabajo colaborativo intersectorial



B. Organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Las OSC pueden tener distinto grado de formalidad. Algunas, conocidas como ONGs, son entidades legalmente constituidas como asociaciones sin fines de lucro; otras OSC son de tipo informal, e incluyen grupos, clubes o asociaciones que se organizan de distinta manera. Su misión está ligada a la búsqueda del bien público, y en muchas ocasiones acaban ocupándose de cuestiones que podrían o deberían ser competencia de los gobiernos.

Para operar, las OSC gestionan financiamientos con dependencias de gobierno o con fundaciones, y así pueden remunerar su propio trabajo y cubrir los costos asociados a sus actividades. Las que tienen fines filantrópicos o conservacionistas pueden quedar exentas del pago de impuestos sobre los donativos que reciban de personas físicas o morales. Las agencias financiadoras que canalizan fondos hacia los proyectos de las OSC tienen, por lo general, sus propias agendas (por ejemplo, temas y sectores prioritarios de atención); por eso, los proyectos que financian terminan siendo resultado de una serie de negociaciones entre la agenda de la financiadora, la de la OSC y la de las comunidades.

En términos ideológicos, algunas OSC están muy cercanas al gobierno o al sector privado, en tanto que otras son sumamente críticas. En general, son bastante celosas de su autonomía y le dan importancia a la equidad de género. Hay OSC filantrópicas, a veces ligadas a la iglesia progresista; hay las que se centran en el apoyo a las luchas de las comunidades y organizaciones de base, la defensa del territorio y de los derechos humanos, el desarrollo de opciones agroecológicas, la protección del ambiente, la biodiversidad y la agrobiodiversidad, etc., y encontraremos todo tipo de hibridaciones entre estos enfoques.

En lo que se refiere a profesionalismo, hay también una amplia diversidad de casos. Existen numerosas OSC que se han profesionalizado a lo largo de años de trabajo con comunidades rurales, urbanas o rur-urbanas, favoreciendo procesos colectivos de producción y gestión de los recursos naturales. En sus proyectos buscan integrar la cosmovisión, los saberes y las modalidades organizativas de la gente de las comunidades, gracias a lo cual van construyendo legitimidad y reconocimiento. Estas OSC despliegan diversas iniciativas, dependiendo de la situación o problema, y asumen principios y valores como el bien común, la credibilidad, la confianza y la autonomía.

En estas asociaciones coexisten, por lo general, un deseo de servir a las comunidades y de apoyar su autoorganización y empoderamiento, respetando, al mismo tiempo, el sentir de los propios asociados.



Al colaborar con las comunidades, las OSC suelen asumir funciones de acompañamiento, facilitación, capacitación, seguimiento, mediación, vinculación y difusión. Aunque también sucede que, por estar tan metidas en el activismo del día a día, estas organizaciones no se dan tiempo para la reflexión estratégica, la planeación a largo plazo, la sistematización de sus propias experiencias o la visibilización amplia de los trabajos realizados.

En ocasiones, las OSC son percibidas como una amenaza por las autoridades gubernamentales y por el sector privado, a causa de su carácter crítico u opositor. Se busca desprestigiarlas. La colaboración intersectorial es una de las vías que permite un reconocimiento más amplio de la contribución de estas organizaciones, lo que a su vez les abre la vía a una mayor incidencia sobre las políticas públicas.

Quienes colaboran con OSC —y las propias OSC— identifican los siguientes retos a enfrentar con miras a mejorar las colaboraciones con otros sectores:

- Lograr un mayor reconocimiento del otro y sus realidades, por ejemplo: usos y costumbres en las comunidades, mecanismos y estructuras de las universidades, de las empresas sociales y del gobierno
- Ser más autocríticos
- Renunciar al papel de “salvadores”, fortaleciendo la autogestión comunitaria
- Reforzar las estrategias de vinculación y comunicación
- Considerar en los proyectos las cuestiones ambientales, políticas, sociales y culturales, sin olvidar las económicas
- Avanzar hacia un mejor conocimiento de los programas del gobierno y de las fuentes de financiamiento
- Abrir espacios de reflexión estratégica, lo que en ocasiones se dificulta por la vorágine de la “activitis”
- Fortalecer capacidades de negociación y quizá moderar el discurso contestatario para establecer acuerdos con el gobierno, la academia y las empresas financiadoras
- Avanzar hacia una mayor profesionalización y visibilización de las capacidades propias y de otros actores
- Ampliar los vínculos con otras OSC



C. Academia

La sociedad asigna a la academia el papel de formar recursos humanos, avanzar en la reflexión crítica y generar conocimiento. ¿Qué recursos humanos?, ¿qué conocimientos?, ¿cómo contribuyen al tránsito hacia sociedades más justas y sustentables?, ¿en qué medida los diseños curriculares y las agendas de investigación se elaboran con base en las necesidades sentidas por las comunidades?, ¿o bien se trata de formar los cuadros profesionales y producir el conocimiento que demanda el sistema insustentable que hoy impera? En síntesis: ¿en qué criterios éticos y políticos se basan las estrategias educativas y los programas de investigación? Cada facultad o instituto, cada profesor o estudiante, dará una respuesta distinta.

Los académicos se esfuerzan por ser objetivos y rigurosos en sus formas de expresarse y en sus métodos para generar conocimiento. Su trabajo consiste en una serie de actividades de síntesis, análisis, evaluación y reflexión de las prácticas y teorías. Se realizan actividades de planeación y evaluación con base en una cierta disciplina conceptual. Se privilegian el rigor y el orden, pero a la vez se busca originalidad. La vida cotidiana del académico transcurre revisando documentos, saliendo a campo, recabando datos, redactando informes, dando clases, asesorando estudiantes, dirigiendo tesis, elaborando y publicando artículos o libros y asistiendo a congresos (además de un cúmulo de actividades de tipo administrativo).

Existen sistemas de valoración de la actividad académica que priorizan la publicación de artículos en revistas especializadas, no siempre accesibles a los actores locales que pueden requerir ese conocimiento. Además, la academia suele organizar sus metodologías y sus calendarios de trabajo de una manera que, para otros actores, puede resultar rígida.

Entre los académicos prosperan, con demasiada frecuencia, las relaciones de competencia, jerárquicas e individualistas, lo que tiene que ver con los sistemas institucionales de control y fomento a la productividad. También se observa, en muchas instituciones académicas, la existencia de grupos de poder que tienen agendas políticas no precisamente favorables a la colaboración intersectorial.

Quienes colaboran con académicos –y los propios académicos– identifican varios de los retos que la academia necesita asumir, para que sus colaboraciones sean más efectivas:

- Tener mayor apertura para integrar las necesidades y los conocimientos de diversos sectores, comenzando por las comunidades
- Anclar los procesos de aprendizaje a los esfuerzos de los sectores de la sociedad movilizados en la búsqueda de opciones sustentables de producción y de vida
- Asumir enfoques inter y transdisciplinarios en la docencia y la investigación
- Abrir canales para la publicación de trabajos que surjan de la colaboración





- Aplicar enfoques educativos que fomenten la creatividad y la creación de conocimientos en la búsqueda de soluciones a problemas o aspiraciones de la vida real, de sujetos concretos. Abandonar la pretensión de ser “el recinto del saber”; renunciar al clasismo implícito en el uso de los títulos y propiciar los diálogos entre distintos sistemas de conocimiento.
- Adoptar en la labor de investigación criterios interculturales e interactorales que ligen esta labor a la participación ciudadana y al desarrollo de diversos modos culturales de vivir. Transitar hacia una academia horizontal en términos de lineamientos y conocimientos a explorar/obtener
- Desarrollar lenguajes que, sin perder precisión, permitan comunicarse con sectores amplios de la población; combinar la producción de conocimiento teórico con el conocimiento aplicado, dirigido a cubrir necesidades y en vinculación estrecha con proyectos aplicables en las comunidades
- Desarrollar estrategias de consecución de fondos que aseguren la disponibilidad de recursos para la colaboración con otros actores y para dar continuidad a los proyectos planteados
- Durante y al finalizar un estudio en un determinado lugar o con ciertos colectivos, compartir y debatir los resultados obtenidos con la gente de ese lugar o de ese ámbito organizativo
- Desarrollar la comunicación y la vinculación con diversos actores y sectores
- Flexibilizar los procedimientos evaluativos y administrativos y los calendarios de trabajo
- Adoptar criterios de valoración de la calidad y la productividad académicas que favorezcan la participación entre sectores.

D. Gobierno

Estamos en épocas en las que se diversifican los actores políticos y se complejiza la gobernanza. El gobierno sigue teniendo un papel central en la toma de decisiones de la política institucional, la regulación y la administración de lo que es de todos, desde la escala nacional hasta la local; pero se trata de un gobierno fragmentado, deslegitimado y con graves problemas de corrupción.

Mientras unas dependencias gubernamentales siguen aplicando la receta autoritaria, desarrollista y privatizante, favoreciendo las actividades de corporaciones transnacionales extractivistas, otras parecen apostar por el bien común (la razón misma de existencia del Estado). Hay fisuras en el aparato gubernamental, y cada sexenio o trienio se cierran unas y se abren otras.

Algunas entidades promueven los agroquímicos, mientras otras intentan abrir paso a las opciones agroecológicas. Puede haber funcionarios interesados en un buen manejo forestal en manos de los ejidatarios, mientras otros funcionarios protegen a los talamontes que están saqueando los bosques ejidales. Quizá todos hablen de sustentabilidad, pero mientras unos intentan ser consecuentes, otros lo hacen intentando maquillar de verde políticas y programas no sustentables. Hay mucha simulación.

¿Es factible emprender una colaboración intersectorial orientada a la sustentabilidad con actores gubernamentales? Hemos visto que sí, pero ello implica un compromiso social y ambiental. El gobierno necesita establecer alianzas o acuerdos con las comunidades y con las organizaciones de base, lo cual puede resultar sumamente problemático: La burra no era arisca... El respaldo político de la sociedad es indispensable para llevar adelante iniciativas que no cuentan con respaldo de los grandes intereses corporativos.

Además se requiere, por supuesto, la aprobación de los jefes, en un organigrama jerárquico, y esto también puede resultar muy difícil, porque las estructuras gubernamentales no suelen ser propicias para tejer relaciones horizontales, con transparencia, rendición de cuentas, comunicación amplia con la sociedad y respeto a la autonomía política de los actores sociales; en muchos casos lo que buscan es fortalecer a determinados grupos o partidos políticos. En el nivel local puede haber cercanía entre los gobiernos municipales y los actores comunitarios. Hay oportunidades para canalizar recursos públicos al desarrollo de proyectos de beneficio socioecológico y mejoramiento del bien común. Para que estas iniciativas tengan respaldo de instancias superiores, en los niveles de gobierno estatal y federal, se requiere voluntad política o, en su defecto, una presión ciudadana suficiente para generar dicha voluntad política.

Quienes participaron en los Talleres de Colaboración Transdisciplinaria y colaboran con entidades de gobierno –así como los propios funcionarios– identificaron varios de los retos que necesita asumir este sector, con miras a una colaboración más exitosa con otros sectores:

- Agilizar la respuesta a las demandas de la sociedad, hoy entorpecida por la excesiva burocracia
- Priorizar el bien común, no los compromisos con sectores pudientes
- Asegurar la transparencia y la rendición de cuentas
- Considerar que los procesos en campo toman tiempo; no se deben forzar ni pretender obtener resultados a corto plazo
- Avanzar hacia una mejor coordinación entre las propias entidades gubernamentales
- Adecuar las atribuciones de las distintas entidades de gobierno a los requerimientos de la toma de decisiones sobre el territorio y sobre el bien común (que pueden no coincidir con las divisiones administrativas).



E. Empresa

En este inciso haremos referencia al tipo de empresas implicadas en los proyectos con los que trabajamos en los Talleres de Colaboración Transdisciplinaria: las empresas sociales, las cuales surgen por la voluntad de las propias comunidades, o de grupos en su interior. No conocimos ahí experiencias de empresas privadas involucradas en este tipo de colaboraciones, pero sabemos que existen.

Las empresas sociales buscan conciliar dos objetivos centrales: el beneficio social y el tener ganancias, incluyendo cada vez más el cuidado del ambiente. Para su registro legal y fiscal, adoptan diversas figuras jurídicas: cooperativas, sociedades de solidaridad social, sociedades de producción rural, uniones de ejidos, entre otras.

Las empresas sociales se guían por principios muy prácticos y concretos, no tanto por ideología. La eficiencia, la disciplina y la rentabilidad son obligatorias. Están supeditadas a los vaivenes del mercado: la oferta, la demanda, los precios. Las oportunidades se abren o se cierran con mucha rapidez y resulta difícil competir en un mercado cada vez más globalizado. La exigencia de rentabilidad puede relegar a un segundo plano los criterios de beneficio social. A veces la comunidad provee las materias primas que procesa la empresa; y pueden surgir tensiones entre comunidad y empresa, por los precios y la calidad de la materia prima.

Entre las necesidades que estas empresas han identificado están las siguientes: el financiamiento, la difusión, información y capacitación; la posibilidad de producir y ofertar productos y servicios de calidad y a precios justos, el contar con una base sociocultural sólida; y asistencia técnica permanente en cuestiones fiscales.

Los participantes en los Talleres sobre Colaboración Transdisciplinaria hicieron las siguientes recomendaciones a las empresas:

- Conciliar objetivos de lucro con responsabilidad social y ambiental
- Capacitar a miembros de las comunidades en temas de cooperativismo y en habilidades gerenciales
- Priorizar los circuitos productivos y de comercialización a escala regional.



Campos de acción y estrategias para fortalecer la colaboración intersectorial

Los participantes de los Talleres de Colaboración Transdisciplinaria pertenecientes a los cinco sectores (comunidad, OSC, academia, gobierno y empresa social) intercambiaron y elaboraron varias estrategias para enfrentar las principales dificultades que encuentran en procesos colaborativos intersectoriales. La siguiente tabla muestra parte de estas estrategias. Los campos de acción no se refieren necesariamente a fases específicas, sino a temáticas que en varios casos son transversales al proceso de colaboración.

CAMPOS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS
1. GESTIÓN DE PROYECTOS	
1.1 PLANEACIÓN OPERATIVA	
<i>¿Cómo fortalecer y mejorar los procesos de planeación y operación de proyectos?</i>	• Asegurar que la planeación, el monitoreo y la evaluación se realicen de manera conjunta y participativa • Establecer criterios de toma de decisiones desde el inicio del proyecto • Establecer honestamente las agendas y compromisos para cada nivel de toma de decisiones • Elaborar un organigrama claro de las personas que participan en el proyecto • Comenzar con proyectos pequeños de beneficio colectivo tangible en los que se involucre la comunidad
1.2 GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS	
<i>¿Cómo manejar bien los recursos e identificar fuentes de financiamiento?</i>	• Incluir en el diseño de planeación participativa los mecanismos y estrategias de manejo de recursos • Presupuestar en los proyectos las actividades de vinculación • Generar fuentes de autoempleo mediante proyectos productivos
1.3 SEGUIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN	
<i>¿Cómo generar procesos de sistematización, monitoreo y evaluación?</i>	• Generar estrategias de supervisión que garanticen el cumplimiento de metas en las distintas etapas • Generar catálogos de proyectos que surjan de las necesidades concretas de las comunidades • Realizar evaluaciones periódicas por miembros del equipo y actores externos para retroalimentación • Documentar y sistematizar el proceso • Generar documentos con base en talleres y foros para incidir en programas gubernamentales
1.4 RENDICIÓN DE CUENTAS	
<i>¿Cómo fortalecer la transparencia y aplicación de sanciones al incumplimiento de acuerdos?</i>	• Crear observatorios ciudadanos • Instituir mecanismos de la rendición de cuentas • Generar una cultura de monitoreo y rendición de cuentas con informes y asambleas sobre el manejo de recursos • Informar sobre los logros obtenidos y los obstáculos encontrados • Aplicar sanciones económicas y penales a quienes falten a la legalidad

CAMPOS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS
2. CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMÚN	
2.1 COHESIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS COMUNES	
<i>¿Cómo definir objetivos comunes y apoyar el desarrollo de una identidad colectiva?</i>	• Tener claros los intereses mutuos y lo que queremos hacer colectivamente • Elaborar un plan de acción conjunto y establecer objetivos y visión comunes • Fortalecer la identidad colectiva y la cohesión • Implementar mecanismos de prevención y resolución de conflictos • Construir un lenguaje común accesible a todos los sectores
2.2 TEJIDO DE ALIANZAS	
<i>¿Cómo promover relaciones con actores y sectores estratégicos?</i>	• Identificar alianzas estratégicas, intra e intersectoriales: en particular, acercarse a organizaciones de la región e instituciones gubernamentales que atiendan a los temas prioritarios • Trabajar en redes de colaboración y apoyo
2.3 FORMALIZACIÓN DE LA COLABORACIÓN	
<i>¿Cómo promover la elaboración de acuerdos explícitos y la creación de instancias formales?</i>	• Generar convenios para el desarrollo de proyectos transdisciplinarios diversos • Establecer convenios de colaboración a largo plazo que incluyan etapas con objetivos y metas claras • Formar comités ciudadanos de vinculación que favorezcan la interacción entre actores • Generar órganos representativos (electos de forma democrática)
2.4 VINCULACIÓN CON GOBIERNO Y ACADEMIA	
<i>¿Cómo colaborar con funcionarios de gobierno e investigadores?</i>	• Contactar a investigadores y establecer acuerdos basados en afinidades y compromisos • Conformar equipos de trabajo inter y transdisciplinarios • Establecer colaboraciones entre académicos y comunidades para construir procesos de investigación participativa • Participar desde la OSC en el plan municipal de desarrollo
2.5 INCLUSIÓN	
<i>¿Cómo fomentar la participación de grupos minoritarios o vulnerables?</i>	• Generar actividades/proyectos para cada sector de la población para integrar a niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores, etc. • Favorecer el liderazgo de mujeres y jóvenes • Establecer reglas de operación con equidad de género • Construir lenguajes comunes y formas de participación para la integración de personas y grupos marginados

CAMPOS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS
3. CAPACITACIÓN Y HERRAMIENTAS	
3.1 CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE	
<i>¿Cómo incrementar los conocimientos y habilidades de los actores involucrados?</i>	• Identificar gente que quiera aprender • Establecer canales de transmisión de saberes y apoyar su capacitación como promotores potenciales • Promover a través de talleres participativos, la capacitación en herramientas de evaluación, gestión de recursos, herramientas de incidencia política, rendición de cuentas, derechos humanos y derecho internacional
3.2 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	
<i>¿Cómo aplicar métodos colectivos de análisis y de facilitación de trabajo grupal?</i>	• Hacer un mapeo inicial de actores en la comunidad (sociograma) para visualizar las interrelaciones e incorporar análisis de relaciones de poder • Realizar un diagnóstico para conocer los factores de disgregación (políticos, electorales, por costumbres arraigadas) • Identificar de manera participativa la problemática, necesidades y alternativas, considerando lengua y tradiciones
3.3 ASESORÍA	
<i>¿Cómo integrar la consultoría especializada?</i>	• Solicitar asesoría jurídica en general • Buscar mecanismos de enlace con programas de gobierno, universidades y organizaciones para emprender proyectos • Atender el desarrollo organizacional
4. COMUNICACIÓN	
4.1 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
<i>¿Cómo fortalecer medios y estrategias de comunicación entre sectores y fomentar el diálogo?</i>	• Construir un lenguaje común • En contextos multilingües, asegurar la traducción y aprender los idiomas • Realizar reuniones periódicas para que todos tengan el mismo nivel de información y conocimiento del proyecto • Informar y difundir de manera: 1) clara/transparente; 2) organizada; 3) suficiente/adecuada; y 4) de acuerdo a las asambleas/grupos de reunión • Buscar posicionamiento en los medios de comunicación afines o crear los propios (p.e. radios comunitarias)
4.2 ESPACIOS DE VINCULACIÓN	
<i>¿Cómo crear espacios adecuados para promover la vinculación entre sectores?</i>	• Generar espacios de diálogo para la comprensión de las diferentes lógicas y la comprensión transcultural (foros, ferias, intercambios) • Organizar encuentros basados en la participación activa y la igualdad de condiciones • Emprender dinámicas festivas y recreativas para acercar a la comunidad



CAMPOS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS
5. INSTITUCIONES COMUNITARIAS Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN	
5.1 FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
¿Cómo distribuir funciones y establecer procesos para la toma de decisiones?	• Definir procesos y niveles para la toma de decisiones • Rotar los roles para generar empatía con otros individuos o grupos de trabajo • Definir claramente las responsabilidades y actividades de cada miembro de la organización (coordinación y comisiones); procurar asimismo que todos las conozcan • Crear espacios para limar asperezas y resolver conflictos
5.2 INSTITUCIONES Y EMPODERAMIENTO COMUNITARIOS	
¿Cómo reconocer los modos de organización y distribución de poder en comunidades?	• Conocer y respetar los modelos de organización, usos y costumbres de las comunidades • Fomentar la autogestión y autonomía de las comunidades desde sus formas de organización (p.e. sistemas tradicionales de autogobierno) • Promover faenas y otras formas de trabajo colectivo • Establecer acuerdos en las asambleas • Promover la elaboración de planes de desarrollo comunitario para que la intervención gubernamental se base en estos planes
5.3 PUENTE	
¿Cómo integrar a personas y entidades con una función de puente/bisagra (traducción, comunicación) entre los distintos sectores?	• Definir a las personas responsables de la vinculación hacia el exterior del proyecto • Proponer a las OSC y a los académicos el papel de mediadores para facilitar el diálogo entre la comunidad y el gobierno • Enviar a las personas que tengan más empatía, que generen confianza para las gestiones con otros sectores • Vincularse con personas que permitan tener acceso a conocimiento, información, asesoría (legal y técnica)
6. VALORES Y ACTITUDES	
¿Cómo promover relaciones interpersonales propicias para la colaboración, el diálogo y la interacción?	• Tener conciencia y respeto por las formas de toma de decisiones al interior de cada sector • No llevar los conflictos a un plano personal • Respetarnos en la diferencia • Reconocer y visibilizar diferentes capacidades y formas de conocimiento y formas de vida • Buscar hacer comunidad por medio de convivios y reuniones entre sectores cercanos

CAMPOS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS
7. GOBIERNO Y GOVERNABILIDAD	
7.1 PROGRAMAS GUBERNAMENTALES	
<i>¿Cómo lidiar con la pertinencia de programas y proyectos, criterios, reglas de operación y articulación temática?</i>	• Exigir que los programas o proyectos respondan a las necesidades de la sociedad • Exigir que los servidores públicos cuenten con perfiles interdisciplinarios • Reestructurar y flexibilizar algunos criterios y reglas de operación de las instituciones de gobierno • Articular los programas que están dirigidos al mismo tipo de proyectos (salud, medio ambiente, etc.)
7.2 SEGURIDAD	
<i>¿Cómo lidiar con casos de inseguridad por crimen y violencia?</i>	• Denunciar casos de agravios • Registrar (tener escritos) y publicar con autoridades los hechos • Portar una identificación institucional • Recurrir a instancias legales e instrumentos jurídicos para la defensa de los derechos • Crear autodefensa comunitaria



Caja de herramientas

Compartimos a continuación algunos materiales videográficos, manuales y otros recursos a los cuales podrán acceder gratuitamente por internet dando click en el nombre de los títulos:

Socioecosistemas y sustentabilidad

Video-charla sobre Metabolismo socioecológico y sustentabilidad

Video-charla sobre Socioecosistemas y sustentabilidad

Video-charla ¿Cómo funcionan los sistemas socioecológicos?

Transdisciplina y gobernanza ambiental

Video-charla ¿Qué es transdisciplinariedad?

Video-charla ¿Qué es gobernanza?

Video sobre Gobernanza ambiental

Epistemologías del Sur y Decolonialidad

Video Conversa del Mundo: Silvia Rivera Cusicanqui y Boaventura de Sousa Santos

Santos, Boaventura de Sousa (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Montevideo: Trilce.

Leyva Solano, X.; Burguete, A.; S. Speed (2008). *Gobernar (en) la diversidad: experiencias indígenas desde América Latina. Hacia la investigación de co-labor*. México: CIESAS, FLACSO.

Investigación Acción Participativa

Video sobre Orlando Fals Borda y la IAP

Número especial sobre IAP de la Revista *Decisio*, num. 38, mayo-agosto 2014

Martí, Joel (1998). *La investigación acción participativa. Estructura y fases*. Documento de CIMAS, Madrid – Observatorio de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible.

Metodologías participativas

Ganuzo, Ernesto; Olivari, Lucrecia; Paño, Pablo; Buitrago, Luz; Lorenzana, Concepción (2010). *La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas*. Madrid: Antígona.

Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (2009). *Metodologías participativas. Manual*. Madrid: CIMAS.

Página del Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible

Cox Aranibar, Ricardo (1996). *El saber local. Metodologías y técnicas participativas*. La Paz: NOGUB-COSUD.

Geilfus, Frans (2009). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San José, Costa Rica: IICA.

Manual de metodologías participativas para iniciativas agroecológicas de Ecoherencia CSA.

Enfoque de género

Aguilar, Lorena; Briceño, Gustavo; Valenciano, Ilesie (1999). *Quien busca... encuentra: elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género*. San José, Costa Rica: Absoluto.

CIM, OEA (2010). *Planificación estratégica participativa con enfoque de género*.

Faúndez, Alejandras; Weinstein, Marisa (2014). *Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad*. México: ONU Mujeres.

Análisis y transformación de conflictos

Escuela de Paz jTatic Samuel (2012). **Análisis y Estrategias. Manual para la Transformación Positiva de Conflictos.** México: Ediciones SERAPAZ.

CESUP (2014). **Manual para la formación y capacitación en mediación comunitaria.** México: CESUP.

López, Tito (2008). **Transformación del conflicto.** Bonn: InWEnt, GTZ.

Derecho ambiental y derechos humanos

CEMDA (2006). **El agua en México: lo que todas y todos debemos saber.** México: CEMDA, FEA, NWF, Presencia Ciudadana, AMNCA, FHB, TFI.

Malagamba, Pablo U.; Archila, Sandra M. (2009). **Guía sobre mecanismos de participación pública en los instrumentos de política ambiental de México.** México: CEMDA.

Carrillo, Juan; Mota Vilanueva José L. (2006). **Guía legal para dueños de bosques en México.** México: WWF.

Ulisse Cerami, Andrea D. (2013). **El derecho a participar directamente en la toma de decisiones en asuntos públicos como mecanismo para la protección ambiental.** México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Sistematización de experiencias colectivas

Askunce, Carlos; Eizaguirre, Marlen; Urrutia, Gorka (2004). **La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas: Guía para la sistematización de experiencias de transformación social.** Bilbao: HEGOA, ALBOAN.

De Zutter, P. (1997). **Historias, saberes y gentes: de la experiencia al conocimiento.** Lima: Escuela para el desarrollo-Horizonte.

Jara, Óscar (1997). **¿Cómo sistematizar? Una propuesta en cinco tiempos. En: Para sistematizar experiencias.** México: ALFORJA-IMDEC.

Para no concluir: el camino de la colaboración hacia la sustentabilidad

Vimos cómo, en un mundo constituido por diferentes formas de vida, intereses, lógicas organizativas y niveles de poder, colaborar entre los diferentes no es una tarea fácil. El potencial existente en el encuentro entre diversas maneras de pensar y actuar muchas veces no se concreta en acuerdos y acciones compartidas porque es frenado por prejuicios, por la falta de compromiso, de habilidades comunicativas, de planeación, etc. Sin embargo, si nuestra sensibilidad hacia los problemas socioambientales actuales nos convoca a construir poder social para atender de manera más solidaria y efectiva estos problemas, quizás podamos tomar el propio proceso de colaboración intersectorial como un importante camino a construirse.

En este caminar colectivo, contamos con pocos mapas o indicaciones heredadas de cómo colaborar entre los diferentes. Nuestra sociedad altamente fragmentada y competitiva nos provee pocos ejemplos de cómo caminar juntos, con espíritu transformador. Por eso esta guía nos parece relevante, así como otros esfuerzos para entender qué favorece la colaboración intersectorial y para comunicar experiencias que nos sirven como una especie de brújula en este caminar colectivo.

De muchas maneras, esta guía busca mostrar cómo el camino de la colaboración intersectorial hacia la sustentabilidad se construye también con pasos para fortalecer la propia sustentabilidad de la colaboración. Los grupos de colaboración que logran construir una visión común que los motiva vigorosamente, así como planear, ejecutar, sistematizar y evaluar sus acciones de manera clara, crítica, autocrítica, flexible, creativa y solidaria, suelen sostenerse a través del tiempo, transformándose dinámicamente mientras mantienen una cierta identidad colectiva. El efecto de sus acciones hacia la sustentabilidad muchas veces es más amplio y profundo porque se basa en conocimientos y aprendizajes complejos que van construyéndose con el paso del tiempo.



Colaboraciones de corta duración también pueden aportar bastante y toda acción con miras a la sustentabilidad es bienvenida en el vasto escenario de la crisis socioecológica actual. Sin embargo, sabemos que las transformaciones más profundas o estructurales no solamente llevan más tiempo sino que, además, requieren de una participación amplia que valore e integre la voz de los diversos grupos, asociaciones e instituciones implicadas.

Reiteramos que el camino de la colaboración intersectorial hacia la sustentabilidad se construye con múltiples aspectos prácticos cuya base es la confianza y el apoyo mutuo. A estos elementos quizás podamos sumar lo que Paulo Freire (1993) llamaba esperanza crítica: una esperanza que, a diferencia de la espera o de la resignación, se expresa como un actuar reflexivo que nace de la apuesta por un mundo más justo y sustentable. En este sentido, deseamos que esta guía te sea útil y renueve tu esperanza crítica. Ojalá que el fin de esta lectura signifique, entre otras cosas, el inicio de un caminar más atento a la construcción de lo común entre los diferentes.



Bibliografía

Brouwer, Herman y Jim Woodhill (2015), con Minu Hemmati, Karèn Verhoosel y Simone van Vugt. *The MSP Guide. How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships*. Center for Development Innovation - Universidad de Wageningen, Holanda.

Freire, Paulo (1993). *Pedagogía de la esperanza*. Siglo XXI, México.

Red de Socioecosistemas y Sustentabilidad (2015). "Informes de los Talleres de Proyectos Transdisciplinarios para la Sustentabilidad". Cuetzalan, Puebla; Coatepec, Veracruz; y Áporo, Michoacán.





*Para construir lo común entre los diferentes.
Guía para la colaboración intersectorial hacia la sustentabilidad*

primera edición, 2016
300 ejemplares
Se terminó de imprimir en los talleres de:

Código Servicios Editoriales

Violeta No. 7
Col. Salud
Xalapa, Veracruz,
CP. 91070
codice@xalapa.com

