# Ha ta tukari

## Buenas prácticas para la articulación entre OSC y comunidad. Una experiencia en la Sierra Huichol

TERESA LOBO YURÉN Y NABANI VERA TENORIO

SEDESOL

Concentrarte

Indesol
Instituto Nacional de Desarrollo Social

# Ha ta tukari

## Buenas prácticas para la articulación entre OSC y comunidad. Una experiencia en la Sierra Huichol

TERESA LOBO YURÉN Y NABANI VERA TENORIO

Proyecto ConcentrArte
México, 2012

*Ha ta tukari*: buenas prácticas para la articulación entre OSC y comunidad. Una experiencia en la Sierra Huichol

Manual derivado del proyecto: Ha ta tukari (Agua nuestra vida). Sistematización de una experiencia de articulación entre organizaciones de la sociedad civil y comunidades huicholes, para detonar su desarrollo sostenible partiendo del acceso al agua potable.

Proyecto ConcentrArte A.C.
Amatlán 37 int. 3er piso, Condesa, 06140, México, D.F.
correo@concentrarte.org
www.concentrarte.org

Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores del presente trabajo.

Ha ta tukari es un proyecto de la alianza Isla Urbana-IRRI/ConcentrArte/Lu'um que se realiza desde el 2010 con financiamiento de Indesol, Instituto Carlos Slim para la Salud y Fondos Verdes de HSBC.

Primera edición, México D.F., 2013
© María Teresa Vázquez Lobo Yurén
Diseño: Teresa Lobo Yurén
Edición: El Atril Tipográfico
© Fotografía: Stephanie Alton, Alejandra España, Pilar Campos, Gabriel Rozyki y Beatriz Sánchez

# Índice


**PRESENTACIÓN, 5**

**INTRODUCCIÓN, 6**

Antecedentes, 6

Breve historia del proyecto, 8

Las condiciones en la Sierra Huichol, 11

Vivir sin agua, 15

**I. LAS NECESIDADES Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE, 19**

Buenas prácticas para la percepción y atención de necesidades, 21

**II. LA ARTICULACIÓN EMPÁTICA CON LA COMUNIDAD, 44**

Buenas prácticas para la coparticipación, 46

Buenas prácticas para la articulación empática, 53

**III. LA RED DE ORGANIZACIONES Y SU ARTICULACIÓN, 63**

Buenas prácticas para la articulación entre OSC, 65

**IV. CONCLUSIONES, 76**

**FUENTES, 77**

# Presentación

*Ha ta tukari*. *Captación pluvial, salud y sostenibilidad por el derecho al agua del pueblo huichol*, es un proyecto multidisciplinario que, desde 2010, realizan en alianza Isla Urbana, Proyecto ConcentrArte y Desarrollo Rural Sustentable Lu'um con el objetivo de detonar el desarrollo sostenible de población rural de la Sierra Huichol, partiendo del acceso al agua potable. A casi tres años de su inicio está por concluir su primera etapa en La Cebolleta con resultados positivos en todos los flancos que atiende. Percibíamos que el éxito de *Ha ta tukari* era resultado de una forma particular de articulación entre sus actores, una articulación basada en la empatía, más que en una estructura organizada. Nos pareció pertinente hacer una sistematización de esta experiencia, describiendo cómo se fueron detectando las necesidades a atender y cómo se tejieron las relaciones entre los individuos y las organizaciones porque estamos convencidos de que esa red de relaciones humanas —que implica un ejercicio constante de empatía, comunicación, coparticipación y convivencia— no sólo es el corazón de *Ha ta tukari*, sino la verdadera base del desarrollo social. Las buenas prácticas que aquí proponemos son producto de la sistematización del proyecto en la investigación *Ha ta tukari. Articulación entre organizaciones y comunidad para el desarrollo sostenible en la Sierra Huichol*, realizada por Proyecto ConcentArte, bajo la coordinación de Teresa Lobo y realizada con apoyo de Indesol. En este manual, buscamos compartir algunas de nuestras experiencias, esperando que sirvan para nutrir y facilitar la labor de otras organizaciones que como nosotros trabajan en alianzas y redes o bien, en proyectos de desarrollo sostenible para la atención de comunidades aisladas.

# Introducción

**Antecedentes**

***Isla Urbana***

Es una organización fundada en el 2009 en la ciudad de México, dedicada a la captación de aguas pluviale. Está afiliada al Instituto Internacional de Recursos Renovables, A.C (IRRI-México), asociación cuya misión es "Crear un cambio significativo en la forma en la que la gente se relaciona con los desechos, la energía y los recursos naturales. A través de la investigación, del desarrollo y de la difusión de soluciones tecnológicas, IRRI-México busca generar independencia económica, salubridad y sostenibilidad ambiental global en todos los sectores de la sociedad." El proyecto Isla Urbana empezó en el 2009, cuando un grupo de jóvenes se fue a vivir a la colonia Cultura Maya, en el Ajusco Medio en Tlalpan para instalar sistemas de captación de lluvia con sus vecinos. Hoy Isla Urbana está conformado por un grupo interdisciplinario de diseñadores, urbanistas, ingenieros y sociólogos, dedicados a demostrar la viabilidad de la captación de lluvia como solución al problema del agua en México. Su idea es cambiar la manera en que México se abastece de agua trabajando con comunidades urbanas, desarrollando e implementando modelos de captación de lluvia en hogares de bajos ingresos, donde la escasez de agua es un problema serio. A la asociación le interesa desarrollar tecnología sostenible que pueda adoptarse a gran escala. Antes de participar en *Ha ta tukari*, sus esfuerzos se concentraban en diseñar sistemas apropiados para la ciudad de México, ahora han ampliado sus miras y están desarrollando también tecnología apropiada para comunidades rurales de difícil acceso.

***Proyecto ConcentrArte***

Es una Asociación Civil mexicana, constituida en 2005. Se dedica al desarrollo y la educación mediante el arte, dando prioridad a la atención de menores en situación de vulnerabilidad y marginación. Está conformada por un equipo de artistas, educadores y psicólogos, que ha creado *La Ventana Infinita*, un modelo de educación integral mediante el arte y el proceso creativo. ConcentrArte realiza proyectos multidisciplinarios que integran trabajo de educación y resiliencia, atendiendo temas sociales, ambientales y de salud por el desarrollo del niño y su comunidad. Su trabajo de mayor repercusión ha sido en proyectos de educación ambiental, educación artística, educación para la salud y en la resiliencia para niños hospitalizados, con el fin de elevar la calidad de vida del niño y promover sus derechos. ConcentrArte diseña e implementa programas educativos, imparte talleres, realiza exposiciones y proyectos artísticos y elabora material didáctico y de divulgación. Además de *Ha ta tukari*, ConcentrArte tiene dos proyectos sostenidos, uno de resiliencia en hospitales del D.F. y un programa de educación ambiental en 16 escuelas de Cuatro Ciénegas, Coahuila.

***Desarrollo Rural Sustentable Lu'um*** [1]

Es una asociación de reciente fundación dedicada a proyectos productivos con grupos de artesanos y pequeños productores en busca de la sostenibilidad económica de población rural. Entre otros, desarrolla el *Programa Lu'um de incidencia comunitaria*, en el que promueve una organización económica rural de artesanas en cada comunidad en que interviene, con el objetivo de ampliar las opciones de vida y avivar el potencial de mujeres indígenas artesanas, en coherencia con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNDU). Lu'um trabaja por la promoción del comercio justo, considerando la sostenibilidad económica, social y ambiental de las comunidades atendidas, el empoderamiento de la mujer mediante el trabajo y la obtención de un ingreso económico propio. También se ocupa del rescate de tradición artesanal de los pueblos indígenas de México. Lu'um desarrolla sus principales proyectos en comunidades del Istmo y en Pahuatlán, Puebla.

[1] *Lu'um* significa tierra en maya.

## Breve historia del proyecto

Ha ta tukari *significa agua, nuestra vida. En el pueblo huichol, cuando una persona enferma gravemente, el marakame hace una ceremonia pidiendo a los espíritus por su salud. Si durante la noche logra bajar cinco gotas de agua del cielo, significa que el enfermo sanará, porque esas gotas son* ha ta tukari*, la bendición de la vida.*

*Ha ta tukari* comenzó a gestarse cuando Liliana Riva Palacio, directora de ConcentrArte, y Toño Parra, marakame y líder de La Cebolleta, se conocieron en una fiesta en la ciudad de México. Liliana le manifestó a Toño su interés por trabajar en comunidades indígenas y le propuso desarrollar un proyecto de arte y educación para los niños de su comunidad, pero el marakame no se mostró interesado y respondió de manera contundente: "Nosotros necesitamos agua". Liliana cuenta que la fuerza y claridad con la que Toño enunció la necesidad de su pueblo la impactó al grado que, sin tener ningún conocimiento del tema, se comprometió ayudarle a que La Cebolleta tuviera agua potable. Por un tiempo, buscó y consideró varias opciones que no resultaron viables, sin perder nunca el contacto con Toño, con quien se veía esporádicamente cuando éste visitaba la ciudad, reforzando cada vez más sus lazos de amistad.

Habían pasado más de tres años desde ese primer encuentro, cuando Liliana conoció a Enrique Lomnitz, director de Isla Urbana, y le preguntó sobre la posibilidad de llevar sistemas de captación pluvial a la Sierra Huichol. Aunque Isla Urbana hasta ese momento estaba totalmente abocada a desarrollar sistemas apropiados para la ciudad de México, Enrique decidió evaluar la posibilidad de trabajar en una comunidad rural. En febrero de 2010, los directores de Isla Urbana y ConcentrArte visitaron La Cebolleta para hacer un estudio de viabilidad del proyecto y en ese mismo viaje decidieron llevarlo a cabo. Liliana le pidió a Toño que le diera al proyecto

un nombre en lengua wixárika.[2] En una ceremonia ante el abuelo fuego, el marakame lo bautizó como *Ha ta tukari*, que significa "Agua nuestra vida". Esa noche la comunidad, representada por el marakame, y las dos organizaciones, representadas por sus directores, asumieron el compromiso de buscar recursos y trabajar juntos para llevar sistemas de captación pluvial a La Cebolleta.

Desde entonces, el proyecto ha instalado 26 sistemas de captación pluvial en la Sierra. Tres sistemas comunitarios en La Cebolleta y 21 sistemas familiares. Nuestra meta es cubrir el 100% de las familias para mediados de 2013 y extender el proyecto a otras comunidades de los municipios de Mezquitic y El Nayar. Ya hemos instalado un sistema comunitario en San José Minero y otro en el centro ceremonial Campatehuala, hemos establecido contacto con autoridades de San Andrés Cohamiata y Las Guayabas, donde iniciamos el trabajo de diagnóstico. Nos alegra decir que la mayoría de estos contactos fueron por iniciativa de la gente de las localidades, que nos ha buscado, dada la aceptación y buenos resultados que el proyecto ha tenido en La Cebolleta.

*Ha ta tukari* es un proyecto integral y multidisciplinario. Nuestro trabajo en las sierra no sólo consiste en instalar sistemas de captación pluvial, sino en lograr una adopción profunda de la cosecha de lluvia y dar a los beneficiarios herramientas que les permitan a aprovechar al máximo las nuevas ventajas que conlleva el acceso al agua potable. Además de capacitar a la población en el buen uso, mantenimiento e instalación de los sistemas de captación pluvial, desarrollamos un programa educativo integral, dirigido a toda la comunidad, con contenidos específicos para mujeres y niños. El programa aborda temas como hábitos de higiene y salud, sostenibilidad y conservación ambiental y el derecho humano al agua potable mediante una serie de talleres, teatro didáctico, ciclos de cine y la

[2] *Huichol*, es el nombre que dieron los aztecas a la etnia *wixárica*. Decidimos usar la palabra *huichol*, en lugar de *wixárica*, por ser más reconocida en español. Contra la opinión de algunos indigenistas que la consideran despectiva, nuestros informantes de La Cebolleta la consideran la traducción al español de *wixárica* y con frecuencia la utilizan para referirse a si mismos cuando hablan en español. Cuando nos referimos a su lengua, sí utilizamos la palabra *wixárica*, porque así le llaman los huicholes, incluso cuando hablan español. También utilizan la abreviatura *wirra*, para referirse tanto a su grupo étnico como a su lengua.

realización de proyectos artísticos. Otra de las ventajas que buscamos potenciar es que, al tener agua potable en casa, las mujeres ya no tienen que acarrearla, por lo que disponen de más tiempo y energía para realizar otras actividades. A partir del 2012, se sumó al proyecto la asociación Desarrollo Rural Sustentable Lu'um, que organiza un grupo de mujeres artesanas con el objetivo de ayudarles a comercializar su producción con precio justo, contribuyendo a mejorar el ingreso familiar, al rescate de la tradición artesanal huichol y al empoderamiento de la mujer en la comunidad.

A lo largo de *Ha ta tukari* quienes colaboramos en el proyecto, hemos vivido un proceso de articulación entre las tres organizaciones que lo implementan y la comunidad de La Cebolleta, incluyendo mujeres, hombres y niños. Este proceso ha sido largo, complejo y muy enriquecedor. No fue fácil establecer una comunicación clara con los huicholes, una población mayoritariamente monolingüe, culturalmente hermética y con una desconfianza histórica hacia lo no indígena. Entendernos y detectar las necesidades de cada uno —incluido el equipo de trabajo de *Ha ta tukari*—, ha requerido un gran esfuerzo de tolerancia y empatía por parte de todos. También ha sido complejo empatar las necesidades de tres asociaciones con misiones, objetivos y metodología distintos, pero hemos descubierto la manera de hacer un trabajo integral y complementario, aprendiendo unos de otros.

Trabajando en la Sierra, hemos podido atestiguar el resultado de múltiples proyectos de OSC, programas sociales e incluso de obras de gobierno para dotar de infraestructura a las comunidades, que no han cumplido sus objetivos o han sido abandonados, por una razón fundamental: no parten de la comunicación con los beneficiarios, por lo que no logran profundizar en la comprensión de sus necesidades y condiciones reales de vida. Consideramos que *Ha ta tukari* es un caso de éxito, porque los beneficiarios han adoptado la captación pluvial de manera profunda, porque las comunidades de alrededor están buscando la atención del proyecto, porque todos los involucrados estamos trabajando por hacerlo crecer y darle continuidad, sobre todo, porque hemos establecido profundos lazos de confianza y amistad con la comunidad atendida.

**Las condiciones en la Sierra Huichol**

> *El desarrollo sostenible es la voluntad de mejorar la calidad de vida de todos, incluida la de las futuras generaciones, mediante la conciliación del crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.* Unesco

El grupo étnico wixárica o huichol tiene sus raíces prehispánicas en el grupo yuto-azteca de Sonora, al igual que los pimas y los tarahumaras. Habita en los estados de Jalisco, Nayarit, Zacatecas y Durango, concentrado principalmente en la Sierra Huichol, porción de la Sierra Madre Occidental donde colindan los cuatro estados. En la región también hay presencia de indígenas coras, tepehuanos y mexicaneros. La altitud de las montañas oscila entre 500 y 2,300 m sobre el nivel del mar. Se trata de una zona boscosa, con alta biodiversidad.

Los huichol conservan su lengua, tradiciones y cosmovisión ancestral centrada en la relación con la naturaleza. En sus ceremonias consumen peyote y ofrecen animales en sacrificio. Utilizan su vestimenta tradicional y son hábiles artesanos. Los huichol subsisten de la agricultura de temporal para autoconsumo y, cuando termina la cosecha, se dedican a la creación y venta de artesanías o se emplean como jornaleros en la agroindustria. Cultivan casi exclusivamente maíz, de cinco colores —azul, amarillo, blanco rojo y pinto— y frijol en *coamil* —que son pequeñas parcelas en la vertiente de la montaña.

La mayor parte del pueblo huichol habita en los municipios de Mezquitic, Jalisco y El Nayar, Nayarit, catalogados por la Sedesol con muy alto grado de marginación.[3] En el estado de Jalisco, se distribuyen en los municipios de Bolaños y Mezquitic, en cuatro regiones político-religiosas: San Sebastián Teponahuaxtlán (Wauta), Santa Catarina Cuexcomatitlán (Tuapurie), San Miguel Huaistita y San Andres Cohamiata (Tateikie). La Cebolleta y el resto de las comunidades que han tenido contacto con el proyecto *Ha ta tukari* pertenecen a esta última, donde también se encuentra el Tiri Kie, el Cerro de los Niños, uno de sus lugares sagrados más importantes.

Sedesol afirma que en el país "existe una enorme dispersión de 184,748 pequeñas localidades rurales de menos de 2,500 habitantes a las que es extremadamente difícil dotar de infraestructura, equipamientos y servicios adecuados".[4] Estudios del Consejo Nacional de Población indican que "la intensidad de la marginación en México tiende a ser mayor en los asentamientos rurales, dispersos o aislados y con fuerte presencia de población indígena".[5]

Esta condición es una constante en la Sierra Huichol, donde la densidad poblacional es de dos habitantes por kilómetro cuadrado.[6] La mayor parte de los huichol viven en comunidades de menos de 500 habitantes y en pequeños caseríos de muy difícil acceso, dada la escarpada orografía de la región. A la mayoría sólo se accede a pie, por veredas estrechas entre las cañadas. Ese aislamiento geográfico dificulta que las localidades

[3] Sedesol, Unidad de Microrregiones, *Catálogo de localidades* 2012.
[4] Sedesol, *Programa sectorial de Desarrollo Social*, 2007-2012.
[5] Conapo, 2010.
[6] Villareal Parra, 2005.

gocen de los servicios más básicos, como energía eléctrica, drenaje o atención médica. Tanto las instancias oficiales, como las organizaciones de la sociedad civil encuentran serias dificultades para atenderlas. También provoca que sea difícil comercializar los productos locales y el encarecimiento de los que vienen del exterior. Al aislamiento geográfico se suma el hermetismo cultural de los huichol, presente en distintos grados en otras etnias de la región. Se trata de comunidades con alto porcentaje de monolingüismo y analfabetismo, con resistencia a cambiar sus costumbres y a la intervención del gobierno y donde priva la desconfianza hacia lo no indígena.

Los principales problemas de salud de la comunidad huichol son desnutrición en menores de cinco años de edad (55%), enfermedades de las vías respiratorias, enfermedades gastrointestinales y enfermedades de la piel.[7]

La Cebolleta es la comunidad donde se inició y se ha implementado el grueso del proyecto *Ha ta tukari*. Es cien por ciento indígena huichol, con aproximadamente 200 habitantes. Se accede por un camino de terracería, difícil de transitar en temporada de lluvias, pero que comenzó a pavimentarse en el transcurso de esta investigación. La comunidad se encuentra al lado de una profunda cañada, en el límite entre Jalisco y Nayarit, y se extiende a los lados del camino que va de Santa Cruz a San Andrés Coahamita. Las casas son mayoritariamente de adobe, con puertas y ventanas de madera y escasa ventilación. En general, los huichol viven en situación de hacinamiento y toda la familia comparte una habitación. No usan letrinas, sino que defecan en el monte. Las casas tienen cocina con fogón tradicional y aproximadamente un 70% tiene piso de cemento, gracias al programa federal Piso Firme. Cuando llegamos a la comunidad, la mayoría de las casas tenía techos de cartón o zacate, pero conforme avanzó el proyecto se han ido sustituyendo por techos de lámina; además, un programa federal construyó diez casas de tabique con techos de lámina de asbesto, apropiados para la captación pluvial. La comunidad no cuenta con electricidad, carece de infraestructura de saneamiento y no está conectada a la red de agua. Algunas familias cuentan con pequeños páneles solares. Menos del 50% son beneficiarias del programa Oportunidades.

[7] Villareal Parra, 2005.

La Cebolleta cuenta con una clínica, una construcción de cemento con techo de lámina y equipo básico para la atención médica, pero no da servicio de manera constante, sino que es visitada por una brigada de salud que permanece en la comunidad durante dos días, seis veces al año. La brigada está compuesta por un equipo de uno o dos médicos, acompañados por un par de enfermeras y promotores de salud. La clínica no está dotada con todos los medicamentos necesarios, ni los medios para hacer diagnósticos certeros. En la organización de este servicio colaboran el programa federal Oportunidades y la Secretaría de Salud de Jalisco. La clínica con atención permanente más cercana está en San Andrés, a unas tres horas a pie, y hay un hospital en Huehuquilla a unas cuatro horas en coche.

En la comunidad hay un preescolar del Conafe, atendido por egresados de preparatoria en servicio social, y una escuela primaria intercultural bilingüe, que depende de la SEP y es atendida por dos maestros. Cuenta con un aula y un comedor, que es ocupado como aula por falta de espacio, de modo que los niños comen al aire libre, sentados en el suelo. Tres veces a la semana, los niños consumen alimentos en la escuela, que son distribuidos por el DIF y preparados en la propia escuela por las madres de familia, que se turnan para hacerlo. En San Andrés Cohamiata hay una Telesecundaria. Ningún miembro de la comunidad ha terminado la educación secundaria, aunque actualmente hay siete niños que la cursan.

La Cebolleta es una comunidad de reciente fundación, con cierto grado de división debido a la presencia de una familia dominante. Usan el sistema de tequio para hacer obras comunitarias y para la organización de fiestas y ceremonias. No hay presencia de ningún partido político y su organización política responde a sus usos y costumbres. Tienen un consejo municipal, con los cargos de Agente Municipal, Secretario, Tesorero y Policía. Éstos se eligen una vez al año por votación en asamblea. Quienes detentan estos cargos tienen responsabilidades específicas y representan a la comunidad ante el Estado mexicano, pero las decisiones de gobierno se toman en asamblea, en la que se emite un voto por familia, lo que se traduce en que sólo votan los hombres adultos. Los marakames, como se llama a los chamanes huicholes, tienen gran influencia en la comunidad. Son los líderes espirituales, dirigen las ceremonias religiosas y se les adjudican cualidades mágicas. Algunos también son curanderos, pero no todos dominan la medicina tradicional.

**Vivir sin agua**

La humanidad está viviendo una crisis de agua. Problemas ambientales, como la contaminación de ríos y lagos, las grandes sequías y la pérdida de mantos acuíferos causada por la desertificación y deforestación de los espacios naturales, han provocado la disminución del agua potable disponible en el planeta. Cada día aumenta el número de gente que sufre escasez de agua en el mundo.

En el 2010, la ONU "Declara el derecho al agua potable y el saneamiento como un derecho humano esencial para el pleno disfrute de la vida y de todos los derechos humanos". Según datos de este organismo, aproximadamente una de cada ocho personas en el mundo no tiene agua potable, lo que las expone a gran número de enfermedades derivadas de la falta de higiene. La diarrea es la segunda causa de muerte de niños menores de cinco años, lo que significa que la falta de agua potable mata más niños que el sida, la malaria y la viruela juntos.[8] Además, consumir

[8] Intervención de Pablo Solón, embajador de Bolivia ante la asamblea general de ONU, julio de 2010.

cotidianamente menos líquido del que requiere el cuerpo es un serio agravante de la desnutrición, ya que la deshidratación crónica dificulta el transporte de nutrientes en la sangre, razón por la que la ONU ha reconocido que el acceso al agua potable es indispensable para la seguridad alimentaria. A esto se suma el que acarrear agua es un trabajo agotador y físicamente desgastante. En sólo un día, más de 200 millones de horas del tiempo de las mujeres del mundo se consumen para recolectar y transportar agua para sus hogares.[9]

Cuando inició el proyecto *Ha ta tukari*, La Cebolleta no contaba con ningún sistema de suministro de agua. Toda el agua que se usaba era acarreada desde ojos de agua y arroyos de temporal. Los huichol suelen tener a sus animales sueltos, por lo que puercos y vacas beben, se bañan y defecan en esos arroyos, contaminando el agua. El acarreo de agua es una actividad agotadora que realizan principalmente las mujeres y, en menor medida, los niños. Algunas familias pueden hacerlo en burro o camioneta, pero no es lo más frecuente. No es raro que las mujeres se lesionen el cuello y la espalda, por el peso de su carga, generalmente garrafones de 20 litros, además de que están en riesgo constante de sufrir caídas de serias consecuencias. El acarreo les tomaba entre una y dos horas diarias. "Entre las 22 familias de La Cebolleta que han recibido sistemas de captación de lluvia en sus casas, calculamos que las mujeres empleaban aproximadamente 8,030 horas de trabajo duro al año acarreando agua. Esto equivale a cuatro mujeres trabajando todo el año, de lunes a viernes ocho horas al día cargando agua."[10]

En estas condiciones, las familias se veían obligadas a subsistir con entre 20 y 60 litros de agua al día, es decir, entre cinco y diez litros por persona al día.[11] Este dato revela la dimensión del problema en la Sierra, tomando en cuenta que la ONU considera que siete litros de agua por persona al día son el mínimo para permitir la subsistencia y que se requieren al menos 20 litros al día para mantener el desempeño digno de la vida humana.

[9] *Ibid*.

[10] Isla Urbana-Proyecto Concentrarte, *Reporte de evaluación de impacto. Proyecto Ha ta tukari*, 2012.

[11] Isla Urbana, *Estudio basal de disponibilidad de agua. Proyecto Ha ta tukari*, 2011.

Las consecuencias de la falta de agua en la salud son evidentes en la población de la zona, principalmente en los niños, que presentan problemas gastrointestinales, todo tipo de parásitos, hongos en la piel, piojos e infecciones crónicas en los ojos, lo que se agrava porque no cuentan con servicio médico frecuente. “Los adultos lucen más limpios, pero los niños suelen estar llenos de tierra y mocos. En algunas ocasiones vimos ejemplos más extremos, como cuando en Julio 2011 encontramos a los niños de una familia recuperándose de rubiola y vimos que en ningún momento se los había bañado, lavado o cambiado, por lo que estaban llenos de pústulas reventadas, infectadas y pegadas a la ropa, tenían los ojos pegados de lagañas, y en general estaban en un estado deplorable.”[12]

Quizá el mayor agravante de la marginación de la población rural dispersa es la falta de agua potable. La comunidad de La Cebolleta había detectado el acceso al agua como su necesidad más apremiante y sus representantes habían acudido, en repetidas ocasiones, a instancias municipales y estatales solicitando atención al problema, sin encontrar respuesta. El acceso al agua de la población rural dispersa es un problema que no

[12] Isla Urbana-Proyecto Concentrarte, *Reporte de evaluación de impacto. Proyecto Ha ta tukari*, 2012.

ha sabido atenderse. En México y la mayor parte del mundo, las políticas públicas de distribución de agua se centran en extender la red de tuberías y no consideran otras opciones. Resulta económicamente inviable conectar a la red de agua a poblaciones pequeñas, y hacerlo no siempre garantiza el abasto de agua. Un claro ejemplo es el de San Andrés Cohamiata, la mayor de las comunidades huichol con cerca de 1,300 habitantes. Es una de las pocas localidades de la región que está conectada a la red de agua, pero ésta sólo abastece a una cisterna comunitaria, unos cuantos días al mes. Se realizó el gasto público para instalar tubería, pero eso no garantizó el acceso de la población al agua, porque no hay recursos para generar la electricidad necesaria para bombear el agua a gran altura, de modo que se hace sólo esporádicamente (comunicación personal de autoridades de San Andrés Cohamiata).

Es claro que entubar el agua no siempre es la manera más viable, eficiente, ni sostenible de garantizar su acceso. Ante el enorme reto que supone abastecer de agua a la población del campo y la ciudad, la cosecha de lluvia vuelve a ser una forma viable para sustituir o complementar el abastecimiento mediante la red de tubería.

En septiembre de 2011, el derecho al agua potable y el saneamiento fue adoptado constitucionalmente por México. *Ha ta tukari* está demostrando que la cosecha de lluvia es una forma viable de garantizar ese derecho a las comunidades de la Sierra Huichol. Los integrantes de la red están convencidos de que el acceso sostenible al agua potable, acompañado de proyectos educativos y productivos que contribuyan a adoptar la tecnología y a aprovechar al máximo las ventajas de tener agua, puede ser el detonador del desarrollo sostenible de pequeñas comunidades de difícil acceso y una manera efectiva de combatir la marginación de la población rural dispersa de nuestro país.

# I. Las necesidades y el desarrollo sostenible

En 1987, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland, presentó el informe *Nuestro futuro común*, mejor conocido como *Informe Brundtland*, donde se define el concepto de desarrollo sostenible "como aquel desarrollo que junto con responder a las necesidades de la presente generación garantiza a las generaciones futuras el derecho a la satisfacción de los suyos".[13] David Reed[14] describió a profundidad tres dimensiones necesarias para el desarrollo sostenible: la económica, la social y la ambiental. La Unesco[15] acepta y promueve esta noción y describe el desarrollo sostenible como "la voluntad de mejorar la calidad de vida de todos, incluida la de las futuras generaciones, mediante la conciliación del crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente".

[13] Brundtland, 1987, p. 3.
[14] Reed, 2000.
[15] Unesco, 2006, p. 5.

La definición de desarrollo sostenible de la comisión *Brundtland* incluye dos conceptos básicos: la atención a necesidades y la equidad transgeneracional. Con equidad transgeneracional nos referimos a que las generaciones venideras tienen el mismo derecho que la nuestra a gozar de los recursos naturales presentes en la actualidad y del patrimonio social y cultural que ha generado la humanidad. Pero ¿cuáles son las necesidades que atiende el desarrollo sostenible?, ¿son universales?, ¿quién las determina?

La sostenibilidad es una idea utópica, citando a Ebel y Kissmann:[16] "La sostenibilidad es una meta que nunca puede ser alcanzada completamente; es solamente un ideal. Desarrollo sostenible son todos los intentos humanos concretos de acercarse a esta meta." Según su perspectiva, lo que determina este ideal a alcanzar son las necesidades humanas, sólo que, salvo por las más básicas, la humanidad no tiene las mismas necesidades, éstas varían de una cultura a otra, de una época a otra, etc. Esto significa que el desarrollo sostenible es subjetivo y será diferente en cada contexto social, dependiendo de quiénes son los que definan sus propias necesidades.

Hasta aquí concluiríamos que, cuando se trabaja en el desarrollo sostenible de una comunidad, es la propia comunidad la que puede determinar cuáles son sus propias necesidades, pero la realidad no es tan simple, hay otros aspectos a considerar.

Cada sociedad define sus propias necesidades, de acuerdo a su cultura, su moral y sus costumbres, pero los individuos que conforman una sociedad difícilmente pueden hacer consientes ciertas necesidades de tipo cualitativo, si no están satisfechas sus necesidades más primarias, aquellas que tienen que ver con su supervivencia. Una mujer huichol no tiene oportunidad de pensar en la equidad de género si tiene que ocupar la totalidad de su tiempo en conseguir agua, leña y alimento para que sus hijos sobrevivan hasta el día siguiente. Un adolescente huichol tiene pocas posibilidades de pensar en su derecho a la educación si constantemente tiene hambre y frío. En nuestra experiencia, las OSC podemos contribuir a revelar este tipo de necesidades a una comunidad, si partimos de atender sus necesidades más primarias.

[16] Ebel y Kissmann, 2011, p. 2.

*Ha ta tukari* comenzó siendo un proyecto de captación pluvial para dar acceso al agua potable a la gente de La Cebolleta. A casi tres años de su inicio, el objetivo del proyecto se ha transformado: ahora es detonar el desarrollo sostenible de comunidades huicholes, partiendo del acceso al agua potable. El acceso al agua ya no es el objetivo último, sino el punto de partida para revelar múltiples necesidades y crear las condiciones para atenderlas. *Ha ta tukari* está construyendo una base amplia y sólida gracias a la sinergia entre las tres OSC aliadas en el proyecto, que juntas pueden atender simultáneamente las tres dimensiones del desarrollo sostenible.

Por otra parte, desde 2011, el proyecto comenzó a considerar entre sus objetivos la promoción del derecho humano al agua potable, en el entendimiento de que la promoción de un derecho supone crear conciencia sobre dicho derecho entre la población, así como proponer maneras para garantizarlo. *Ha ta tukari* no sólo ha encontrado formas sostenibles de abastecer de agua a población rural dispersa de la sierra, sino que también busca crear conciencia en las comunidades de que el acceso al agua es su derecho y elaborar productos de divulgación —exposiciones y publicaciones— para promover a gran escala el derecho al agua potable del pueblo huichol.

Creemos que la construcción de redes flexibles de OSC conformadas alrededor de las necesidades de la población es muy eficiente y que la articulación entre estas se vuelve natural cuando comparten un enfoque de sostenibilidad y de respeto a los derechos humanos.

## Buenas prácticas para la percepción y atención de necesidades

### *Elaborar un diagnóstico amplio*

Para desarrollar proyectos en comunidades de difícil acceso, es muy importante elaborar un diagnóstico completo, que nos permita ser realistas a la hora de hacer compromisos y planear metas. En proyectos de desarrollo, puede ser complicado calcular los resultados a largo plazo, ya que implican procesos complejos para los que no hay una fórmula que nos permita tener control sobre su resultado. Sin embargo, es recomendable tener claro cuáles son las metas que se persiguen. Mientras más completo

y minucioso sea el diagnóstico, en el futuro nos puede ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero. Para todo buen diagnóstico es útil revisar bibliografía escrita del grupo con el que se trabaja e investigar los siguientes elementos:

· Características políticas, religiosas, demográficas y geográficas
· Conflictos y divisiones que se vivan dentro de la localidad
· Principales actividades económicas
· Fechas en que la comunidad se organiza y realiza actividades importantes
· Principales necesidades detectadas por la comunidad
· Posibilidades de coparticipación
· Experiencias de trabajo de otras organizaciones con esa población

Trabajar en comunidades de difícil acceso muchas veces significa trabajar en condiciones climáticas duras, en lugares donde hay que entrar caminando y cargar el equipo, con población que no habla nuestra lengua, etc. Hay que considerar todos los aspectos para saber a que nos enfrentamos.

Es importante conocer los ritmos de la comunidad, porque es difícil avanzar en el trabajo cuando los viajes coinciden con actividades de la comunidad que absorban todo su tiempo y que no les permitan participar en el proyecto, como fiestas religiosas, peregrinaciones y los tiempos de siembra y cosecha. También es bueno estar enterados de cuándo realizan sus asambleas comunitarias, cuando se da el cambio de gobierno local, etc.

***Plantear metas a corto y largo plazo***

El trabajo para el desarrollo sostenible requiere de miras a largo plazo. Una intervención de uno o dos años en una comunidad puede ser insuficiente para consolidar la incidencia de los proyectos. Es importante que tengamos miras a futuro para garantizar el éxito de nuestra intervención. Es útil plantear objetivos a largo plazo, pero tampoco puede tratarse de un plan estricto, porque siempre tendremos que adaptar nuestra estrategia a lo que vamos encontrando en la realidad. Es útil plantear acciones concretas para alcanzar metas a corto plazo y objetivos más generales a mediano plazo, pensando siempre en el largo plazo, sin que esto nos lleve a perder flexibilidad. Hay que tener presente que, mientras avanza el proyecto vamos profundizando en la comprensión de las comunidades que atendemos y sus necesidades, y que el proyecto tendrá que ir adaptándose a la realidad.

***Aproximación***

Cuando se trabaja con comunidades indígenas aisladas, de tradiciones con gran arraigo, hay que ser muy sensibles al proponerles un trabajo de desarrollo comunitario. Es recomendable que las primeras aproximaciones sean mediante sus autoridades, tanto políticas como religiosas y mantener siempre una comunicación con estas. Debemos ser pacientes, ya que los procedimientos por los que los indígenas toman decisiones son muy diferentes y a otros ritmos a los que los citadinos estamos acostumbrados. También es importante buscar vínculos con diversos actores de la comunidad. En nuestra experiencia, trabajar con los niños y niñas nos permite entrar rápidamente en confianza con la comunidad, ya que por su naturaleza curiosa y sin prejuicios se acercan con mayor facilidad que los adultos a los que venimos de fuera. El vínculo de confianza con los niños facilita establecer contacto con los padres y el resto de la familia.

***Obtener datos a partir de la observación***

Al hacer trabajo de diagnóstico y evaluación del proyecto, es importante confiar en nuestra percepción e intuición. La observación muchas veces es más útil que los datos recogidos mediante una encuesta o estudio, más aún cuando trabajamos en una realidad cultural tan diferente a la nuestra como la huichol. Es importante corroborar con la observación lo que nos comunican los informantes y beneficiarios, para evitar caer en malos entendidos por nuestras diferencias culturales y de idioma. Por ejemplo, una vez le preguntamos a un beneficiario —¿Cómo está tu sistema?— refiriéndonos al estado del sistema de captación que se instaló en su casa el viaje anterior, a lo que él respondió —más o menos. Nosotros nos preocupamos e imaginamos que había tenido algún desperfecto o mal funcionamiento, o que algo no convencía al beneficiario. Fuimos a revisarlo y nos dimos cuenta de que el sistema estaba impecable y el beneficiario muy satisfecho. Con "más o menos", quería decirnos que la cisterna estaba llena hasta la mitad.

Otro caso. Cuándo preguntamos a los huicholes ¿Cada cuanto se baña tu familia?, ellos respondían que cada tercer día, lo que no parecía corresponder al estado de higiene que estábamos observando. Con el tiempo nos dimos cuenta de que para ellos bañarse puede ser echarse agua en la cara y el torso, sin desvestirse, tallarse ni usar jabón.

También hay que considerar que los huicholes no acostumbran usar medidas numéricas, ni de tiempo, ni de distancia. Muchos desconocen su edad o la de sus hijos, porque no la miden en años. Cuando preguntamos ¿Cuánto te tardas en ir por el agua?, la respuesta suele ser una hora o dos horas, nadie responde 45 minutos o una hora y cuarto, porque realmente no han medido el tiempo como lo haríamos nosotros. Tampoco tienen la costumbre de describir la distancia que recorren en metros o kilómetros.

***Consultar a la comunidad para priorizar las necesidades a atender***

Todo trabajo dirigido al desarrollo social tendrá más éxito mientras más certero sea su diagnóstico de necesidades. Atender en primer lugar las necesidades más apremiantes detectadas por la propia comunidad tiene un impacto muy evidente para los beneficiarios, lo que facilitará la adopción del proyecto, así como todo trabajo transversal o complementario que se haga a partir de esto.

***Apoyarnos en quienes conocen a la comunidad***

Para hacer un diagnóstico certero es importante consultar a todo tipo de informantes, tanto a las autoridades locales, como a mujeres y niños. No es raro que encontremos a gente que trabaja en otras OSC o para distintas instancias oficiales, cuyo conocimiento de la región puede ser de gran ayuda al hacer un diagnóstico, por ejemplo, maestros, personal de salud, implementadores de programas de gobierno, etc. La mayoría de estás figuras no son miembros de la comunidad, pero pasan largas temporadas ahí y la conocen bien. En el caso de La Cebolleta, los maestros y promotores de la SEP son huicholes que vienen de otras comunidades y que han estudiado en la ciudad. Son bilingües y comprenden la realidad cultural de la comunidad, pero pueden tomar distancia. Ven las cosas desde una perspectiva diferente a la nuestra y a la de los locales. Ellos ya han detectado necesidades y han trabajado en atenderlas, pero a veces no logran buenos resultados por falta de recursos y por la rigidez de las estructuras oficiales. La comunicación con ellos ha sido muy valiosa, porque nos han ayudado no sólo a detectar necesidades, sino a comprender las dificultades que enfrentamos para atenderlas, sobre todo las de tipo cultural.

***Realizar procesos educativos***

No se puede atender necesidades que no son reconocidas como tales por la comunidad, es aquí donde cobran importancia los procesos educativos. En La Cebolleta la comunidad detecta la necesidad de resolver sus problemas de salud de tipo infeccioso y parasitario. Nosotros sabemos que esas enfermedades están asociadas a la falta de higiene, pero los huicholes no han hecho esa asociación y no perciben la higiene como una necesidad. El tener acceso al agua potable le da a la comunidad la posibilidad de mejorar sus condiciones de higiene, pero no ocurre de manera automática, por eso, estamos trabajando en educación en hábitos de higiene, buscando que la comunidad los perciba como una necesidad asociada a la salud y el bienestar.

Otro ejemplo es el caso de la basura. Hasta hace unas cuantas décadas para los huicholes no existía este problema, porque todo lo que producían y consumían estaba hecho con materiales biodegradables. Dónde se tiraban las cosas no era mayor problema, porque todo era orgánico, así que lo todo tiraban en el bosque, donde se degradaba rápidamente. Ahora

consumen cerveza en lata, refresco en botellas de pet, papitas y galletas en empaques de plástico, etc., pero no han adquirido el hábito de usar botes de basura, ni de separar lo orgánico de lo inorgánico, sino que muchos siguen tirando la basura al bosque. Evitar la contaminación por basura de su entorno natural es una necesidad que solo algunos de ellos perciben. Es una de las muchas necesidades que hemos detectado que requiere de un proceso educativo para atenderse.

***Hacer alianzas para una atención integral***

Cuando se trabaja en comunidades en extrema marginación, como las de la Sierra Huichol, las necesidades parecen infinitas y no podemos atenderlas todas, porque no nos daríamos abasto, no todas son parte de nuestra misión, ni están dentro de nuestra área de experiencia. Sin embargo, hay algunas que son verdaderamente apremiantes y mucho de nuestro trabajo sería inútil si no se atienden primero. Para hacer un trabajo más integral, podemos hacer alianzas con otras OSC. En nuestra experiencia esto ha sido enormemente enriquecedor.

Al rededor del proyecto *Ha ta tukari* se creó una red informal, susceptible de crecer, de tres OSC que trabajan en temas totalmente distintos, pero que comparten un objetivo común: el desarrollo sostenible. Esta red se dio de manera natural, a partir de las necesidades de la comunidad y ha permitido que el proyecto abarque las tres dimensiones del desarrollo sostenible: la social, la ambiental y la económica. El impacto del proyecto se multiplica y los beneficios para la comunidad son evidentes. Está alianza también ha aportado muchas ventajas para las OSC que colaboramos. Para una asociación como ConcentrArte, que atiende básicamente necesidades cualitativas —como el empoderamiento del niño y su derecho a opinar y expresarse—, a veces es difícil encontrar financiamiento, porque quienes los otorgan prefieren financiar proyectos que tienen resultados cuantificables y no cualitativos. Por otro lado, a OSC que atienden principalmente necesidades primarias, como Isla Urbana se les exige cada vez más que realicen un trabajo integral, desarrollando procesos educativos, haciendo trabajo de difusión, etc., que no es su especialidad. Cuando Lu'um se sumó a la alianza el proyecto comenzó a atender las tres dimensiones del desarrollo social. La mejor forma de realizar un trabajo integral y multidiscipli-

nario es trabajando de manera complementaria. El trabajo en red multiplica el impacto de cada pequeña intervención y permite atender las problemáticas multifactoriales de la población en extrema marginación.

***Detectar y atender necesidades enlazadas***

Atender una necesidad primaria puede crear las condiciones para atender otras necesidades no detectadas por la comunidad. En La Cebolleta, médicos y promotores de salud trataban de promover hábitos de higiene cuando aun no había agua y por tanto no estaban dadas las condiciones para ello. En *Ha ta tukari* hemos ido atendiendo necesidades enlazadas a partir del acceso al agua potable, lo que multiplica el impacto de cada sistema de captación pluvial que colocamos y facilita integrar el trabajo de las tres OSC.

1. Comenzamos por atender la necesidad más apremiante detectada por la propia comunidad, el acceso al agua potable. Vimos cuáles eran las ventajas que obtenían los miembros de la comunidad al tener agua en sus casas y cómo podíamos ayudar a potenciarlas, detectando y atendiendo nuevas necesidades.
2. El tener agua potable en la casa le permite a las familias mantener un buen estado de higiene. Para que aprovecharan esta ventaja, había que promover hábitos de higiene, sobre todo entre las madres y los niños. Esa fue la segunda necesidad que detectamos.
3. Antes de que planteáramos el proyecto, representantes de la comunidad habían solicitado al gobierno que llevaran la red de agua entubada a La Cebolleta, al no obtener respuesta, decidieron buscar fondos para construir un bordo. Ambas propuestas son ecológicamente agresivas y no solucionan el problema a largo plazo, en cambio, obtener el agua mediante captación pluvial les permite acceder a este servicio

de manera sostenible. Nos dimos cuenta de que, aunque los huicholes buscan vivir en equilibrio con la naturaleza, eso no significa que manejen el concepto de sostenibilidad o que conozcan las diversas ecotecnias que les permitirían mejorar su calidad de vida sin afectar su entorno natural. Trabajar en educación para la sostenibilidad fue la tercera necesidad que detectamos.

4. *Ha ta tukari* ha logrado abastecer de agua potable a La Cebolleta de manera sostenible, lo que nos demuestra que la captación pluvial es una solución viable para garantizar acceso al agua de población rural dispersa en comunidades de difícil acceso. Nosotros sólo podemos ir atendiendo unas cuantas comunidades poco a poco, pero nos gustaría que hubiera más gente trabajando en captación pluvial en la Sierra, ya sea desde las OSC o el gobierno, también queremos incidir en las políticas públicas de distribución de agua y que se destine gasto público en abastecer a estas comunidades. Eso nos lleva a una tercera necesidad, promover el derecho al agua potable del pueblo huichol.
5. Otra de las ventajas de que las familias tengan agua en sus casa es que las mujeres ya no tienen acarrearla, por lo que tienen más tiempo y energía para hacer otras actividades. Detectamos la necesidad de que las mujeres realicen actividades más productivas, que les permitan mejorar sus ingresos.

***Revelar necesidades cualitativas***

Hay cierto tipo de necesidades que es difícil que una persona detecte cuando ocupa la totalidad de su tiempo buscando cubrir aquellas otras que le permiten subsistir. Para poder atender necesidades de tipo cualitativo —por ejemplo, expresarse con libertad, adquirir conocimientos más allá de los necesarios para la subsistencia, hacer arte, recibir un trato digno, no sufrir discriminación, etc.—, primero debemos revelarlas, es decir, crear las condiciones que permitan a la población atendida percibir esa necesidad.

Un ejemplo muy claro es el de la equidad de género. Desde el principio del proyecto las OSC detectamos la necesidad de trabajar en este tema, muy difícil de abordar con comunidades profundamente machistas. Las mujeres de La Cebolleta saben que, en general, sufren maltrato por parte de los hombres y muchas se sienten sometidas o en desventaja, sin embargo, eso no significa que hayan sentido la necesidad de recibir un trato de equidad. Dadas sus condiciones, no habían siquiera considerado que pudiera existir la equidad de género. Por otro lado, era evidente tanto para la comunidad, como para las OSC, la necesidad de que los artesanos, que son mayoritariamente mujeres— mejoraran sus ingresos, pudiendo vender sus productos con más frecuencia y a mejor precio. En La Cebolleta, los que salen de la comunidad a vender la artesanía casi siempre son hombres, también son quienes ponen los precios, reciben el dinero, y muchas veces son los que lo gastan, sin la opinión de la mujer que realizó el trabajo. Por esa razón se sumó al proyecto la tercera asociación, Desarrollo Rural Sustentable Lu'um, que organiza el grupo de mujeres *Hícuri ta iyari*. Lu'um atiende de manera directa una necesidad primaria detectada por la comunidad, mejorar el ingreso familiar, comercializando la artesanía a precio justo. En el grupo, todas las decisiones las toman las mujeres, quienes también reciben el dinero, lo que ha contribuido a su empoderamiento, condición necesaria para revelar la equidad de género como un necesidad. Aunque no hemos trabajado directamente la equidad de género, estamos dando un primer paso al contribuir a revelar esa necesidad.

También hemos visto lo importante que ha sido modelar conductas mediante el ejemplo. Muchos de quienes desarrollamos e implementamos *Ha ta tukari*, incluyendo a la mayoría de los coordinadores, son mujeres. En el equipo de trabajo existe un trato de equidad entre hombres y mujeres, que se extiende al trato que damos a las personas de la comunidad. También ha sido importante que hemos exigido a los hombres de la comunidad un trato de equidad para las mujeres del equipo, que logramos ganar, no sin enfrentar resistencias.

***Atender necesidades de manera transversal***

Un proyecto multidisciplinario nos da la oportunidad de atender múltiples necesidades de manera transversal, como el de la equidad de género y el

derecho a expresarse de los niños. Estos temas están contemplados en los objetivos de las OSC que colaboran en el proyecto, pero hay una necesidad que hemos atendido de manera totalmente inconsciente. El proyecto llevaba ya dos años en marcha cuando, por una serie de entrevistas, nos dimos cuenta de que una de las cosas que más le gusta a la comunidad de convivir con el equipo de trabajo es que tienen oportunidad de mejorar su español. La mayoría de los hombres adultos habla español suficiente para mantener una conversación y unos cuantos lo dominan, pero no es el caso de las mujeres, ni de los niños pequeños, ni de los ancianos. Cuando estamos en la comunidad, convivimos de manera constante, sobre todo con los niños, no solo en los talleres y el trabajo de instalación sino también en nuestro tiempo de descanso. Entre las actividades que realizamos están la presentación de obras de teatro y un ciclo de cine, en el que la mayoría de las películas son habladas en español. Estás actividades han servido para reforzar su aprendizaje del idioma. Ahora que somos conscientes de esa necesidad, podemos decidir atenderla de manera directa, organizando lecturas y otras actividades didácticas.

***Evitar imponer necesidades***

Antes de iniciar un proyecto que nos signifique un gasto de energía, tiempo y recursos, debemos estar muy seguros de estar atendiendo necesidades que existen en la comunidad. Esto puede sonar obvio, pero no es fácil reconocer las necesidades de una población con una cultura muy diferente a la nuestra. Recordemos que las necesidades varían un contexto social a otro. Hemos visto más de un proyectos abandonado porque no respondía a las necesidades reales de la comunidad. A veces las OSC tendemos a imponer soluciones a necesidades que son nuestras, pero eso no significa que el resto de la humanidad las compartan. Un ejemplo es el caso de los baños. Para quienes vivimos en la ciudad tener un baño es absolutamente necesario, pero en el campo no siempre es así. Las comunidades de la Sierra Huichol no tienen drenaje, ni infraestructura de saneamiento, lo que es un problema serio en comunidades relativamente grandes, como San Andrés Cohamita, donde la población está más concentrada. Sin embargo, la mayoría de la población de la Sierra vive en comunidades como La Cebolleta, que no tienen problemas de saneamiento, porque tienen

muy pocos habitantes y las casas están muy separadas unas de otras. Ahí, la gente hace sus desechos en el monte donde se integran rápidamente a la naturaleza, basta con taparlos con un poco de tierra y hacerlo lejos de las casas y las fuentes de agua para evitar un problema sanitario. Con muy buena voluntad, OSC y programas de gobierno llevan baños secos o letrinas a comunidades donde no son adoptados, simplemente porque no se necesitan y no resuelven un problema.

***No generar nuevas necesidades***

Hemos visto el fracaso o la poca efectividad de obras y proyectos que buscan atender una necesidad, generando nuevas necesidades que no están contemplando satisfacer.

Ya mencionamos el caso de San Andrés Cohamiata, comunidad que está conectada a la red de tuberías pero que necesita electricidad para bombear el agua. Como el municipio no paga la electricidad, el agua casi nunca llega. Este proyecto no logró su objetivo porque generó una nueva necesidad que dejó sin atender.

Otro caso. Hay un programa federal que está construyendo casas de tabique en la zona. En La Cebolleta ya hay varias casa terminadas, pero no todas están siendo habitadas. El programa contempla que los beneficiarios pongan por su cuenta, a modo de coparticipación, las puertas y las ventanas. Además, las casas no tienen piso, porque se supone que eventualmente lo pondrá el programa Piso Firme, que ya había pasado por la comunidad, de modo que es poco probable que regrese pronto, si es que continúa. En las condiciones en que se dejaron las casas —necesitando piso, puertas y ventanas—, no aportan ninguna ventaja sobre las casa de adobe que ya tenían los beneficiarios, que ahora necesitan conseguir dinero para poner lo que les falta. Eso sí, las casas tienen instalación eléctrica completa, en una comunidad que no está conectada a la red de energía.

Un caso aún peor. En San José Tesorero el gobierno puso la instalación para el servicio de energía eléctrica, incluyendo postes de alumbrado público y una placa que dice cuántos millones se invirtieron en la obra. Sin embargo, gente de la comunidad reporta que nunca han gozado del servicio, al parecer porque se descompuso un generador y no hay recursos para sustituirlo.

En La Cebolleta, la comunidad ha detectado la necesidad de tener electricidad pero no quieren que los conecten a la red de energía, sino que están buscando conseguir paneles solares. Necesitan la electricidad suficiente para iluminar las casas por la noche y escuchar música a ratos o cargar un celular. También para tener una computadora y una impresora en la oficina de la comunidad y en la escuela. Un par de tienditas quisieran conectar refrigeradores. Estas necesidades se pueden cubrir con paneles solares, por lo que la comunidad nos ha pedido ayuda para conseguirlos. Saben que conectarse a la red eléctrica significaría que tener luz dependería de las decisiones de funcionarios de gobierno, además de que necesitarían dinero para pagarla. Toño, el marakame, dice que también los llevaría a tener aparatos eléctricos que ahora no necesitan, él en particular, quiere evitar la tentación de necesitar una televisión.

Una de las cosas que hemos procurado en *Ha ta tukari*, es no generar problemas tratando de resolverlos y no crear necesidades tratando de atender otras. Esto es fácil cuando se parte del principio de sostenibilidad.

***No confundir el medio con el fin***

Las OSC podemos caer en este error, cuando ponemos los compromisos adquiridos con quienes nos financian por encima de las necesidades de la gente que atendemos. Cuando nos preocupa más alcanzar números, cumplir metas y elaborar documentos probatorios que cumplir los objetivos reales de nuestro trabajo. Es decir, cuando la población que atendemos deja de ser un fin y se convierte en un simple medio para obtener financiamiento, reconocimiento público o una fuente de trabajo.

Las instituciones públicas también lo hacen cuando su quehacer se centra en "atender" a un alto número de personas, ejercer cierta cantidad del presupuesto o terminar una obra respondiendo a los tiempos políticos, aun cuando eso no signifique atender necesidades de manera efectiva. Por ejemplo, la comunidad de San Andrés Cohamiata necesita agua potable y el gobierno la conecta con la red de tuberías. La necesidad sigue sin atenderse porque se confundió el fin —acceder al agua—, con un medio que no resultó efectivo —la red de tuberías. Los encargados de las políticas públicas de distribución de agua en nuestro país (Conagua, pero también el gobiernos federal, los gobiernos estatales, etc.) confunden dar ac-

ceso a la población al agua potable con extender la red de tubería, sin detenerse a pensar en alternativas más viables y sostenibles. Lo mismo ocurrió con la energía eléctrica en San José Tesorero.

Atender necesidades mediante soluciones sostenibles, como la captación pluvial y los paneles solares, ayuda a combatir esta conducta, porque el enfoque de sostenibilidad considera el interés y la necesidad general, incluso de manera transgeneracional.

***Contemplar las necesidades de las OSC***

No es raro que ocurra el caso contrario. Algunas OSC, sobre todo cuando el financiamiento es limitado, priorizan las necesidades de la población que atienden, por encima de sus propias necesidades. Hay que tratar de mantener un equilibrio y pensar también en la sostenibilidad de la organización, para no caer en el sinsentido de agotar nuestros recursos materiales y humanos, disminuyendo nuestra efectividad y corriendo el riesgo de dejar de ser operativos.

Es útil detectar las necesidades del equipo de trabajo que puede satisfacer la comunidad, porque puede ayudarnos a establecer acuerdos de coparticipación con los beneficiarios y siempre es satisfactorio sentir que nuestro trabajo es retribuido. En *Ha ta tukari* constantemente necesitamos que la gente responda a encuestas y entrevistas o que se deje tomar fotos y video durante las actividades. Necesitamos que nos ayuden a cargar material pesado, a recoger leña y que nos hagan tortillas. Algunas veces necesitamos a alguien que nos sirva de guía o de traductor. Es sano para el proyecto que cuando la comunidad satisface necesidades del equipo, nadie lo tome como un favor, sino como una forma de coparticipación.

***Buscar la independencia de la comunidad***

Cuando trabajamos con población altamente marginada, más aún en comunidades muy aisladas, debemos contemplar que todos los aspectos del proyecto persigan su sostenibilidad. Las OSC no podemos permitirnos que la comunidad nos necesite para satisfacer sus necesidades porque eventualmente todo proyecto tiene un final y al terminar nuestra intervención dejaríamos a la población en un abandono mayor que el que encontramos al llegar. Es fundamental que el trabajo, más que a atender necesidades,

esté encaminado a encontrar formas para que la comunidad pueda satisfacer esas necesidades por sí misma.

En *Ha ta tukari* trabajamos por que la comunidad pueda replicar los sistemas de captación, dando capacitación profunda a los beneficiarios más interesados, de modo que en el futuro puedan instalar los sistemas por sí mismos. El proceso educativo esta dirigido a que la comunidad adquiera hábitos y conocimientos que le permitan mejorar su calidad de vida de manera sostenida e independiente, también hemos detectado a jóvenes con interés y habilidades, a quienes queremos capacitar para que colaboren en la continuidad del proyecto, en La Cebolleta o en otras comunidades. Por último, en el grupo de artesanas se trabaja con el objetivo de que a mediano plazo las mujeres puedan adquirir sus materiales, establecer el precio justo y vender su producción de manera independiente, sin necesitar nuestra intervención o la de los hombres de la comunidad.

Cuando desarrollamos un proyecto con enfoque de sostenibilidad, es fundamental no crear relaciones de dependencia con la comunidad evitando caer en el asistencialismo y el paternalismo. Existen formas de atención a la población, tanto de OSC como gubernamentales, que se basan en

el reparto de cosas. Un ejemplo muy común es el de los programas para mejorar la nutrición de los niños, que distribuyen leche enriquecida, suplementos alimenticios o desayunos escolares. Si bien, son proyectos que atienden una necesidad apremiante, crean dependencia de la población porque no contemplan mecanismos para que la comunidad pueda mejorar su alimentación por sí misma, diversificando sus formas de producir alimento.

Otra forma de crear relaciones de dependencia se puede dar a partir de las relaciones comerciales. Conocemos el caso de un proyecto en una comunidad que consiste en elaborar y vender un producto, un objeto de producción industrial intervenido con técnicas artesanales. El resultado es un producto utilitario muy original, que se vende a buen precio. El proyecto opera de la siguiente manera: una persona de la ciudad —quien tuvo la idea de elaborar el producto— lleva los insumos a las artesanas, les encarga la elaboración de las piezas, que les paga a buen precio y se las lleva a vender a la ciudad. Con esto, logra el objetivo de mejorar sustancialmente el ingreso de las artesanas, sin embargo, el proyecto no contempla una estrategia para que sean ellas quienes puedan comprar los insumos, establecer precios o salir de la comunidad a vender el producto, de modo que este ingreso no está asegurado, sino que depende de la disponibilidad de una sola persona. Sin esta persona, las artesanas no tendrían como mantener su ingreso.

En *Ha ta tukari*, con el afán de ayudar a la gente, comenzamos a establecer una relación similar con algunas artesanas de La Cebolleta. Nos ofrecimos a llevarnos artesanía para vender en la ciudad, pero por falta de tiempo y experiencia resultó incómodo y complicado, además de que no podíamos hacerle el favor a todas las artesanas, por lo que la situación se prestaba a favoritismos. Sentimos que se viciaban las relaciones y que se podían generar conflictos y nos dimos cuenta de que era más sano invitar a una asociación con experiencia a de-

sarrollar un proyecto productivo. Gracias a la intervención de Lu'um, *Ha ta tukari* ahora contempla la sostenibilidad e independencia de un grupo amplio de artesanas con quienes hemos establecido una relación de coparticipación que las empodera.

***Evitar la dádiva***

En ocasiones llega gente a las comunidades para regalar cosas —despensas, ropa o cobijas— sin percatarse de la parte negativa de la dádiva. El reparto de bienes materiales suele generar conflictos, despertando competencia, voracidad y envidia en la comunidad, porque siempre habrá quien no llegó a tiempo al reparto, quien siente que no recibió lo justo o quien encuentre la forma de obtener más que los otros, lo que puede llegar a ser grave en comunidades pequeñas, donde todo se sabe y los pequeños conflictos crecen con facilidad. La dádiva no concuerda con el ideal de sostenibilidad y en lugar de empoderar a quien la recibe, lo devalúa, al colocarlo en un lugar de subordinación, en la posición del limosnero que depende de la voluntad de otros para subsistir.

Siempre hay gente que se solidariza con los huicholes y nos entrega cosas, como ropa usada o leche enriquecida, para llevar a La Cebolleta. Hemos aprendido que hay que ser muy cuidadosos con el reparto de cosas, pero por otro lado, es difícil negarse a recibir ningún tipo de donativo, considerando la extrema necesidad de la gente. Después de reflexionar mucho si debíamos o no aceptar ese tipo de donativos, encontramos una solución. Para evitar viciar nuestra relación con la comunidad, le pedimos a los maestros que sean ellos quienes se encarguen de repartir la ropa, cuando nosotros ya nos hayamos ido, aclarando siempre que lo manda gente de la ciudad y que no es de nuestra parte. Lo mismo hacemos con la leche y otros alimentos, la dejamos a las madres encargadas del comedor escolar, así el reparto es parejo para todos los niños.

Por otra parte, establecimos la regla de que los miembros del equipo no pueden regalar cosas a las personas de la comunidad en actitud de dádiva, porque siempre había quien se conmovía y le regalaba su suéter a un niño o le compraba unos huaraches, lo que no es equitativo porque todos los niños de la comunidad tienen esas necesidades. Además eso provocaba que la gente comenzara a pedir, e incluso exigir, que les regalá-

ramos cosas. Sin embargo, todos tenemos en la comunidad gente con la que hemos establecido vínculos afectivos. Sí nos permitimos hacer regalos discretos y personales a los amigos. La línea es muy delgada, pero la principal diferencia es la actitud. No es lo mismo que el equipo llegue a la comunidad como Santa Claus, repartiendo regalos, a que ocasionalmente una persona le lleve un obsequio a un amigo, para decirle "me acorde de ti".

***Desarrollar tecnología apropiada***

Cuando se trabaja en desarrollo sostenible, lo usual es que los proyectos incluyan la introducción tecnología sostenible. *Ha ta tukari* se apega los principios de la *tecnología apropiada*, es decir, aquella que se diseña contemplando aspectos medioambientales, éticos, culturales, sociales y económicos de la comunidad a la que se dirige, procurando aprovechar al máximo los recursos existentes, con el mínimo impacto para el entorno natural, que sea de bajo costo, fácil de mantener y de replicar. La cosecha de lluvia o captación pluvial es la forma más simple y racional de obtener agua potable. Es tan simple como recoger la lluvia que escurre de los techos de las casas para almacenarla en cisternas y es viable en cualquier lugar donde haya precipitación pluvial frecuente, que es el caso de las montañas. ¿Por qué la es una solución para la sierra huichol?

1. Es de bajo costo. A diferencia de la red de tuberías, la operación de los sistemas de captación pluvial no implica gastos y los costos de mantenimiento son mínimos, lo que los hace sostenibles económicamente para familias de muy bajos ingresos.
2. Es eficiente. Los sistemas funcionan por si solos y sólo dependen de la lluvia. Su operación no requiere fuentes de energía, ni esfuerzo físico. Además, con el mantenimiento adecuado, proveen de agua muy limpia, porque aprovecha el ciclo de la lluvia, que es la forma en la que la naturaleza elimina las impurezas del agua, haciéndola potable.
3. Es replicable. Los sistemas de captación son sencillos y fáciles de instalar, lo que hace posible capacitar a gente de la comunidad para que pueda hacerlos y darles mantenimiento por sí misma. No se requiere maquinaria pesada para instalarlos, lo que permite llevarlos a comunidades de difícil acceso.
4. Es ambientalmente sostenible. Durante décadas, proyectos de ingeniería ecológicamente destructivos han sido la principal manera de abastecer de agua a la humanidad, siendo que la lluvia es una fuente abundante de agua a la que podemos acceder sin necesidad de hacer presas, construir plantas de bombeo, ni explotar ríos y acuíferos. La cosecha de lluvia, permite aprovechar el agua conforme se renueva de manera natural, asegurando el abasto del preciado recurso a largo plazo.
5. Respeta las características culturales de la comunidad. La cultura Huichol aspira a vivir en equilibrio con su entorno natural y acepta con agrado una tecnología que no daña el ambiente y responde a los ciclos naturales. Por otra parte, la cosecha de lluvia les permite mantener su independencia, al recibir el agua directamente de la naturaleza, en lugar de obtenerla de una tubería que opera el gobierno.

***Mantener la viabilidad del proyecto***

En ocasiones se deben tomar decisiones para mantener la viabilidad del proyecto, aún en contra de otros factores importantes, procurando mantener un equilibrio entre todos los aspectos del proyecto. Pongamos por ejemplo un conflicto que tuvimos entre replicabilidad y viabilidad en la instalación de sistemas de captación. Una de las características de la tecnología apropiada es que debe ser fácil de replicar. Los componentes de

los sistemas que estamos instalando, en general son fáciles de armar, no se necesita de conocimientos especializados para hacerlo y las piezas y herramientas se consiguen en tlapalerías y tiendas de materiales comunes, de modo que pueda replicarlos cualquiera que reciba la capacitación para hacerlo. Una excepción es la bolsa de geomembrana de las cisternas.

La cisterna de geomembrana no es fácilmente replicable porque hay pocos distribuidores de este material en el país y soldarla requiere herramientas y conocimientos técnicos especializados. ¿Por qué la elegimos, cuando se pueden hacer cisternas replicables, como las de ferro-cemento o tabique? Porque tiene grandes ventajas para el trabajo en la Sierra que no podíamos obviar. Para empezar, se hace con materiales ligeros y que ocupan poco espacio. Esto es muy importante, porque a muchas de las casas y comunidades de la zona solo se llega a pie, bajando por cañadas muy empinadas. Difícilmente podríamos atenderlas si tuviéramos que cargar tabiques o bultos de cemento, que además, obligarían a pagar fletes para transportarlos a la sierra. Otra ventaja es que su instalación es fácil y rápida, tres técnicos entrenados pueden poner dos cisternas en un sólo día.

En un proyecto en campo a veces hay que elegir lo más viable sobre otras características importantes, como la replicabilidad. Por fortuna, encontramos una forma de solventar este conflicto: una de las primeras cisternas que hicimos en la comunidad es de tabique y cemento, un método constructivo que los beneficiarios dominan. Así, los beneficiarios saben que pueden hacer sus cisternas de la manera que se les facilita a ellos y nosotros podemos seguir usando la que se nos facilita a nosotros. Hemos pensado que sería conveniente hacer también una cisterna de ferro-cemento, para brindarles una tercera opción.

Un caso similar es el de los filtros. Antes de trabajar en la Sierra, nuestra experiencia era instalando sistemas de captación en la ciudad, donde acostumbramos poner un juego de filtros de carbono activado o similares. El problema de los filtros es que no son replicables, ni fáciles de conseguir y tienen partes que hay que sustituir frecuentemente. En las ciudad la lluvia arrastra metales pesados, por lo que estos filtros son absolutamente necesarios, sin embargo, el agua que recogen los sistemas en la montaña viene muy limpia, lo hemos comprobado con estudios de calidad de agua. Al darnos cuenta de que el agua es tan buena, decidimos que no era ne-

cesario poner filtros que no son replicables, a los que no es fácil darles mantenimiento y que encarecen los sistemas, en cambio, nos enfocamos en que las familias adopten la costumbre de hervir el agua.

***Adaptarse a la realidad***

A lo largo del proyecto y conforme el diseño se ha probado con el uso, los sistemas originales han sufrido diversas adecuaciones para hacerlos más funcionales, resistentes y fáciles de instalar. Cambió la forma de las cisternas, tienen la misma capacidad, pero ahora son más anchas y bajas. Con el diseño anterior había que excavar un agujero en el piso para calzar las cisternas y que no las volteara el viento cuando estaban vacías. Con el nuevo diseño ya no es necesario excavar, reduciendo el tiempo y trabajo de instalación, y haciendo más fácil entrar y salir de las cisternas para limpiarlas. También se modificó la forma de las tapas. Las primeras eran planas pero, tras una fuerte granizada, el hielo acumulado arriba hizo que una cisterna comenzara a colapsar, por lo que en el nuevo diseño tienen forma de cúpula, una estructura más resistente, que impide la acumulación de granizo sobre la cisterna.

Varios miembros de la comunidad solicitaron una modificación a sus sistemas que les permite aprovechar mejor el agua en época de lluvias. Como no están cerradas herméticamente, cuando las cisternas se llenan, el agua se desborda por debajo de la tapa. Algunas de las primeras cisternas instaladas contaban con un rebosadero, un tubo por el que sale el agua sobrante, de modo que es fácil recogerla en otro contenedor. A petición de los beneficiarios, se les puso un rebosadero a todas las cisternas. De este modo, durante la temporada de lluvias, las familias ponen tinacos y cubetas bajo el rebosadero para usar esa agua mientras llueve, asegurándose de iniciar la temporada de secas con la cisterna llena a su máxima capacidad.

***Capacitar a la población atendida***

Ponemos especial énfasis en desarrollar un verdadero proceso educativo que asegure la transferencia de la tecnología. Capacitamos a la población en el diseño, construcción, uso y mantenimiento de los sistemas de captación pluvial, para que puedan replicarlos. Nuestra intención es establecer un modelo sostenible de abastecimiento de agua, apropiado a las condi-

ciones y necesidades de las comunidades de la Sierra Huichol, con el que las comunidades beneficiadas podrán seguir desarrollándose a futuro, sin ayuda externa. También, sentamos las bases para que los propios beneficiados contribuyan a la transferencia de tecnología, enseñando a otras comunidades y a las nuevas generaciones a replicar la captación pluvial.

Cada familia atendida participa en la instalación del sistema familiar, de modo que la capacitación se imparte a algunos de sus miembros durante el trabajo mismo. Es importante que los beneficiarios participen en todo el proceso de instalación, aprendiendo el funcionamiento de cada componente, para que puedan manipularlos y limpiarlos con toda con confianza e incluso hacer reparaciones.

Además, ya instalado el sistema, se les hace una demostración práctica y se les muestra en una computadora un video muy breve que explica el funcionamiento del separador de primeras lluvias. También se les entrega y explica un ejemplar impreso de un manual de mantenimiento, hecho ex profeso para la comunidad huichol, que explica mediante dibujos como limpiar los componentes. Nos ha sorprendido la facilidad con la que los miembros de la comunidad han comprendido el funcionamiento de los sis-

temas —con mayor facilidad que los beneficiarios de la ciudad. También se trabajó el tema en los talleres para niños. Se les han dado repetidas pláticas sobre cómo funcionan los sistemas y lo importante que es cuidarlos y darles buen uso. Se les explica de cuál de las llaves deben tomar el agua para beber, se les insiste en que hay que ahorrar el agua y en que los sistemas no son para jugar, ni para treparse en ellos. Esto es importante, porque uno de los desperfectos que han presentado con más frecuencia ha sido el desprendimiento de las llaves, porque los niños se cuelgan de estas jugando. Para dar mantenimiento a los sistemas comunitarios la asamblea comunitaria eligió a una comisión de tres personas, a quienes también se capacitó. También se designó a un responsable de guardar y administrar en la comunidad material para refacciones aportado por el proyecto en caso de que se necesite hacer alguna reparación menor.

***Adopción profunda***

Hemos trabajado en que la comunidad adopte de manera profunda el proyecto, porque esto es una condición para su sostenibilidad. De ahí la importancia de tener una relación estrecha con la comunidad y realizar

procesos educativos y de sensibilización en torno a todos los aspectos del proyecto. La población de La Cebolleta realmente ha adoptado esta tecnología como una parte elemental de la vida familiar y comunitaria. Muestra de esto es el trato que le dan los cabezas de familia a sus sistemas, las cuales protegen de los niños, animales y cualquier adversidad climática, también el esfuerzo que hacen las familias durante la coparticipación. Los niños de la comunidad también han dado muestras de esta asimilación, cuando en sus dibujos —de manera espontánea— comenzaron a aparecen las cisternas como un elemento más del paisaje local.

La adopción del proyecto en La Cebolleta ha conducido de manera natural a su difusión en localidades al rededor de la Sierra, tal vez porque los habitantes de la comunidad cuando salen de casa ahora cargan con sus botellas llenas de agua de lluvia o porque cuando socializan con gente de localidades cercanas platican que se encuentran satisfechos; lo cierto es que personas de otros poblados se han acercado al equipo para solicitar que el proyecto *Ha ta tukari* sea implementado en sus comunidades.

***Trabajar en las comunidades que solicitan nuestra intervención***

Tras casi tres años de trabajo en La Cebolleta, llegó el tiempo de decidir cómo dar continuidad a *Ha ta tukari*. El trabajo de captación pluvial está por concluir, faltan pocos sistemas por instalar para atender a todas las familias, se logró una adopción profunda de la tecnología y hay gente en la localidad capacitada para instalar los sistemas de manera independiente. Sin embargo, el proyecto productivo y el programa educativo requieren más tiempo de intervención. Decidimos continuar atendiendo a La Cebolleta en estos dos aspectos e ir introduciendo nuevas tecnologías y prácticas sostenibles para atender necesidades que ya han sido percibidas por la comunidad, como paneles solares, estufas ahorradoras y agricultura de traspatio. Simultáneamente, queremos comenzar a extender el proyecto a nuevas comunidades, partiendo del acceso al agua potable. Creemos que podemos abarcar más ahora que conocemos mejor la región, las costumbres y la idiosincrasia huicholes, pero lo que más facilita la continuidad del proyecto es que La Cebolleta y otras comunidades lo han solicitado.

## II. La articulación empática con la comunidad

> *Articular: unir dos o más piezas de modo que mantengan entre sí alguna libertad de movimiento. Organizar diversos elementos para lograr un conjunto coherente y eficaz*. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

Una de las principales diferencias entre un proyecto de desarrollo comunitario y uno gubernamental es cómo se involucra a los beneficiarios. Por razones estructurales, las instancias de gobierno difícilmente pueden articularse con comunidades pequeñas y aisladas. En cambio, las OSC tenemos mucha más oportunidad de lograr la articulación. Hacer un trabajo focalizado nos permite establecer relaciones de confianza, comunicación y respeto con la población que atendemos, profundizando en la compren-

sión de sus necesidades y circunstancias particulares, lo que nos permite abordar sus problemáticas de manera específica. El trabajo es más lento que si trabajáramos de forma estandarizada, pero la acción dirigida a casos específicos es más efectiva y logra un impacto más profundo.

Hay dos principales aspectos de la relación entre las OSC de la red de *Ha ta tukari* y la comunidad de La Cebolleta que vale la pena compartir, la forma en las que hemos establecido la coparticipación y las dinámicas de convivencia. La combinación de estos factores nos han permitido aprender los unos de los otros, crear fuertes lazos afectivos y un vínculo de empatía.

El diálogo entre culturas tan distantes sólo es posible cuando las dos partes se encuentran en una posición de equidad y asumen que sus diferentes formas de concebir el mundo son igual de validas en su diferencia, aun cuando en ocasiones se contradigan. Para lograrlo, es necesario ponernos en el lugar del otro y ver las cosas desde su perspectiva. Sólo si aceptamos que el otro es diferente y tiene derecho a serlo podemos aceptar que su visión del mundo, distinta a la nuestra, es válida. Aun existiendo esta condición de equidad, ¿Cómo dialogar cuando la diferencia cultural y de lenguas dificulta la comunicación? Aquí es donde cobra importancia la empatía.Según la psicología, la empatía depende de un mecanismo orgánico que se da nivel neuronal. Es un proceso sensible, es decir, que tiene que ver con lo que las personas sentimos —percepciones, sensaciones, emociones y sentimientos— y no con lo que pensamos racionalmente.[17] A diferencia de los procesos racionales, los procesos sensibles son universales y no dependen de la cultura. Por ejemplo, el lenguaje verbal es un proceso racional, necesitamos aprender wixárika para saber lo que una persona nos dice en esa lengua, en cambio, la expresión de emociones mediante el lenguaje facial y corporal es universal, no necesitamos más que apelar a nuestra sensibilidad natural para saber si quien nos lo dice está asustado, enojado o alegre. Eso es la empatía, la capacidad de percibir con nuestros sentidos y reconocer con nuestras emociones lo que siente el otro, de interpretar las sutilezas de su lenguaje corporal, su gesto, su tono de voz, etc. Es por esto que la empatía nos ayuda a salvar las diferencias culturales y a reconocernos como iguales aun cuando no hayamos

[17] Goleman, 2000.

podido establecer otro tipo de comunicación. La empatía tiene otra ventaja, según la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner:[18] como todas las inteligencias humanas, puede desarrollarse si la ejercitamos. Ya mencionamos que *Ha ta tukari* inició con un primer contacto empático entre Toño el marakame y Liliana Riva Palacio, pero ése fue sólo el origen. A lo largo del proyecto sus coordinadores han promovido el contacto empático entre todos los actores. ConcentrArte trabaja en el desarrollo de procesos sensibles mediante mecanismos que, citando a Enrique Lomnitz, se han convertido en "un modo de operación del proyecto." Las expresiones sensibles, desde las más básicas hasta las más elaboradas, como la expresión artística, han sido de gran ayuda para tender puentes entre dos culturas y establecer empatía.

La coparticipación es un aspecto clave para el desarrollo de un proyecto, porque permite establecer una relación de equidad y apoyo mutuo entre OSC y comunidad, evitando las relaciones de subordinación y dependencia. Ésta, contribuye al empoderamiento de la población atendida porque le da independencia al hacerla partícipe del desarrollo de su comunidad. Por otro lado, hace que los miembros de las OSC se sientan retribuidos y que la comunidad valora su trabajo.

## Buenas prácticas para la coparticipación

### *Plantear formas de coparticipación para diversos miembros de la comunidad*

En *Ha ta tukari* hemos encontrado diversos mecanismos de coparticipación, unos propuestos por la comunidad y otros por las OSC. Durante nuestra estancia, la comunidad nos permite utilizar las instalaciones y servicios de la escuela —letrinas, bodegas, cisterna, etc.— y una casa donde duerme parte del equipo, ahí también cocinamos y guardamos el material y la comida. La gente de la comunidad contribuye con el trabajo pesado, como descargar y trasladar materiales, nos provee todos los días de leña y torti-

[18] *Op. cit.*

llas y nos prestan sus servicios como guías, traductores y mensajeros. Los maestros colaboran en los talleres para niños, ayudando en el control del grupo y la traducción. Esto permite que el trabajo se distribuya y participen hombres, mujeres, autoridades, niños, maestros, involucrando a toda la comunidad en la coparticipación.

Para instalar los sistemas de cosecha de lluvia comunitarios, se pide mano de obra como requisito de coparticipación. En el caso de los sistemas familiares, se pide el trabajo de los adultos de la familia, con excepción de los ancianos, aunque suelen participar también los niños mayores y algunos vecinos. Un día antes de la instalación, las familias deben limpiar su techo y preparar el terreno en el que se va a colocar la cisterna. Hay que hacer un agujero donde se calza la cisterna y dejarlo libre de piedras, a veces también hay que nivelar el suelo. Luego, colaboran con el equipo en todo el proceso de instalación.

También está el grupo de mujeres artesanas *Hicuri ta iyari*, un proyecto productivo en el que la coparticipación es intrínseca lo que ha logrado empoderar enormemente a las beneficiarias.

***Vincular coparticipación con la capacitación y difusión***

Vincular la coparticipación y la capacitación permite la formación de capital social y la transferencia de los saberes necesarios para la sostenibilidad del proyecto cuando termine la intervención en la comunidad. Cuando los beneficiarios aportan mano de obra al proyecto, aprovechamos para que aprendan lo más posible, por ejemplo, en el proceso de instalar un sistema de captación. La capacitación se imparte durante el trabajo, cuando los beneficiarios participan en la instalación de sus sistemas o de los sistemas comunitarios. Claro que no basta con colaborar en una instalación para aprender a replicar la tecnología, pero las personas interesadas en aprender han tenido oportunidad de participar en muchas instalaciones y el equipo de Isla Urbana se ha preocupado por capacitarlos en todos los procedimientos, al grado que ya hay en la comunidad gente capaz de instalar un sistema por si misma. Los más capacitados ya han empezado a colaborar en la capacitación de otros, con la ventaja de que lo hacen en lengua wixárika, lo que facilita enormemente la transferencia de la tecnología. También hay un grupo de niños y jóvenes que ha colaborado constantemente en las instalaciones de manera voluntaria. Nuestra intención es capacitar de manera profunda a los jóvenes que así lo deseen y contratarlos como parte del equipo de instaladores cuando el proyecto se extienda a otras comunidades. Esto es importante, no sólo para que la comunidad pueda replicar la tecnología cuando *Ha ta tukari* termine su intervención en el lugar, sino porque puede convertirse en una fuente de ingresos para estos jóvenes y es una forma de crear capital social.

Uno de los planes del proyecto es elaborar una serie de cápsulas de video didácticas, con la participación de niños y adultos de La Cebolleta, en la que los beneficiarios expliquen parte de los contenidos educativos de *Ha ta tukari*, —la importancia de hervir el agua, cómo lavarse las manos, sobre el mantenimiento de los sistemas de captación, etc.—, con el fin de generar materiales didácticos para huicholes, desde la perspectiva huichol y en lengua wixárica. Estas cápsulas serán muy útiles cuando el proyecto se extienda a otras comunidades. También, queremos involucrar más a los niños mayores de la escuela, creando comisiones con el fin de ayudar a los más pequeños a seguir en la escuela las rutinas de lavado de manos y de dientes del programa de educación para la higiene.

La coparticipación y la difusión del proyecto también pueden ir de la mano. *Ha ta tukari* está proyectando hacer diversos productos de divulgación —como un libro, exposiciones, un video documental, etc.— en los que la comunidad contribuya con entrevistas y realizando productos artísticos sobre los temas del proyecto, etc.

***Considerar las características culturales de la población atendida***

En *Ha ta tukari*, un requisito de coparticipación es que la gente responda a las encuestas y entrevistas y que nos permita tomarles fotos y grabarlos en video durante las actividades del proyecto. Muchos no considerarían estas actividades como una forma de coparticipación, pero lo hacemos porque para los huicholes esto representa un gran esfuerzo, dada su timidez y su hermetismo.

En esta etapa del proyecto la comunidad nos ayuda constantemente de manera espontánea, por ejemplo, llevando comida o prendiendo nuestro fuego. Esta son conductas normales en casi cualquier parte del país, porque la solidaridad y la hospitalidad están muy arraigadas en la cultura mexicana, pero no entre los huicholes, por eso también lo entendemos como parte de la relación de coparticipación que hemos construido.

***Proponer una coparticipación viable***

Hay que ser realistas cuando planteemos lo que los beneficiarios pueden aportar. Por ejemplo, conocimos a una OSC, que trabaja con paneles solares, una ecotecnia que casi no requiere de mano de obra, de modo que el trabajo de instalación no puede ser una forma de coparticipación. Como nosotros, consideran que la coparticipación es fundamental, pero la única alternativa que proponían era que los beneficiarios pagaran a plazos una parte del sistema. La OSC sugiere que, por muy bajo que sea su ingreso, los beneficiarios siempre tienen forma de aportar un porcentaje mensual para ir pagando poco a poco. Esto es posible en muchos casos, pero aquí estamos hablando de comunidades donde el ingreso es mínimo, muy irregular o incluso nulo. Una familia puede pasar meses sin ver un peso, viviendo sólo de lo que cosechan. No sólo tardarían muchos años en pagar su deuda, sino que hacer cobros mensuales no parece viable considerando lo difícil que es entrar y salir de la comunidad.

También es importante ver la viabilidad de la coparticipación caso por caso. En *Ha ta tukari* muchas familias han participado al sustituir el techo de su casa por lámina galvanizada, lo que para ellos significa una gran inversión y esfuerzo. Pero no podemos plantear esto como requisito indispensable para poner un sistema, porque siempre hay casos de excepción. En la comunidad hay algunas parejas de ancianos sin hijos o madres solteras con niños pequeños que no están en posibilidad de hacer esa inversión. Lo que estamos haciendo es pedir a todas las familias que procuren cambiar sus techos, haciendo las instalaciones conforme lo van haciendo. El proyecto aportará los techos de los casos que consideramos que no pueden hacerlo por sí mismos.

***Construir la coparticipación con paciencia y firmeza***

No es raro que la población en situación de marginación se ponga en posición de víctima, demandando ayuda, sin ofrecer nada a cambio. A veces a las OSC nos cuesta exigir condiciones que faciliten y alienten nuestro trabajo, ante la escasez en la que vive la población que atendemos. Pero trabajar sin el apoyo de la comunidad nos puede llevar a perder entusiasmo y eficacia. Vale la pena tener paciencia ante las dificultades iniciales y las diferencias culturales, pero también es importante que aprendamos a exigir a la comunidad que se involucre a fondo en el proyecto y que nos apoye dentro de sus posibilidades. La comunidad debe hacerse responsable de ayudarnos a trabajar en las condiciones adecuadas.

En *Ha ta tukari* la coparticipación se fue construyendo poco a poco. Primero solo pedíamos un lugar para quedarnos, mano de obra en las instalaciones de captación pluvial y ayuda para cargar cosas. Luego nos dimos cuenta de que necesitábamos que contribuyeran llevando leña y tortillas. Fuimos aumentando la coparticipación y con el tiempo nos dimos cuenta de que iniciamos siendo un tanto paternalistas y que en realidad hubiéramos podido ser más exigentes desde el principio.

La propia comunidad ha ido proponiendo formas de coparticipación. Por ejemplo, en el último viaje, un beneficiario estaba modificando el techo de su casa para tener más superficie de captación, pero no había tenido tiempo de terminarlo antes de que llegara el equipo de *Ha ta tukari*. Para no posponer su instalación, el propuso que el equipo pusiera el siste-

ma y le dejara las canaletas para colocarlas él mismo cuando acabe su techo. El equipo de *Ha ta tukari* se percató de que no tiene sentido poner ellos mismos las canaletas, porque les lleva mucho tiempo y es algo que las familias puede hacer por si mismas sin mayor problema. Se decidió que en adelante, los beneficiarios se encarguen de ésta parte de la instalación, aumentando su participación.

Con forme los resultados se hacen visibles y se estrechan los lazos afectivos, la colaboración de la comunidad ha aumentado de manera sorprendente, presentandose de formas inesperadas para nosotros. Ha ocurrido a todos los niveles, desde la viejita que se acerca cuando cree que no hay nadie para barrer el campamento, hasta las grandes muestras de colaboración organizada de toda la comunidad.

Por ejemplo, los Marakames hicieron una ceremonia en la que nos presentaron a sus espíritus guardianes para que nos protejan durante nuestro trabajo, lo que nos confiere el derecho de entrar a sus lugares sagrados. Considerando lo cerrados que son los huicholes en relación a sus asuntos espirituales, esto es un enorme privilegio, que da fe de lo involucrados que están en el proyecto. Unos meses después, se realizó una segunda ceremonia para pedir por el buen desarrollo y el futuro financia-

miento de *Ha ta tukari*. A un mestizo nunca se le ocurriría plantear esto como coparticipación, pero desde la visión huichol, aportar su magia es dar al proyecto lo mejor que ellos tienen.

Ha habido otro aporte de la comunidad a *Ha ta tukari* que nos conmueve profundamente, y es más impactante aún considerando que al principio no nos invitaban ni un taco. El lugar donde nos quedamos en La Cebolleta es una pequeña casa de adobe construida por la comunidad originalmente para la escuela. Cuando se construyó el comedor escolar, la casa se convirtió en bodega ocasional —una vez tuvimos que dormir junto a pilas de costales de cemento. En julio de 2012, esa casa fue otorgada por la comunidad al proyecto de manera permanente. Que nos hayan dado una casa facilita los viajes, porque podemos dejar ahí el equipo de cocina y parte del material, pero más que eso, nos da un sentimiento de pertenencia que nos motiva a querer continuar con el proyecto en La Cebolleta.

***Hacer un diagnóstico de coparticipación***

A la hora de hacer un diagnóstico en una comunidad, es importante considerar las posibilidades y la disposición de la población para participar activamente en el proyecto.

Visitamos varias comunidades para evaluar en dónde continuar el trabajo y decidimos comenzar a hacer pequeñas intervenciones en diferentes lugares, para ver cómo presenta la coparticipación. Las Guayabas es una comunidad donde nos interesa trabajar, porque reúne ciertas condiciones que no hay en otras comunidades y que incluso en La Cebolleta tuvimos que ir construyendo poco a poco. No sólo han detectado sus necesidades prioritarias, sino que desean atenderlas con un enfoque de sostenibilidad, ven al proyecto *Ha ta tukari* como una vía para lograrlo y buscan establecer una relación de coparticipación con nosotros. Las Guayabas nos ofrece poner mano de obra, alimento preparado y una casa durante nuestra estancia. Esta comunidad está muy organizada y ha desarrollado varios proyectos productivos, como la producción de cultivos orgánicos, desarrollo de ecoturismo etc. Su organización previa los ha empoderado, lo que les permite ponerse en nuestro lugar y considerar nuestras necesidades como OSC, proponiendo desde el principio una relación de colaboración entre iguales, sin colocarse en la posición quien recibe ayuda, es decir, en

un lugar de dependencia y subordinación. Con la comunidad de La Cebolleta hemos logrado establecer una relación de coparticipación entre iguales, pero ha sido difícil construirla, porque ellos no tenían este grado de empoderamiento como comunidad. Creemos que la construcción de esa relación ha sido fundamental para el buen desarrollo de *Ha ta tukari* y que esta forma de articulación puede ser una de las claves del desarrollo sostenible.

**Buenas prácticas para la articulación empática**

***Tener paciencia***

En cualquier trabajo comunitario se requiere mucha sensibilidad y paciencia para detonar los procesos que más adelante derivarán en proyectos comunitarios conjuntos. Esta labor es aún más delicada cuando se trabaja en localidades aisladas donde no han habido experiencias anteriores de trabajo por parte de OSC y son sumamente religiosas y rituales.

En el caso de La Cebolleta, el primer año de trabajo fue complicado ya que la gente mostraba cierta desconfianza y la comunicación era muy difícil debido a la lengua y a las diferencias culturales. Es importante que el equipo no desista de su compromiso o se desmoralice, ya que en ocasiones lleva tiempo comenzar a ver los resultados o el interés de la población con la que se trabaja.

***Salvar las barreras culturales***

Cuando se trabaja con población indígena el lenguaje es un aspecto de suma importancia. Hay que poner particular atención no sólo en entender lo que la gente nos quiere decir, sino también, en que nuestros mensajes se comprendan de manera correcta. Cuando elaboramos compromisos es importante corroborar que lo dicho sea claro para ambas partes, ya que un malentendido puede generar conflictos o malestar entre los involucrados.

Más allá del lenguaje verbal, también hay que considerar las diferencias culturales que se reflejan en el lenguaje corporal, la forma de expresar sentimientos, etc. Los huicholes no suelen ser expresivos y tampoco acostumbran el contacto físico afectuoso, como saludarse con un abrazo o un beso. Su forma de relacionarse y de expresar gratitud es muy diferente a la nuestra y actitudes como compartir y ser hospitalarios no es parte de su cultura, como lo es para el común de los mexicanos.

Al principió del proyecto nos resultó muy desconcertante y desalentador no ser recibidos con hospitalidad y que la comunidad casi no compartiera nada con nosotros. Por ejemplo, una compañera del equipo pidió acompañar a una familia a conocer su *coamil* (parcela en la ladera de la montaña). Después de más de tres horas caminando, la familia se sentó a comer y no le ofreció nada a ella, que no había calculado que el camino sería tan largo y no llevaba comida. Cuando empezó el proyecto se dieron muchas situaciones de este tipo, por lo que los miembros del equipo tuvieron que hacer un esfuerzo para no dejarse llevar por la desilusión y comprender que esas actitudes respondían a las diferencias culturales y no a que la comunidad no reconociera su trabajo o sintiera rechazo por los miembros del equipo. Por eso ahora apreciamos enormemente las muestras de apoyo y solidaridad de la gente. De igual manera, para los huicholes es complicado entender nuestros ritmos, los términos en los que tra-

bajamos y la manera como nos relacionamos, así que también ellos han tenido que ser pacientes y poner esfuerzo en entendernos.

***Promover activamente el desarrollo de la empatía***

La red de OSC de *Ha ta tukari* ha fomentado el desarrollo de un vínculo de empatía con la comunidad de diversas maneras. Para empezar, mediante el trabajo de ConcentrArte. Desarrollar procesos sensibles es la base de su trabajo con los niños, con quienes es fácil establecer empatía porque aún no han adquirido los prejuicios que bloquean la respuesta empática. Por otro lado, los adultos sentimos fácilmente empatía por los niños, porque es un mecanismo de conservación de la especie. El mero hecho de trabajar con los niños ayuda a generar empatía en todo proyecto, más aun cuando el trabajo se centra en el desarrollo de procesos sensibles, como el arte. Una vez que se ha establecido un contacto empático con los niños es fácil formar un lazo afectivo con ellos, que a su vez, ayuda a establecer un contacto empático con los padres.

Por otro lado, está el efecto de hacer una intervención mediante el arte. El arte ayuda a salvar las barreras culturales porque es un lenguaje sensible, lo que lo hace universal. Para los huicholes, el arte es significativo y lo vinculan con su vida espiritual, por ejemplo, acostumbran ofrendar a los espíritus objetos de chaquira y tallas en piedra que han hecho con sus manos. Los Marakames, también llamados cantadores, ejecutan cantos rituales durante las ceremonias acompañados de música de violín y algunos son muy respetados por su capacidad para representar en pintura, estambre o chaquira los mensajes que los espíritus les transmiten en sus ensoñaciones mediante el *hícuri* (peyote).

El trabajo artístico ha permeado todos los aspectos de *Ha ta tukari*, lo que ha contribuido a que la gente de la comunidad se sienta identificada y a que muchas de las acciones de la red cobren significado a sus ojos. Por ejemplo, cuando fuimos a trabajar a Campatehuala, un centro ceremonial donde hay un pequeño caserío, íbamos con la idea de instalar un sistema de captación comunitario e impartir un taller de arte a los niños del lugar. Cuando llegamos no había gente en el sitio, así que los talleristas decidieron trabajar con los dos únicos niños presentes, que iban acompañando a sus padres a poner la cisterna. Comenzaron a decorar un árbol seco des-

arraigado, cubriendo las ramas con listones y haciendo figuras con limpiapipas de colores para colgarlas de las ramas. Uno de los hombres se interesó por la actividad y preguntó si podía hacer una figura. Al final del día, todos los hombres que participaron en la instalación del sistema de captación también habían colaborado en la instalación artística. Los hombres hicieron un hoyo a lado de la cisterna donde plantaron el árbol y se tomaron una foto con él. Este tipo de acciones se ha repetido en otras instalaciones de sistemas comunitarios, por ejemplo, en San José Tesorero la llevó material para que los niños hicieran ojos de Dios para decorar la cisterna, actividad en la que se involucraron varias familias completas. También ha habido colaboración de los adultos en otros proyectos de arte colectivos, como la elaboración de mojigangas y de pintura mural.

La comunidad también ha propiciado el contacto empático con miembros de la red al involucrarlos en su ritualidad. Un claro ejemplo es la ceremonia con la que se puso nombre al proyecto. Miembros del equipo de *Ha ta tukari* han participado en ceremonias de diversa índole a lo largo del proyecto, incluida una que se realizó para presentar a los miembros de la red ante los espíritus guardianes y pedir su protección.

***Desarrollar procesos de educación sensible***

Proyecto ConcentrArte ha desarrollado *La Ventana Infinita. Modelo de educación integral mediante el arte*, que opera mediante las inteligencias múltiples y el proceso creativo-artístico. Este modelo permite un proceso educativo efectivo y profundo, salvando las desventajas del educando con escolarización deficiente, incompleta o nula, que no es alfabetizado o cuya lengua materna no es el español. Estamos utilizando las herramientas metodológicas del modelo, tanto en las capacitaciones, como en los talleres de higiene y salud y en los proyectos artísticos con niños. También realizamos presentaciones didácticas a toda la comunidad, mediante obras de teatro, títeres, audiovisuales y propuestas musicales.

El equipo cuenta con la colaboración, cada vez más activa, de los maestros, quienes apoyan con el control de grupo y traduciendo cuando es necesario. En los talleres, se realizan actividades que promueven el reconocimiento empático de otro, juegos de imaginación y percepción sensorial, dinámicas de colaboración, ejercicios de expresión corporal, canto, etc. Los niños han elaborado obras en dibujo y pintura, instalaciones, *land art*, arte objeto, murales, mojigangas y un cortometraje.

***De los niños para la comunidad***

Hemos realizado diferentes obras y actividades con el objetivo de dar visibilidad a los niños dentro de la comunidad, empoderarlos, darles seguridad y abrir para ellos espacios de expresión. Han realizado ya cuatro murales, dos de ellos dirigidos por artistas invitados. En julio de 2012 hicieron un desfile para agradecer la llegada de la lluvia, para el que se disfrazaron y elaboraron dos grandes mojigangas, un pájaro y el espíritu del agua. En Noviembre del 2012 se hizo una fiesta en la comunidad para celebrar el proyecto. Los niños elaboraron papel picado para decorar la fiesta y varias piñatas. También hicieron dos grandes piezas de cartonería, un venado azul para representar a la comunidad, y la camioneta en la que viaja el equipo de *Ha ta tukari*, para representar a los *teiwaris*. Durante la celebración, los niños "pasearon" las figuras de cartón. Otro caso es el cortometraje "El Vendo Azul", que ha sido proyectado a toda la comunidad en varias ocasiones, durante las funciones de cine. Todas estas actividades convocan a la comunidad y nos ayudan a establecer un vínculo empático con las familias mediado por los niños.

***Fomentar la convivencia gozosa con la comunidad***

Para nosotros ha sido importante convivir con la comunidad fuera de la dinámica de trabajo, porque es la mejor manera de disfrutar nuestra estancia y de estrechar lazos de amistad. La socialización entre el equipo y la comunidad es muy intensa. Algunos viajes han coincido con fiestas de la comunidad o en San Andrés Cohamita a las que miembros de la red han sido invitados. Alguno también ha participado en torneos de futbol, como parte del equipo de La Cebolleta o en ceremonias familiares. Tampoco es raro que alguna familia invite a comer o a tomar café a una o más perso-

nas del equipo. Durante nuestra estancia, el campamento y sus alrededores se convierten en un lugar de convivencia. Enfrente de hay una red de voleibol —deporte muy popular entre los huicholes— donde los jóvenes, hombres y mujeres, suelen jugar por las tardes con los miembros del equipo. El lugar es visitado constantemente por huicholes, que llegan a saludar, a llevar comida, a vender artesanía o simplemente a convivir. Al atardecer, la gente de del equipo acostumbra ir a la cañada para ver la puesta de sol y por las noches, se reúne alrededor del fuego, siempre en compañía de un nutrido grupo de niños. En la fogata cantan y organizan juegos y a veces se reparten bombones o chocolate caliente a los niños.

Cada viaje, el grupo de artesanas organiza una comida a la que invitan a los miembros del proyecto, *Ha ta tukari* aporta parte de la comida y las mujeres cocinan y llevan tamales y tortillas.

***Exigir y dar un trato de equidad y respeto***

Durante las estancias en campo es importante respetar ciertas normas sociales en la interacción con la gente de las comunidades, pero eso no significa dejar de actuar de una manera auténtica y, sobre todo, congruen-

te con nuestros principios, aunque lleguen a ser opuestos a las costumbres locales. En el caso de *Ha ta tukari* el mejor ejemplo es la equidad de género. Entre los huicholes existe un arraigado machismo y la posición de la mujer es de franco sometimiento, por lo que fue importante dejar en claro desde el principio nuestra visión de equidad de género con las autoridades locales y la comunidad en general. Pronto los hombres se dieron cuenta de que tenían que hablar con las mujeres del equipo y aceptar su opinión si querían llegar a acuerdos, también tuvieron que asumir que nosotros siempre tomaremos en cuenta la opinión de las mujeres de la comunidad y buscaremos la forma de que la expresen sin la influencia del hombre.

Sabemos que algunas OSC imponen códigos de vestido a sus colaboradores, pensando en no afectar la relación con comunidades conservadoras —por ejemplo, les piden disimular tatuajes o que las mujeres eviten la ropa escotada, etc. Nosotros estamos convencidos de que esto es contraproducente. El respeto a las diferencias debe venir de las dos partes y así como nosotros vamos dispuestos a entender y respetar sus costumbres forma de vida, ellos deben aprender a respetar las nuestras.

***Mantener distancia de los conflictos locales***

Es importante conocer, sin tomar partido, las disputas políticas o religiosas internas. Esto nos ayuda a entender quienes y cómo mueven a ciertos sectores de la población y los intereses políticos que puedan interferir en el proyecto. Este conocimiento debe ser utilizado para evitar que el proyecto responda a intereses personales o de élites. Es muy importante que las divisiones locales no interfieran y que la comunidad asuma que nuestros criterios buscan el bien común, por encima de intereses personales o sectoriales.

Esto no significa que se pueda obviar la situación política local. La estructura social de la comunidad huichol es jerárquica, mientras que las OSC de la red responden al principio de equidad. Las dos partes han tenido que negociar, por ejemplo, para decidir en qué orden se atiende a los beneficiarios. Para la red es prioritario atender a todas las familias, comenzando por las que viven más lejos de los ojos de agua, mientras que las autoridades de la comunidad tienen otros criterios que tienen que ver con sus jerar-

quías, sus relaciones familiares y sus manejos políticos. En cada viaje los miembros de la red y los marakames proponen a varios beneficiarios y negocian hasta llegar a un acuerdo con el que ambas partes queden conformes.

***Mantener a la comunidad informada***

En todo momento se debe explicar a la comunidad las acciones que el proyecto está desarrollando y cuales son los criterios por los que las OSC toman sus decisiones, para mantener la transparencia y evitar que los beneficiarios se sientan utilizados o subordinados a intereses políticos o económicos. Hay que informar qué se va a hacer en cada viaje, cómo se va a desarrollar cada etapa del proyecto, qué avances y dificultades vamos encontrando, etc. También es importante explicar de donde vienen los recursos y en qué se están utilizando. No siempre es fácil explicar a detalle a toda la comunidad cada aspecto del proyecto, por eso ponemos énfasis en informar a los líderes comunitarios, a los maestros y al grupo de artesanas.

Es muy útil que la comunidad tenga conciencia del trabajo que implica conseguir fondos para el proyecto, organizar los viajes, comprar material, hacer reportes, etc. Una buena idea es tomar fotografías o videos de la parte del trabajo que se hace en la ciudad de México, para que los beneficiarios lo conozcan. Por ejemplo, Lu'um ha hecho presentaciones de diapositivas para el grupo de mujeres artesanas en las que explican de la manera visual y sencilla cada paso de su trabajo en el D.F., desde el equipo trabajando en sus oficinas —en una junta, hablando por teléfono o haciendo un reporte en computadora— hasta los productos empacados y en exhibición en los lugares donde se venden.

En la comunidad hay un teléfono comunitario donado por el proyecto, que tiene su propia antena y su panel solar, además, varias personas tienen teléfonos celulares. Aún así, es muy raro que alguno de estos tenga señal. Hemos encontrado otra manera de comunicarnos con La Cebolleta. En la comunidad se capta *La voz de los cuatro pueblos*, una estación de radio in-

dígena que trasmite para la Sierra, quienes tienen radio y panel solar acostumbran oírla. Cuando queremos dar algún aviso a La Cebolleta y no logramos contactarlos —por ejemplo, si cambiamos la fecha de algún viaje— llamamos por teléfono a la estación, para que lo trasmita.

***Adaptar al proyecto aspectos de la cultura y costumbres locales***

Hemos comprobado la utilidad de integrar al proyecto elementos de la iconografía, cosmovisión y cultura locales. Por ejemplo, trabajamos el tema de la higiene a partir de lo que nombramos "Las cinco reglas del agua limpia". Elegimos describir los principales hábitos de higiene en una lista de cinco reglas, porque para los huicholes el cinco es un número sagrado, lo que ayuda a que vean estas reglas como algo más significativo. Por la misma razón, describimos los sistemas de captación dividiéndolos en cinco componentes, aunque podrían haber sido más. En todo el material didáctico que usamos procuramos que haya elementos visuales que ellos aprecien y comprendan, ya que sus manifestaciones culturales son de una enorme riqueza visual.

Ya narramos lo que ocurrió en el centro ceremonial de Campatehuala, donde los hombres colaboraron espontáneamente en la elaboración de una instalación artística a manera de ofrenda. Otra situación similar fue cuando fuimos con todos los niños a limpiar de basura el Cerro de los Niños, un lugar sagrado, al terminar, los niños ofrendaron figuritas de barro que hicieron previamente en el taller.

***Festejar con la comunidad***

En nuestra experiencia, la fiesta es una de las mejores herramientas para lograr acuerdos y cohesión en cualquier proyecto de participación comunitaria. Una vez al año, organizamos una gran fiesta con la comunidad, para celebrar los logros realizados y hacer una reflexión colectiva sobre los avances del proyecto y lo que falta por hacer, planteando estrategias para continuar el trabajo. También es importante mostrar a la comunidad los trabajos realizados por los niños, para darles presencia tanto dentro de la comunidad, como en el proyecto. Para la comunidad es importante bendecir y pedir por el proyecto. Más que nada, se trata de celebrar un trabajo conjunto que nos empodera a todos los involucrados, de compartir la responsabilidad, los logros y los retos a futuro.

***Llevar oferta cultural***

Proyectamos películas por las noches, al aire libre, con un cañón de video sobre una pared. El cine es una actividad que gusta mucho, a la que asisten desde los niños, hasta los más ancianos y ha sido un factor importante para reunir a la comunidad alrededor del proyecto. Como asiste mucha gente, es un espacio que aprovechamos para dar anuncios a la comunidad sobre las actividades que planeamos hacer en los siguientes días y para reportar avances. También para mostrar fotos y videos sobre el proyecto. También hemos presentado algunas obras de teatro y llevamos libros, juegos y mucha música para compartir.

***Poner y respetar los límites***

Hay que tener cuidado de que la convivencia amistosa no genere confusión en el proyecto, poniendo los límites que sean necesarios y respetando los que nos ponga la comunidad. Por ejemplo, en la convivencia con los niños. Nuestra relación con ellos es muy estrecha y afectiva, por lo que se convirtieron en una presencia constante en nuestro campamento: entraban a la casa, miembros del equipo les repartían dulces o les servían comida con frecuencia, también les prestaban objetos personales, como reproductores de música o cuadernos y plumones, etc. Esto condujo a que los niños quisieran permanecer todo el tiempo posible cerca de nosotros, lo que llegó a ser un problema tanto para el equipo, como para la comunidad. Era muy difícil para las personas del equipo descansar por las tardes si la casa estaba llena de niños, tampoco había mucha oportunidad de mantener un poco de intimidad o de hablar cosas del proyecto que no era prudente comentar frente a ellos. Además, darles dulces y comida era una actitud contraria a nuestra intención de evitar la dádiva y el asistencialismo. Por otro lado, los padres comenzaron a quejarse de que los niños no cumplían con sus labores en la casa por quedarse a jugar con nosotros, o regresaban muy tarde después del cine. Por estas razones, tuvimos que establecer límites claros en nuestra convivencia con ellos, decidimos que ya no podían entrar a la casa, el reparto de dulces y chocolate caliente se limitó a las noches de fogata, se redujo el número de funciones de cine nocturnas y se estableció, junto con la comunidad, un horario después del cual ya no puede haber niños en el campamento.

# III. La red de Organizaciones y su articulación

> *Las redes son la representación organizacional de la expresión de la máxima* pensar globalmente, actuar localmente.
> Giovana Mazzotti

Cada vez es más frecuente que organizaciones de la sociedad civil operen en red y los organismos de cooperación internacional —ONU, Banco Mundial, etc.— fomentan su formación, porque es una forma eficiente de atender las problemáticas multifactoriales involucradas en el desarrollo social.

De acuerdo con la definición de Alstyne,[19] a diferencia de las organizaciones centralizadas, de las jerarquías inflexibles y de las asociaciones causales u azarosas, en una red se distinguen por tres elementos: tienen recursos de co-especialización, ejercen un control articulado y comparten un propósito colectivo. La relación de un grupo de organizaciones que conforman una red, afirma Giovana Mazzotti "esta basada en la autonomía y en la aceptación voluntaria de objetivos comunes y planes de acción".[20]

La organización en red permite conformar grupos diversos, plurales y multidisciplinarios, que mantienen cohesión y tienen un sentido identidad. Para que su actuar conjunto tenga sentido, sus partes deben cooperar, sin competir ni entorpecerse, por lo que cada una debe poder colaborar con labores distintas que complementen la acción de las otras, de ahí la importancia de la co-especialización. Por definición, la red mantiene una relación articulada, es decir, todas sus partes están unidas por el propósito colectivo que le da sentido a su relación, pero cada una mantiene una libertad de acción que le permite perseguirlo a su manera, de acuerdo a sus recursos, necesidades y experiencia. Otra de sus características es que es capaz de establecer sinergia, tanto en su interior como con el entorno, lo que le permite extender puentes con otros actores sociales. Una de las principales ventajas del trabajo en red es que permite una relación de estrecha coparticipación con los beneficiarios y la construcción de capital social.

[19] Citado en Mazzotti, 2006
[20] *Op cit*.

Hablamos antes de la enorme dificultad que encuentran las instancias de gobierno para atender población rural dispersa en nuestro país. El Estado trabaja de manera estandarizada, ofreciendo el mismo tipo de servicios a toda la población y es por ello que no le resulta costeable ofrecerlos a comunidades de menos de 2,500 habitantes. Por razones estructurales, los programas de gobierno no tienen la flexibilidad para focalizar sus esfuerzos en comunidades pequeñas, ni para atender necesidades de formas específicas para cada población, ni para establecer vínculos de coparticipación efectiva contemplando casos particulares. Las OSC, en cambio, sí tienen esa posibilidad, pero no cuentan con la infraestructura ni los recursos para atender más que unas cuantas necesidades. Atender diversas necesidades simultáneamente cobra particular importancia cuando se trabaja en comunidades de difícil acceso y en extrema marginación a las que no llegan servicios básicos, ni oferta cultural y educativa, ni atención médica, etc. El trabajo en red permite a las OSC desarrollar proyectos integrales y multidisciplinarios como *Ha ta tukari*, que atienden simultáneamente las tres dimensiones del desarrollo sostenible.

Las OSC que colaboran en *Ha ta tukari* han formado una red informal y flexible en respuesta a las necesidades de la comunidad que atienden. Su articulación ha sido posible gracias a que han establecido una relación basada en la empatía y a que comparten un objetivo común claro, atender necesidades de la comunidad para mejorar su calidad de vida, el enfoque de sostenibilidad y una visión de respeto a los derechos humanos.

**Buenas Prácticas para la articulación entre OSC**

***Crear sinergia***

Las OSC de *Ha ta tukari* se fueron agrupando conforme la atención de una necesidad creaba condiciones para que otras necesidades fueran percibidas y atendidas. Al dar a la comunidad acceso al agua, Isla Urbana creo las condiciones para que ConcentrArte trabajara hábitos de higiene. ConcentrArte, con sus procesos sensibles y la oferta cultural que ofrece, incluye a toda la comunidad en el proyecto y crea lazos fuertes que facilitan la transferencia de la tecnología implantada por Isla Urbana. Estas dos OSC establecieron un vínculo de confianza y colaboración con la comunidad que creó condiciones para la intervención de Lu'um. Así mismo, el que las mujeres de la comunidad ya no tengan que acarrear agua les permite dedicar más tiempo al trabajo artesanal y participar en el grupo *Hícuri ta iyari*. El que Lu'um convoque y empodere a un grupo de mujeres facilita que Isla Urbana y ConcentrArte trabajen con ellas en la transferencia de tecnología, la potabilización de agua y en hábitos de higiene.

La sinergia del trabajo en red es benéfica para la comunidad atendida, porque multiplica el impacto de cada pequeña intervención. También aporta muchas ventajas a las OSC. El trabajo de las que inician la interven-

ción le abre las puertas de la comunidad a las OSC que se integran después, que se ahorran así meses o años de trabajo. Cuando Lu'um llegó a colaborar al proyecto, fue mucho más fácil para ellos ganar la confianza de la gente, que si hubieran llegado por su cuenta, encontraron un diagnóstico general hecho, tenían quien los guiara por la comunidad y los presentara con los líderes, quien les ayudara a ubicar a la gente, a entender las diferencias culturales, etc.

Con tres organizaciones trabajando con diferentes grupos de la población, se puede realizar un diagnóstico más completo que si se trabajara con sólo un sector. En *Ha ta tukari* se trabaja con niños, mujeres y hombres, por lo que hay una visión amplia de la comunidad y desde diferentes perspectivas. El trabajo integral y complementario le facilita al proyecto cumplir los requisitos de los financiadores y contar con tres enfoques diferentes, le otorga un gran dinamismo que lo hace atractivo por su amplio alcance.

***Ser flexibles***

La red de *Ha ta tukari* no se constituyó porque un grupo de OSC hayan decidido establecer una organización formal, sino que se conformó de manera natural en torno las necesidades de la población que atiende. Esto le permite al red ser muy flexible y adaptarse con facilidad a las circunstancias cambiantes del proyecto conforme se van creando las condiciones para responder de manera eficiente a las necesidades de la comunidad.

Es bueno crear los mecanismos de comunicación y coordinación a partir de la experiencia, en lugar establecer desde un principio una estructura que pueda resultar rígida y reglas que no respondan a la realidad. Actuar en respuesta a las necesidades, tanto de la comunidad como de las OSC, le ha permitido a la red mantener una congruencia en su actuar, pero eso no significa que se pueda mantener la articulación obviando todo tipo de organización estable.

***Permitir el crecimiento***

Otra característica de la red flexible de *Ha ta tukari*, es que es susceptible de crecer. Conforme emergen nuevas necesidades de la población se pue-

den ir sumando nuevas OSC con capacidad de atenderlas y posibilidad de hacerlo sobre una base sólida. La ventaja de este tipo de sinergia es que, toda OSC con un proyecto viable, que atienda nuevas necesidades de manera sostenible y comparta la visión de respeto a los derechos humanos, podrá integrarse con facilidad a la red y hacer trabajo complementario. Los miembros de *Ha ta tukari* consideran que una red de esta naturaleza tiene gran potencial para atender el desarrollo sostenible de población rural dispersa. Una red más amplia podría atender simultáneamente a un grupo de comunidades pequeñas y aisladas. Si en cada comunidad intervienen dos o tres OSC, creando una base para el trabajo de las otras y se intercambian conforme avanza el proyecto, pueden lograr una sinergia que multiplique el impacto de cada pequeña acción, formando capital social, creando proyectos productivos, protegiendo el ambiente, empoderando y persiguiendo la sostenibilidad de toda una región.

***Crear equipos multidisciplinarios***

La red de *Ha ta tukari* ha encontrado la forma de realizar un proyecto verdaderamente integral formando equipos multidisciplinarios en los que todos colaboran de manera complementaria. En el proyecto han participado ingenieros, psicólogos, artistas, diseñadores industriales, economistas, fotógrafos, pedagogos, técnicos, antropólogos, etc., un equipo que difícilmente puede reunir una sola organización. Esto no sólo es útil para atacar problemáticas multifactoriales, sino porque ayuda a la creación de capital social en la comunidad desde una base muy amplia.

***El trabajo conjunto***

En *Ha ta tukari*, cada organización de la red propone su propio trabajo y metas, siguiendo un objetivo común, el desarrollo sostenible de la comunidad, y manteniendo la comunicación necesaria para no duplicar funciones, trabajando de manera complementaria sin entorpecerse los unos a los otros. Cada OSC es responsable de su propio proyecto, pero la organización en red también implica trabajo en colaboración.

Cuando se requiere, las OSC realizan reuniones de trabajo conjuntas en las que participan uno o dos miembros de cada asociación, por ejemplo, para solicitar fondos o postular el proyecto a concurso. En ellas, cada aso-

ciación plantea sus objetivos, metas y necesidades, entre todos, definen los objetivos centrales de cada etapa del proyecto y coordinan la calendarización y los rubros a presupuestar. También se hacen reuniones conjuntas para elaborar reportes y presentar resultados a los financiadores, así como para organizar actividades de recaudación y difusión del proyecto.

Las tres OSC viajan juntas a la comunidad, porque esto facilita la logística, reduce gastos y les da cohesión como colectivo ante los beneficiarios. Antes de cada viaje, los tres equipos de trabajo hacen una junta de planeación para acordar la logística en las que cada OSC informa a los demás sobre las actividades que va a realizar y cuáles de sus miembros van a viajar. Ahí se determinan las fechas del viaje, se revisan los presupuestos para viáticos, se decide quien va a hacer las compras de comida y material, qué camionetas se van a usar, cuándo se va a empacar, etc. También se planean las actividades conjuntas que se realizan en campo, como talleres, convivios y juntas con la comunidad, visitas a otras comunidades, el trabajo de registro fotográfico y de video, etc. Durante los viajes, todos colaboran en el trabajo de cocinar, limpiar y lavar los trastes.

***Dificultades del trabajo en red***

El trabajo en red también tiene sus dificultades, una es que el proyecto opera con diversos financiamientos simultáneamente, lo que complica su administración, ya que hay que entregar reportes, facturas y documentos probatorios a distintas instancias, en diferentes formatos y tiempos. Si bien cada OSC se encarga de administrar los financiamientos que le otorgan, durante los viajes de campo los recursos tienden a mezclarse. Para evitar confusiones es muy importante que antes de salir a campo las OSC se coordinen entre ellas y nombren a los responsables de administrar el

dinero. Así, cada vez que se carga gasolina o se paga una cuenta, estos ya tienen claro a qué OSC le corresponde ejercerlo, de qué financiamiento proviene el recurso y a qué nombre se debe facturar. También ha sido útil hacer una lista conjunta de los documentos probatorios que el proyecto debe entregar a cada financiador —fotografías, videos, entrevistas, estudios de evaluación de impacto, etc.— lo que nos ha permitido generar algunos de manera conjunta para no duplicar esfuerzos.

Aunque financiadores públicos y privados en el papel alientan la coinversión y las alianzas entre OSC, en la práctica es difícil que se financie a dos o más OSC en el mismo proyecto, al menos que hayan constituido la red o alianza como organización legal, lo que dificulta que se integren nuevos miembros. Es muy importante coordinarse para solicitar financiamientos y becas, evitando competir entre aliados en la misma convocatoria y decidiendo en cada caso qué es lo más conveniente para el proyecto integral, comunicando a nuestros aliados cuando encontramos la convocatoria a una beca o reconocimiento que tienen más oportunidad de obtener que nosotros.

***Mecanismos de coordinación***

Desde su inicio, las decisiones sobre los aspectos generales del proyecto se toman de manera colegiada y por consenso entre los directores y los coordinadores de las tres asociaciones. Tras tres años de implementación del proyecto y conforme crece en complejidad y metas, las OSC de la red comienzan a tener la necesidad de establecer canales de comunicación estables y definir responsabilidades claras de coordinación.

Uno de los ejes centrales de un proyecto como *Ha ta tukari*, donde participan numerosos colaboradores que constantemente rotan, es la comunicación. Para mantener la comunicación durante los viajes de campo, ha sido útil realizar breves reuniones de intercambio entre todos los miembros del equipo, ya sea por las noches, para devolver al equipo las experiencias vividas en el día o por las mañanas, para informar las actividades que realizarán durante el día. Esto permite que todos estén al tanto de lo que están haciendo las otras OSC y se puede aprovechar para acordar detalles logísticos, como la hora de comer o quién necesita usar las camionetas. Por lo menos una vez a lo largo del viaje, se realiza una junta de traba-

jo más formal, en la que las OSC hablan de los resultados que han tenido, las dificultades que se presentan, los cambios que han observado en la comunidad, etcétera.

Algo facilita la coordinación entre las tres OSC es que comparten todos los documentos que produce el proyecto en una nube virtual en internet, de modo que los aliados tienen acceso en todo momento a la información de diagnósticos, evaluaciones, reportes, presupuestos, solicitudes de financiamiento, etc. Esto permite la transparencia y agiliza el intercambio de información. Es fácil hacerlo y hay varias plataformas gratuitas para compartir documentos en la red.

***Preparación y capacitación***

Una razón para establecer normas y directrices puntuales es poder trasmitirlas fácilmente a la gente que se integra al equipo por primera vez y a los acompañantes y voluntarios ocasionales. Ha sido útil para el proyecto que la comunidad ubique a los miembros de las OSC como un solo equipo y no como equipos separados, porque esto propicia que cada nuevo participante sea recibido con la confianza que se ha ganado *Ha ta tukari*. Pero esto también significa que a los ojos de la comunidad, cada persona que llega con el equipo habla y actúa a nombre de *Ha ta tukari*. No todos los visitantes o miembros recién integrados comprenden a cabalidad la visión y objetivos del proyecto, así como lo complejo que ha sido construir la relación con la comunidad, por ello resulta importante establecer normas para evitar conductas que dañen la credibilidad del proyecto o que vayan en contra de sus objetivos.

Antes de cada salida a campo, a todos los colaboradores que asistirán por primera vez a las comunidades, se les debe poner en contexto respecto al trabajo del proyecto. Si bien es cierto que hay cosas que no se pueden percibir hasta estar en campo, sí existen una gran cantidad de elementos y funcionamientos del proyecto que se pueden conocer con anticipación. Es importante que los participantes conozcan los objetivos, metas y avances del proyecto integral, así como las reglas del trabajo en campo, como no tomar fotografías o video a personas de la comunidad sin su permiso; no regalar cosas ni repartir comida a la gente de la comunidad; no establecer compromisos con los beneficiarios; no hacer tratos comerciales, más allá

de la compra al menudeo de artesanía u otros productos locales; colaborar de manera equitativa en el trabajo de cocina y limpieza del campamento. Esta información se puede complementar con lecturas sobre aspectos culturales, sociales y económicos de la población atendida, para llegar con mayor información y tener más bases para entender las características locales.

***Co-aprendizaje y coparticipación***

Para poder crear mecanismos de coordinación efectivos, emanados de la experiencia, además de la comunicación entre los miembros de la red es importante compartir experiencias que permitan el co-aprendizaje. En *Ha ta tukari* hemos visto lo útil que es que miembros de una asociación colaboren en el trabajo de las otras. Por ejemplo, miembros de ConcentrArte han participado en las capacitaciones que imparte Isla Urbana y han prestado ayuda en los talleres de Lu'um, mientras que miembros de Lu'um e Isla Urbana colaboran con frecuencia en los talleres y actividades artísticas que realiza ConcentrArte. Unos ayudan o acompañan a otros a hacer visitas y entrevistas a los beneficiarios, también es frecuente que miembros de una OSC realicen el registro audiovisual del trabajo de las otras. Esto permite comprender a profundidad el trabajo de los aliados y facilita encontrar mecanismos de coparticipación y coordinación.

***Objetivos en conflicto***

No siempre ha sido fácil conciliar el trabajo de tres OSC con diferentes experiencias y objetivos. En *Ha ta tukari* ha ocurrido que las actividades de las OSC entren en conflicto. Por ejemplo, en una ocasión ConcentrArte estaba organizando un festejo al que esperaba que se sumara toda la comunidad, pero el grupo de artesanas tenía planeado hacer una actividad exclusiva de *Hícuri ta iyari* y decidieron hacerlos el mismo día, ya que la comunidad tenía poco tiempo disponible por las actividades de la cosecha. Fue una situación en la que, si bien era importante sumar a toda la colectividad en el festejo, también era importante respetar la decisión de un grupo de mujeres a quienes se busca empoderar y dar seguridad para que tomen sus propias decisiones. Dialogando, los miembros de la red encontraron una solución que convenía a todas las partes y se realizaron

las dos actividades en diferentes momentos, pero esta situación llevó a la red a percatarse de que, aun existiendo objetivos comunes, los objetivos particulares de cada OSC pueden entrar en conflicto, por lo que es importante tener presente en todo momento los objetivos y necesidades de los aliados, para poder conciliar y alcanzar los objetivos generales del proyecto.

***Propiciar la articulación Empática entre las OSC***

Al inicio del proyecto el equipo de *Ha ta tukari* se sentía abrumado ante las condiciones en la Sierra, lejos de su zona de confort, pasando frío y sin estar bien equipados, trabajando en circunstancias adversas en todos los sentidos, sin sentirse aun bien recibidos por la comunidad y con enormes dificultades para establecer contacto con los huicholes, que en general mostraban un brusco hermetismo. Como mecanismo de autoprotección, los miembros del equipo nos fuimos acercando entre nosotros, apoyándonos, cuidándonos y creando fuertes lazos afectivos. La articulación de la red está basada en una relación de equidad entre sus miembros, fundada en la empatía, que se dio en un principio de manera y que posteriormente ha sido promovida mediante la coparticipación, la convivencia go-

zosa y afectuosa, el sentido del humor y otros mecanismos. Por ejemplo, practicamos una dinámica que nos ayuda a establecer contacto empático y confianza entre los miembros del equipo. Ya en la Sierra, poco antes de llegar a la comunidad, elegimos un lugar del bosque para bajarnos de las camionetas y hacer un círculo tomados de las manos. Hablan todos los que quieran hacerlo, expresando sus sentimientos, expectativas, deseos y compromisos para ese viaje. Si hay algún miembro nuevo en el equipo se le da la bienvenida. Es una dinámica muy simple cuyo objetivo es establecer vínculos entre nosotros, reforzar la identidad del colectivo y facilitar la integración de los nuevos miembros. Esta práctica introducida por ConcentrArte, es común en el trabajo con niños, se repite frecuentemente a lo largo del viaje y es muy efectiva. También se realiza con los beneficiarios, en los talleres y con el grupo de artesanas. La empatía, el reconocimiento emocional del otro, es lo que da sentido a *Ha ta tukari*, lo que nos permite explicarnos la articulación de todas sus partes.

***Promover la comunicación y la confianza***

Los miembros de las OSC mantienen una comunicación muy intensa durante todos sus encuentros y en las visitas de campo, hablan constantemente entre ellos de lo que observan, de los pequeños logros y los indicadores sutiles, comentan las conversaciones que cada uno tiene con los miembros de la comunidad, hacen reflexiones colectivas sobre los posibles alcances del proyecto, sobre sus necesidades como equipo y las de la comunidad, sobre la coparticipación, etc. Este tipo de intercambio es muy rico, permite profundizar y ver el proyecto desde diferentes perspectivas. Es útil adquirir la costumbre de anotar lo relevante que surja en las conversaciones espontáneas, para poder compartirlas con el equipo en las reuniones formales y sistematizarlo. Dentro de un equipo multidisciplinario y extenso es importante que todos participen en el intercambio de ideas y hacer patente que la opinión de todos es valiosa. La confianza es muy importante cuando estamos aislados y lejos de nuestra área de confort. Hay que procurar que todos se sientan en confianza y abrir espacios para expresar lo que nos incomoda o nos preocupa, así evitamos roces que puedan provocar un conflicto mayor entre los miembros del equipo.

***Seguridad y sentido de pertenencia***

Cuando salimos a campo se trabaja mucho y en condiciones difíciles, las estancias en la comunidad son largas y agotadoras. El equipo duerme en el suelo, compartiendo espacios pequeños donde no hay intimidad, en condiciones climáticas adversas —frío, lluvia, polvo y niebla— sin baño, electricidad o teléfono. En estas circunstancias es muy importante que la gente no se sienta abandonada a su suerte, haciendo que las condiciones de trabajo sean lo mejores posibles. Hay que procurar que la comida sea variada y abundante, que haya tiempos de descanso y esparcimiento, que se distribuya equitativamente el trabajo de cocina y limpieza, etc. También hay que procurar todas las medidas de seguridad necesarias, como llevar un botiquín bien equipado, elegir las rutas de traslado más seguras y que todos estén al pendiente de dónde está los demás.

Es sano promover la confianza entre compañeros. Poder confiar en que todos van a hacer lo que les corresponde para que el trabajo se cumpla a cabalidad, que todos son expertos en su materia y que están realmente comprometidos con las causas del proyecto, nos permite dedicarnos de lleno a nuestra especialidad, sin tener que estar vigilando a los demás. También es importante sentirnos reconocidos por el equipo, por lo que no sólo hay que valorar el trabajo de cada uno de los integrantes, sino que hay que hacerlo de manera expresa y con regularidad, agradeciendo las pequeñas acciones que cada uno a su manera hace por la colectividad. El sentirse reconocido y protegido por los demás da a todos un sentido de identidad y un sentimiento de orgullo por los logros colectivos que incentiva el buen trabajo.

***Dar espacio a la convivencia gozosa***

Durante el viaje se trabaja de manera muy intensiva, pero se procura que el equipo descanse durante el fin de semana y que todos tengan ratos para el esparcimiento y para relajarse, paseando por el bosque, cantando en la fogata o leyendo un rato a solas.

Al regreso de cada viaje el equipo se vuelve reunir para intercambiar experiencias y reflexiones, pero no se trata de juntas de trabajo, sino de reuniones festivas a las que asisten invitados. Estas reuniones siempre son diferentes, a veces se hacen presentaciones de los avances del proyecto,

generalmente se pasan diapositivas y videos del último viaje, se cuentan anécdotas, se presentan las obras de teatro del proyecto, se toca música y se cantan las canciones que el equipo comparte con los niños en las fogatas, etc. Se trata de celebrar el trabajo y de que los miembros de la red convivan de manera gozosa. Este tipo de convivencia entre los miembros de la alianza no es casual, se promueve de manera consciente y constante, porque aporta beneficios a la relación de trabajo.

## IV. Conclusiones

Las buenas prácticas del proyecto *Ha ta tukari* pueden resumirse de la siguiente manera. Una red de OSC articulada y flexible es capaz de atender necesidades específicas de pequeñas comunidades aisladas en extrema marginación. Atender y percibir necesidades de manera enlazada, provoca una sinergia en la que el trabajo de una OSC crea condiciones que permiten y facilitan el trabajo de las otras. Por otra parte, atender las necesidades más primarias de la comunidad —como el acceso al agua potable o mejorar el ingreso— sienta las bases para atender necesidades de tipo cualitativo —como la equidad de género, el derecho del niño a expresar su opinión o preservar el patrimonio intangible de los pueblos indígenas.

El éxito de *Ha ta tukari* ha sido posible gracias a que los actores del proyecto, —comunidad y red flexible OSC— han logrado articularse de una forma particular. Se trata de una articulación basada en la empatía, reforzada activamente mediante la coparticipación y la convivencia gozosa. En esta articulación tanto huicholes como mestizos, hemos logrado establecer una relación de equidad y mantener un diálogo constante y respetuoso, a pesar las grandes diferencias entre nuestra concepción del mundo, mediada por la empatía y por el objetivo común de perseguir la sostenibilidad de la comunidad.

Creemos que esta manera de operar un proyecto, mediante una red flexible que atienda simultáneamente las dimensiones social, ambiental y económica del desarrollo sostenible, puede ser un detonador del mismo para la población rural dispersa de nuestro país. Esperamos que la sistematización de esta experiencia pueda ser de utilidad a otras OSC que comparten los ideales de *Ha ta tukari*.

## Proyecto ConcentrArte
## por un futuro para los niños de la Tierra

## FUENTES


Brundtland, G. *et al.* (1987). *Nuestro futuro común*. *Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU*.

CONAPO (2010), *Índice de marginación por entidad federativa y municipio, 2010.* México.

Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional*. México: Vergara.

Isla Urbana (2011). *Estudio de disponibilidad y calidad de agua en La Cebolleta, Jal.* México.

Isla Urbana y Proyecto Concentrarte (2012). *Reporte de evaluación de impacto. Proyecto Ha ta tukari*. México.

Mazzotti Pabello, G. (2006). "Explorando la relación entre capital social y la formación de redes de organizaciones civiles (ONG's) en México". *Ciências Sociais Unisinos*, no. 42 (enero-abril, 2006) [en línea]. Recuperado el 29-03-2012 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=93842106>

Reed, D. (1996). *Ajuste estructural, ambiente y desarrollo sostenible.* Venezuela: Nueva Sociedad.

SEDESOL, *Programa Sectorial de Desarrollo Social 2007-2012*. México.

SEDESOL*, Catálogo de localidades,* Unidad de Microrregiones. México.

UNESCO, 2006. *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el desarrollo sostenible (2005-2014) Plan de aplicación internacional*, Sector Educación de la Unesco.

Villarreal, I., y Rivera, W. (2005). "Experiencia de la labor médico-asistencial en la Sierra Huichola de Jalisco". *Revista Mexicana de Dermatología*, vol. 49, no. 2, pp. 84-90.