

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



LA TOMA DE DECISIONES COMO UN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE CONOCIMIENTO

Tesis que para obtener el grado de
MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presenta: Edna Cristina Madrid Cedillos

Tutor: Francisco Morfín Otero

Tlaquepaque, Jalisco .noviembre de 2016.

Agradezco a mis padres por el don de la vida y por su cariño incondicional.

A mi esposo y mis hijas por su amor, comprensión, apoyo y paciencia.

A mis compañeros Víctor y Memo que con sus observaciones y consejos aportaron y enriquecieron este trabajo.

A mis maestros principalmente a Paco Morfín por su apoyo incondicional, su confianza y su paciencia, sin esto no hubiera podido concluir este proyecto.

A mis compañeros de Comunarr, colectivos y a todos los que hicieron posible que se desarrollara este proyecto.



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I.	
Antecedentes	6
a) Relacionarnos con el “otro” en Tarahumara.....	9
b) Visión intercultural.....	11
c) Antecedentes de la organización.....	13
Planteamiento del problema.....	16
Una realidad que nos rebasa.....	16
Construcción de una organización coherente, ante los nuevos desafíos una alternativa de equipo y proceso social.....	17
Justificación.	19
La gestión del conocimiento.....	20
Apuestas fundamentales de Siné-Comunarr.....	22
Propuesta.....	25
a) Objetivo General.....	27
b) Organización Rizomática.....	28
c) El aporte rarámuri.....	28
d) Ciclo del proceso de la toma de decisiones.....	32

CAPÍTULO II

La autonomía en el proceso.....	33
Colectivos y grupos de referencia.....	35
La Toma de decisiones quiénes participan y cómo.....	37
La sabiduría de la multitud.....	38
La Teoría de la actividad de Engeström como herramienta de análisis.....	43
Aprendizaje expansivo.....	47
Trabajo colaborativo con personas, redes, grupos, y colectivos.....	49
Como asumimos la diversidad cultural.....	51
Regenerándonos, re-creando a la organización.....	53
Metodología.....	54
Componentes, estructura y dinámicas de los sistemas de actividad.....	56
Los sistemas de actividad por analizar.....	59
Cronograma de actividades.....	62

CAPÍTULO III

Información obtenida.....	63
Criterios para la toma de decisiones colectiva.....	64

Sistema de Actividad de la Escuela de Bawinocachi.....	65
Sistema de actividad de fortalecimiento institucional.....	83
Resultados.....	96
Conclusiones y trabajos futuros.....	100
Bibliografía.....	105

INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo voy a explicar los antecedentes de la región Tarahumara en términos de la problemática histórico social que ha sufrido esta cultura milenaria, trataré de explicar algunos fenómenos que han contribuido a esta problemática y sus posibles causas. Daré un acercamiento al contexto actual en el cual se desarrolla el presente proyecto. La mayor parte de este capítulo está basada en mi propia experiencia, la que he adquirido durante 16 años que llevo viviendo en Tarahumara, son producto de la observación y de la convivencia con los rarámuri, quiero dejar claro al lector que aquí también están plasmadas emociones y sentimientos.

Para explicar el contexto geográficamente me apoyo en los trabajos de investigación del Dr. Juan Luis Sariago (D.E.P), quien dedicó gran parte de su vida a conocer a la cultura rarámuri. Hago alusión a los Acuerdos de San Andrés (1998:41), como una vía por la cual debemos transitar y que juntos lograremos construir un mundo más incluyente, más tolerante y donde quepan muchos mundos. Es aquí que propongo caminar hacia la construcción de una interculturalidad crítica, como la que propone Catherine Welsh (2010).

También voy a referirme al contexto de la organización ya que considero es relevante para entender mejor el proyecto de intervención. Se explican los procesos en los que está trabajando la organización y sobre todo los modos de operar y de organizarnos que es lo que considero hacen diferente a esta organización no gubernamental de otras que operan también en esta región.

Se plantea el problema y el campo posible de acción, ya que aunque estoy hablando de una problemática global, propongo que para construir nuevos mundos o mundos alternativos empecemos por hacerlo en una escala micro, en el colectivo de Comunarr. Para lo cual es necesario que dialoguen, que salgan de donde están, que sean críticos, que tomen acuerdos, y aprendan unos de otros.

En el capítulo II, explico el marco teórico y la metodología que utilicé para asegurar un proceso de toma de decisiones colectivo, en el que se dialogue de distintas formas con otros colectivos y se formulen proyectos o alternativas que generen conocimiento que sirva para la continua reformulación ya que considero de suma importancia no permanecer estáticos, tenemos que estar continuamente replanteando nuestras propuestas en función de los colectivos. Se adoptó la Teoría de la actividad (Vigotsky, 1987; Leontiev, 1984; Engestróm, 1987) como el fundamento teórico para la observación, sistematización y análisis de la información, porque, desde esta perspectiva, la toma de decisiones es considerada como un sistema de actividad, lo que permite el análisis de cómo los involucrados ejecutan la tarea y, en el mismo nivel de importancia, del contexto físico y social en el que la realizan.

En el capítulo III, se expondrán los hallazgos encontrados durante el proceso de implementación del proyecto, se detallarán conversaciones, reuniones, discusiones, etc. Para identificar los momentos en los que se hizo evidente la contradicción en el sistema de actividad, se descubrió que la teoría es mucho más fácil de entender pero en la práctica resulta complicado apropiarse de nuevas formas de ser y estar en el mundo.

Se proponen algunos trabajos futuros que permitirán seguir en la búsqueda constante de nuevas formas de relacionarnos, de dialogar, de aprender y de convivir.

I. ANTECEDENTES

La región Tarahumara es habitada por 4 pueblos milenarios y el pueblo mestizo. Los grupos étnicos que sobrevivieron tras un largo período de rebeliones, enfermedades, acciones militares de los conquistadores en la zona norte de México, así como a la acción devastadora y a las subsecuentes formas de acoso y destrucción cultural y que siguen manteniendo hasta hoy su identidad como pueblos son:

“Los rarámuri o tarahumaras, los ódami o tepehuanos, los warijó, o warojíos y los o´bama o pimas bajos. En conjunto suman en la actualidad cerca de 95,000 habitantes de los cuales 80,000 viven en la Tarahumara, dispersos en rancherías y pequeñas comunidades donde de alguna manera logran mantener vivas sus creencias, tradiciones y prácticas que les fueron heredadas por sus antepasados” (Sariego, 2008, p.50).

Hay una dispersión geográfica muy clara, existen alrededor de 7,500 localidades en la región, el 95% de ellas tiene menos de 900 habitantes.

Es un lugar afectado profundamente por la violencia, con un medio ambiente agotado y degradado; una zona históricamente marginada en cuanto a las posibilidades económicas, con medios de producción controlados por intereses y actores externos (Sariego, 2008, p.49-58).

Tienen concepciones cosmovisiones y lógicas radicalmente ajenas y alejadas de las occidentales. Esto ha propiciado dinámicas de despojo, de racismo y manipulación. Hoy los medios y vías de comunicación, así como los productos comercializables penetran como nunca antes en la región. Carreteras, escuelas, servicios públicos y privados, señales de televisión, radio, el Internet, iglesias, diversas instancias de gobierno, etc, tienen una cobertura sin precedentes. La creación de necesidades y expectativas se ha incrementado exponencialmente, los productos que ahora se compran llegan a la comunidad, no hay que

salir a comprarlos, un claro ejemplo es el teléfono celular, los prototipos de imagen, costumbres y valores que llegan de fuera influyen de manera cada vez más importante, sobre todo en la juventud.

Es un lugar con una cultura extraordinaria, una belleza inigualable, así como una riqueza de recursos ambientales. Pero lamentablemente vivimos en un contexto en el que la diferencia es vista como problema, donde la diversidad no ha sido aprovechada y los grupos indígenas han sido ignorados y negados en sus prácticas, concepciones y lógicas, padeciendo racismo y un despojo histórico, afectado profundamente por la violencia, con un medio ambiente degradado; una zona históricamente marginada en cuanto a las posibilidades económicas, con medios de producción controlados por intereses y actores externos.

En este lugar, nos encontramos inmersos en una profunda dinámica de extracción y consumismo, hemos visto cómo en occidente la “necesidad” de acelerar los procesos está conduciendo a un caos que no tiene retorno, nos urge acabarnos el mundo y de esto hay ya claras consecuencias; las principales instituciones occidentales están en crisis, la política, la economía que solo hace más grande el abismo entre la pobreza y la riqueza, la educación como institución también está en crisis, la sociedad en general está en crisis, incluso la familia.

El patrón cultural de occidente y las formas de organización de la vida del capitalismo durante 500 años, tienen como una de sus potencias mayores la capacidad de convertir este modelo de organización de la vida en algo que parece natural, que parece que simplemente fuese así, que los seres humanos somos de esa manera, y por lo tanto este es el patrón de vida más adecuado para los seres humanos. Podemos decir también que el paradigma científico desafortunadamente continúa. Estamos hablando de un pensamiento científico de un modelo

totalitario, como menciona el sociólogo portugués Boaventura de Sousa en su libro Una epistemología del Sur; “un modelo totalitario, es en la medida en que niega el carácter racional a todas las formas de conocimiento que no se pautan por sus principios epistemológicos y por sus reglas metodológicas”. (Santos. 2009:21) en el pensamiento occidental difícilmente son aceptadas otras formas de pensamiento y conocimiento.

Relacionarnos con el “otro” en Tarahumara

En este sentido hay toda una historia de despojos y de negaciones, de dominio y control sobre el otro, principalmente las minorías son las más afectadas, se trata de obligar a todos a pensar y actuar de la misma manera, un claro ejemplo que vivimos en nuestra región es la obligación que tienen los Rarámuri, de asistir a la escuela a cambio de un "apoyo" con el título de “oportunidades” (a partir de septiembre de 2014 “prospera”) y además necesitan asistir a las instituciones de salud, desacreditando en todo momento su sabiduría y sus instituciones en cuanto a educación y salud se refiere, porque no es aceptable nada que no esté dentro de los paradigmas establecidos, todo esto a cambio de dinero.

La manera en que se da esta relación es muy asimétrica, el occidental o mestizo se coloca por encima del Rarámuri, a éste se le “necesita”, para comprar la leña, para las labores del hogar, para trabajos de subordinado solamente, en difícil encontrar a algún “chabochi” (término utilizado por los Rarámuri para referirse al mestizo o blanco), que reconozca que en el indígena hay sabiduría y más aún que haga uso de esta sabiduría, al Rarámuri se le ve por lo general como ignorante, flojo, mal educado, borracho, algo que me ha llamado mucho la atención en mis 16 años de vivir en la Sierra Tarahumara, es que la mayoría de las veces no hay esa conciencia de que se está conviviendo con otra cultura, con todo lo que ello implica, se sabe que son diferentes, pero más que diferentes se ven como personas ignorantes, sin

“cultura”, se les ve como raros, marginados y difícilmente hay preocupación por entender o conocer más de su forma de vida, costumbres, creencias, etc. sólo cuando se trata de turismo o folklore se puede decir que resaltan o reconocen la riqueza cultural del rarámuri . Sólo a través de la eliminación de incomprensiones y discriminaciones hacia los indígenas y el conocimiento de las culturas que aporte al enriquecimiento de la nación, como lo proponen los Acuerdos de San Andrés (1998:41), es como lograremos construir un mundo más incluyente, más tolerante, donde quepan todos los modos de pensar, sentir y crear (Rodríguez: 2006).

Creemos como equipo que la relación horizontal entre el mundo rarámuri y el mundo occidental nos llevará a un mundo más solidario, le apostamos a un mundo que sea de todos y no solo de unos cuantos, sabemos que se necesitan replanteamientos profundos y radicales, así como pequeños espacios de producción de conocimiento autónomo dispuestos a hilvanarse con otros, en el pueblo Rarámuri hay mucha sabiduría que no hemos querido escuchar.

Desde hace 30 años Teodor Shanin observó que el mundo estaba cayendo a pedazos y era el momento de venir con nuevas ideas. Entre ellas, destacó lo que le parecía central: “El futuro deberá ser, de algún modo, un hecho comunitario. El socialismo era claramente portador de un mensaje de comunitarianismo. El problema es que fue traducido en colectivismo, estatismo y autodestrucción.” (Esteva:2012).

Hoy el gobierno se multiplica y diversifica en complejos niveles, programas y secretarías. Las iglesias (ya no la iglesia) no están tan cohesionadas, la multiplicación de Osc's, sobre todo de corte ambientalista y de fundaciones empresariales, las incipientes organizaciones locales de corte convencional, la multiplicación de comercios, industrias (pequeñas, salvo la

minera), turística en algunas regiones y la decaída industria forestal, los megaproyectos, etc. Todos estos actores, con fuerzas e intereses diversos y hasta contradictorios atraviesan el escenario local, interactúan con los pueblos y las comunidades indígenas, los “motivan”, convocan, “organizan”, promueven, asisten, manipulan, cooptan y hasta los liberan. Esto ha complejizado de manera importante el escenario y es difícil identificar sentidos, lógicas, mapear actores y su correlación, entender qué sucede, por qué y por quiénes sucede y qué se puede hacer dentro de este entramado.

También hay otro grupo de mestizos que se acercan al rarámuri con la mejor de las intenciones, quieren ayudarlos porque consideran que como no viven como los occidentales, entonces pues no viven “bien” y buscan a toda costa brindarles y acercarles todos los posibles “beneficios” que creen serán de gran utilidad, en estos intentos cabe mencionar, hay unos exitosos pero la gran mayoría fracasan y terminan diciendo que los rarámuri son unos mal agradecidos y quieren que les hagan todo, creo que es muy difícil comprender que las necesidades de una y de otra cultura son abismalmente diferentes.

Visión Intercultural

Cabe señalar el cuestionamiento de si al rarámuri le interese la interculturalidad como se ha manejado hasta hoy, es decir es sólo incluyente no hay una participación igualitaria en la construcción de la interculturalidad. En rarámuri no existe esta palabra. Para la mayoría se ha planteado sólo en términos de ayuda pero el cuestionamiento es si realmente necesite de la ayuda, creo que lo que hace falta es una relación armónica de igual a igual, donde se reconozcan las fortalezas y debilidades de cada uno y se puedan complementar. Lo que se propone es una interculturalidad crítica, en palabras de Jorge Viaña, Luis Tapia y Catherine Welsh (2010) expresadas en la ponencia presentada en el Seminario “Interculturalidad y

Educación Intercultural”, organizado por el Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello.

Se requiere la transformación de las estructuras, instituciones y relaciones sociales, y la construcción de condiciones de estar, ser, pensar, conocer, aprender, sentir y vivir distintas maneras. Por eso, se entiende como una estrategia, acción y proceso permanentes de relación y negociación entre sí, en condiciones de respeto legitimidad, simetría, equidad e igualdad. (p.78)

Pero no se limita a eso es aún más importante y más difícil lograr su entendimiento, construcción y posicionamiento como proyecto político, social, ético y epistémico -de saberes y conocimientos-, que afirma la necesidad de cambiar no sólo las relaciones, sino también las estructuras, condiciones y dispositivos de poder que mantienen la desigualdad, inferiorización, racialización y discriminación. Sabemos que la interculturalidad entendida críticamente aún no existe, es algo por construir.

a) Antecedentes de la organización

A partir del 2005 (y con figura jurídica del 2007), el equipo llamado Servicios Integrales Émuri, ha estado trabajando en la región de Tarahumara. En un inicio el equipo lo formaban 2 Rarámuri y 2 mestizos, fundamentalmente acompañando comunidades y procesos indígenas, apoyando y retroalimentando el proyecto de fe compartida PROFECTAR¹, así como ofreciendo servicios educativos y de comunicación. A partir del 2012 se consolida una alianza con universidades jesuitas (ITESO e IBERO México), redimensionando el proyecto

¹ Es una asamblea de líderes rarámuri, rarómari y ódami, que llevan más de 20 años reflexionando sobre el territorio, la cultura y problemáticas comunitarias, es un espacio autónomo, sin cooptación política, participan más de 300 comunidades de toda la sierra Tarahumara.

por lo que a esta nueva sociedad se le denomina Construcción de Mundos Alternativos Ronco Robles "Comunarr". Se han ido incorporando trabajos de investigación, la implementación de una maestría y de dos diplomados así como el diseño de una segunda, que concluyó en un proyecto de comunidades de aprendizaje de certificación diversa, para ello el equipo se ha visto fortalecido con nuevos integrantes actualmente hay 9 miembros del equipo SINE-COMUNARR. El apoyo se da mediante vínculos con universidades y organizaciones sociales, prestación de servicios y la implementación de proyectos productivos. Una cosa importante es que en el propio equipo hay una diversidad muy rica e importante en cuanto a historias, experiencias, formación, modos de pensar, de sentir y modos de hacer. Además otra diferencia que nos enriquece mucho es la cultural: Hay dos compañeros de origen Rarámuri que dan una palabra de peso y una visión que sin ser perfectas o totales enriquecen mucho el proyecto por su matriz cultural y por su trayectoria reivindicando su ser Rarámuri. Algo particular es el peso de su palabra, en otros equipos u organizaciones los rarámuri son empleados que apoyan a introducir los proyectos externos a las comunidades. Acá se busca que contribuyan a descubrir críticamente los proyectos de las comunidades, no pretendemos o no partimos de la idea de que venimos a enseñarles, al contrario queremos que juntos descubramos saberes.

En COMUNARR se trabajan tres temas fundamentalmente:

- Territorio y medio ambiente.
- Sociedad y cultura.
- Procesos de formación.

Estos temas se dinamizan, a su vez, desde tres estrategias:

- El fortalecimiento de actores y procesos locales y regionales.
- La producción de conocimiento. Éste puede generarse desde procesos investigativos, procesos de formación y análisis.
- Comunicación popular. Hablamos desde los mecanismos de identificación y obtención de información, su trato y su socialización.

Nuestras apuestas fundamentales:

Somos un equipo que busca desde el encuentro con los distintos, construir alternativas de vida armónicas y justas para todos, para ello nos comprometemos en la construcción de sociedades, comunidades y personas autónomas. Que se tejen desde relaciones tendientes al buen vivir. Así como desde relaciones interculturales donde la diferencia es vista como posibilidad y riqueza, más que como obstáculo o error. Entornos ecológicos donde exista un respeto y riqueza en todos los seres involucrados.

Para ello buscamos el fortalecimiento de personas, grupos y redes, desde la construcción colectiva de conocimiento y el compartir saberes.

Nuestras acciones fundamentales son:

- El acompañamiento a colectivos donde se vinculen y articulen proyectos y acciones.
- El impulso de colectivos de aprendizaje, la construcción colectiva de conocimiento y el intercambio de prácticas y saberes.

-El impulso de redes de comunicación, retroalimentación y acción que incidan en lo local y en lo amplio.

La opción de Comunarr es articularnos, vincularnos en coherencia con las apuestas fundamentales, nos asumimos como colectivo, somos en la medida en que nos vinculamos, estamos conscientes de que solos no podemos, que necesitamos de diversas visiones y prácticas, sin perder de vista el contexto en el que nos desenvolvemos y sabiendo de antemano que estamos inmersos en una maraña de nodos que se conectan unos con otros en diferentes espacios y temporalidades.

Las distintas visiones, es un elemento que siempre aparece en el discurso de Comunarr ya que para nosotros el fin y el proceso de la interculturalidad es una apuesta. En este sentido el diálogo es fundamental pero tiene que ser un tipo de diálogo que nos permita ir más allá y buscar el encuentro y el diálogo de las prácticas lo que no se junta, lo que no se comprende, lo que no se suma o se articula en las ideas, puede juntarse, comprenderse y sumarse en las prácticas. Nuestros principios y orientaciones son construidos desde la palabra rarámuri, buscamos favorecer espacios de horizontalidad, donde se respete y se le dé peso a la palabra del otro y a su práctica.

b) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una realidad que nos rebasa

Las crisis actuales que se nos presentan (ambientales, institucionales; las cuales ya no están respondiendo a las necesidades por las cuales fueron creadas, económicas; el capitalismo está acabando con el planeta, de violencia, de negación y desperdicio de la diversidad), todo esto por lo que atravesamos como sociedad y como seres humanos conviviendo en un mismo mundo que nos estamos acabando, nos lleva a construir alternativas radicalmente distintas coherentes con nuevos marcos éticos, ello implicará organizaciones distintas, que piensen distinto su ser, y quehacer, que piensen distinto el mundo en el que están y en consecuencia que formulen propuestas distintas formuladas de maneras distintas, la decisión de como tendrán que ser las organizaciones no se debe tomar de la misma manera, es decir desde la monoculturalidad (Santos, 2009), se deben formular desde los márgenes, me refiero a las comunidades y colectivos que acompañamos, desde la colectividad, desde distintas visiones y prácticas.

Es necesario pensar distinto la idea de que el conocimiento se hace desde un lugar diferente a las cosas sobre las cuales se conoce, esto supone una ruptura radical con las formas de conocer de otras culturas, de otros pueblos, necesitamos superar las dicotomías sujeto-objeto, bueno-malo, naturaleza-cultura, teoría-práctica, etc., para poder dar el abordaje integral a las problemáticas que se presenten.

En un intento por abonar a la superación de esta problemática, el presente proyecto se desarrolla en la Sierra Tarahumara, en un lugar donde se vive día a día el choque entre la cultura occidental y la Rarámuri, donde el gobierno y algunos grupos sociales y/o organizaciones civiles buscan erradicar “la ignorancia” del Rarámuri, tomando decisiones sobre la manera en que ellos deben vivir y subsistir pero desde una sola visión y sin tomar en cuenta al otro, ni al contexto, la manera en que se comprende el mundo es abismalmente

distinta entre una cultura y otra, como menciona Boaventura de Sousa Santos en su libro “Una epistemología del Sur” (2009), “la comprensión del mundo es mucho más amplia que la comprensión occidental del mundo”, necesitamos tratar de comprender el mundo desde distintas visiones, tomar decisiones y proponer alternativas en colectivo.

Construcción de una organización coherente, ante los nuevos desafíos una alternativa de equipo y proceso social.

En Comunarr se plantea la necesidad de diseñar un proceso de toma de decisiones interno donde todos y cada uno de los miembros del equipo reflexionen el modo como se toman las decisiones, y que ellas sirvan para la construcción de procesos relevantes que respondan a las necesidades y perspectivas de los colectivos. No queremos permanecer estáticos, tenemos que estar continuamente reflexionando, analizando y redefiniéndonos. La opción es a no imponer proyectos o procesos ni tampoco dar las posibles soluciones, se trata de que todo esto se construya desde afuera, desde los colectivos y de manera colectiva. Para esto es indispensable un diálogo de distintas formas, me refiero a un diálogo epistemológico, a un diálogo de saberes, de prácticas, de visiones, es un reto muy grande porque al hablar de diálogo entre dos culturas es necesario un proceso de traducción como el que propone Boaventura de Sousa.

He visto a lo largo de mi estancia en Tarahumara que son ya 16 años, como constantemente hay proyectos, programas o apoyos a las comunidades indígenas y en su mayoría son pensados desde un escritorio desde personas muy ajenas a la vida en la Sierra. Lo hacen con la mejor de las intenciones pero no hacen partícipes a los habitantes de la propia construcción

de sus procesos de vida, son “obligados” o forzados a vivir de la misma forma que los mestizos.

He visto también procesos donde las comunidades participan y aportan sus propias ideas y es muy notorio que se apropian de los proyectos, los defienden, los cuidan, todos participan, etc. Un claro ejemplo de esto es la asamblea de Profectar (proyecto de fe compartida en Tarahumara) es una red de autoridades tradicionales de más de 300 comunidades indígenas en la cual llevan más de 20 años reuniéndose líderes comunitarios y personas interesadas de los pueblos rarámuri, rarómari y ódame, que tiene una cobertura de gran parte de la Sierra Tarahumara y la Ciudad de Chihuahua, mediante el compartir de experiencias particulares y de la vida comunitaria en general, busca brindar elementos para la reconstitución integral de estos pueblos, para la defensa de sus territorios y su medioambiente y para mantener viva su sabiduría tradicional, sus sistemas e instituciones. Es el único espacio autónomo y sin cooptación política externa que logra integrar a las comunidades de estos tres grupos dando una identidad y sentido de pueblos indígenas y una agenda de reflexión y acción conjunta.

Que aunque inicialmente fue organizada por la diócesis de Tarahumara, de la cual dependía la realización y participación de la gente, principalmente la organizaban los sacerdotes, religiosas, obispo, etc., que llevaban a los indígenas al punto de reunión y participaban de la asamblea. Hoy en día es un espacio autónomo, los indígenas eligen los temas que desean tratar, hay asambleas locales y una asamblea general una vez al año.

Este espacio ha sido de gran ayuda ya que ahí es donde se pueden visualizar de una forma más clara los proyectos de vida de las comunidades, es SU espacio y espacios como éste es lo que queremos construir, ahí se hace explícita su fuerza y riqueza cultural, es un espacio en

el cual estamos aprendiendo continuamente y nos obliga a reformularnos a replantear nuestro que hacer como organización.

II. JUSTIFICACIÓN

La gestión del conocimiento

A lo largo de su existencia, de la misma manera que lo hacemos los individuos, toda organización acumula múltiples conocimientos, de los cuales, solamente aquellos que se utilizan de manera habitual están disponibles y accesibles sin necesidad de realizar mayores esfuerzos. Esto se acentúa cuando un grupo se organiza por áreas. Simultáneamente a la subdivisión de la estructura organizacional se producirá también la subdivisión del conocimiento, haciendo que no todos los miembros de la organización sepan qué hace todo el equipo en su conjunto, sobre todo los miembros que trabajan en campo, en las comunidades y colectivos, es más difícil transmitir ese conocimiento al resto del equipo si no hay un método establecido. Las consecuencias de la no disponibilidad del conocimiento en el lugar y el tiempo oportuno y el desconocimiento acerca de quien pudiera poseerlo tienen varios efectos adversos, como por ejemplo, el comenzar una experiencia o una actividad sin disponer del conocimiento previo que existe al respecto, lo que lleva a “reinventar” aquello que ya ha sido trabajado, con la consiguiente pérdida de tiempo y dinero. Esto significa a su vez una pérdida para la organización. Además tenemos que estar conscientes que no somos eternos, no sabemos si mañana sigamos las mismas personas dentro del equipo, nos parece importante que como grupo podamos heredar. Principalmente la disponibilidad del conocimiento adquirido servirá para estar adecuadamente informados para el proceso de

toma de decisiones. Para poder hacer esto es necesario disponer de un mecanismo que permita conocer en todo momento qué es lo que la organización sabe sobre el tema que interesa y cómo puede aprender de aquello que ya conoce. Este mecanismo es la gestión del conocimiento y a través de sus diversas herramientas, debe contribuir a que el conocimiento pueda ser recogido, actualizado, difundido y puesto al alcance de todas aquellas personas que lo necesiten para la consecución de un resultado, la obtención de un objetivo concreto o para la toma de una decisión.

También porque la construcción de nuestros planteamientos, tiene que ver con el buscar ciertas coherencias. No podemos afirmar como equipo, que para la construcción de mundos alternativos es necesarios que haya diálogo, que salgan de donde están, que sean críticos, que lleguen a acuerdos o que tomen decisiones colectivamente, si en nuestro espacio de trabajo no lo practicamos. Hay que descubrir el mundo que queremos, verlo desde la práctica no desde el discurso porque el discurso es coherente por lo general, no decimos absurdos.

Además porque partimos del supuesto de la necesidad de la construcción colectiva de nuevos planteamientos para lograr una mejor comprensión de la realidad y propuesta de intervención sobre ella. Además porque nos definimos (como Comunarr), como un espacio y proyecto en articulación dinámica a diversos niveles.

Es por eso que nuestros proyectos todos están pensados desde diagnósticos entre diversos miembros del equipo y entre gente del equipo y gente de los colectivos con los que trabajamos. Los retos que nos presenta el contexto no los podemos resolver únicamente desde la reflexión, la propuesta y la acción de Comunarr deben ser propuestas (en las tres acciones mencionadas), construidas en relación con los colectivos con los que trabajamos (comunidades, organizaciones, colectivos, redes, etc).

Esto no sólo en términos logísticos y de recursos, la relación debe ir a buscar las articulaciones también en formas de pensar, en posibilidades de acción, en procesos que integren aportes más especializados con otros más generales; en compartir saberes, compartir prácticas, desde distintas visiones no sólo como lo mencioné anteriormente, desde una sola visión.

Además por lo que implica hoy en día tomar decisiones en un momento en el que se sintetizan pensamientos sobre el contexto, sobre nuestras perspectivas y apuestas fundamentales², además de nuestro pensamiento sobre las maneras de actuar.

Apuestas fundamentales de Siné-Comunarr

Las definimos como equipo de la siguiente manera:

Es una opción consiente que habla del contexto y de nosotros. Es un espacio excelente para reconocernos en el flujo y complejidad del entorno, así como para hacer dialogar nuestras comprensiones sobre el entorno.

Buscamos la construcción de alternativas comunitarias, sociales y civilizatorias desde el ejercicio pleno de la autonomía para la construcción de buen vivir por medio de dinámicas que generen;

- *Relaciones ecológicas*

- *Relaciones construidas desde la diversidad: interculturales*

² Para Siné-Comunarr las apuestas fundamentales son el equivalente a la misión y visión, no creemos que sea necesario definir una misión que permanezca por siempre, estamos en constantes búsquedas y lo que necesitamos son rasgos orientadores para esa búsqueda.

- *Fortalecimiento, reconstitución y regeneración de colectivos, comunidades y procesos locales, regionales y nacionales.*

Esto se hará con una actitud de compartir y aprender desde la vida cotidiana.

A la reformulación de las tres primeras estrategias que se impulsaban desde Siné, se suma una cuarta.

- 1. Fortalecimiento de actores y procesos locales y regionales.*
- 2. Construcción y recuperación de conocimientos relevantes.*
- 3. Impulso de procesos de información, comunicación y análisis, así como desarrollo de materiales para la comunicación y formación.*
- 4. Impulso de procesos de información, comunicación, análisis, así como de articulación de redes, movimientos y luchas de impacto amplio.*

Estas estrategias se operarán con estos rasgos:

- *Pensamiento crítico y creativo. Decolonizar, deconstruir – Construir alternativas*
- *Decididas y construidas desde los márgenes.*
- *Desafiando las mentalidades dominantes.*
- *Visión integral del mundo, de los fenómenos y del trabajo.*
- *Por lo anterior buscar la adisciplinariedad y la pluriversalidad.*
- *Eliminar dogmatismos y poner por delante las experiencias y las prácticas.*
- *No enseñamos, todos aprendemos. Las respuestas se construyen en la práctica, están en los procesos.*
- *Transitar de una organización social a una de base. Somos comunidad. Desofinización del trabajo.*
- *Se debe compartir la vida.*

- *Con actitud de alianza y de tejer redes complejas.*

Mediante este planeamiento queremos apoyar la emergencia de;

- *Otra economía*
- *Otra ecología*
- *Otra colectividad*
- *Otra justicia*
- *Otro ejercicio del poder*
- *Otra alimentación*

(Documento interno de Siné-Comunarr: 2015)

Todo esto es lo que proponemos que sea el camino a seguir en todos los proyectos, los métodos, técnicas e instrumentos planteados tendrán que impulsar una coherencia metodológica donde el propio proceso construya el escenario deseado. El fruto está en el proceso más que en el producto o resultado.

Para lograr lo anterior trataremos de priorizar los modos participativos, de construcción colectiva de conocimiento y de compartir las prácticas. Así el diálogo y el acompañamiento, como la presencia cercana serán formas habituales de trabajo. Es por eso que propongo en el presente proyecto una toma de decisiones colectiva donde se construya conocimiento que a su vez sirva para construir nuevos proyectos para los colectivos.

Para nosotros, el lugar donde se localiza el conocimiento de la organización es doble: se trata de las prácticas y los discursos en los que se involucran los miembros de la organización. Hay que aclarar que ambos aspectos son a la vez causa y efecto el uno del otro: las prácticas son generadoras de discursos, que a la vez justifican y configuran nuevas prácticas. Toda comunidad de práctica desarrolla un conocimiento organizativo propio, idiosincrásico.

III.- PROPUESTA

Sabemos que se necesitan replanteamientos profundos y radicales. Los mecanismos tradicionales de resistencia siguen siendo indispensables y toca aportar a su fortalecimiento, pero ya no son suficientes, tocará la formulación y aplicación de otros nuevos. Se necesitan organizaciones que trabajen distinto, no podemos pensar que cambiará algo si seguimos operando de la misma manera. Necesitamos unir pensamientos, visiones, esfuerzos y propuestas, que nos permitan tomar decisiones más coherentes con las apuestas fundamentales de Comunarr, las cuales creemos aportan a la construcción de mundos alternativos.

Específicamente en mi proyecto quiero proponer una toma de decisiones en la organización, que integre diferentes visiones y que contribuya al aprendizaje del equipo de manera expansiva, en el que las decisiones se den de manera colectiva, colaborativa, participativa, pero sobre todo que se construyan desde los colectivos con los que trabajamos desde sus propias necesidades y no desde las impuestas.

Mi propuesta metodológica es analizar los sistemas de actividad³ actuales para con la información obtenida modificarlos (Engeström:2000), buscamos que promuevan la toma de decisiones, lo cual vemos como un proceso de construcción colectiva de conocimiento, estos sistemas de actividad servirán como modelo de análisis ya que estos van a permitir que las

³ La Teoría de la Actividad se basa en el análisis de los sistemas de actividad donde se identifican los elementos que lo componen como; el sujeto, el objeto, la división del trabajo, las herramientas y las reglas e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos.

contradicciones sean descubiertas e indicarán que tenemos que cambiar. Se trata de que en la práctica seamos coherentes con la teoría y el discurso formulado en el equipo.

Esta metodología permite la reconstrucción del sistema de actividad descomponiéndolo en sub-actividades a los efectos de reducir la complejidad del análisis, de tal manera que los sistemas de actividades pueden ser estudiados en forma independiente o como componentes del sistema principal, lo que ayuda a determinar la existencia de contradicciones en cada subsistema y en el sistema de actividad central. Al mismo tiempo Engeström destaca la importancia de las contradicciones en los sistemas de actividad como fuerza impulsora del cambio.

Además como nos conformamos en el equipo por distintas culturas y sabemos que cada cultura es una forma de comprender que conforma una tradición y/o cosmovisión que, a su vez, se acumula y se traspasa a las nuevas generaciones y, como tal, es una forma de ver, pero también es una forma particular de ceguera. Es paradójico pero permite ver algunas cosas y vela otras.

El mundo en general y particularmente el contexto en Tarahumara se ha ido haciendo cada vez más complejo y los saberes tradicionales ya no pueden dar cuenta de esa complejidad, como tampoco pueden los saberes científicos y/o occidentales por lo que necesitamos de un diálogo permanente de prácticas y saberes.

Se proponen los siguientes objetivos en este proyecto:

Objetivo General:

1. Implementar un modelo de toma de decisiones colectiva, en espacios interculturales, en donde se evidencie la construcción colectiva de conocimiento, que permita construir procesos relevantes que respondan a necesidades y perspectivas de los colectivos.

1.1. Redefinir los modos de operar de la institución a partir de la recuperación de la práctica y de la constante presencia, diálogo y compartir en los colectivos.

1.2. Construir procesos mediante el diálogo de prácticas y reflexiones hacia el interior del equipo y hacia fuera con los colectivos.

1.3. Propiciar la recuperación de saberes y la construcción colectiva de conocimientos.

Organización Rizomática

Cuando hablo de redefinir los modos de operar de la organización pienso en algo similar a la propuesta del rizoma de D. Cormier (2008), quien ha propuesto el aprendizaje rizomático que creo explica muy bien lo que pretendo hacer en el presente proyecto. En el modelo rizomático del aprendizaje, el currículo no está determinado por las entradas predefinidas de los expertos, sino que se construye y se negocia en tiempo real con los aportes de quienes participan en el proceso de aprendizaje, en este caso lo llamaremos toma de decisiones pero quiero hacer explícito que una cosa va implícita en la otra, no hay toma de decisiones que no genere aprendizaje.

En este sentido ésta comunidad actúa como un plan de estudios, de manera espontánea para la formación, la construcción, y la reconstrucción de sí mismo y el objeto de su aprendizaje actúa de la misma manera a como el rizoma responde a condiciones ambientales cambiantes.

“Una planta rizomática no tiene un centro y no hay una frontera o delimitación, sino que se

compone de un número de semi-independientes nodos, que cada uno de los cuales es capaz de crecer y difundirse por sí mismo, y que solamente puede estar limitado por las características de su hábitat” (Cormier 2008). También nos comenta que lo rizomático debe abrazar la incertidumbre. Ese es el objetivo. Llegar al punto en uno mismo, o ayudar a alguien más para llegar al punto en que son capaces de enfrentarse a un sistema en particular, el desafío, la situación de lo que sea al no saber la respuesta y la sensación de que ellos pueden decidir al respecto.

Una organización rizomático está en procesos constantes de toma de decisiones por lo tanto tendremos que habituarnos a ello y es muy importante el ir recogiendo esos momentos donde se formulan nuevas cosas ya que es donde consideramos también se construye conocimiento.

El Aporte Rarámuri

Es indispensable el aporte rarámuri para la cultura occidental como una forma de construcción de nuevas sociedades más justas y equitativas, que sean capaces de cuidar y respetar su entorno, que sean capaces de vivir en comunidad. En el equipo reconocemos los múltiples aspectos en que la sociedad rarámuri tiene una palabra muy pertinente que puede orientar y dar sentido a grupos y sociedad en general. Es un pueblo que a lo largo de siglos ha sabido construir maneras de vida y de ser sociedades armónicas con su entorno y con la comunidad. Se trata de aprender y compartir, unos de otros y con otros, no hay una verdad absoluta, hay muchas verdades.

Pero esto también implica un riesgo el abrimos a escuchar propuestas de todos los colectivos implica que podamos perder la coherencia con nuestras apuestas fundamentales por lo tanto

tenemos que considerar ciertos criterios⁴ para decir sí o no a una propuesta de un grupo indígena o a cualquier colectivo.

Si partimos de un diálogo intercultural, de una presencia y convivencia constante con los colectivos, si consideramos que somos en función del contexto en el que estemos, es decir que no somos independientes sino interdependientes, que debemos estar continuamente recreándonos, reformulándonos y que por encima de todo siempre estar en condiciones de aprender y me refiero a aprender expansivamente, además de reflexionar continuamente nuestro modo de pensar y nuestra práctica, sólo así podremos contribuir un poco a la construcción de nuevas organizaciones (ya no instituciones) que a su vez contribuyan a formar una sociedad, más abierta y habilitada al diálogo, al aprendizaje, al respeto y valoración de otras culturas.

Es necesario resaltar que todas las dinámicas en las que se involucre Comunarr, estarán atravesadas por ciertas características o habilidades, es decir, tienen que darse de manera;

- a) Horizontal
- b) Colaborativa
- c) Crítica y creativa
- d) De autonomía y gestión
- e) Que conjuga distintas perspectivas

Algunos de estos puntos hacen referencia a la forma como la cultura rarámuri lleva a cabo la toma de decisiones en sus comunidades, he visto que por lo general las decisiones que se toman de manera horizontal y colaborativa, son efectivas, así se hace de manera tradicional

⁴ Los explico más adelante en la sección de hallazgos

en las comunidades, no es que nadie lo imponga es un método ancestral del cual tenemos mucho que aprender aunque tiene más peso la palabra del siríame (Gobernador) o del chérame (viejo-sabio) ellos son personas que la comunidad designa para que los represente porque confían en que tienen la sabiduría necesaria para tomar la mejor decisión. El diálogo en las asambleas es una constatación todos participan y opinan, porque por lo general están informados y se involucran.

La toma de decisiones en cualquier organización es determinante, pero muchas veces es centralizada, sólo los altos dirigentes o los más "habilitados" tienen oportunidad de participar en este proceso. En COMUNARR nos interesa que las decisiones se tomen en colectivo y desde los colectivos, decimos que desde los márgenes desde la periferia de afuera hacia adentro, algo así. Además nos interesa que durante esos procesos de decisión se construyan alternativas comunitarias, sociales y civilizatorias desde el ejercicio pleno de la autonomía para la construcción de buen vivir. Esto es cíclico no tienen punto de llegada como se muestra en la figura 1

Ciclo del proceso de toma de decisiones

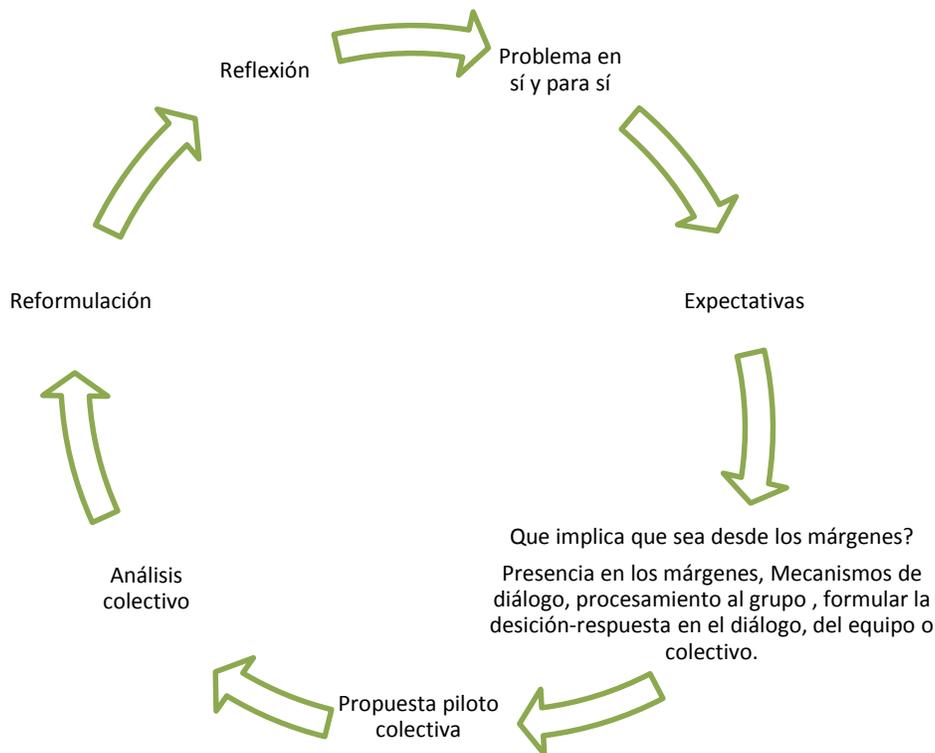


Figura 1

CAPÍTULO II

La Autonomía en el proceso

La autonomía no solo tiene que ver con el ejercicio libre de la autoridad, sino con la participación de la vida.

En segundo término entenderemos la autonomía como el derecho y expresión de su libre determinación. Es la capacidad de un pueblo de definir sus proyectos y sentidos fundamentales desde su historia y contextos particulares. Tiene que ver con la capacidad de construir posibilidades diversas para la comunidad y de establecer relaciones de interdependencia con otros actores y colectivos, sabiendo que el contexto condicionará la vida, mas no la determinará. (Díaz Polanco; 1988)

Se relaciona con el indigenismo, en el sentido de que éste es por definición negador de la autonomía indígena; por definición, implica control, implica paternalismo, implica autoritarismo. La autonomía, implica el reverso, lo contrario al indigenismo. La autonomía implica desechar el indigenismo como teoría y como práctica; implica asumir una nueva forma en la que el indio es el verdadero protagonista de su propia situación y por eso autonomía no sólo implica autogobierno, sino otros elementos (Díaz Polanco, 1995).

Por su parte, Luis Villoro, analista de las políticas indigenistas, considera que el Estado moderno nace a la vez del reconocimiento de la autonomía de los individuos y de la represión de las comunidades o etnias a las que los individuos pertenecen. Villoro (1997) propone que cualquier asociación, si es libremente concertada, supone el reconocimiento de los otros como sujetos, lo cual incluye:

- 1) respeto a la vida del otro; 2) la aceptación de su autonomía, en el doble sentido de capacidad de elección conforme a sus propios valores y facultad de ejercer esa elección; 3) la aceptación de una igualdad de condiciones en el diálogo que conduzca al convenio, lo cual incluye el reconocimiento por cada quien de que los otros pueden guiar sus decisiones por los fines y valores que les son propios; 4) por último, para que se den esas circunstancias, es necesario la ausencia de toda coacción entre las partes (Villoro, 1997: 41-48).

El Buen vivir algo que buscamos o nos busca

El buen vivir tiene que ver fundamentalmente con una conexión armónica entre seres y elementos que permite una vida digna y de plenitud. “el Vivir Bien que podemos sintetizar en: Vivir bien es la vida en plenitud. Saber vivir en armonía y equilibrio; en armonía con los ciclos de la Madre Tierra, del cosmos, de la vida y de la historia, y en equilibrio con toda forma de existencia en permanente respeto.” Huanacuni (2010:32)

¿Por qué creemos que tenemos que aportarle a la construcción del buen vivir en este contexto? Una publicación en el periódico, La Jornada del campo, explica de manera clara lo que implica apostarle a esto, ahí se define el término de la siguiente manera:

Una propuesta desde la periferia del mundo.

El Buen Vivir, en tanto sumatoria de prácticas vivenciales, muchas de ellas de resistencia a la realmente larga noche colonial y sus secuelas todavía vigentes, es aún un modo de vida en muchas comunidades indígenas, que no han sido totalmente absorbidas por la modernidad capitalista o que han resuelto mantenerse al margen de ella. Sus saberes comunitarios, muchos de ellos ancestrales - esto es lo que cuenta-, constituyen la base para imaginar y pensar un mundo diferente en tanto camino para cambiar éste. (La Jornada, 2013)

Sin embargo cada lugar, cada cultura, cada contexto tiene su propia definición de buen vivir.

Colectivos y Grupos

Ya que el presente proyecto tiene como uno de sus objetivos la construcción de toma de decisiones colectivas en los colectivos, definiré que entendemos por colectivo cuando me refiero al sustantivo; En un sentido amplio, “el término colectivo se refiere a una agrupación de individuos. Por ello es que la palabra colectivo es recurrentemente usada para referirse a

aquel grupo o conjunto de personas que sostienen intereses comunes, es decir, trabajan, se ocupan, están motivados y comparten los mismos objetivos o temas de interés y responsabilidades. En este tipo de grupos en donde lo colectivo es la máxima autoridad, el poder tanto político como social es ejercido de manera compartida, las decisiones se someten a discusión y los principios siempre tenderán hacia la igualdad de oportunidades”.

Características principales de un grupo o un colectivo

1. Frecuencia en el trato entre sus miembros. Mientras más frecuente sea la interacción más lazos de unión existirán entre sus integrantes.
2. La definición de los papeles que deben desempeñar al participar en él. Esta definición se da en función de la relevancia que el grupo tenga dentro de la sociedad y de la importancia que los miembros le concedan a su grupo.
3. Establecimiento de normas de acción para alcanzar un objetivo. El grupo debe determinar las acciones que le ayudarán en su propósito. En la medida en que se centren en su el objetivo, este se alcanzará con mayor rapidez y viceversa.
4. Sentido de pertenencia. Es la identificación que tiene el individuo con su grupo. En tanto que la persona se sienta satisfecha de formar parte del grupo, desarrollará más su pertenencia hacia él.
5. Que otros individuos ajenos al grupo puedan identificar a los que sí son miembros, como parte de él.
6. La interdependencia, que es la dependencia de unos miembros con otros.
7. La comunicación, que es la base para la interrelación

En lo sucesivo me referiré al equipo de Comunarr como “colectivo interno” y a los colectivos con los que trabajamos (comunidades rarámuri, redes, universidades) como “colectivos externos”.

Pero quiero aclarar que empleo el término “colectivo” también como adjetivo calificativo, a esto segundo me refiero cuando describo la manera en la que se deben tomar las decisiones por ejemplo, cuando hablo de que participen los integrantes de la comunidad o el grupo de referencia y que participen además otros colectivos, estoy hablando de la forma en que quiero que se dé, es decir de “manera colectiva”.

La Toma de decisiones quiénes participan y cómo

Una vez definido el término colectivo pasamos a analizar el término de toma de decisiones. Según Hellriegel, y Slocum (2004) la toma de decisiones es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

En este proceso aparece otro concepto que es la negociación de significados, en ésta cada persona o colectivo aporta una idea respecto a un concepto, las demás personas y/o colectivos pueden aceptarla o no, modificarla un poco o enriquecerla. Esto hace que nuestro conocimiento aumente. Trataremos de priorizar los modos participativos, de construcción colectiva de conocimiento y de compartir las prácticas. Así el diálogo y el acompañamiento, como la presencia cercana serán formas habituales de trabajo. Los foros, seminarios, talleres, asambleas, también son espacios que favorecen la relación, la construcción de acuerdos, de

ejercicio colectivo de poder y de conocimientos.

Las relaciones particulares o servicios específicos en los que Comunarr participe, se definirán en diálogo con los colectivos vinculados. Los procesos están en función de la relación Comunarr – Colectivos.

Propongo que las decisiones se tomen de manera colectiva porque considero que son más fuertes, más trascendentales y la participación en las decisiones es un elemento básico para la autonomía y porque al mismo tiempo dentro de este proceso se va construyendo conocimiento.

No debemos perder de vista que se tratan de redes y grupos con personas de diversidad cultural.

Definiré a continuación quienes serán los participantes en la toma de decisiones, la idea es que no haya decisiones trascendentales que se tomen por una sola persona, pero tampoco quiere decir que todas las decisiones se tendrán que tomar en colectivo. Por decisiones trascendentales me refiero a el momento cuando se deciden los proyectos que se van a implementar, cómo nos vamos a organizar para desarrollar el proyecto, qué curso o seguimiento se le debe dar al proyecto, en que momento toca reformular los proyectos o reformular la dinámica del equipo.

La sabiduría de la multitud

Para esto hay un concepto en el que me apoyaré para mi propuesta, es el de “sabiduría de la multitud” concepto desarrollado por James Surowiecki: 2004, nos dice que; “las decisiones colectivas tienen más probabilidades de ser buenas cuando las toman personas con opiniones distintas que elaboran conclusiones independientes, atendiendo primordialmente a la información privada de que disponen”. En el equipo no estamos hablando de multitudes sino de grupos pequeños pero diversos y pienso que este concepto aplica de igual manera. Contamos con una diversidad muy valiosa, de entrada la cultural. Algo muy importante en relación a la diversidad es que ésta se debe equilibrar con la experiencia. Los grupos más inteligentes, por tanto, son los formados por personas con perspectivas diferentes y capaces de mantenerse independientes los unos de los otros. Independencia no implica imparcialidad ni racionalidad. Uno puede ser tendencioso e irracional, pero, mientras siga siendo independiente, no perjudicará la inteligencia del grupo.

El nivel de inteligencia grupal por sí solo no es decisivo, porque la inteligencia por sí sola no garantiza la diversidad de los puntos de vista frente a un problema. Los grupos formados por gente demasiado parecida tienen más dificultad en seguir aprendiendo, porque cada uno de sus miembros aporta cada vez menos informaciones nuevas al acervo común. Los grupos homogéneos son muy buenos para lo que saben hacer bien, pero poco a poco se vuelven menos capaces de investigar alternativas. Llevar miembros nuevos a la organización, aunque no tengan tanta experiencia ni tanta destreza, mejora la inteligencia del grupo justamente porque lo poco que saben los recién llegados no es redundante en relación con lo que saben todos los demás. Aunque en el equipo sabemos que es mucho más lento el proceso le apostamos a la diversidad, ya que es una riqueza que contribuirá a la construcción de conocimiento significativo.

Ahora bien por muy informado y experimentado que sea un miembro, sus opiniones y consejos han de echarse a un fondo común, junto con los de otros, para sacar el mejor partido de él. Sabemos que las decisiones del grupo van a ser consistentemente mejores que las de la mayoría de los individuos del grupo, y que lo seguirán siendo decisión tras decisión, mientras que la eficacia de los expertos humanos experimenta variaciones tremendas en función del tipo de problema cuya resolución se les solicita. En conjunto, es improbable que una sola persona funcione, a largo plazo, mejor que el grupo.

Para que eso suceda, no es necesario que el grupo esté dominado por sus inteligencias más sobresalientes o las más reconocidas o las más respetadas, por ejemplo el aporte rarámuri es muy importante y esencial pero no es absoluto ni está exento de ser debatido. Lo que se busca es la complementariedad. Aunque la mayoría de sus integrantes no estén especialmente bien informados ni sean excepcionalmente racionales, todavía es posible que el grupo alcance una decisión sabia, porque los seres humanos no estamos diseñados ni podemos decidir a la perfección, sino que somos racionales dentro de nuestros límites. Con frecuencia permitimos que las emociones o nuestras historias afecten a nuestros juicios. Pese a todas estas desventajas, cuando nuestros juicios imperfectos se suman de la manera idónea, nuestra inteligencia colectiva suele resultar excelente.

Surowiecki propone tres acciones que deben considerarse en este ejercicio:

- **Cognición:** Pensamiento y procesamiento de la información
- **Coordinación:** Los mecanismos que permiten la interacción entre diferentes miembros de un grupo pueden producir más valor que la suma de las partes. Si estos mecanismos de interacción no son definidos adecuadamente, la sabiduría de la multitud

puede sumar menos que la suma de las partes. **Por lo tanto la auto-organización de los grupos es un factor clave de éxito.**

- Cooperación: ¿Cómo los grupos de personas pueden formar redes de confianza sin un sistema central que controla su comportamiento o hacer cumplir directamente su cumplimiento?

Quiero aclarar que no estoy hablando de que todos los grupos de personas son “inteligentes”, las cuatro condiciones para que un grupo sea inteligente son;

- a) Diversidad de opiniones (que cada individuo sustente una información particular, aunque no sea más que una interpretación excéntrica de los hechos conocidos),
- b) Independencia (que la opinión de la persona no esté determinada por las opiniones de las demás personas que la rodean),
- c) Descentralización (que la gente pueda especializarse y fundarse en un conocimiento local)
- d) Agregación (la existencia de algún mecanismo que haga de los juicios individuales una decisión colectiva)

Sin embargo en este ejercicio puede haber problemas en la coordinación del grupo, lo que definimos como un problema de coordinación es que, para resolverlo, cada uno, además de tener en cuenta la que él cree que es la solución correcta, debe tratar de averiguar lo que creen al respecto otras personas. Esto se debe a que las acciones de cada persona afectan a lo que hagan todas las demás, y dependen de ello al mismo tiempo.

Para coordinar las acciones hay un medio obvio: el ejercicio de la autoridad, la coerción, pero va en contra de lo que proponemos en Comunarr. Pero muchos problemas de coordinación exigen soluciones de abajo arriba, no de arriba abajo. En el fondo de todos ellos subyace la

misma pregunta: ¿cómo se consigue que las personas encajen sus acciones voluntariamente (es decir, sin que nadie les diga lo que deben hacer) y lo hagan de una manera eficiente?

Cuando se trata de problemas de coordinación, la toma independiente de decisiones (es decir, el tomarlas sin tener en cuenta las opiniones de los demás) pierde su sentido, porque lo que yo deseo hacer depende de lo que creo que vas a hacer tú, y viceversa. En consecuencia, no parece garantizado que el grupo vaya a dar con soluciones inteligentes. La sorpresa es que, sin embargo, da con ellas bastante a menudo.

Pero también hay posibles fracasos de la inteligencia de la multitud Surowiecki estudia situaciones en las que el grupo produce muy mal juicio, y argumenta que en este tipo de situaciones su cognición o la cooperación fracasaron porque (de una forma u otra) los miembros del grupo eran demasiado conscientes de las opiniones de los demás y comenzaron a imitar entre sí y ajustarse en lugar de pensar diferente. Este es un foco de alarma ya que una de las características por las que se distingue a la cultura rarámuri es su silencio, es una cultura con un profundo respeto a los demás y eso incluye no debatir ni discutir si acaso ignorar y esto ha permitido que lo largo de los años, actores externos decidan sobre sus comunidades, educación, salud, etc, y puedo decir que el rarámuri ve ciertos temas como que le competen sólo al mestizo, como es el caso de la escuela, ya que es un espacio el cual ellos no crearon lo ven como una imposición y por lo tanto les cuesta mucho participar en las decisiones que tengan que ver con este tema, aún y cuando hay muchos maestros rarámuri. Y Surowiecki afirma que lo que sucede cuando el ambiente de toma de decisiones no está configurado para aceptar al grupo, es que terminan haciendo lo que diga el más “hábil” y carece de sentido el proceso.

Algunas acciones que afectan este proceso son:

- **Homogeneidad:** Hace hincapié en la necesidad de la diversidad dentro de una multitud o grupo para garantizar suficiente variación en el enfoque, el proceso de pensamiento y de información privada.
- **Centralización:** Burocracia
- **División:** El argumento de Surowiecki es que las multitudes funcionan mejor cuando eligen por sí mismos en qué trabajar y qué información necesitan.
- **Imitación:** Hay un peso mayor en las opiniones de la persona que se considera más experta o la más “sabia”.
- **Emoción:** Los factores emocionales, como el sentimiento de pertenencia, puede conducir a la presión de grupo, instinto de rebaño, y en casos extremos a la histeria colectiva.

Ya vimos que las redes de personas pueden llegar a ser más eficaces para resolver problemas complejos que los individuos. Eso no significa que todos los problemas se puedan resolver mejor de manera colectiva, ni tampoco que todas las redes sean eficaces, cada red o colectivo será eficaz en función de cómo se organiza para determinados problemas.

La Teoría de la actividad de Engeström como herramienta de análisis

Como ya mencioné anteriormente una de las acciones propuestas por Surowiecki para la eficiencia en la toma de decisiones colectiva es la de coordinación, nos dice que es pieza clave una buena coordinación y organización del grupo, para esto usaremos un modelo que nos va a permitir monitorear y corregir acciones que afecten al proceso, me refiero a la Teoría

de la actividad de Yrjö Engeström, como un modelo para el análisis, donde la unidad de análisis es justamente la actividad. Ya que el proceso de organización y coordinación es determinante para una buena toma de decisiones, será analizado como un sistema de actividad. Este modelo ofrece un marco conceptual en el cual situar los elementos sociales y tecnológicos de un sistema en una misma unidad de análisis, llamada actividad; otros elementos importantes son el objetivo de la actividad, su resultado, la comunidad que la desarrolla junto a sus reglas sociales, el sujeto de la actividad y las herramientas que se utilizan para llevarla a cabo. La TA identifica los elementos e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos.

Para delimitar la actividad es útil la determinación de niveles que propone Leont'ev (1978), según una estructura jerárquica que considera a la actividad en el nivel más alto, distinguiendo en los niveles más bajo las acciones y las operaciones. Para identificar las actividades propone que se determinen los motivos que las provocan, mientras que para las acciones se utilizan sus metas y para las operaciones las condiciones necesarias para alcanzar las metas, de lo que resulta que la actividad es realizada por la comunidad, la acción por el individuo o grupos que participan de la comunidad, mientras que la operación es una rutina (automática) del individuo.

Características de la Teoría de la Actividad:

- Jerarquía de las actividades: Basado en el nivel de actividades especificado por Leont'ev (actividad, acción, y operación)
- Carácter colectivo de las actividades. La dirección hacia un objetivo involucra habitualmente a varias personas trabajando conjuntamente como comunidad.

- Carácter contextual de las actividades. Las actividades no se llevan a cabo en el vacío. Siempre hay un contexto que las condiciona con sus circunstancias.

- Dinamismo de las actividades. Las actividades no son estáticas y para comprenderlas es necesario el análisis histórico de su evolución.

- La mediación. La actividad está mediada por herramientas, reglas y división de tareas.

- Elección contextual de las acciones. Esto tiene relación con el repertorio de acciones y operaciones que son creadas para hacer posible una actividad cualquiera.

- Comprensión de las acciones en su contexto. A veces las acciones no pueden ser comprendidas aisladamente sino en el marco de la actividad de la que forman parte, por lo tanto para un desempeño eficiente de la acción es necesario comprender el objeto de la actividad.

- Planificación del trabajo. La actividad puede ser modificada en el proceso de su ejecución conforme a las condiciones del contexto, por lo que un plan no impone una prescripción.

- El valor de las excepciones. Las desviaciones de un plan original pueden ocurrir, y dan oportunidad para el aprendizaje que genera otras formas de ejecución.

- Granularidad basada en la perspectiva. Puede suceder que una actividad o acción dependa de la perspectiva particular de quien la ejecute. (Engeström:2000)

Esta metodología permite la reconstrucción del sistema descomponiéndolo en sub-actividades a los efectos de reducir la complejidad del análisis, de tal manera que los sistemas de actividades pueden ser estudiados en forma independiente o como componentes del sistema principal, lo que ayuda a determinar la existencia de contradicciones en cada subsistema y en el sistema de actividad central. La teoría de la actividad puede ayudar a

cambiar las prácticas mediante el análisis de las condiciones históricas que produjeron las actuales prácticas, se plantea la posibilidad de que el sujeto pueda decidir, el objeto, las herramientas y la división del trabajo.

Modelo de la Teoría de la Actividad

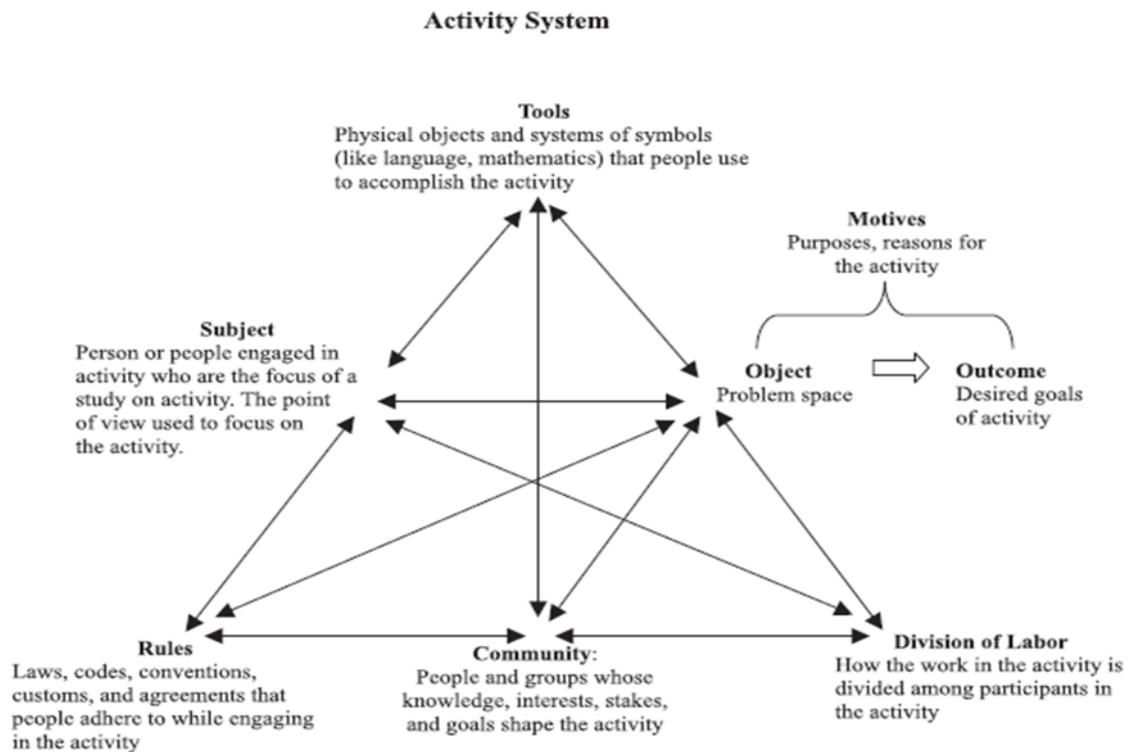


FIGURE 1 Adapted from Engeström, *Learning by Expanding*.

El modelo de Engeström ilustra los componentes de un sistema de actividad en sus múltiples vinculaciones. Muestra los principales lugares en que está distribuido el conocimiento o mejor dicho la cognición humana. Los participantes en una actividad son representados como sujetos interactuando con objetos para lograr resultados deseados. Las interacciones humanas con cada uno y con los objetos del medio ambiente son mediadas a través del uso de

instrumentos, reglas y la división del trabajo. Los mediadores representan la naturaleza de las relaciones que existen dentro y entre los participantes de una actividad en una comunidad de práctica determinada.

El trabajo de Engeström hace hincapié en cómo los sistemas de actividad en apariencia invariables ponen de manifiesto que, dentro de ellos y entre sí, ocurren constantemente transiciones y reorganizaciones que son parte fundamental de la dinámica de la evolución humana.

Aprendizaje expansivo

En el ejercicio de la toma de decisiones se construye conocimiento de manera colectiva por lo que usaremos el término de Engeström (1987) "aprendizaje expansivo", refiriéndose al proceso mediante el cual un individuo, al interior de un ambiente de prácticas (que puede ser la de toma de decisiones en el equipo Comunarr), transforma o modifica el repertorio de su cultura para actuar de un modo diferente al que lo habría hecho si el conjunto de sus disposiciones culturales no hubiese cambiado. Para esto es crucial que veamos el aprendizaje como un fenómeno de muchas capas, no hay una explicación simple del aprendizaje, cita a Gregory Bateson quien distingue entre aprendizaje I, II y III,

El de tipo I es básicamente condicionamiento, la gente aprende a actuar apropiadamente en su ambiente al ser forzada, y en algunas ocasiones castigada esto es en un nivel tácito, es una manera no consiente de aprender, siempre en este tipo de aprendizaje hay una segunda capa llamada aprendizaje II; en el cual aprendemos las reglas del juego, no sólo se aprende lo correcto o lo que nos quieren enseñar, si no que aprendemos a comportarnos, adquirimos el carácter, se puede decir que aprendemos a hacer trampa a tener éxito, etc, todas esas cosas que decimos es el "currículum oculto", este tipo de aprendizaje se encuentra siempre

impregnado por lo que sea que intentemos aprender. Pero el que nos interesa definir y comprender es el aprendizaje III es decir el que él llama “aprendizaje expansivo”, son los procesos en los cuales los seres humanos a veces terminan en situaciones contradictorias en sus sistemas de actividad, donde las demandas, los mensajes completos o ampliados nos ubican en un punto muerto en donde cualquier cosa que hagamos está mal, no se puede hacer nada bien en esas situaciones, entonces lo que hacemos es ubicarnos en este aprendizaje III para distanciarnos del contexto, es decir verlo desde afuera, desde una distancia, para tener una imagen más grande y un contexto mayor, se trata de ir más allá de la información dada, para construir un nuevo conjunto de criterios una imagen más amplia un objeto más amplio para la actividad, la cual libera de las restricciones del contexto en el cual funcionaba y permite crear nuevos contextos.

Este tipo III implica aprender algo que no está ahí, mediante la construcción de una nueva actividad. (*Engeström 07. (2010).*)

Todos aprendemos en conjunto, compartimos los saberes previos y asumimos como fundamental el rescate y la reivindicación de los saberes ancestrales.

El éxito del aprendizaje expansivo requiere crear alianzas o redes, la expansión debe ser también una expansión social, este aprendizaje tiene que estar impregnado en la vida cotidiana, pero requiere de un apoyo de naturaleza especial porque comúnmente es reprimido, no puede ser un proceso individual, incluso al hablar de redes Engeström dice que los nodos que conforman esa red no deben ser personas sino grupos. Este es el tipo de aprendizaje que buscamos en Comunarr.

Trabajo colaborativo con personas, redes, grupos, y colectivos.

Al hablar de alianzas o redes se requiere de otros (personas y grupos) por lo tanto tenemos que analizar cómo sería el trabajo colaborativo, es decir que quienes colaboran coordinadamente entre sí pueden no tener los mismos objetivos ni métodos, pero sí deben tomar acuerdos para hacer uso en forma conjunta del trabajo de cada uno. En un trabajo colaborativo de tipo cooperativo cada uno de los participantes interactúa con los demás para llegar a un fin común prefijado, los participantes analizan y comparten el problema, tratando de encontrar formas comunes de conceptualización y acción (Engeström, 2001). Cuidando ser flexibles y adecuarse a lo que se va reconociendo del entorno.

Dentro de este contexto del cual somos parte, la noción de nodo en esta red, se refiere a la colaboración que se da de maneras rápidas, distribuidas y en parte improvisadas, entre actores o colectivos y sistemas de actividad que de otra forma trabajarían de manera suelta y separada. Lo que caracteriza el trabajo en red, en nodos, es el movimiento de hacer, deshacer y rehacer nudos entre hilos de actividad que aparentemente están sueltos. El hacer y deshacer un nodo de trabajo colaborativo no se puede reducir a un solo individuo u organización como centro de control. El centro no es el que mantiene. Por lo tanto, el nodo no se puede analizar adecuadamente desde la perspectiva del centro de control y coordinación, ni tampoco como una suma de perspectivas individuales o instituciones. El nodo mismo, inestable, es en sí mismo lo que debería hacerse el foco de análisis. Es la propuesta de Engeström, al decir que pasemos ya no a formar equipos de trabajo con personas afines sino más bien a ser nodos (2008). Entendiendo encuentros de personas y grupos que comparten intereses y persiguen un fin común.

La colaboración en las redes supone una ética en la interacción en la cual las personas son responsables de sus acciones, respetando las capacidades y las contribuciones de los demás

y sobre todo aprenden de ellas.

Un concepto vinculado al de colaboración es el de participación, la participación supone la intervención en un contexto ya existente. El uso del término participación está muy difundido con el sentido de la intervención de personas para realizar o gestionar algo. En el contexto del presente trabajo nos centramos en la colaboración sin olvidar que en muchos casos estamos ante una forma de participación, es decir al ir a una comunidad indígena estamos participando puede ser de la fiesta, de la comida, de la asamblea, pero con el afán sólo de acompañar y de participar, no usaremos el término intervención, la intervención sucederá en el espacio del equipo de COMUNARR.

Como asumimos la diversidad cultural

Como los grupos o colectivos son de diversidad cultural y dentro de esa diversidad hay una cultura que ha sido negada y dominada, me refiero a la rarámuri, es importante reconocer el contexto cultural pero también el contexto histórico de ellos, en el que se desenvuelven las epistemologías del sur, concepto de Boaventura de Sousa Santos en su libro “Una epistemología del Sur” (2009) En donde emergen nuevos actores en “el sur global”, sujetos colectivos portadores de nuevas formas de saber y conocimiento que fueron ignorados, silenciados, marginados, descalificados o eliminados por el sistema epistemológico occidental, víctimas de epistemicidios muchas veces realizados en nombre de la razón, la justicia o el progreso.

Esto nos abre caminos para pensar desde varias visiones: para entender con los sujetos (para una justicia cognitiva global) en lugar de pensar sobre ellos. Para esto, se necesita una ecología de saberes, lo explica De Sousa Santos como "el diálogo horizontal entre

conocimientos diversos, incluyendo el científico, pero también el campesino, el artístico, el indígena, el popular y otros tantos que son descartados por la cuadrícula académica tradicional". En tanto que la traducción intercultural es el procedimiento que posibilita crear entendimiento recíproco entre las diversas experiencias del mundo. De Sousa Santos defiende que la epistemología occidental dominante fue construida a partir de las necesidades de la dominación capitalista y colonial y se asienta en un "pensamiento abismal". Este pensamiento opera, por la definición unilateral de líneas radicales que dividen las experiencias, los actores y los saberes sociales entre los que son visibles, inteligibles o útiles y los que son invisibles, ininteligibles o peligrosos, de manera que la realidad social queda dividida en dos universos: uno que existe y otro que no. Para combatir este pensamiento, De Sousa Santos es que propone una iniciativa epistemológica basada en la "ecología de saberes" y en la "traducción intercultural" con el objeto de demostrar que la comprensión del mundo es mucho más amplia que la comprensión occidental del mundo y que la emancipación social debe ser repensada con la misma amplitud. En el ejercicio de diálogo y de interacción que se necesita para la toma de decisiones es muy importante la traducción y la disposición de ambas partes para traducir.

Pero también advierte algunos cuestionamientos de los cuáles muchos no tenemos respuestas:

¿Desde qué perspectiva pueden ser identificados los distintos saberes?, ¿Qué tipos de relaciones son posibles entre los distintos saberes?, ¿De dónde viene la voluntad para traducir, ¿Quién decide?, ¿Quiénes son los traductores?, ¿Cómo asegurarnos que las traducciones interculturales no se conviertan en una nueva versión del pensamiento abismal?, ¿Cómo elegir los compañeros y los asuntos para la traducción?, ¿Cómo formar decisiones compartidas y distinguirlas de las que son impuestas?, (Santos 2007:33).

Estas preguntas tienen que estar presentes siempre al reflexionar las decisiones y procesos que tomemos.

Estamos hablando de construir procesos interculturales en el equipo de Comunarr, por lo que vamos a tomar el concepto de interculturalidad de Jorge Viaña, Luis Tapia y Catherine Walsh (2010) quienes proponen una interculturalidad crítica, la cual se caracteriza por ser una estrategia, acción y proceso permanentes de relación y negociación entre culturas, en condiciones de respeto legitimidad, simetría, equidad e igualdad(...), que afirma la necesidad de cambiar no sólo las relaciones, sino también las estructuras, condiciones y dispositivos de poder (p.78).

Regenerarnos, re-creando a la organización

Por lo tanto ese proceso de relación y negociación permanentes nos llevan a pensar que tendríamos que estar regenerando y re-creando, en este caso también usaremos el término de Maturana y Varela (1990) el de "Autopoiesis", en sentido estricto se define como "la capacidad de los sistemas de producirse a sí mismos." Esta afirmación nace desde el punto de vista de los seres vivos, pero, si se observa detenidamente, es aplicable a cualquier sistema y, por ende, fenómeno social. Entendiendo este fenómeno, se postula que los seres vivos somos seres que nos autoproductimos ya que producimos nuestros componentes en base a los nuestros propios y a las sustancias que tomamos del entorno.

Ahora, si nos centramos en cómo es el cambio, ya dijimos que este cambio ocurre en base a nosotros mismos como la interacción con el medio, que también está en constante cambio.

Este cambio obedece al fenómeno del tiempo en base a que si tuvimos una estructura inicial, ésta ha ido cambiando en base a las distintas interacciones con el medio en que vivimos. Maturana explica que al perder esta congruencia, el ser vivo muere. "El devenir histórico de cualquier sociedad es siempre el resultado de estos dos procesos: conservación y variación. Todas estas consideraciones son de aplicabilidad universal, y tienen validez para cualquier tipo de sistema social. "

Los seres vivos están dotados de organización; poseer una organización peculiar y mantenerla es lo que los constituye en seres vivientes. La autopoiesis es justamente esta propiedad (que es un proceso): la de crear y mantener la propia organización.

Al hablar de presencia, participación o acompañamiento en los colectivos de los cuales recogeremos los datos, experiencias, prácticas, etc, que nos van a permitir tener más elementos al momento de tomar decisiones, esto obviamente implica observar, pero no el hecho de "ver" simplemente, estamos hablando de la idea de observar de Tim Ingold, para él observar no es solo acumulamiento de hechos sino un ir nosotros juntos contemplando el todo que no es todo y no está acabado (2011), también se trata de "estar" en el mundo y con el mundo. Es por eso que es importante la trayectoria y no el lugar, estar es la condición primaria de ser y no siendo, esto para Ingold (2011) significa "habitar". El mundo se percibe como algo en movimiento.

También quiero resaltar que el aporte de la cultura rarámuri será fundamental en este proceso, las decisiones que se toman en las comunidades rarámuri siempre son colectivas, reflexionadas, dialogadas, se toman el tiempo necesario, no importa si hay que decidir algo mañana o pasado, se decidirá cuando la comunidad esté lista para hacerlo, en este proceso participan todos los miembros de la comunidad, lo más viejos son los más sabios y su palabra

pesa más, pero se toma en cuenta a todos, y la comunidad avala o valida la decisión tomada porque fue una decisión de todos, no de unos cuantos.

El trabajo de Engeström hace hincapié en cómo los sistemas de actividad en apariencia invariables ponen de manifiesto que, dentro de ellos y entre sí, ocurren constantemente transiciones y reorganizaciones que son parte fundamental de la dinámica de la evolución humana.

METODOLOGÍA

Como ya lo he expuesto anteriormente, las decisiones que se tomen en el equipo tendrán que estar determinadas por los procesos de acompañamiento, presencia, participación y diálogo con los distintos colectivos, lo que va a permitir traer información que genere conocimientos ya sea tácitos o explícitos, sobre los cuales se tomarán las decisiones que re-orienten el trabajo de COMUANRR, y a su vez este trabajo se retroalimente en los colectivos, se valide y se vuelva a decidir si continúa o cambia, también habrá situaciones en las que se tendrán que tomar de manera individual pero se tendrán que tomar decisiones pensando colectivamente, es decir decidire lo que sé que estará avalado por el grupo, para esto se tienen que formular criterios básicos. En estos casos los participantes a los que me referiré al hablar de colectivos serán;

1. En primer lugar; los grupos, redes o comunidades que solicitan el servicio; comunidades indígenas, grupos de personas que se organizan para solicitar un apoyo o servicio de Comunarr, otros colectivos de los cuales necesitamos apoyo, como asociaciones civiles con las que trabajamos en red, las universidades asociadas y el propio equipo operativo de Comunarr.

2. En un segundo nivel; el ejecutor (es) del proyecto en la comunidad (un 90% son comunidades rarámuri y 10% mestizas) quien es el responsable de la relación de Comunarr con el colectivo.
3. Finalmente el equipo coordinador de Comunarr (Conformado por 1 hombre y 1 mujer mestizos y 1 hombre rarámuri) quienes son los responsables de conocer y retroalimentar el proceso con los colectivos y las decisiones que se tomen con los colectivos, así como de construir y definir la mejor forma de dar respuesta junto con el ejecutor, a los colectivos, también de acompañar al ejecutor en su proceso.
4. Cuando se requiera se pedirá que participen asesores externos.

La enumeración anterior será la manera de agrupar a los actores que participan en la toma de decisiones. Reconozco que en la toma de decisiones hay al menos tres niveles; un nivel operativo que tiene que ver con la decisión personal, el que se da durante el proceso, y un segundo nivel que es táctico, tiene que ver con las definiciones de los proyectos y un tercero más estratégico, fundamental, este nivel es obligatoriamente en colectivo, ya que tiene que ver con la posturas y los procesos fundamentales que se planteen. El presente trabajo se limita a los dos últimos, el táctico y estratégico.

Se adoptó la Teoría de la actividad (Vigotsky, 1987; Leontiev, 1984; Engeström, 1987) como el fundamento teórico para la observación, sistematización y análisis de la información, porque, desde esta perspectiva, la toma de decisiones, la recuperación del saber y el diálogo son considerados como sistemas de actividad, lo que permite el análisis de cómo se han tomado decisiones y como se ha construido conocimiento y en el mismo nivel de importancia, del contexto físico y social en el que la realizan.

Componentes de los sistemas de actividad

Esta teoría implica la ampliación del objeto de estudio, de pensar la actividad primero como interacción de sujeto y objeto a través de artefactos de mediación (Vygotsky, 1987); luego definir la estructura de la actividad, compuesta por acciones y operaciones (Leontiev, 1984); y, actualmente, incluir el contexto en el cual están inmersos el sujeto, el objeto y los artefactos mediadores; esto es, los sistemas de producción, distribución, consumo e intercambio de una comunidad, materializados por la actividad del sujeto, por las reglas, por la división del trabajo y por las interacciones de todos los miembros de la comunidad para alcanzar el objetivo del sistema y transformar el objeto (Engeström, 2000). En este desarrollo, el objeto de estudio “actividad mediada”, definido por Vygotsky y Leontiev, se transforma en “sistemas de actividad” por Engeström.

Estructura de la actividad

La actividad es una formación sistémica colectiva que tiene una estructura de mediación compleja. Un sistema de actividad produce acciones y se realiza por medio de ellas; sin embargo, no se reduce solo a las acciones, éstas son relativamente de corta vida y tienen un inicio y final bien definidos. Toda actividad está siempre ligada a un motivo (sea material o abstracto). Leontiev (1984) afirma que no hay actividad sin motivo e incluso que éste puede estar objetiva o subjetivamente oculto. El motivo se enlaza tanto con el objeto de la actividad, puesto que le confiere dirección, como con la necesidad. Dentro y entre subsistemas, la actividad está formada por una jerarquía de acciones dirigidas a un objetivo; a su vez, las cadenas de acciones están constituidas por cadenas de operaciones.

Dinámica de los sistemas de actividad

Puede observarse tanto en las transformaciones de los elementos de la estructura –una acción puede convertirse en una operación si se torna en un medio para alcanzar un fin– como en la interacción con otros sistemas de actividad.

La unidad de análisis básica (Engeström, 2001) es un sistema de actividad inmerso en una red de sistemas. En la interacción dentro de esta red es como las influencias externas “invaden” el interior de los sistemas de actividad. Éstos primero se apropian de los elementos externos y luego cambian o modifican sus factores internos, la causalidad real se manifiesta cuando el externo se convierte en interno, lo que provoca desequilibrio en el sistema.

El sistema de actividad está constantemente trabajando a través de contradicciones dentro y entre sus elementos (Cole y Engeström, 1993). Engeström retoma la conceptualización sobre las contradicciones para explicar la dinámica de desarrollo y transformación de los sistemas de actividad, para ello describe cuatro niveles de contradicción: el primero se refiere a la doble naturaleza que pudiera encontrarse dentro de cada componente constituyente de la actividad central. El segundo ocurre cuando un nuevo elemento se introduce en el sistema, esto genera un desequilibrio entre los nodos constituyentes de la actividad central, que no pueden responder adecuadamente al elemento nuevo. El tercero emerge cuando se encuentran el objeto y el motivo de las formas dominantes de la actividad central, con el objeto y motivo de una forma culturalmente más avanzada de actividad central. Finalmente, el cuarto nivel surge en la interacción de la actividad central transformada con los sistemas de actividad vecinos. La superación de los cuatro niveles de contradicción concreta el ciclo de aprendizaje expansivo de una comunidad, ciclo cuya finalidad es la transformación de su práctica establecida.

Los sistemas de actividad por analizar

Desde un enfoque cualitativo se describen de manera estructural (actividad, acciones, operaciones) y dinámicamente (contradicciones) (Engeström; 1987), dos sistemas de actividad:

1) El diplomado de Bawinocachi: Como es un proceso comunitario, donde hay una fuerte intervención del equipo, analizaremos ¿Qué tanto lo que decimos y hacemos sobre y en Bawinocachi está en diálogo con los involucrados? ¿Cuál ha sido el papel del ejecutor en la comunidad y cuál el de la orientación de la coordinación del equipo de Comunarr? ¿La metodología desarrollada en el equipo, qué ha propiciado y/o impedido?

2) El proceso de fortalecimiento Institucional: Tenemos que cuidar que se genere adentro del equipo lo que decimos en el discurso que queremos que se genere afuera, si decimos que las decisiones tienen que ser colectivas, reflexionadas, etc., tenemos que analizar que hacia el interior las decisiones se tomen de esa manera, es decir ¿cómo se han tomado las decisiones en Comunarr?, ¿Quiénes las tomaron, con qué elementos, se respetó el aporte rarámuri?, ¿Se le dio peso, espacio y suficiente tiempo a la reflexión rarámuri, o se apresuran los procesos y las decisiones? .

Al compararlos, se identifican cambios y persistencias de la práctica del equipo de Comunarr así como posibilidades y dificultades que enfrentan con la toma de decisiones colectiva como proceso que construye conocimiento.

En el caso de este proyecto la estructura y la dinámica de la actividad se utilizan para describir y comparar las prácticas que desarrollaron los integrantes del equipo de Comunarr en los espacios antes definidos.

Para abordar este objetivo y guiar el análisis se formularon tres preguntas:

- ¿De qué manera o que estrategias se utilizan en el equipo de Comunarr para recuperar el saber de los colectivos y cómo se construye el diálogo?
- ¿Cómo me voy a asegurar que cada decisión individual sea una decisión colectiva , ¿Cómo hago eco y reflexión en el propio equipo de mi diálogo y recuperación de saberes con los colectivos?
- ¿Qué necesitaría saber el equipo y qué habilidades requeriría desarrollar para la Toma de decisiones colectiva. y convertirlas en parte de su práctica cotidiana?

Las preguntas permiten comparar la práctica del equipo en los sistemas ya mencionados.

Para analizar dicha práctica en los diferentes procesos se procede de acuerdo con las categorías de análisis definidas por Engeström (1987)

- a) el desarrollo histórico
- b) el desarrollo histórico-teórico y
- c) el análisis empírico de cada uno de los sistemas.

Sobre el equipo se revisa su historia y los planteamientos del proyecto de Comunarr como proyecto que aporte al fortalecimiento de la autonomía de los pueblos indígenas, así como la forma en que se decidieron los proyectos que opera actualmente, los mecanismos de diálogo con los colectivos y el planteamiento teórico del proyecto.

Para el análisis empírico de cada sistema se realizarán entrevistas a los sujetos de la actividad, a Adriana para el sistema de actividad de Bawinocachi, a Memo y Pancho para el de Profectar, para el de fortalecimiento institucional se harán recuperaciones de la práctica y se analizarán en el equipo de coordinación. Se sistematizará la práctica. Se realizarán

observaciones a los sistemas una vez al mes, se observarán distintas facetas de los sistemas, la de planeación y organización, la de ejecución y la de análisis. En todos los casos serán grabadas (audio) y se realizará un registro detallado de cada sesión.

La información obtenida por estos medios conformará la base de datos para la comparación de las prácticas en los distintos sistemas. Se realizará una recuperación exhaustiva de las reuniones de equipo, reuniones individuales también recuperaciones de audios, entrevistas a otros del equipo e informes recibidos de los compañeros. Después se organiza la información en esquemas para posteriormente analizarla y reflexionarla.

El Modelo de Ocho Pasos que propone Engeström para el análisis es el siguiente: Identifica preguntas a formular:

Paso 1 La Actividad de Interés

- ¿En qué clase de actividad estoy interesado?

Paso 2 Objetivo

- ¿Por qué tiene lugar la actividad?

Paso 3 Sujetos

- ¿Quién está involucrado en llevar a cabo esta actividad? ¿Qué significado tiene para los sujetos desempeñar esta actividad?

Paso 4 Herramientas

- ¿Hay algunas normas, reglas o regulaciones gobernando el desempeño de esta actividad?

Paso 5 Reglas & Regulaciones

- ¿Quién es responsable de que se lleve a cabo esta actividad, y cómo están organizados los roles?

Paso 6 División del Trabajo

- ¿Cuál es el ambiente en el que esta actividad es llevada a cabo?

Paso 7 Comunidad

- ¿Se identifica la comunidad o colectivo de referencia en cada situación o decisión?

Paso 8 Resultado

- ¿Cuál es el Resultado deseado para llevar a cabo esta actividad?

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6
Asegurar un proceso de recuperación y reflexión sobre la historia de SINÉ-COMUNARR ¿Cómo se han tomado decisiones? Sistematización	X	X				
Coordinar el acercamiento a los colectivos, verificar planeaciones.	X	X	X	X	X	X

Coordinación de espacios colectivos de reflexión intercultural dentro de la institución, sobre los procesos de toma de decisiones.	X	X	X	X	X	X
Coordinar la reformulación de los procesos de toma de decisiones			X	X	X	X
Coordinar que las propuestas realmente se regresen a la comunidad-colectivos		X	X	X	X	X
Coordinar que las comunidades-colectivos, validen las propuestas					X	X
Coordinar la reformulación de los procesos ya validados y/o criticados				X	X	X
Implementación de un sistema de toma de decisiones reflexivo, colectivo	X	X	X	X	X	X
Asegurar que las metodologías de los procesos partan de la interculturalidad	X	X	X	X	X	X

CAPÍTULO III

LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La observación y recopilación de información se realizó durante los ciclos 2013, 2014 y hasta febrero de 2016, pero es y será una práctica constante. Se tomó como referencia información de audios de las reuniones de coordinación, reuniones mensuales y semanales, reportes de actividades de las visitas a Bawinocachi, relatos, notas personales. Para el análisis histórico se revisaron documentos de trabajo como el proyecto inicial, proyectos posteriores y reportes a financiadoras y se entrevistó a los fundadores del proyecto.

El análisis descriptivo de los tres sistemas desde el punto de vista histórico e histórico-teórico muestra que es una práctica cotidiana que las decisiones importantes o trascendentales se tomen en la mayoría de los casos y en la mayoría de las organizaciones por los altos dirigentes, por ser un proceso más ágil y porque se consideraba que sólo los altos dirigentes están capacitados y son eficientes en el proceso. En el sistema de actividad de Profectar, es más abierto, el equipo coordinador convoca y las decisiones son participativas desde el origen de la asamblea (ya tienen 20 años).

Hablando específicamente de la historia de la organización, desde la primer propuesta elaborada se vislumbra la intención de la toma de decisiones colectiva pero no se ejercía porque el grupo no contaba con los elementos básicos que propone Surowieki para que un grupo tome decisiones sabias, no estaban bien informados, apenas y conocían el proyecto sólo los fundadores lo podían entender un poco, pero en la etapa de expansión del proyecto se perdieron y sólo el coordinador general tenía la suficiente información para poder decidir, los demás aportaban parcialmente.

Criterios para la toma de decisiones colectiva

Mediante varias reuniones de reflexión y análisis se identificaron de manera colectiva 3 criterios a considerar en la toma de una decisión:

- 1.- Que sea una propuesta real de la comunidad
- 2.-Que fortalezca su cultura y los lazos comunitarios

Para hacerlos evidentes, me voy a fijar en si se hizo en los tiempos de la comunidad, se hizo en sus espacios y en sus términos, si condujeron el proceso actores locales, si lo hicieron mediante sus sistemas sus cargos, sus procedimientos.

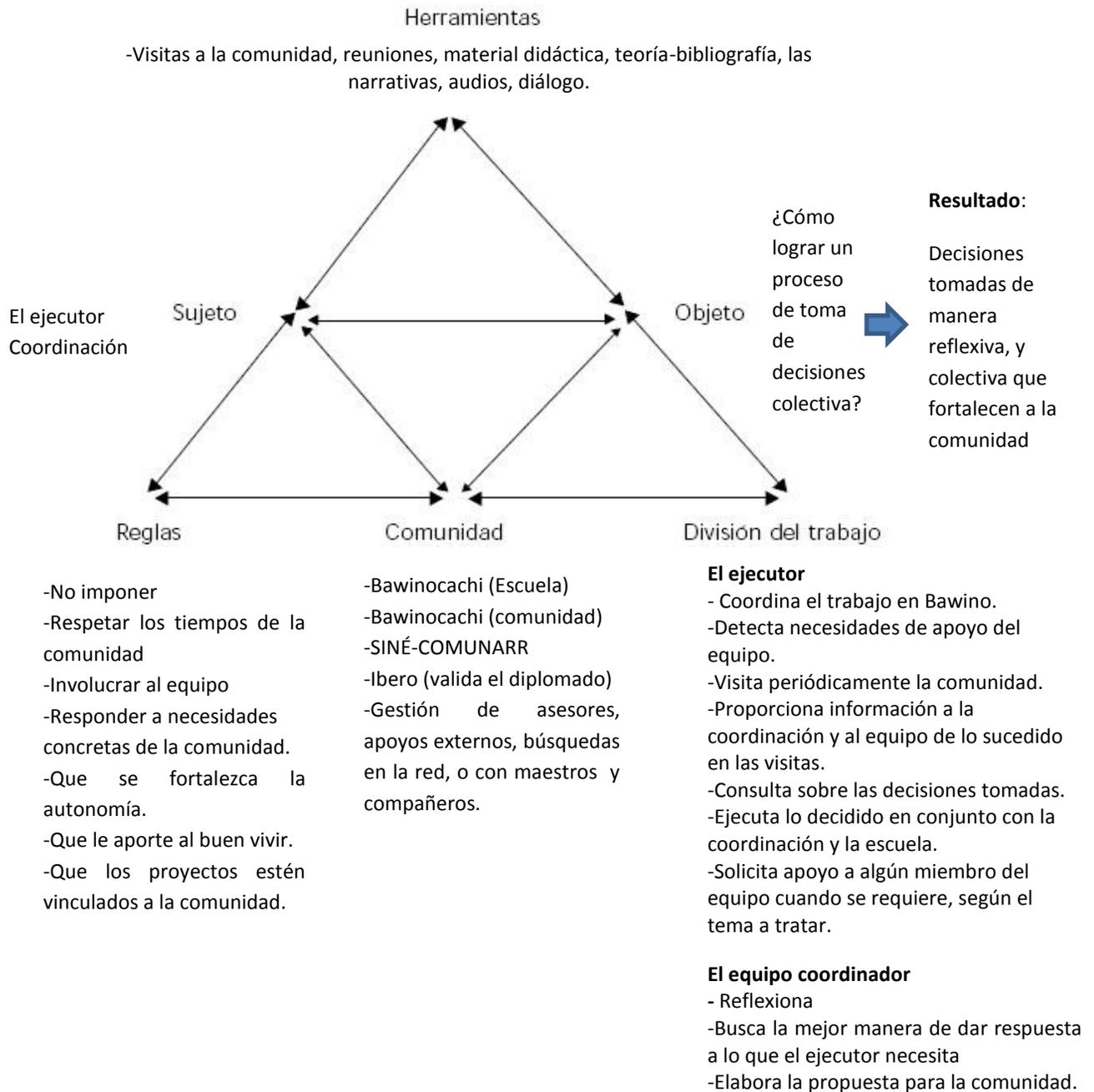
- 3.-Que se genere desde su autonomía y libertad que la decisión sea un ejercicio de autonomía,

Si ellos formulan y participan en los análisis del contexto, y en los diagnósticos si participan y formulan las propuestas, si definen parte de nuestro actuar en su proceso, si tienen la posibilidad de conducir y adecuar, corregir el proceso. Participan y son responsables de la valoración de ese proceso.

A continuación detallo cada uno de los esquemas de los sistemas de actividad analizados que fue lo que me permitió ir modificando las cosas que los sistemas arrojaban como contradicciones, y que estaban impidiendo la toma de decisiones colectiva en estos espacios. Estos sistemas se están modificando constantemente pero expongo la fase de inicio y después explico las acciones tomadas después.

Sistema de Actividad de la Escuela de Bawinocachi

DIPLOMADO DE LA ESCUELA DE BAWINOCACHI



Definición estructural de la actividad en la escuela de Bawinocachi

ACTIVIDADES	ACCIONES	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • coordinar qué la toma de decisiones y la construcción del proceso, en Bawinocachi esté en diálogo con los involucrados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el vínculo de la escuela de Bawino con la comunidad. 2. Asegurar el vínculo del ejecutor con la escuela, (construcción de la decisión). 3. Llevar los contextos y las prácticas a Comunarr. 4. Asegurar el vínculo ejecutor-Comunarr y externos. 5. Coordinar el diálogo entre el ejecutor y Comunarr. 6. Asegurar que los involucrados cuenten con suficiente información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el diálogo de la escuela con actores clave, padres de familia, ancianos, etc. 2. Propiciar que tanto escuela y comunidad participen en eventos claves de ambos. 3. Propiciar que la escuela organice y reflexione la información que obtiene de la comunidad. 4. El ejecutor debe conocer el estado de la vinculación Escuela-Comunidad 5. El ejecutor lleva información a la comunidad. 6. Recoge la información de la comunidad 7. Sistematizar las prácticas para aprender de ellas 8. Informa y dialoga con Comunarr esta información. 9. Se genera una propuesta a la comunidad. 10. Coordinar visitas a la comunidad. 11. Coordinar la recuperación de lo sucedido en las visitas. 12. Analizar el tipo de diálogo con la comunidad Revisar avances 13. Reflexionar la prácticas 14. En Comunarr se genera una propuesta de intervención.

La población es en su mayoría rarámuri, aunque a lo largo de la historia siempre han vivido más de un par de familias mestizas. Se estima que con todo y rancherías (Totori, Cerro Pelón, Ojo del Buey, Egochi, La Mesa y Wiyochi) existe un aproximado de 140 familias con 5 miembros cada una. (Diagnóstico Adriana, 15/01/2015)

Existen autoridades ejidales y comisario de policía. Por otro lado, hay autoridades tradicionales como gobernadores o siriames y otros cargos en tiempos de fiesta. La escuela particular que es donde directamente se implementa este proyecto de intervención es atendida desde la Misión, la cual entre otras cosas apoya también en cuestiones de salud y gestión de proyectos para la comunidad. Pertenece a los hermanos Maristas.

Además de la iglesia católica, cuya presencia se hace a través de la misión como una extensión de la parroquia de Sisoguichi y perteneciente a la Diócesis de Tarahumara, existe también otra iglesia protestante dentro de la comunidad; además de la visita constante de misioneros testigos de Jehová.

Come se menciona anteriormente la migración es una actividad que sigue vigente: niños, jóvenes y adultos, mujeres y hombres emigran constantemente a las ciudades de Cuauhtémoc o Chihuahua a trabajar ya sea en la manzana o como empleadas domésticas, esto se considera es un problema, ya que por un lado, los niños desertan de la escuela a temprana edad, algunos asisten solo cuando están en la comunidad, por otro, la gente que emigra y luego regresa, ya no se dedica a las labores económicas tradicionales mencionadas arriba, es decir no siembran, no recolectan, no hacen kórima⁵.

⁵ Se puede explicar este término rarámuri sólo como “compartir” pero va más allá, es complejo. Se trata de compartir la comida, el tiempo, la vida...

El trabajo de SINE en la escuela de Bawinokachi tiene poco más de 10 años, y es en el verano del 2013 que se reinicia el trabajo con los maestros, esta vez, a través de dos diplomados, uno durante el ciclo escolar 2013-2014 y el otro durante el 2014-2015. Dichas propuestas tienen como objetivo acompañar a los maestros en su proceso de formación para que de manera colectiva se formule e implemente una propuesta educativa de calidad y pertinencia social.

Aunque la propuesta original es formulada partiendo de algunos referentes como la propia comunidad, lo dicho por algunos mayores respecto a la escuela y los jóvenes, y algunas referencias teóricas y atendiendo además a que por ser un diplomado que sería certificado por la IBERO de México, requería de cierta formalidad y estructura, en la práctica no fue así, al principio si se partió mucho de la estructura, la cual estaba conformada por cuatro módulos: contextualización, fundamentación, sistematización y proyectos; sin embargo y con el paso del tiempo fuimos detectando tanto maestros como en SINE, que existían otras necesidades las cuales tendrían que atenderse de manera prioritaria, tal es el caso de la lecto escritura, el dominio de los contenidos, la planeación de clases y la elaboración de materiales didácticos. Por otro lado, siempre se consideró relevante conocer y hacer explícita ¿Qué tipo de escuela se quería? (Acosta, Adriana -informe 2014)

Debido a que son ya 10 años de estar trabajando en esta comunidad, hay cariño y compromiso con la gente, aunque por la escuela han pasado varios coordinadores (as), se sigue estando cerca y al pendiente de las necesidades de la escuela, por lo que ellos solicitaron el apoyo ya que necesitaban que sus maestros se capacitaran. Además una excompañera del equipo, quien era la responsable de este proyecto vivió algunos años en esa comunidad

entonces había lazos muy fuertes que nos iban ligando a seguir dando respuesta a sus demandas.

Se han trabajado otros proyectos educativos con los maestros, aunque en la actualidad ya no son todos los mismos maestros los que laboran en la escuela

Descripción Empírica

Al realizar el análisis empírico en ese sistema de actividad se muestra que existen contradicciones en el proceso, de inicio hay una contradicción secundaria entre el *sujeto-comunidad* y el *resultado*, porque para el *sujeto* en este caso Siné-Comunarr, *el resultado* es un proceso de toma de decisiones reflexivo y dialogado que fortalezca a la comunidad y para la *comunidad* el resultado que se detectó es, tener maestros capacitados. Llegué a esta conclusión después de revisar algunas recuperaciones de las visitas a Bawinocachi y de específicamente revisar algunas reuniones con la coordinadora de la escuela, quien menciona reiteradamente que los maestros necesitan capacitación y que “se tienen que poner a estudiar”. Es por eso que parece muy complicado tratar de asegurar un proceso de toma de decisiones colectiva, donde todos y cada uno aporten sus conocimientos, experiencias etc, cuando en este caso sólo la coordinadora y el equipo de Siné-Comunarr está participando en las decisiones, los maestros de la escuela no opinan mucho en estos temas y no porque no quieran sino porque ya es una manera de operar institucionalizada, además si decimos que es muy importante vincular los proyectos a la comunidad, los maestros son parte de esa comunidad y en ese sentido tendrían que estar siendo involucrados. Retomo uno de los muchos ejemplos que me encontré en las recuperaciones;

Después se platicó de cómo habían estado trabajando el año pasado, cada uno me compartió que grado habían estado trabajando, me dijeron que algunos cambios los habían sentido impuestos y eso les había generado algunas confusiones e incluso malestares. Uno de esos grandes cambios fue el de juntar grupos y hacer grupos multinivel, eso implicaba trabajar con otro maestro, pero dicen que eso para algunos nos fue una grata experiencia, como fue el caso de M-1⁶ que menciona que la pareja con la que eligieron acomodarlo en el salón fue M-2 y que no se hallaron muy bien por lo que cambio de pareja. Por otro lado algunos comparten que fue una buena estrategia ya que los niños que más saben sobre un tema podían apoyar a otros, y era el ir generando aprendizajes desde ellos mismos. Un sentir de los maestros es que durante el año pasado estuvieron cambiando mucho a los maestros, y ellos no entendían porque, a decir de ellos eran decisiones que no se les consultaban solo debían seguirlas. (Relato Medrano, Emma 13/12/2015)

Aquí me pude dar cuenta que cosas tan elementales como la forma de trabajar, la metodología y la forma de organizarse, al interior de la escuela está determinada en la mayoría de las veces, únicamente por lo que la coordinadora del proyecto decida. No se aprecia en este caso un mínimo intento de involucrar en la decisión a los maestros que finalmente son los que están frente a grupo y son los que conocen más de cerca a los niños y los contenidos que deben cursar, este ejemplo evidencia la idea que tienen los maestros sobre las decisiones, ni siquiera se toman la molestia de opinar porque saben que su opinión, crítica o sugerencia no será escuchada y mucho menos aplicada. En todo caso cuando hay una afectación directa

⁶ M1 es la forma como me referiré a los distintos maestros para no dar sus nombres reales.

personal si suelen hablarlo, pero no en el caso de las afectaciones generales a la escuela, el siguiente ejemplo da testimonio de esto;

La coordinadora me comenta que con la llegada de las 3 maestras nuevas, se dio un reacomodo en grados de los profes, los que ya tienen experiencia no quisieron responsabilizarse de 3ro y 4to que son los grados que según dicen les cuesta más trabajo. Por lo que les destinaron esos grupos a las nuevas maestras y otra está colaborando en la parte administrativa, que a decir de la coordinadora nadie conoce todo el papeleo que se debe de hacer y es importante que haya alguien que conozca ese trabajo por si en algún momento ella sale, que entre ellos mismos puedan realizar todo lo que implica el papeleo de la escuela. (Relato de Emma 7/11/2015)

Creo que en este caso se tendría que abrir el espacio a la discusión para que los maestros encuentren la mejor manera de resolverlo y además se sientan responsables de las decisiones tomadas, esto los obliga a participar de lo que decidieron. En la mayoría de los casos no opinan porque no cuentan con la suficiente información de tema.

Pero en una de mis visitas pude constatar que hay otros temas u otros espacios donde los maestros participan activamente de las decisiones en la escuela, se sienten más seguros, con más información y seguros de que están decidiendo de manera adecuada, lo explico en el siguiente relato;

En cuanto a las orientaciones y después de varios ejercicios de reflexión, los maestros establecen que la escuela tiene que contar con dos aspectos fundamentales: el primero, el aprendizaje el cual se sitúa no solo dentro del aula , sino también fuera de esta, en el monte, la fiesta, la ciudad, etc. y en donde no solo los alumnos aprenden sino también los maestros,

padres de familia, etc., no solo se aprende de los libros y en el pizarrón sino en todo lo que rodea a la escuela. El segundo aspecto es lo rarámuri, la forma de ser y hacer local, la historia, las costumbres, la lengua también son fundamentales para definir el tipo de escuela que se quiere.

El horario propuesto respondió a muchas de las actividades que ya se realizaban en la escuela y que los maestros consideraron daba sentido seguir haciéndolas. Sin embargo y ya en la práctica los maestros fueron haciendo adecuaciones al horario según lo iban considerando pertinente (lo que considere hablaba de la autonomía en la toma de decisiones, pues aquí no preguntaron si se podía o no, solo lo hicieron porque se consideró pertinente y lo fueron compartiendo), algunos de ellos se mostraron muy resistentes a no dar clase, argumentando que esa era la mejor manera de enseñar, otros en cambio aunque también con dudas respecto a la nueva modalidad lo fueron intentando y mostrándose a favor cuando empezaron a ver algunos resultados.(Relato Adriana, 26 de mayo de 2015).

En este proceso de diálogo y negociación, se mostró que los maestros están dispuestos a participar en las decisiones a dialogar y a encontrar entre todos una manera de solucionar las problemáticas de la escuela, lo que hace falta es seguir fomentando estos espacios de diálogo y reflexión.

En otro de los análisis de la práctica en la escuela quería observar si se estaba cumpliendo con la regla de vincular los proyectos a la comunidad y descubrí que hay poca claridad en el ejecutor de Comunarr, en la idea de lo que significa el vínculo de la escuela con la comunidad, y tampoco de cómo tiene que darse este diálogo con la comunidad. Al leer unos relatos de las visitas me percaté que la personalidad de la directora/coordinadora de la escuela no favorece que se escuchen y se dialogue con otras personas, la visión de la problemática de la

comunidad es su visión solamente, no está mal porque ella es parte de la comunidad, ahí vive, pero no se percibe como limitada, se asume como absoluta, la coordinadora asume que si se quiere vincular a la comunidad, hay que saber solamente lo que pasa en la comunidad, creo que como equipo de Comunarr tampoco tenemos claro cómo se tiene que dar este vínculo, como hay que irlo tejiendo, en la reunión mensual de agosto de 2014, se habló del vínculo y se pidió dialogar, escuchar, participar en las fiestas, etc., pero hacia el interior del equipo algunos entregaron un ejercicio de diagnóstico de la comunidad que también se pidió, pero asumieron que ya se estaban vinculando por haber platicado con unos cuantos, y no digo que no se trate de eso, simplemente que no se limite a eso, expongo una recuperación de la ejecutora en Bawino:

...tengo una breve charla con la coordinadora para ver ¿Qué ha pasado?, le comento el plan de trabajo y le pregunto un poco respecto a lo que ella piensa y ha visto de cosas que agreden a la comunidad, sabiendo de antemano que su concepto de comunidad difiere mucho del de las propias comunidades y de la nuestra (COMUNARR), ella me comenta que entre otras cosas el alcoholismo y la violencia que éste genera al interior de la comunidad está en aumento, pues no hace mucho días muere un señor de la comunidad en un pleito de borrachera, este solo uno de los muchos casos en que la gente se lastima o muere... (29 de Mayo 2015)

A lo largo del relato en ningún otro momento se registra que se haya platicado con alguien más, la respuesta no arroja ningún dato relevante, el problema del alcoholismo y la violencia es generalizado, no nos dice nada nuevo al respecto de la comunidad de Bawinocachi. Muchas veces solemos quedarnos con un solo dato y pensar que tenemos la visión completa de las cosas. Mi conclusión en este caso es que no hay una definición y socialización por

parte de la coordinación para que exista una comprensión clara de lo que es el vínculo con la comunidad. Además de saber lo que pasa ahí el vínculo implica conocer el “plan de vida de la comunidad” y me queda la tarea de hacer el ejercicio de cómo definiríamos como colectivo el vínculo “escuela-comunidad”.

Otra contradicción que arroja el análisis tiene que ver con la *división del trabajo*, no se concretaron las visitas a la comunidad por parte de la coordinación, tampoco el ejecutor proporcionó la suficiente información a la coordinación y al equipo de lo sucedido en las visitas. Por lo tanto la toma de decisiones se centralizaba en 3 personas, la coordinadora de la escuela, el ejecutor y el coordinador de Comunarr, aun y cuando sabíamos que los involucrados no contaban con suficiente información. Tampoco era evidente la participación de los maestros, en este caso no se tomaron en cuenta, se atendieron problemas más coyunturales y sobre eso se decidió, el involucrar a más personas toma más tiempo, en el siguiente relato detallo la forma como esta decisión trascendental para la escuela y para el proyecto de Comunarr no cumplió con los criterios básicos establecidos.

.....con el paso del tiempo fuimos detectando tanto maestros como en SINE, que existían otras necesidades las cuales tendrían que atenderse de manera prioritaria, tal es el caso de la lecto escritura, el dominio de los contenidos, la planeación de clases y la elaboración de materiales didácticos.....

Considerando estas y otras problemáticas y a partir de una serie de diálogos entre el equipo, (específicamente el coordinador) y la coordinación de la Misión de Bawinokachi se propone en el verano del 2014 hacer algunos ajustes en la escuela los cuales se considera podrían favorecer el desarrollo del proyecto en general.

- *Definir de manera colectiva los ejes que orientarían y definirían a la escuela de Bawinokachi*
- *Establecer solamente tres grupos con dos grados escolares cada uno: primero y segundo juntos, tercero y cuarto juntos y quinto y sexto juntos.*
- *Contar con dos maestros y dos aulas para cada uno de los grupos*
- *Adecuar una de las aulas para español y matemáticas y otra para el resto de las materias.*
- *Planear todos los temas a manera de fichas y disponerlos en las aulas para que libremente los niños elijan los temas que quieren trabajar, considerando que cada una de las fichas cuenta con material didáctico; la idea es no dar clases o temas en general a todo el grupo*
- *Quitar los pizarrones y disponer de una pequeña pizarra y usarla como un recurso más y no el único dentro del aula*
- *Para empezar poco a poco, contar con un horario dispuesto de la siguiente manera:*
 1. *Caligrafía (30 minutos), mejorar escritura*
 2. *Elección libre de temas (2 horas) de cualquier asignatura*
 3. *Receso (30 minutos)*
 4. *Artísticas (30 minutos)*
 5. *Rollo numérico o alguna actividad de matemáticas (30 minutos) mejorar habilidades lógico-matemáticas*
 6. *Lectura, mejorar la lectura y su comprensión*
 7. *Puesta en común, se socializan los temas vistos. (Relato Junio 2014)*

Al detectar esta contradicción, en la que fue claramente una imposición a los maestros a su forma de trabajar, en la que no se tomó en cuenta su experiencia, sus preocupaciones, su

sabiduría, en enero de 2015 se formuló distinto la *división del trabajo* del equipo coordinador, teníamos que asegurar que esto, independientemente de si fue buena o mala decisión, no volviera a suceder, ya que después como los maestros no participaron hubo inconformidades y disgustos entre ellos, o algunos asumieron que se tenían que limitar a obedecer, por lo que fue un retroceso en este proyecto.

El miércoles por la mañana llegó Alba, una de las jóvenes egresadas de bachillerato interesada en ser maestra y a la cual también me pidieron que acompañara en breve en un procesito de formación, inicié teniendo una charla muy general de la situación de la escuela y lo que se buscaba con esta en términos educativos, para ello intenté hacer una analogía entre lo que era una escuela tradicional y una escuela diferente, situando a la de Bawino como una escuela en medio pero con miras a ser más diferente que tradicional. Hablamos de la obediencia e íbamos cambiando nuestra idea del concepto en la medida que lo íbamos situando en distintos escenarios: de alumno al maestro, del maestro al sistema educativo, del sistema educativo al sistema mundo, aunque fue más un monólogo intenté ir la cuestionando y hacerla participe de este proceso de reflexión...al final concluyó preguntándome, lo que ustedes quieren es ¿que los alumnos sean más participativos?, si le dije yo, algo así; después la contextualice un poco del proceso de planeación, desarrollo y evaluación; y empezamos con una planeación sencilla de matemáticas en donde se trabajó con el esquema de tema, propósito, actividades, materiales; ya de tarea le deje que elaborara una planeación más también de matemáticas...en lo quedaba de rato para iniciar la sesión con el grupo de maestros. (Relato Mayo 2015)

Se agregaron acciones que tienen que ver con; reuniones de información, visitas a comunidad y detección de necesidades de apoyo y vínculos. Sin embargo hasta septiembre de 2015 no

se logró concretar estas acciones, fueron recurrentes sólo las reuniones de información, por lo menos una vez al mes se reunían la coordinación con el ejecutor para informar sobre lo que pasaba con este proceso de diplomado pero no se logró obtener los suficientes datos como se esperaba, sabemos que nada sustituirá las visitas a la comunidad pero tratamos de buscar mecanismos o herramientas que ayudaran a acercarnos información relevante, la carga de trabajo del equipo coordinador fue un factor que impidió este acompañamiento a las comunidades, esto me llevó a pesar que también había que hacer adecuaciones a la división del trabajo.

Por otro lado se detectó que en el nodo de *herramientas* faltaba algo que permitiera que el sujeto lograra el objeto, entonces se elaboraron formatos para las visitas a la comunidad, donde se pudiera plasmar en una hoja los aspectos relevantes de la visita, ya que los relatos a veces ahondaban en cosas distintas a las necesidades y no se lograba la finalidad de conocer la propuesta de la comunidad.

Probamos si la herramienta es la adecuada o si hace falta otra cosa, entonces optamos por hacer modificaciones, sabemos que no podemos estar siempre en la comunidad todo el equipo, entonces necesitamos asegurar lo más posible la recuperación de la información y el vínculo del ejecutor con la coordinación.

Aunque era sabido que había una necesidad manifiesta en la escuela de obtener apoyo en la cuestión coyuntural de la propuesta educativa, en este momento se había detectado una situación incómoda con un maestro que además es el director de la escuela, en la que se pone de manifiesto el tipo de diálogo que existe, lo expongo a continuación:

....., les dije que tenía algunas observaciones que aunque de entrada estaban referidas a lo observado en el aula con M-4 y M-5 hacían también referencia a cosas vistas a lo largo del proceso con todos, empecé a enlistar las observaciones anteriores y M-6 quien además es el director y estaba sentado frente a mí a la cabeza de la mesa me empezó a decir que no podía venir a decirles que hacer, que yo no conocía el contexto, que qué sentiría si ellos me dijeran a mí que hacer, que aquí los niños no podían elegir porque era algo cultural, que los rarámuri no eligen, quien decide es uno (referido un poco a la ley del más fuerte), que está bien elegir pero no tanto ni así con tanta libertad porque ahí no saben qué hacer, empezó a hacer referencia a cómo funcionaban las cosas en la asamblea ejidal y que los demás maestros pensaban igual pero que no se animaban a decirlo...yo le conteste muchas cosas le dije que **la propuesta** era de una manera y pregunte quien la había llevado tal cual, ahí los demás maestros empezaron a decir como lo estaban haciendo y ninguno se había apegado a la propuesta tal cual, le comente que lo que yo sabía es que cada quien había hecho las modificaciones o adecuaciones que consideró eran más pertinentes;(Relato visita octubre, 2014)

Más allá de averiguar quién tiene razón y quien no, creo que en esta situación, en el proceso de diálogo no se está reconociendo la diversidad, no se escucha ni se acepta otra postura que sea distinta, si acaso se aceptan opiniones. A la escuela se le propuso una herramienta para explorar nuevas formas de aprendizaje, ellos decidían hasta cierto punto de qué manera la ejecutaban, pero en este caso el director ni siquiera se estaba dando la oportunidad de experimentar, posiblemente los resultados serán favorables y descubren algo que no hubieran descubierto si nunca lo hubieran hecho de manera distinta.

En un proceso de diálogo ambas partes tienen que tener la habilidad, disposición y apertura al diálogo, no podemos suponer que los colectivos o comunidades están totalmente abiertos, el hecho de que nosotros propongamos dialogar no siempre significa que los involucrados también lo quieran así. Tiene que haber un reconocimiento reflexivo del nodo de *comunidad*, hay que definir con claridad quiénes y de qué manera participarán en la toma de decisiones.

Estas contradicciones nos llevaron a encontrar otra, ahora relacionada con el *objeto*, ya el sistema de actividad no tenía que ver con las decisiones colectivas dialogadas con la comunidad, sino con el programa educativo.

Este problema coyuntural llevó a otra serie de contradicciones más que relacionadas con un nodo del triángulo, hacían referencia a las contradicciones del sistema como totalidad.

Explico otro ejemplo donde se detecta una contradicción en las *reglas*, la principal es no imponer y respetar los tiempos de la comunidad, aquí muestro un ejemplo (pero hay más en las recuperaciones) donde se aprecia claramente como sólo se informa a una de las maestras rarámuri de un modo de trabajo sin un diálogo, no se da el suficiente tiempo de asimilar o debatir, esto también producto de problema coyuntural. En este relato en particular quiero argumentar que no se tomó en cuenta la regla de no imponer. Además quiero aclarar que es una parte mínima de una serie de acciones e imposiciones que ya se mencionaron anteriormente.

*....inicie teniendo una charla muy general de la situación de la escuela y lo que se buscaba con ésta en términos educativos, aunque fue más un monólogo intente ir la cuestionando y hacerla participe de este proceso de reflexión...al final concluyo preguntándome, **lo que ustedes quieren es ¿que los alumnos sean más participativos?, si le dije yo, algo así; después***

la contextualice un poco del proceso de planeación, desarrollo y evaluación; y empezamos con una planeación sencilla de matemáticas...

Quiero comentar para ampliar el panorama de esta situación que el querer que los alumnos fueran más participativos tiene que ver con la propuesta del ejecutor del proyecto de cambiar la manera en cómo se organizaban los salones de cómo se daban las clases, cuando se propuso juntar grupos y elaborar material para que los alumnos pudieran escoger en que cosas querían trabajar, se fue tratando de dar respuesta una problemática expuesta por la coordinadora de la escuela y los maestros lejos de participar terminaron diciendo lo que dijo esta maestra en el relato anterior **“entonces lo que ustedes quieren es...”**

Conclusiones

Falta un seguimiento adecuado por parte de coordinación a este proceso, porque aunque se conoce lo que se hace, no se llegó al nivel de sistematizar (reflexionar de la práctica) por dar un ejemplo ya que como coordinación partimos de la idea que tenemos que recuperar, reflexionar y modificar lo que hacemos continuamente, entonces si no aseguramos el primer paso, sería prácticamente imposible llegar al tercero.

Hace falta socializar definiciones claras de los conceptos que manejamos con el resto del equipo, suponemos que hablamos de lo mismo. Por otro lado hay poca eficacia en el estudio, reflexión y análisis del equipo en cuanto a los conceptos, qué tanto podríamos avanzar en esto de los conceptos si la gente repartiera mejor sus distintas actividades, dando tiempo al estudio y reflexión, si hubiera más organización, si como coordinadores preparáramos un poco más los temas de los que toca hablar en las reuniones de coordinación y retomáramos los temas centrales de reuniones anteriores para poder dar un seguimiento adecuado

Sin embargo hay otros procesos de los cuales tenemos que aprender, a veces nos cuesta mucho escuchar, aceptar, dialogar, esperar, tenemos la ventaja de que estamos muy cerca de personas rarámuri que practican estas habilidades y de los cuales tenemos mucho que aprender, por ejemplo el ejecutor rarámuri de otra comunidad se encontró también con un problema coyuntural pero la reacción fue distinta, se respetaron las reglas que para él son vitales en los procesos, a pesar de que pueda retrasarse el avance de los proyectos, él antepone a la comunidad y a lo que ellos decidan, creo que este es el caso contrario de lo que mostré en el relato anterior:

*Los primeros meses del año se tuvieron varias pláticas con los maestros de Pawichíki y Kwechi sobre cómo pudiera ser este proyecto. En estas pláticas surge otra necesidad de parte de los maestros de ambas escuelas que se les apoye con asesorías para poder dar mejor las clases, en concreto había la inquietud de que los maestros que no tuvieran el bachillerato pudieran, a través de estas asesorías tipo diplomados, conseguir un papel que acredite que cursaron el bachillerato. Se le dio seguimiento a esta inquietud por varios meses, ya en agosto estábamos listos tanto los maestros y el equipo para empezar el proceso cuando se le dio a conocer este proyecto al hno. Marista responsable de la escuela, lo recibió con amabilidad pero a los maestros de Pawichíki los prohibió entrar a este proceso y los maestros de Kwechi siguen con la idea de seguir con el proceso. **Habrá que repensarlo junto a ellos en las maneras de acompañamiento, ya que lo están pidiendo.** Este proyecto **está parado desde septiembre a la fecha** por los motivos ya arriba mencionado. (Francisco Palma, informe a dic/2014)*

El reto como equipo es que logremos aprender de los mismos compañeros, a veces ni siquiera reconocemos su sabiduría, en ambos procesos la división del trabajo no se realizó

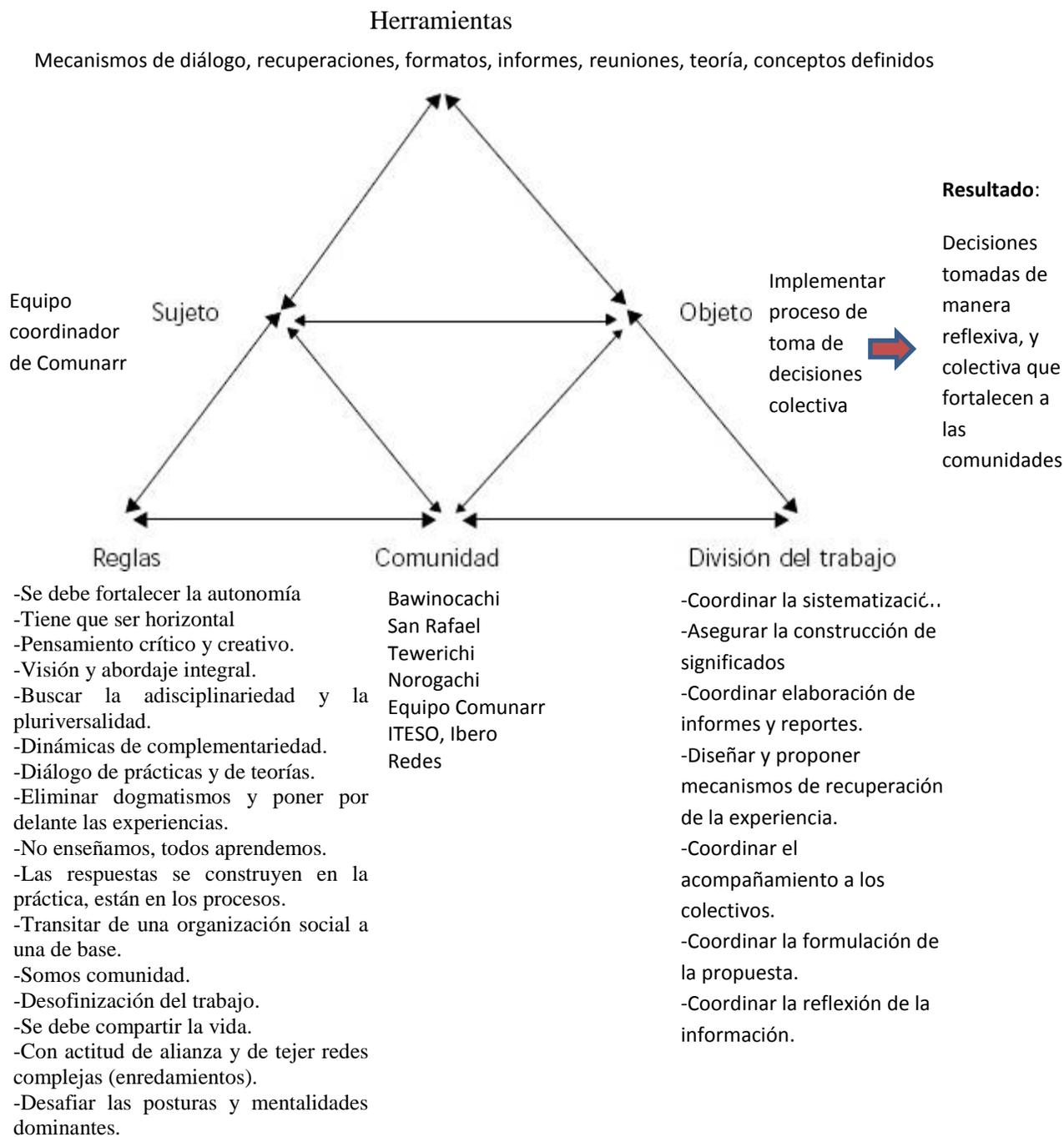
adecuadamente por parte del equipo de coordinación, me refiero a que el acompañamiento fue débil, en ocasiones como en el caso del relato anterior, la información no fue oportuna.

Quiero aclarar que estas conclusiones se basan en la información obtenida por parte del ejecutor, la cual fue limitada, no se realizaron las visitas a la comunidad con el ejecutor con la frecuencia deseada por lo que no se pudo completar la visión, se tiene una visión parcelada de la práctica. Creo que aquí se hace evidente que resulta mucho más complicado emplear los conceptos en la práctica, es decir nadie está en contra de la toma colectiva de decisiones pero no hacen lo necesario para lograrlo. Me recuerda un artículo de Gustavo Esteva, donde hace la misma afirmación con el término de autonomía, *“.....El cuchicheo gasta también tiempo en discutir lo de autonomía. Suena muy bonito y todo mundo la acepta de inmediato, pero a la hora de construirla realmente, de hacer la vida autónoma, de no depender del mercado o del Estado para vivir, empiezan las dificultades. Muchos y muchas ya no saben cómo producir su propia vida y hay que aprender, a veces, desde cero.....”*

<http://www.jornada.unam.mx/2015/09/14/opinion/021a2pol>.

Y sí, definitivamente tenemos intuiciones en algunos casos, pero en otros hay que empezar de cero.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



Definición estructural de la actividad de fortalecimiento institucional

ACTIVIDADES	ACCIONES	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la toma de decisiones colectiva en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de la práctica-sistematizar • Acompañamiento con los colectivos. • Relación profunda con los colectivos • Gestión y alianzas • Formulación de la propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo para compartir información teórica y reflexiones, así como información y/o material sobre otras experiencias similares. • Reuniones los lunes para socializar información. • Socializar conceptos clave y apuestas fundamentales de Comunarr • Detectar y atender necesidades de capacitación • Detectar y atender necesidades de información • Recopilar información, audios, reportes, relatos, proyectos. • Elaborar propuestas de acciones para el diálogo • Elaborar propuesta de estrategia de recuperación del saber.

Análisis histórico

En un inicio la organización de Comunarr se proponía por áreas, el equipo de 9 integrantes se dividía en 6 distintas áreas;

- Educación
- Investigación
- Comunicación y análisis
- Fortalecimiento de actores locales
- Administración, fortalecimiento institucional y gestión de recursos
- Coordinación

Y se trabajaba en regiones en las que ya había una relación previa y un conocimiento previo de la problemática de cada una, la relación existía desde antes de que se formara el equipo ampliado de SINÉ-Comunarr, por lo que cuando hubo el recurso se atendió la problemática ya conocida.

En el primer año (2013) se trabajó en cubrir las necesidades que cada área demandaba; es decir el área de educación se abocaba a proponer y ejecutar únicamente procesos educativos pero desconocía gran parte de lo que sucedía en las otras áreas, no se podían ligar las acciones porque cada área tenía sus propios retos, por ejemplo se desconocía el contexto general de las regiones donde se impartían los diplomados. En el discurso y se refleja en el sistema de actividad, hablamos de integralidad, está planteada como una *regla*, tenemos claro que no se puede concebir una realidad parcelada, en la forma como estaba planteada la división del trabajo no se estaba logrando el abordaje integral de cada región y había dispersión en los

esfuerzos, no se lograba enlazar los objetivos de cada área, aunque el planteamiento general o los objetivos generales de Comunarr estaban claros para todos no se sabía bien de qué manera cada uno aportaría a el logro de los mismos. Se daban si acaso cooperaciones muy puntuales a necesidades muy puntuales.

Análisis Empírico

El objetivo como equipo era que respondiéramos a las necesidades de las comunidades y que no se impusieran proyectos como una necesidad de justificar nuestra existencia o nuestro trabajo, como sucede en muchas ONG'S, lo que queremos es que los proyectos se formulen en conjunto con la comunidad y los colectivos. Se detectó que en esta etapa del proyecto no había las suficientes herramientas y elementos para la toma de decisiones colectiva, ya que cada integrante era responsable de una región y sólo él (ella) sabían a detalle lo que pasaba ahí y la forma en que se comunicaba era más verbal en las reuniones de coordinación pero en lo general no se hacían las recuperaciones de una manera adecuada, se perdía mucha información, al salir a campo se informaba de la fecha de salida, los temas, las actividades pero hablando del sistema de actividad existía una contradicción primaria en el nodo de división del trabajo, la forma en que se dividían las funciones no favorecía la participación colectiva, ya que se dividía por temas y no se lograba abordar la temática de cada comunidad de una manera integral. También se detectaron contradicciones en las *reglas*, definitivamente *la división del trabajo* no favorecía que se cumpliera la regla de *visión y abordaje integral*.

La nueva propuesta fue regionalizar y poder abordar la problemática o la demanda de las comunidades de una manera integral, por lo cual implicaba una nueva forma de organizarnos y dividirnos el trabajo, se puso a discusión del equipo, se plantearon las posibilidades y se decidió de manera colectiva como queríamos operar para poder lograr este objetivo de que

todos los procesos que operáramos fueran únicamente respuestas a demandas de las comunidades.

Primero se identificaron las regiones en las que había demandas de participación de Comunarr y se elaboró el siguiente esquema:

COLECTIVO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
BAWINOCACHI	Adriana, Víctor, Elías	1.-Formación de maestros
		2.-Profectar
		3.-Red ambiental
NOROGACHI	Pancho, Emma, Víctor, Memo	1.-Acompañamieto a 5 pueblos
		2.- <u>Pawichiki</u> : Taller con los niños y capacitación de los maestros
		3.- <u>Coechi</u> : Capacitación con maestros (diplomados), ver lo de la validación para los que solo tienen secundaria
		4.- <u>Tatawichi</u> : Profectar
		5.- <u>Gomárachi</u> :Estar ahí, acompañamiento y seguimiento
TEWERICHI	Memo y Elías	1.-Acompañamieto al proyecto de educación
		2.-Sistematizar el proceso
		3.-Profectar (sanación)
		4.-Transcribir relatos de nawesari
CREEL	Emma, Cristy, Miguel y Víctor	1.-Tamujé
		2.-Seminario (diplomado II)
		3.-Espacio cultural
		4.-Proyecto piloto aprendizaje convivencial
		5.-Espacio educativo para jóvenes

SINE- COMUNARR	Cristy, Víctor	1.-Proyectos productivos (Campamentos, talleres, claendarios, etc)
		2.-Capacitación
		3.-Fortalecimiento del equipo
		4.-Vinculación
		5.-Coordinación
REDES EXTERNAS	Víctor y Memo	1.-UNITIERRA: Intercambio de personas y experiencias, diplomados, publicaciones, sesiones de reflexión
		2.-Asociados (ITESO, IBERO, CJT)
		3.-CENAMI
REDES REGIONALES	Paul, Memo, Víctor, Miguel	1.-Red Serrana: Sistematización
		2.-Red de análisis
		3.-Red en defensa del territorio: Análisis, vinculación
		4.-Colectivo epistémico: información
		5.-COSSYDHAC: Apoyo, sistematizar (cartas del pato)
	Pancho y Memo	6.-Profectar, salud diocesana.

Una vez definidas las regiones se volvió a plantear con todo el equipo ya de manera gráfica el esquema general para que se volviera a analizar y se validara la forma en la que tendríamos presencia en las regiones y todos saber lo que el resto del equipo estaría operando, es decir no solo importa que cada quien conozca sus funciones o responsabilidades sino que tengan muy claro la de todo el resto del equipo, de esta manera es más fácil propiciar una forma de trabajo colaborativa.

Se mostró posteriormente al equipo ya el esquema con las responsabilidades ahora si de manera personal en cada uno de los procesos que decidimos participativamente que operaríamos y quedó de la siguiente manera:

Adriana	Bawinocachi Granja
Emma	Diplomado cooperativa San Rafael Diplomado en Kwechi y Pawichiki Granja
Mónica y Norberto	Proyectos productivos Granja
Miguel Paúl	Materiales (Centro de medios) Redes de comunicación, información y análisis
Memo	Tewerichi (Proceso de reflexión) Profectar Coordinación de equipos Acompañamiento a organizaciones (locales, regionales)
Elías	Investigación Buen Vivir y Elementos Fundantes Sistematización del equipo y de Profectar
Pancho	Norogachi; proceso de reflexión con niños Profectar centro y sur

	Proyecto de granja en Noro
Cristy	Fortalecimiento Institucional
	Coordinación de equipos
	Gestión de recursos
Víctor	Coordinación de equipos
	Alianzas (Equipo ampliado)
	Proyectos de educación
	Relaciones Públicas
Silvia	Administración y contabilidad de recursos
	Administración de Profectar
	Instalaciones

Esto no significa que sólo los titulares operarán esos procesos, sino que ellos serán los responsables de que se den los procesos y valorarán en que momento y en qué espacio se requiere de la participación de alguien más, todos tenemos que involucrarnos en todos los procesos de distintas maneras.

Al mismo tiempo que se implementaba el nuevo sistema de actividad que integrara la visión y abordaje integral, se detectaron contradicciones en otros nodos del sistema. Las *herramientas* no estaban siendo adecuadas para el logro del objeto, no se estaba recuperando la información y por lo tanto no se lograba el proceso de sistematización. El principal reto u obstáculo al que nos enfrentamos actualmente es encontrar maneras eficaces para la recuperación de experiencia desde un equipo que se asume multidisciplinario, ya que a menos

de que esto suceda, no encontramos las herramientas suficientes para poder visualizar cuales son los elementos centrales en la construcción de los ideales de vida de las comunidades, así como los contextos que los permiten o por el contrario los impiden. “A partir de una recuperación efectiva de estas experiencias, podremos empezar a profundizar respecto a estas categorías y a un nivel teórico reafirmarnos o debatir las propuestas con las que estamos dialogando”. (Elías; informe 2015)

Otro claro ejemplo de las herramientas inadecuadas, es el proceso de investigación de “Buen vivir”, esta investigación al igual que los proyectos se planteó hacerla colectivamente pero hasta la fecha no se ha concretado. Desde el 2014, pero con mayor énfasis en el 2015, comenzamos a vincularnos más profundamente con la perspectiva de los buenos vivires y de las epistemologías del Sur.

A continuación comparto una reflexión de un compañero quien era responsable del proyecto de investigación de buen vivir, la sistematización colectiva arrojaría elementos para la investigación pero en este relato muestra las carencias en el proceso colectivo y las contradicciones en relación a la *división del trabajo, herramientas y reglas*;

Durante el presente año se terminó de redactar un documento que hablara de algunas categorías, intuiciones dirigidas por la experiencia de algunos integrantes del equipo, que sirvieran de base para entender las lógicas de los buenos vivires. A la par hubo una recuperación más insistente de las experiencias del equipo, expresado en relatos que dieran cuenta de su visión, reflexión e interpretación de los fenómenos en los que iban profundizando. Esto con la intención de aportar insumos de manera colectiva al proyecto en vías de una reflexión en el mismo sentido, sin embargo hasta el momento esto último no se ha logrado.

A continuación se presenta una tabla con las principales categorías que se consideran como partes fundamentales del buen vivir en las comunidades rarámuri.

<i>Categoría</i>	<i>Significado</i>
<i>Vivir Bien no Vivir Mejor</i>	<i>Explora una noción distinta del bienestar, no acumulativa y colectiva. Donde la comunidad es la medida del individuo.</i>
<i>Justicia</i>	<i>Habla sobre las maneras distintas de concebir y practicar la justicia, no punitiva sino restaurativa, así como el énfasis en su colectividad.</i>
<i>Economía de Relaciones, no de mercancías</i>	<i>La economía no solo como un intercambio de mercancías sino de relaciones, esto permite la posibilidad de generar valor a partir de otros elementos distintos al capital como la reciprocidad o el prestigio comunitario.</i>
<i>Soberanía alimentaria</i>	<i>La autonomía alimentaria, más allá de tratarse únicamente de un interés económico, sintetiza un conjunto de relaciones sociales, culturales y simbólicas.</i>
<i>Relación con la naturaleza</i>	<i>La ampliación del mundo social a la esfera de la naturaleza, otra ontología no dicotómica.</i>
<i>Tiempos y modos</i>	<i>Una manera propia de entender el tiempo (cíclico) y las formas de relacionarse con el otro.</i>

<i>Vivir con comunidad, respetando la individualidad</i>	<i>El individuo construido como un ente comunitario, pero esta última respetuosa de las decisiones individuales.</i>
<i>Educación</i>	<i>La educación pensada fuera de aulas y relacionada a los conocimientos que la familia y comunidad consideran necesarios reproducir en los individuos.</i>
<i>salud</i>	<i>Una salud en términos físicos y anímicos, la enfermedad entendida en términos que también pueden ser sociales.</i>

Las presentes categorías no son arbitrarias ya que surgen de un caminar de por lo menos 10 años por parte de los integrantes del equipo que conforman el antiguo equipo de Siné (dos rarámuri entre ellos). Estas describen los aspectos de la vida rarámuri que consideramos la hacen específica como una entidad cultural y al mismo tiempo son diversas en la forma que se expresan en la vida comunitaria y sus ideales.

No obstante, también consideramos sumamente importante señalar una serie de “contradicciones” a lo que se plantea como estos ideales y lo que sucede realmente en las comunidades. Más allá de sugerir una incoherencia entre teoría-práctica creemos que esto señala las contradicciones de vivir en un sistema que atenta contra estos ideales de vida, llevando una inercia y horizonte distintos.

Estas contradicciones nos permiten remarcar la importancia de generar un contexto en el cual se construyen estos ideales de vida, estos buenos vivires, para asumir que existen agentes, estructuras e instituciones que van a favorecer o desfavorecerlos (este último en la mayoría de los casos), permitiéndonos además trascender la medida de lo local para vincularlo a un

mundo fuertemente glocalizado.

Las conclusiones finales muestran el conocimiento construido colectivamente, pero sigue quedando la deuda de la participación más activa o más intensa del equipo.

Al detectar la necesidad de más información o como lo nombra el compañero Elías “maneras eficaces de recuperar la experiencia”, se optó por tener una capacitación para brindar más herramientas para la sistematización, se propusieron seminarios (por lo menos tres) sin embargo no se vieron avances significativos, entonces por parte de la coordinación se elaboraron formatos de recuperación de la experiencia, y se pusieron fechas para la entrega de los mismos, esto genera dudas en el equipo de hasta donde se respeta la autonomía con este tipo de acciones y hasta donde la horizontalidad se hace presente, se espera que esta herramienta solucione en parte la necesidad de información.

En el equipo coordinador descubrimos que en los conceptos que asumíamos todos tenían claros, no había una idea más o menos generalizada de lo que significaba en la práctica. Cada quien interpretaba lo que mejor se acomodaba. Esto se detectó como una deficiencia de la coordinación ya que está siendo muy complicado construir entre todos el significado que queremos darle a los conceptos de autonomía, buen vivir, horizontalidad, toma de decisiones colectiva, interculturalidad, pero me refiero específicamente al significado que le damos en la práctica.

En esto de la incomprensión de ciertas acciones que algunos asumían atentan a la autonomía u horizontalidad les pedimos a el equipo que escribiera un relato sobre su percepción de la situación del equipo en su totalidad, obtuvimos datos muy interesantes;

.....tal cual radiografía misma nos solicitaran, reuniones periódicas, a veces, más periódicas de los que muchos estaban acostumbrados y de los que muchos encontrarían alguna justificación para hacerlo, coincido muchas veces con esta pregunta, hacía donde vamos con vernos y platicar, aunque creo por donde va, La palabra compañer@s es la herramienta más audaz que el hombre haya inventado, es algo que supera cualquier metodología impuesta por el mundo occidental, en ella nos descubrimos, nos redescubrimos y volvemos a encontrarnos. (Paúl; 10/2014)

Aunque se cuestione las decisiones tomadas en coordinación se logró encontrar el argumento que valide las acciones, no queremos que se deje de cuestionar, eso es una práctica que tenemos que propiciar, solo así encontraremos incoherencias y contradicciones.

En los informes 2015 me encontré con frases como, "es que la gente no entiende que esto le conviene", lo cual me confirma mi sospecha de que no se transmite adecuadamente el sentido de los conceptos manejados, ya tenemos 3 años hablando del diálogo, de la interculturalidad de la autonomía y el discurso se sabe de memoria pero cuesta mucho ligarlo a la práctica.

RESULTADOS

Esta teoría permitió identificar elementos constituyentes de la práctica, del contexto y de cómo éste, histórica y conceptualmente, influye en la práctica actual. Los elementos estructurales y dinámicos han resultado ser útiles para comprender las manifestaciones de la práctica actual y establecen eficaces puntos de comparación entre sistemas.

Se reveló también la distancia entre lo que se incorpora como parte del discurso (lo

colaborativo, el diálogo, interculturalidad, etcétera) y lo que finalmente se puede concretar en su actividad cotidiana dentro de ambos sistemas.

Se vio reflejado que aunque todo el equipo está totalmente de acuerdo con la toma de decisiones colectiva y la construcción de conocimiento, en la práctica resulta muy lenta y complicada, considerando que nos regimos por ritmos y tiempos de las financiadoras aunque no queramos. Los espacios de toma de decisiones en la cultura rarámuri no se limitan en tiempos, se decide cuando ya se está listo para hacerlo y se está listo cuando la comunidad está lista. Nos ha costado demasiado aceptarnos en las diferencias. Estamos aprendiendo desde la práctica a definir qué es eso de la interculturalidad, en muchas de las ocasiones no se acerca a la teoría, nuestro punto de partida es un acercamiento en términos de amistad y de ahí lo que surja, estamos con el método de “prueba y error”. Tenemos que recuperar de una manera detallada y accesible a todos, lo que pasó con los maestros que visitamos, que está diciendo la comunidad, que me platicó el vecino que es rarámuri, etc. El pensamiento colectivo nos cuesta mucho trabajo, en ocasiones seguimos pensando individualmente, esto lo encuentro de manera latente en las recuperaciones de las reuniones donde cada uno nos preocupamos de nuestras broncas muy específicas ya ni siquiera las de la comunidad. Estamos apenas en una etapa de encontrarnos y entendernos.

En el sistema de actividad del fortalecimiento institucional, específicamente en el tema de proyectos productivos y granja nos percibíamos con conocimientos suficientes para opinar y debatir y no para construir juntos, en este proceso nos dimos cuenta que la noción que se tenía de colectividad, diálogo, colaboración y toma de decisiones no era la misma en el equipo. Sin embargo, el ejercicio de diálogo, de cuestionarnos y de reflexionar se ha fortalecido, los planteamientos en los proyectos se han acercado más a las necesidades reales

y estamos construyendo nuevas formas de comunicarnos, de reflexión, de acción y de percibir la realidad.

Estamos llevando a cabo un proceso de diplomado en una comunidad 100% rarámuri, el cual se inició por una solicitud de un grupo de maestros de la escuelita del lugar, se empezó un diálogo y se ha ido formulando una propuesta en conjunto, atendiendo a las necesidades manifiestas de ellos como docentes, complementándola con la propuesta de COMUNARR.

A veces dudaba de si este proyecto realmente pudiera funcionar, si el diálogo entre culturas no termina siendo una imposición más de la cultura dominante, o si se trata de una utopía como hay muchas donde se piensa que un mundo mejor es posible, sin embargo, a lo largo de los años de trabajar en Comunarr, han sido varias pláticas, reuniones, fiestas donde se ha hecho manifiesto la disposición y la necesidad de proponer alternativas de vida de manera conjunta por ejemplo me topé con algo que me hizo ver que hay mucho por hacer, que sí se puede, que no sólo es necesario sino que es urgente. Esto fue en una reunión de Profectar donde un grupo de rarámuris y organizaciones sociales platicaban, se tocaba el tema de la defensa del maíz; “En esta lucha en favor del maíz, las organizaciones civiles, campesinas e indígenas nos podemos acompañar, ya que las organizaciones civiles tienen la teoría y los campesinos e indígenas tenemos la practica en la milpa. Haber ¿Por qué los indígenas no hemos organizado este espacio?, ¿Por qué los indígenas nos hemos dejado organizar?

Surgen comentarios; tal vez hacemos lo que sabemos hacer como pueblos indígenas; sembrar maíz, y las organizaciones saben organizar, pero sería bueno que se buscara un equilibrio en la participación y en la toma de decisiones”.(Red en defensa del maíz, relato del 14 de abril de 2014)

Puedo percibir que por lo menos los rarámuri de este grupo saben de la necesidad de compartir visiones con otros, ello al igual que nosotros se saben con limitaciones y con aciertos, esto me hizo suponer que no se trataba de una imposición más, sino que era cosa de escucharnos todos.

Algo en lo que veo que debemos tener mucho cuidado en estos procesos incluyentes, participativos y que con la mejor de las intenciones buscan mejorar la situación actual de marginación y lo menciona Surowiecki cuando habla de que en ocasiones los beneficios de los juicios individuales e información privada se pierden y que la gente sólo se puede hacer, así como su miembro más inteligente, en lugar de un mejor desempeño. Hemos visto que los más colonizados son los que tienen “mejores espacios mejores oportunidades” y son ellos los que se dan cuenta que pueden modificar cosas de acuerdo a la conveniencia pero no a la conveniencia comunitaria, por ejemplo los maestros rarámuri que ya pasaron por un proceso fuerte de colonización son los que buscan hacer las cosas a la manera mestiza, tratan de dejar lo que ellos consideran que es atrasado como por ejemplo la lengua, la fiesta, la siembra, etc.

También quiero decir que no existen las generalidades en las culturas, no todos los rarámuri son pasivos, ni todos son borrachos, ni todos son trabajadores, por ejemplo Pancho influyó en la toma de decisiones del proceso de formación en Norogachi, pero influyó de manera positiva, tratando de rescatar prácticas que ya se habían perdido y que a nadie se le hubieran ocurrido, por lo tanto me atrevo a afirmar que primero es la persona y luego la cultura, ésta es solo un referente, las personalidades son las mismas en todas las culturas, hay rarámuri pasivo, dominante, etc.

CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

La toma de decisiones colectiva, como ya mencioné, se lleva mucho más tiempo que las decisiones tomadas individualmente por obvias razones aunque cuesta aceptar las diferencias. En una ocasión duramos aproximadamente cuatro meses tratando de decidir qué hacíamos con las gallinas y cuál era la mejor manera para que vivieran felices. Ese tiempo fue muy desgastante y frustrante porque el decir que todos éramos partícipes de ese proyecto nos hizo sentirnos expertos y nunca nos pudimos poner de acuerdo; cuando pensamos que estamos “seguros” de lo que decimos no escuchamos, sólo nos concentramos en defender nuestra postura.

Al implementar mi proyecto de intervención y analizar los sistemas de actividad ya descritos descubrí algunas condiciones que tienen que darse para un proceso de toma de decisiones colectiva, dialogado en términos interculturales, reflexionado, que modifique prácticas, que lleve a la construcción de nuevos mundos, los enumero a continuación.

1. Los involucrados tienen que contar con suficiente información, que esté actualizada, que sea confiable, que puedan obtenerla en tiempo y forma y que sea en un lenguaje común, es decir que los términos empleados se hagan explícitos para que tengan el mismo significado para todos.
2. Los involucrados deben tener conocimiento sobre el tema a tratar, pueden ser distintos tipos de conocimiento, ya sea empírico o académico, pero sólo podrán participar aquellos que sepan de lo que se habla. Si no se tienen los conocimientos se debe empezar por buscar la manera de adquirirlos.
3. Se deben de generar los espacios y momentos para este proceso, que se considere tiempo suficiente, no es posible apresurar estos procesos sobre todo en las

comunidades, porque lo que resultaría sería una simple reunión donde se pida la aprobación para realizar algo.

4. Debe haber una adecuada coordinación, no dirección, sino un mecanismo que permita organizar a las personas, los temas, las herramientas de diálogo, los espacios, los tiempos y sobre todo las maneras. Este punto fue la clave para analizar los sistemas de actividad, me di cuenta que sin una adecuada coordinación no es posible el desarrollo del proceso como lo propongo.
5. Se debe asegurar la diversidad del grupo, y no sólo hablo de diversidad cultural, también me refiero a la diversidad de pensamientos, de conocimientos, de edades, de género, etc.
6. Hay que hacer muy evidente la horizontalidad, hacerlo explícito por medio de acciones concretas que den cuenta de ello, cosas tan sencillas como sentarse en círculo sin que nadie esté al frente, hacerlo en distintos espacios no sólo en las instalaciones de Comunarr.
7. Debe haber un diálogo pero es igual o más importante la traducción intercultural, a veces confundimos escuchar con dialogar y creemos que entendemos pero no entendemos nuestras limitaciones y no somos conscientes de las distintas formas de ver y entender la vida, de las distintas epistemologías, de las distintas temporalidades, de las distintas expresiones de algo, no todo se expresa con palabras, los silencios dicen mucho en la cultura rarámuri, hay que saber interpretarlos, hay que tener mucha paciencia para el diálogo, estar atentos a las prácticas porque a veces se dice una cosa y en la práctica se hace otra contraria.
8. Este punto es el que me cuesta más trabajo explicar, el cómo se va a poner en práctica, porque no depende de mi participación dentro de este proyecto, pero

descubrí gracias a uno de mis compañeros rarámuri que si no se cumple esta condición, esto que propongo sería una especie de parodia, me decía que si hay una cultura más fuerte que la otra la fuerte termina por absorber a la más débil, y fuerte se refiere a sentirse orgullosos de su cultura, a conocer su historia, a vivir en comunidad, a participar de las fiestas, de la danza, de las curaciones, me decía Memo mi compañero, que a veces es mucho más peligroso estos espacios donde en apariencia estoy dando el lugar y respetando al otro, porque es cuando se encuentra más vulnerable, me ponía de ejemplo un evento que hubo en un kínder de la comunidad de San Ignacio, había un concurso de escoltas, entonces a los pequeños de kínder los vistieron con su traje típico rarámuri, muy bonito y elegante, con sus huaraches, collera, etc, y él veía que posiblemente sería mejor que si los niños van a hacer honores a la bandera, cosa que nada tiene que ver con sus costumbres y tradiciones, no lo hicieran con su traje típico porque entonces era peor para ellos relacionarlo como algo propio de su cultura, que si se vestían con uniformes normales y zapatos, pues ya lo relacionaban con la cultura mestiza y podían participar pero ya sabiendo que participan de algo ajeno a su cultura. Es complicado porque lo que se ha dicho siempre es que hay que darles su lugar y que se sientan orgullosos de lo que son, pero en el fondo sigo queriendo que hagan lo que yo quiero y que piensen como yo pienso, entonces puedo hacer como que los escucho, como que los entiendo, como que los valoro, pero siempre y cuando no se salgan de los límites impuestos.

Antes de implementar sistemas que promuevan la toma colectiva de decisiones es necesario “habilitarnos” para pensar colectivamente, para aceptar las distintas visiones en la práctica y

para aprender del otro, para un diálogo en términos de encontrarnos, a la autocrítica, y a hacer de la sospecha y el cuestionamiento un estilo de vida y no pretender siempre llegar a conclusiones finales. De igual forma, no temerle al conflicto, incluso a la insatisfacción porque de ellos surge la transformación de la práctica.

Los sistemas de actividad serán eficaces en la medida en que sus integrantes sean conscientes de que necesitamos del diálogo intercultural y de mecanismos o artefactos que lo promuevan. La fraternidad que nos llevó a unirnos como equipo es algo que nos fortalece y esa fraternidad también existe con la cultura rarámuri.

La amistad que hay de por medio -como diría Memo un compañero rarámuri- es el principal ingrediente para una auténtica interculturalidad. Una como la que propone Catherin Walsh (2010) que empiece por construir entre todos los involucrados y que no sea sólo incluyente. Si empezamos por estrechar lazos de amistad, estando cerca, dialogando, compartiendo la palabra y la vida, podremos tener espacios y mecanismos que nos ayuden a que la toma de decisiones sea colectiva. No hay interculturalidad sin amistad, por lo general el más fuerte termina absorbiendo al débil, es muy difícil construirla entre todos.

X.- BIBLIOGRAFIA

Cole, M. y Engeström, Y. (1993). "A cultural-historical approach to distributed cognition", en Gavriel, Salomon, Distributed cognitions. Psychological and educational considerations, Nueva York: Cambridge University Press.

Cormier, D. (2008). Rhizomatic Education: Community as Curriculum. [Weblog entry, March 24.] Dave's Educational Blog. <http://j.mp/ApWnaI>. (accesado en febrero 27, 2016).

De Sousa Santos, Boaventura. (2009) Una Epistemología del Sur. La reinención del conocimiento y la emancipación social. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, CLACSO

Díaz Polanco, Héctor. (1988) Autonomía regional. La cuestión étnico-nacional, México, Editorial Fontamara.

Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research, Helsinki: Orienta-Konsultit

.

Engeström, Y. (2000) .Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. Ergonomics, 2000, vol. 43, No. 7, 960-974.

Engeström, Y. (2001). Los estudios evolutivos del trabajo como punto de referencia de la teoría de la actividad: el caso de la práctica médica de la asistencia básica. En. Chaiklin, S., y Lave, J. (comp.), Estudiar las prácticas. Buenos Aires: Amorrortu, pp. 78-118.

Engeström, Y, Puonti, A. & Seppänen, L. (2003). Spatial and temporal expansion of the object as a challenge for reorganizing work. In D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (Eds.), Knowing in organizations: A practice-based approach. Armonk: Sharpe.

Engeström, Y. 2008, From teams to knots, E.U. Cambridge University Press

(Engeström 07. (2010). YouTube. Revisado el 14 Noviembre 2014, de <http://www.youtube.com/watch?v=k7w6cN2yDjc/2010>)

Esteva, Gustavo. (2012). "Pensar todo de nuevo: Anticapitalismos sin socialismo. Una entrevista con Teodor Shanin". Bajo el volcán, año 11, núm. 18, 93-120. (La conversación tuvo lugar en 1980. Fue publicada por primera vez en 1992).

Hodder, I. (2012). *Entangled: An Archaeology of the Relationships between Humans and Things* Wiley Blackwell. Retrieved from <http://www.amazon.com/Entangled-Archaeology-Relationships-between-Humans/dp/0470672129>

Huanacuni, Fernando (2010). *Buen Vivir / Vivir Bien. Filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales andinas*. Lima: CAOI

Ingold, T (2011) "Bein Alive" essays on movement, knowledge and description, simultaneously published in the USA & Canada by Routledge 711 Third Avenue, New York, NY 10017 Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business This edition published in the Taylor & Francis e- Library, 2011.

Jorge Viaña, Luis Tapia y Catherine Walsh (2009) ponencia presentada en el Seminario "Interculturalidad y Educación Intercultural", organizado por el Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello, La Paz, 9-11 de marzo de 2009

Jorge Viaña, Luis Tapia, Catherine Walsh (2010) *Construyendo Interculturalidad Crítica*, Bolivia, Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello.

Rodríguez López, Abel (2006) Los rarámuri, Un modo de pensar, sentir y creer que nos enriquece, Artículo Revista Xipe-totec (Revista de Filosofía y Ciencias Sociales) Vol. XV/No. 3/30 de septiembre 2006 p.p 236-256

Piaget, J. (1972). *The psychology of the child*. New York: Basic Books.

Sariego Rodríguez, Juan Luis (2008), *La Sierra Tarahumara: travesías y pensares* Pp.49-58

Surowiecki, James. (2005) *Cien mejor que uno: La sabiduría de la multitud o por qué la mayoría es más inteligente que la minoría*. Barcelona: Ediciones Urano.

Vigotsky, L. S (1964) *Lenguaje y Pensamiento*, Buenos Aires. Ed. Lautaro

Varela, F., Maturana, H. R. y Uribe, R. (1974): Autopoiesis: The Organization of Living Systems, its Characterization and a Model, Bio-Systems, n° 5

Villoro, Luis, (1997) El poder y el valor: fundamentos de una ética política, México: f c e , El Colegio Nacional.

Enlaces:

Engeström, Y. 2010, Entrevista (www.youtube.com/watch?v=k7w6cN2yDjc, 27/10/2010)