



50 AÑOS PROMOVIENDO LA JUSTICIA

*Incidencia y
aprendizaje de cinco
organizaciones de la
sociedad civil*

*Francisco Urrutia de la Torre (coord.)
Sofía Irene Ortega Simón
José Cervantes Sánchez
Atenea Domínguez Cuevas
Adrián Frausto Martín del Campo*

Centro de Estudios Educativos

50 AÑOS
PROMOVIENDO LA JUSTICIA

*Incidencia y aprendizajes de cinco
organizaciones de la sociedad civil*

361.76
URRc

Urrutia de la Torre, Francisco, coord.

50 años promoviendo la justicia. Incidencia y aprendizaje de cinco organizaciones de la sociedad civil / Francisco Urrutia de la Torre ; Sofía Irene Ortega Simón ; José Cervantes Sánchez ; Atenea Domínguez Cuevas y Adrián Frausto Martín del Campo.

México : Centro de Estudios Educativos, A.C. / Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), 2014.

272 p. ; il.

1. Radio Comunitaria Huayacocotla ("Radio Huaya") 2. Centro de Estudios Educativos (CEE) 3. Instituto Poblano de Readaptación (IPODERAC) 4. Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos (GESMujer) 5. Escuela para el Desarrollo integral del Invidente y Débil Visual, Helen Keller (HK). 6. Asociaciones civiles. 7. Asistencia Social. I. Ortega Simón, Sofía Irene, coaut. II. Cervantes Sánchez, José, coaut. III. Domínguez Cuevas, Atenea, coaut. IV. Frausto Martín del Campo, Adrián, coaut.

50 años promoviendo la justicia. Incidencia y aprendizaje de cinco organizaciones de la sociedad civil

D. R. © Centro de Estudios Educativos, A. C., 2014
Av. Revolución, núm. 1291, Col. Tlacopac,
Del. Álvaro Obregón, C. P. 01040,
México, D. F.

www.cee.edu.mx/cee@cee.edu.mx
☎ 5593 5719/5593 5847/Fax: 5651 6374

*Francisco Urrutia de la Torre (coord.)
Sofía Irene Ortega Simón
José Cervantes Sánchez
Atenea Domínguez Cuevas
Adrián Frausto Martín del Campo
Centro de Estudios Educativos*

FOTOGRAFÍA

*Del CEE
Maura Pompa Mansilla
Juan Carlos Martínez Jardón
Miguel Ángel Ocampo Ortiz
Lourdes Pacheco Cámara
Adriana Olvera López
María del Mar Estrada Rebull*

*De las otras organizaciones
Radio Huaya
IPODERAC
GESMujer
Escuela Helen Keller*

DIBUJO DE CUBIERTA

Carlos Morfín Otero, s. j.

DISEÑO EDITORIAL

Eliseo Brena Becerril

EDICIÓN

*Lucila Mondragón Padilla
Mónica Arrona Scacheri
Soledad Vargas Fonseca*

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

Impreso en México.

ÍNDICE

Agradecimientos	7
Presentación	9
Aportaciones, incidencia y aprendizajes de cinco organizaciones de la sociedad civil promotoras de justicia	15
<i>Francisco Urrutia de la Torre</i>	
Radio Huayacocotla: voz que escucha	41
<i>Sofía Irene Ortega Simón</i>	
50 años de historia del Centro de Estudios Educativos. Origen, permanencias y transformaciones en su identidad.	85
<i>Centro de Estudios Educativos</i>	
IPODERAC, medio siglo abriendo camino: crear hogar, construir sustentabilidad	115
<i>José Cervantes Sánchez</i>	
Sembrando ideas y nuevos horizontes: el Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos	149
<i>Atenea Domínguez Cuevas</i>	
Mirar con el corazón. Escuela Helen Keller	215
<i>Adrián Frausto Martín del Campo</i>	

AGRADECIMIENTOS

El equipo de investigadores que colaboramos en este libro agradecemos a quienes trabajan y han trabajado en Radio Huayacocotla (Radio Huaya), el Instituto Poblano de Readaptación (IPODERAC), el Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos (GESMujer), la Escuela Helen Keller (EHK) y el Centro de Estudios Educativos, (CEE), por el aprendizaje y la inspiración que el estudio de sus trayectorias institucionales nos han significado, así como a sus directivos actuales y pasados, entrevistados como informantes, por su tiempo y generosidad:¹

- Nadia Fabiola Castañeda Franco, Sandra Luz Cruz Fuentes, Eudoxio Marciano Romero Cano y Alfredo Zepeda González, s.j., de Radio Huaya.
- Fernando Ballí Quintanilla, Francisco Jaimez Luengas, Agustín Landa García Téllez, Helga Martens de Barocio e Ignacio Pérez Mondragón, de IPODERAC.
- Martha Aparicio Rojas, Ximena Avellaneda Díaz, Vilma Barahona Matamoros, Olga Lidia Calderón, Margarita Dalton Palomo, Luz Elena Ramírez, del GESMujer.
- Emilia Camarena García, Rocío Martínez Prieto y María Elena Morfín López, de la EHK.
- María del Carmen Baldonado Vilariño, Rodrigo A. Medellín, Fernando Mejía Botero, Luis Morfín López s.j., (q.e.p.d.) Carlos Muñoz Izquierdo (q.e.p.d.), Luis Narro Robles s.j., Lesvia Rosas Carrasco y Sylvia Schmelkes del Valle, del CEE.

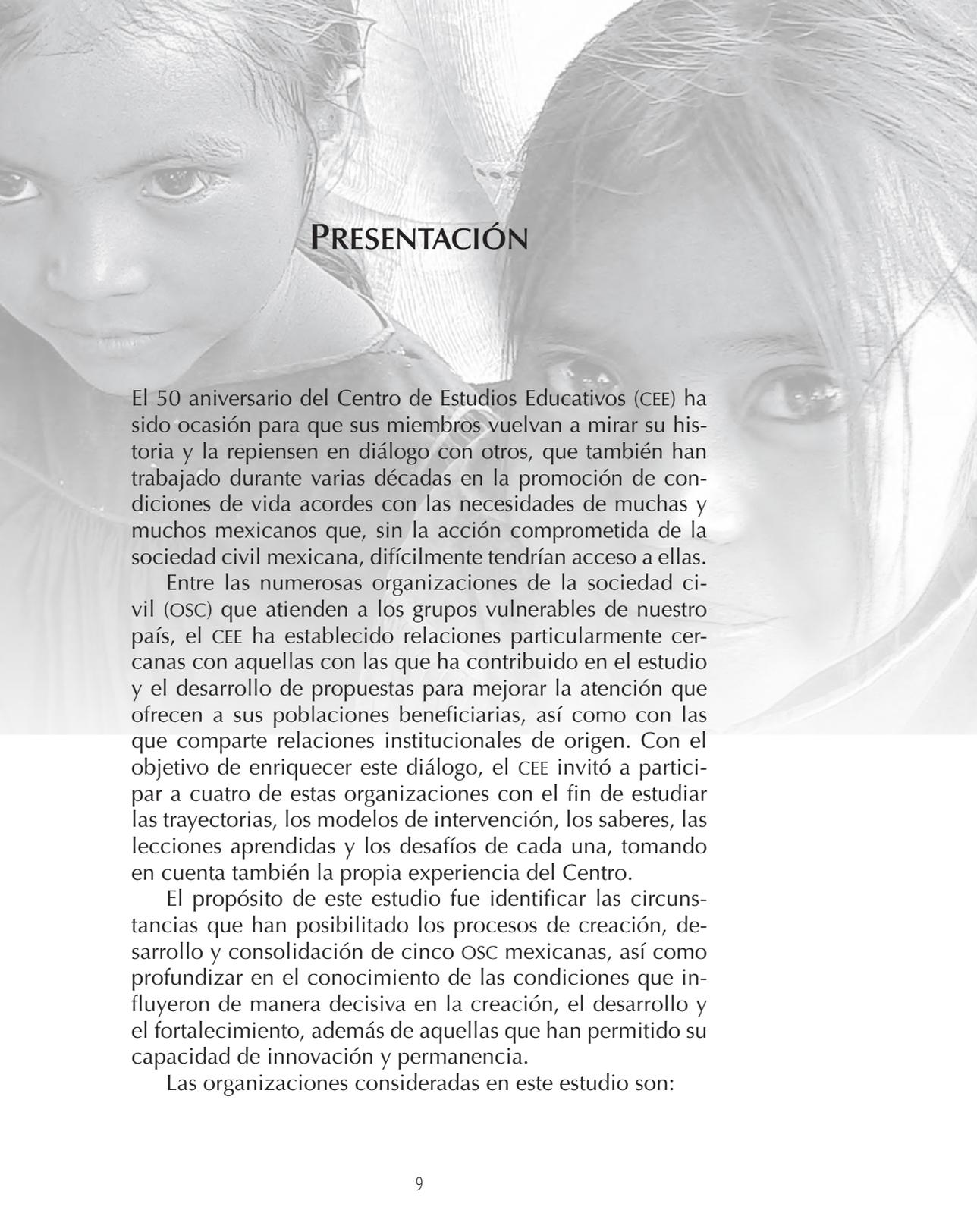
¹ La lista se presenta en orden para cada institución.

Agradecemos en particular la esperanza que nos provoca conocer las historias de vida y de lucha de algunas de las personas que han sido beneficiadas por estas instituciones, tanto personalmente como a través de los directivos de estas.

Al Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), en su Vertiente de Investigación, y a las direcciones general y administrativa del CEE el financiamiento y las gestiones que posibilitaron este trabajo.

A Pedro Gerardo Rodríguez Moreno, Fernando Mejía Botero e Hilda Zenteno Armas, sus comentarios para mejorar los capítulos que conforman este libro; a Lucila Mondragón Padilla y Mónica Arrona Scacheri, su trabajo editorial y de corrección de estilo. A Carlos Morfín Otero y Eliseo Brena Becerril, el trabajo artístico y de diseño presente en la portada de este material.

A quienes nos antecedieron en la construcción de una sociedad civil mexicana activa y comprometida, nuestra gratitud, deseosa de honrar su herencia hacia nosotros.



PRESENTACIÓN

El 50 aniversario del Centro de Estudios Educativos (CEE) ha sido ocasión para que sus miembros vuelvan a mirar su historia y la repiensen en diálogo con otros, que también han trabajado durante varias décadas en la promoción de condiciones de vida acordes con las necesidades de muchas y muchos mexicanos que, sin la acción comprometida de la sociedad civil mexicana, difícilmente tendrían acceso a ellas.

Entre las numerosas organizaciones de la sociedad civil (OSC) que atienden a los grupos vulnerables de nuestro país, el CEE ha establecido relaciones particularmente cercanas con aquellas con las que ha contribuido en el estudio y el desarrollo de propuestas para mejorar la atención que ofrecen a sus poblaciones beneficiarias, así como con las que comparte relaciones institucionales de origen. Con el objetivo de enriquecer este diálogo, el CEE invitó a participar a cuatro de estas organizaciones con el fin de estudiar las trayectorias, los modelos de intervención, los saberes, las lecciones aprendidas y los desafíos de cada una, tomando en cuenta también la propia experiencia del Centro.

El propósito de este estudio fue identificar las circunstancias que han posibilitado los procesos de creación, desarrollo y consolidación de cinco OSC mexicanas, así como profundizar en el conocimiento de las condiciones que influyeron de manera decisiva en la creación, el desarrollo y el fortalecimiento, además de aquellas que han permitido su capacidad de innovación y permanencia.

Las organizaciones consideradas en este estudio son:

- **Radio Huayacocotla** (en adelante “Radio Huaya”), que tiene a su cargo una radio comunitaria con contenido cultural y social que beneficia, de manera directa, a más de 50 mil personas de pueblos campesinos, en su gran mayoría indígenas de la sierra norte de Veracruz, Hidalgo, Querétaro, Tamaulipas y San Luis Potosí, mediante el acceso a medios de comunicación con contenido cultural y social para su beneficio y el de sus comunidades.
- **El Instituto Poblano de Readaptación (IPODERAC)**, que atiende a alrededor de 90 niños y jóvenes en situación de máxima vulnerabilidad mediante el albergue, la alimentación, el vestido, y una propuesta educativa eficaz para formarlos como personas saludables, responsables y solidarias.
- **El Grupo de Estudios Sobre la Mujer Rosario Castellanos (GESMujer)**, que ofrece asesoría psicológica y legal personalizada a mujeres, desde la perspectiva de género, y trabaja temas sobre derechos, prevención y atención de la violencia, así como salud sexual y reproductiva, beneficiando también a 230 hombres, quienes participan con las mujeres en procesos de investigación y formación en los anteriores campos. Además, brinda capacitación en liderazgo a 22 jóvenes, que desarrollan proyectos y actividades dirigidas a la población juvenil en temas de equidad e igualdad de género, salud y derechos sexuales y reproductivos.
- **La Escuela Helen Keller (EHK)**, que ofrece educación a 103 niñas y niños invidentes y débiles visuales por ciclo escolar, con pocas oportunidades de ser incluidos en el sistema de educación regular dada su discapacidad visual, mediante una innovadora propuesta de formación e inclusión educativa.
- **El propio CEE**, cuyos trabajos de investigación, evaluación, desarrollo educativo, intervención, sistematización y acompañamiento han beneficiado, históricamente, al Sistema Educativo Nacional en su conjunto, y que en 2014 está aportando su actividad, de manera directa,

a 402 docentes y directivos de un Proyecto de atención al nivel multigrado en el estado de Puebla; 30 académicos de instituciones del nivel superior en Jalisco y Chiapas, y otro tanto de directivos de la Secretaría de Educación de Chiapas, para fortalecer sus competencias en el ámbito de la evaluación educativa; 43 miembros de la iniciativa ciudadana Compromiso Social por la Calidad de la Educación, y la Dirección General Adjunta de Igualdad de Género de la SEP, instancia responsable de instrumentar la política de igualdad y no violencia de género en esta Secretaría.



La aproximación empleada para el estudio de las trayectorias de estas organizaciones se apoyó en una metodología para la formulación y la sistematización de proyectos,¹ desarrollada en el CEE, y consistente en los siguientes pasos:

1. Explicitar la situación generadora del proyecto: construcción formal y conjunta de las necesidades de desarrollo social y contextos que dieron origen y han caracterizado las etapas de desarrollo de cada una de las OSC.
2. Examinar las trayectorias y los modelos de intervención empleados en las instituciones: se analizó la relevancia y la eficacia de las acciones que han realizado las instituciones estudiadas para responder a las necesidades de desarrollo social que atienden. Asimismo, se documentó:
 - a) Su planteamiento: misión, historia, filosofía, valores y metodología de intervención.
 - b) Sus destinatarios: perfil inicial y evolución del perfil atendido a lo largo de la historia de la institución.

¹ P. G. Rodríguez y S. Martínez. "Metodología para la formulación y sistematización de proyectos", México, CEE, 2001, manuscrito.

- c) Sus programas: áreas de intervención, procedimientos prácticos, requerimientos de infraestructura y recursos, adaptabilidad de métodos.
 - d) Los fundadores y responsables de la organización.
 - e) Sus sistemas de evaluación.
 - f) Sus aprendizajes: lecciones aprendidas, apoyos y retos, ventajas y limitaciones, riesgos y retos de la organización.
3. Sistematización de las condiciones que han influido de manera decisiva en la creación, el desarrollo, el fortalecimiento, la permanencia y la capacidad de innovación de cada OSC. Para la sistematización de estos elementos, se utilizó el modelo CIPP² para la evaluación de programas educativos con base en los contextos en los que trabajan, los recursos que emplean para realizar su actividad, los procesos educativos que impulsan, y los resultados que de ellos se derivan.

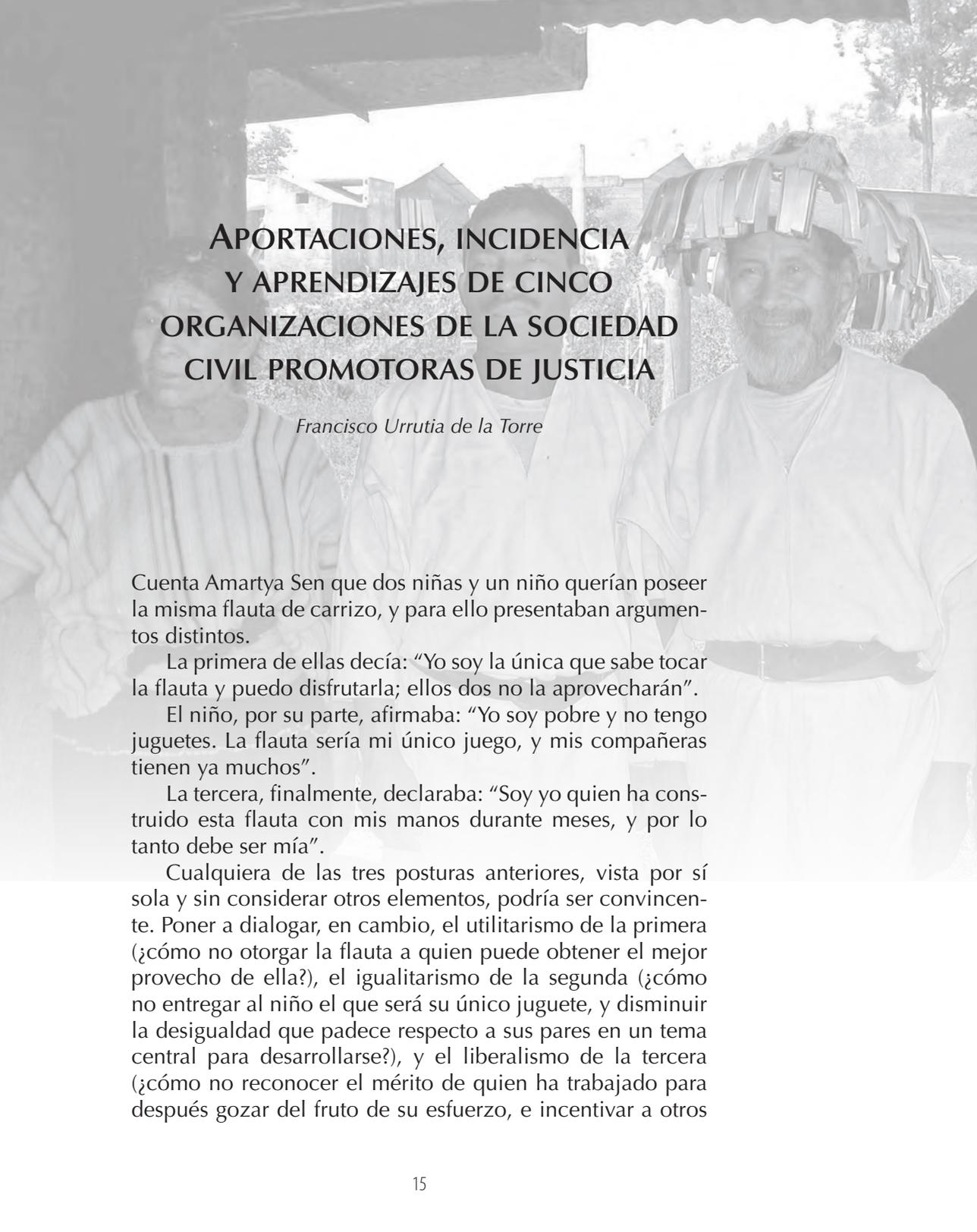


Se espera que el resultado de esta investigación contribuya a fortalecer la reflexión que realizan las organizaciones estudiadas para mejorar los servicios que brindan a su destinatarios; orientar a OSC que atienden a poblaciones similares o enfrentan desafíos institucionales parecidos a los que aquí se estudian respecto a modelos de intervención, experiencias para la solución de situaciones problemáticas y claves para el desarrollo y la consolidación institucional; delinear los criterios de agencias “de segundo piso” para el impulso y el fortalecimiento de organizaciones semejantes a las cinco estudiadas, e informar la formulación y la evaluación de políticas públicas impulsadas por el gobierno de México en sus niveles federal, estatal y municipal –entre ellas, el propio Programa de Coinversión Social del Instituto Mexicano para

² D. Sufflebeam, T. Kellagan y B. Álvarez. *La evaluación educativa*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 1982.

el Desarrollo Social (INDESOL), que ha financiado este trabajo—, entre otras políticas de desarrollo social, educativas y de comunicación social.

Ofrecemos este trabajo a las lectoras y los lectores como un aporte que, esperamos, les ayude a pensarse como miembros de una sociedad civil cada vez más activa, comprometida y eficaz para contribuir a un desarrollo social más justo, que beneficie a quienes más lo necesitan.



APORTACIONES, INCIDENCIA Y APRENDIZAJES DE CINCO ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PROMOTORAS DE JUSTICIA

Francisco Urrutia de la Torre

Cuenta Amartya Sen que dos niñas y un niño querían poseer la misma flauta de carrizo, y para ello presentaban argumentos distintos.

La primera de ellas decía: “Yo soy la única que sabe tocar la flauta y puedo disfrutarla; ellos dos no la aprovecharán”.

El niño, por su parte, afirmaba: “Yo soy pobre y no tengo juguetes. La flauta sería mi único juego, y mis compañeras tienen ya muchos”.

La tercera, finalmente, declaraba: “Soy yo quien ha construido esta flauta con mis manos durante meses, y por lo tanto debe ser mía”.

Cualquiera de las tres posturas anteriores, vista por sí sola y sin considerar otros elementos, podría ser convincente. Poner a dialogar, en cambio, el utilitarismo de la primera (¿cómo no otorgar la flauta a quien puede obtener el mejor provecho de ella?), el igualitarismo de la segunda (¿cómo no entregar al niño el que será su único juguete, y disminuir la desigualdad que padece respecto a sus pares en un tema central para desarrollarse?), y el liberalismo de la tercera (¿cómo no reconocer el mérito de quien ha trabajado para después gozar del fruto de su esfuerzo, e incentivar a otros

a hacer lo mismo?),¹ es una entre otras discusiones hondamente relevantes que subyacen, sin un tratamiento riguroso, a muchas de las políticas públicas impulsadas desde el gobierno o la sociedad civil.

El propio Sen no se propone resolver esta discusión en su raíz filosófica, y antes plantea, de manera pragmática, la búsqueda de las soluciones más justas posibles para cada situación concreta. Su propuesta resulta particularmente atractiva, pero también puede interpretarse de modo erróneo en México, donde asistimos, desde hace varios lustros, a una progresiva liberalización de la economía acompañada por programas compensatorios, que conforman un modelo nacional que prácticamente no ha contribuido a la reducción de la pobreza.²

El gobierno federal mexicano afirma que las reformas realizadas en 2013 y 2014 apalancarán nuestro crecimiento y desarrollo social. Sin embargo, el propio Banco Mundial ha reconocido, sin denominarlo así, un carácter utilitarista en ellas. Afirmó que si las reformas logran impulsar el crecimiento podrían aumentar la desigualdad, puesto que sin una educación de alta calidad con equidad, el aumento de la productividad que pretenden privilegiará solo a los más competentes³ (que en México son y han sido, históricamente,



¹ A. Sen. *La idea de la justicia*, México, Taurus, 2010. Esta narración se apoya en la paráfrasis disponible en *Cavea*. Revista Cultural. "La fábula de la flauta y las tres niñas de Amartya Sen". Fecha de acceso, 20 de octubre de 2014. Disponible en <http://www.caveacultural.com/blog-cavea/112-blog-cavea-teorias-de-la-justicia-amartya-sen-parabola-flauta>

² El porcentaje de la población en pobreza alimentaria (cuyo ingreso es menor al costo de la canasta básica alimenticia) solo se redujo de 21.4 a 19.7 entre 1992 y 2012; el de pobreza de capacidades (ingreso menor a lo necesario para adquirir la canasta básica e invertir lo necesario para educarse y cuidar la salud), de 29.7 a 28.8, y la pobreza de patrimonio (ingreso menor al costo de canasta básica, salud, educación, transporte público, vestido y vivienda), de 53.1 a 52.3, en los mismos 20 años (CONEVAL. "Pobreza en México. Resultados de pobreza en México 2012 a nivel nacional y por entidades federativas", 2014a. Fecha de acceso, 20 de octubre de 2014. Disponible en <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Pobreza%202012/Pobreza-2012.aspx>

³ M. A. Verdusco. "Reformas pueden generar mayor desigualdad: BM", en *El Universal*.mx, 7 de octubre de 2014.

los miembros de la población cuyos padres cuentan con más escolaridad e ingresos mayores).⁴ Es decir, que es muy posible que las reformas no ofrezcan una vida más justa,⁵ a los más de 53 millones de mexicanos cuya pobreza no les permite, hoy, satisfacer sus requerimientos básicos, ni a los más de 11.5 millones cuyos ingresos son insuficientes siquiera para alimentarse.⁶

El paquete de reformas podría, en el mejor de los casos, beneficiar a la mayoría de los mexicanos y, por ello, ser “útil”. El problema es que “la mayoría” que no vive empobrecida y por ello cuenta con ventajas para desarrollar las competencias laborales adecuadas para obtener beneficios, no llega a 55% de la población. El útil y posible camino emprendido desde el paradigma económico liberal deja a más de cuatro de cada diez niñas y niños sin flauta, juguetes y sin mucho más.

Debemos cuidar que la construcción de condiciones más justas “en cada situación” (ámbito o sector social, localidad o región, país, etc.) no implique renunciar a la configuración progresiva de una sociedad propicia, de manera general, para el desarrollo saludable, solidario y responsable de todas y todos,⁷ en los espacios de transformación que puedan ser conquistados para ello. Sin renunciar a esta posibilidad

Fecha de acceso, 20 de octubre de 2014. Disponible en <http://m.eluniversal.com.mx/notas/cartera/2014/reformas-desigualdad-bm-1044142.html>

⁴ S. Schmelkes, C. Noriega, S. Lavín, F. Martínez, E. Cassigoli y L. Wong. *Mejoramiento de la calidad de la educación primaria: estudio comparativo en cinco zonas del estado de Puebla*, México, IIPE/CEE, 1992; C. Muñoz Izquierdo, R. Ahúja, C. Noriega, P. Shurmann y M. Campillo. “Valoración del impacto educativo de un programa compensatorio, orientado a abatir el rezago escolar en la educación primaria”, en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XXV, núm. 4, 1995, pp. 11-58; A. Santos. “Oportunidades educativas en Telesecundaria y factores que las condicionan”, en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XXI, núm. 3, 2001, pp. 11-52; UNESCO-OREALC. *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, OREALC-LLECE, 2010; F. Mejía y F. F. Martínez. *Un vistazo a Enciclomedia. ¿Qué sabemos del Programa Enciclomedia a cinco años de su puesta en marcha en las aulas de primaria?*, México, SEP, 2010; INEE. *Panorama educativo de México. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. 2013. Educación básica y media superior*, México, INEE, 2014.

⁵ Es decir, ajustada a sus necesidades (X. Zubiri. *Sobre el hombre*, Madrid, Alianza Editorial, 1986).

⁶ Por “necesidades básicas” se entiende, además de la alimentación, un nivel elemental de transporte, la limpieza y cuidado de la casa, los cuidados personales, la educación, cultura y recreación, las comunicaciones y los servicios para vehículos, vestido, calzado y accesorios, utensilios domésticos y cuidado de la salud (CONEVAL. “Porcentaje de personas en pobreza por la dimensión de ingreso. 1992-2012”, 2014. Fecha de acceso, 21 de octubre de 2014. Disponible en http://www.coneval.gob.mx/Medicion/PublishingImages/Pobreza%202012/Porcentaje%20Poblaci%C3%B3n_grande.jpg).

⁷ CEE/IPODERAC. “Propuesta educativa del IPODERAC”, México, CEE/IPODERAC, 2011.

(todavía) latente es preferible, como Sen propone, buscar la solución viable más justa en cada situación concreta, que esperar, sin hacerlo, a una solución generalizada a la injusticia social en el plano global, sea esta de política práctica o solo de filosofía política.

Solo 57% de los estudiantes mexicanos provenientes de hogares en pobreza alimentaria consigue terminar la educación secundaria, mientras que 82% de quienes provienen de hogares no pobres, lo logra. Esta desigualdad educativa se asocia, además, al género y a la cultura de origen: 19.5% de los indígenas mayores de 15 años es analfabeta (el promedio nacional es de 6.7%), al tiempo que 7.8% de las mujeres y 5.4% de los hombres también lo son –si bien, al día de hoy, más niñas que niños están concluyendo la educación primaria.

Estas desigualdades educativas generan, al terminar el ciclo educativo, más desigualdad en los ingresos: 46% de los hombres y 42% de las mujeres que concluyeron el nivel secundaria cuentan con empleos estables; solo 23% y 20% entre quienes no la concluyeron alcanzan la estabilidad laboral.⁸

Ahora bien, si nuestro sistema educativo no ha logrado dejar de reproducir las desigualdades socioeconómicas, de género y culturales, tampoco está siendo capaz, a la fecha, de atender adecuadamente a la población con necesidades educativas especiales. Basta, como botón de muestra, el millón y medio de personas con discapacidad visual que viven en nuestro país,⁹ sin políticas públicas que las atiendan de modo pertinente y suficiente, y con el agravante de que la discapacidad se relaciona, también, con la pobreza: 51.2% de la población mexicana con discapacidad es pobre, mientras que solo 45.1% de ella no lo es.¹⁰

⁸ INEE, *op. cit.*

⁹ A. Frausto. "Mirar con el corazón. Escuela Helen Keller", pp. 213 y ss.

¹⁰ Se considera persona con discapacidad a quien reporta tener alguna dificultad para caminar, moverse, subir o bajar, ver, hablar, oír, vestirse, bañarse o comer, poner atención o alguna limitación mental, que le afecte para desempeñar sus actividades cotidianas. CONEVAL, *Comunicado de prensa 003*, México, CONEVAL, 2013.

Por si fuera poco, están los casos en que la pobreza educativa escolar se acompaña de una situación de orfandad, como es la situación de 5% de las y los niños mexicanos (1.8 millones), debido a causas como la mortalidad materna, accidental o por homicidio; o bien, a la falta de cuidado parental (más de 412 mil), y cinco millones en riesgo de perderlo, debido a la migración, callejerización, desintegración familiar, separación forzada vinculada a situaciones legales, entre otras causas cuya incidencia se recrudece, de nuevo, en relación con la pobreza.¹¹

Buscar soluciones concretas y promover la justicia desde la atención de las dolorosas problemáticas sociales vividas por grupos de población específicos fueron el impulso, hace alrededor de 50 años, que dio origen al quehacer a Radio Huayacocotla (Radio Huaya), al Centro de Estudios Educativos (CEE) y al Instituto Poblano de Readaptación (IPODERAC) y, hace más de tres décadas, al Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos (GEMujer) y a la Escuela Helen Keller (EHK). Cinco colectivos en Veracruz, Distrito Federal, Puebla, Oaxaca y Jalisco emprendieron los proyectos cuyas trayectorias históricas, contribución social y aprendizajes se recogen en los cinco capítulos que integran este libro, y se sintetizan en estas páginas. Como se verá en adelante, estas organizaciones no solo han privilegiado a niñas, niños,



¹¹ Estas situaciones de altísima vulnerabilidad infantil derivan, las más de las veces, en la victimización mediante la violencia física, psicológica o sexual, el consumo de drogas, la mendicidad, el subempleo, la prostitución, la criminalización, el riesgo de contraer enfermedades de transmisión sexual, y la falta de estructura para el cuidado de los hijos (cf. N. Ramírez, P. Urbieta, A. Márquez, R. Guzmán y M. J. Elizarráz. *Estatus de la infancia – México. Análisis de la situación de los derechos de los niños y niñas privados del cuidado parental o en riesgo de perderlo*, México, Aldeas Infantiles S.O.S./Ririki Intervención Social, 2008. Fecha de acceso, 21 de octubre de 2014. Disponible en http://www.ririki.org.mx/Publicaciones/Status_de_la_infancia_en_Mexico.pdf; y G. Santiago, 2010).

jóvenes y adultos que habían carecido de “flautas y mucho más”, otorgándoselas, sino que les han posibilitado tocarlas, e incluso fabricarlas con sus propias manos.

Si se estudian, como hacen los autores de los capítulos de este libro, las condiciones que posibilitaron el surgimiento, el desarrollo y la consolidación de las organizaciones referidas, es posible observar que quienes las integraron se han dejado afectar, interiormente, por las condiciones de vida de algunos de los grupos sociales más vulnerables de nuestro país, han comprendido esta realidad desde los significados

de una matriz cultural favorable a su movilización responsable, y aprovechando los capitales (sociales, económicos, culturales)¹² a su alcance para proyectar y ensayar alternativas de solución y oportunidades de desarrollo para ellos. En este proceso, el estudio de las necesidades a las que han querido responder y el esbozo de imágenes de respuesta¹³ a ellas han sido dos actividades clave en la orientación de los cimientos de lo que hoy son instituciones ejemplares.

Preguntas como: quiénes son ellas y ellos (sus beneficiarios), qué necesitan para desarrollarse más plenamente, qué pueden hacer por sí mismos; quiénes somos nosotros, qué podemos aportar, qué nos falta, qué podemos aprender, quién puede ayudarnos, cómo resolvemos estos problemas, cómo mejoramos nuestra actividad, cómo financiamos nuestro quehacer y proyectos, estuvieron expresadas de maneras distintas en el origen de estas organizaciones, y las han



¹² Por “capital” se entiende, con P. Bourdieu y L. Wacquant y Vargas, un factor que permite a quien lo posee ejercer un poder o influencia dentro de un “campo social” determinado. El capital puede ser: a) económico, bienes de producción y productos financieros; b) cultural, redes duraderas de relaciones y conocimientos incorporados, objetivados o institucionalizados; c) simbólico o social, reconocimientos como prestigio, fama, renombre, autoridad, ascendencia (P. Bourdieu y L. Wacquant. *Una invitación a la sociología reflexiva*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2005; O. Vargas. *Propuesta teórico-metodológica para el análisis de la realidad*, Guadalajara, Jalisco, IMDEC, 2006, manuscrito).

¹³ P. G. Rodríguez y S. Martínez. “Guía para la formulación de proyectos”, México, CEE, 2002.

acompañado a lo largo de su historia como una de las fortalezas de su actividad institucional. Las respuestas que cada institución ha encontrado, en los hechos, constituyen nodos muy valiosos en el tejido social mexicano que, si pensamos y sopesamos adecuadamente, nos ofrecerán pistas relevantes para orientar e instrumentar un desarrollo social sustentable en México y en países con retos similares.

En este capítulo de apertura se intenta recoger algunas de las orientaciones que nos han compartido las trayectorias de la EHK, el GESMujer, el IPODERAC, la Radio Huaya y el CEE como frutos maduros, después de décadas de vida institucional: el contexto sociocultural en que surgieron y los capitales que han facilitado su origen y desarrollo; la dinámica de “alteridad-reflexividad” que las ha movilizadas institucionalmente; el aprendizaje, la innovación y la sistematización de metodologías de trabajo; el aprovechamiento de una sana tensión entre liderazgos y equipos de trabajo, y su promoción de la justicia como reto en su actividad cotidiana.

INSPIRACIÓN CRISTIANA/FEMINISMO/ EDUCACIÓN INTEGRAL

Tres de las cinco instituciones que estudiamos reportan, cuando narran las situaciones que les dieron origen, una adhesión valorativa a la justicia que se relaciona con referentes culturales cristianos. Las dos restantes se adhieren a este valor y a otros afines desde culturas laicas; en un caso, que se fue constituyendo en torno a un feminismo progresista y, en el otro, proyectada hacia la educación para personas con necesidades especiales.

Radio Huaya, el CEE y el IPODERAC fueron establecidos con una orientación que algunas universidades denominan “inspiración cristiana”, aunque el Centro no utiliza esta expresión para hablar de sí mismo. Las dos primeras fueron fundadas por miembros de la Compañía de Jesús (jesuitas), orden religiosa católica que aportó a algunos de los teólogos inspiradores del Concilio Vaticano Segundo (CVII), reunión

mundial de su iglesia que, a partir de 1962, sentó las bases para impulsar una “puesta al día” de su contribución al desarrollo mundial. Los jesuitas celebraron, en diciembre de 1974, una reunión global denominada Congregación General núm. 32, en la cual formularon como su misión institucional: “el servicio de la fe, del que la promoción de la justicia constituye una exigencia absoluta”.¹⁴ Corrientes del “viento inspirador” que se objetivó en la expresión citada, fue la creación de la asociación civil Servicios Educativos Radiofónicos (SER), raíz institucional de Radio Huaya, en 1965 y del CEE, en 1963.

El SER fue constituido por la Universidad Iberoamericana (UIA) y la Conferencia del Episcopado Mexicano, y evolucionó en Radio Huaya con la inspiración referida en el párrafo anterior. Respecto a los medios, Radio Huaya se creó en razón de que sus fundadores consideraban (y aún consideran) la acción social, la educación y los medios de comunicación como especialmente relevantes, pues “permiten un servicio más universal”, ya que, entre otros, “llegan a las necesidades más profundas de los humanos”.¹⁵

Por su parte, el CEE se fundó como “una institución secular (laica); rigurosamente científica y, a la vez, inspirada por los valores cristianos de servicio, veracidad, promoción de la justicia, defensa de los derechos humanos, solidaridad con los más necesitados y apertura a todas las maneras de pensar”.¹⁶ En la actualidad, es autónoma, asociada a la Compañía de Jesús, y no refiere específicamente a los valores cristianos, si bien los considera coherentes con sus valores humanos como centro productor y gestor de conocimiento educativo, para promover una transformación social democrática. El IPODERAC, a su vez, nació de la iniciativa de un grupo de mujeres y hombres que, “unidos por el deseo de

¹⁴ Compañía de Jesús. “Decreto 4º: Nuestra misión hoy”, en *Congregación General 32*, 1974. Fecha de acceso, 24 de septiembre de 2014. Disponible en <http://www.sjmex.org/documentos/decreto4.pdf>

¹⁵ *Ídem*.

¹⁶ P. Latapi. *Andante con brío. Memoria de mis interacciones con los secretarios de Educación (1963-2006)*, México, FCE, 2000.

llevar a cabo un apostolado (es decir, una acción de servicio cristiano) en favor de los más necesitados”,¹⁷ visitaban a los reclusos en la ciudad de Puebla, para luego atender a menores infractores y evolucionar al albergue, la manutención y la educación de una población que, en 1966, denominaron “niños desamparados, huérfanos y delincuentes”, y actualmente llaman “niños y jóvenes en situación de máxima vulnerabilidad”. La creación de este Instituto, por tanto, tiene en su origen la concreción de la fe del equipo fundador en la procura de condiciones de vida más acordes con las necesidades de un grupo poblacional vulnerable específico.

Son otros los sentidos que orientaron a las y los creadores del GESMujer y la EHK. Un grupo de estudiantes y una académica de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO) crearon, en la década de los setenta, un seminario para discutir si las mujeres realmente vivían en situación de opresión y, por tanto, necesitaban liberarse. El feminismo internacional de la época fue el horizonte social y académico de estos círculos de lectura, discusión y, más tarde, reflexión; sus temas fueron la desigualdad y la discriminación en contra de las mujeres, con énfasis inicial en una perspectiva feminista de la salud sexual y reproductiva. El colectivo se denominó, en 1977, Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos (GESMujer), y se dedicaba a estudiar las situaciones problemáticas que enfrentaban las mujeres a través del conocimiento y la autoconciencia, perspectiva que constituyó “otro modo de ser”, saberse y constituirse de frente al androcentrismo dominante, entonces y ahora, al modo de la célebre escritora y promotora cultural mexicana.



¹⁷ J. Cervantes. “Medio siglo abriendo caminos. Crear hogar. Construir sustentabilidad”, pp. 113 y ss.

La EHK nació, por su parte, de la proactividad de tres colaboradoras de la Escuela del Niño Ciego, en Guadalajara, Jalisco, experimentadas en la atención a la infancia con discapacidad visual o en situación de riesgo, en un contexto en el que las niñas y los niños con esta condición no estaban integrados ni siquiera en sus familias, y estas, a su vez, estaban excluidas de la atención de las instituciones. Ellas fueron profesionales de la educación y el trabajo social con mucha claridad respecto a la necesidad de reorientar la atención a los niños invidentes y débiles visuales desde el limitado énfasis en la ceguera como carencia, hacia un enfoque centrado en sus personas, y abierto a atender otras necesidades educativas particulares para facilitar su integración social y desarrollo humano.



**ALTERIDAD Y REFLEXIVIDAD:
SENSIBILIDAD, LIDERAZGOS,
TRABAJO EN EQUIPO E INCIDENCIA
SOCIAL**

Las cinco instituciones referidas han sido capaces, desde sus orígenes y a lo largo de su historia, de tensar la afectación recibida de las condiciones de vida de las poblaciones que les dan razón

de ser (alteridad), y la propia comprensión sobre sí mismas como colectivos humanos institucionalizados, que buscan mejorar continuamente su manera de atenderlas y, de forma progresiva, ir construyendo, organizando y sistematizando sus saberes y formas de proceder (reflexividad).

La tensión alteridad-reflexividad de Radio Huaya y el CEE, cuyo ámbito de pensamiento-acción fundacional fue la justicia como concreción de la fe, se ha recreado a lo largo de la historia de ambas instituciones como una dinámica que las ha hecho evolucionar en torno a diversas situaciones

coyunturales y estructurales, entre las cuales se destacan las siguientes.

En el origen de Radio Huaya están las acciones de capacitación comunitaria a través de una red de escuelas radiofónicas con contenidos religiosos-sociales, y la posterior crisis económica que derivó en la entrega de las escuelas a la Compañía de Jesús en 1973 por parte del grupo de religiosas a cargo. Una década después, la Radio transmitía contenidos relacionados con la promoción del desarrollo comunitario ejidal y el fortalecimiento de las culturas otomí, náhuatl y tepehua. Pasos posteriores fueron la denuncia y la búsqueda de soluciones pacíficas y justas y la defensoría de derechos humanos ante el despojo de tierras y la violencia por parte de caciques regionales, así como la incorporación de locutores otomíes, náhuatls y tepehuas, según el modelo de radio contenido en los Acuerdos de San Andrés Larráinzar entre el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y el gobierno federal mexicano, en la década de los noventa.

La gestión y la consecución del permiso de transmisión para transmitir en banda de frecuencia modulada (FM) con diez mil watts de potencia, y alcance a cinco estados de la República ha implicado para Radio Huaya, desde 2005, el desafío de difundir contenidos durante 12 horas ininterrumpidas al día, y mantener las requisiciones técnicas y de cuidado de contenidos. En consecuencia, la organización se ha reestructurado en áreas y ha desconcentrado el trabajo, antes principalmente a cargo de los jesuitas. Al día de hoy, está abierto su horizonte de reflexión y transformación organizativa en relación con el diagnóstico de audiencias de la Radio; con otros ámbitos del proyecto “Sierra Norte de Veracruz”, de la organización “paraguas” Fomento Cultural y Educativo; con la posibilidad de estrechar la comunicación entre equipo operativo de la radio y el de procuración del financiamiento institucional.¹⁸

¹⁸ El capítulo “Radio Huayacocotla. Voz que escucha”, escrito por Sofía Ortega, da cuenta detallada de la trayectoria histórica de esta organización.

A la fundación de la investigación educativa mexicana en el CEE, con el primer diagnóstico global del sistema educativo nacional (1964), siguió la de la *Revista del Centro de Estudios Educativos* en 1971 (hoy *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*). En las décadas de los setenta y ochenta, el Centro estudió las relaciones de disfuncionalidad existentes entre educación y sistema social, propuso formas para corregirlas, a fin de promover el desarrollo educativo y la movilidad social. Posteriormente indagó la influencia de la participación comunitaria en los resultados de aprendizaje de los alumnos, y el papel del magisterio como impulsor de cambios socioeducativos. En esta época, se asumió la investigación-acción como modelo de intervención, y se consolidó el trabajo en equipo como un distintivo que, a la fecha, caracteriza su manera de abordar la investigación educativa. En la década de los noventa, el regreso de varios fundadores del Centro posibilitó una resignificación de su ser y quehacer, a través de la reflexión filosófica frente al modelo neoliberal como propuesta de desarrollo nacional. La institución buscó y encontró alternativas para superar los efectos que la crisis financiera nacional tuvo en ella. Realizó aportaciones a la evaluación y reformulación de políticas públicas nacionales, como el Programa para Abatir el Rezago Educativo y el diagnóstico educativo y la propuesta de gobierno del sistema para el sexenio 1988-1994. Estudió la calidad de la educación primaria en Puebla, donde se comprendieron las causas socioeducativas de la inequidad de la educación. También se realizaron diagnósticos de sistemas educativos estatales y se explicaron las diferencias entre las cifras de la estadística continua de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Censo Nacional de 1990. Se contribuyó con la transición política mexicana a través del estudio del significado del voto para los electores y el diseño de estrategias de la educación cívica promovida por institutos electorales. En estos años, la Asamblea del CEE deliberó y refutó la idea de incorporar el Centro a una institución universitaria.

En el umbral del siglo XXI fueron particularmente relevantes el hallazgo respecto a la inequidad reproducida por el modelo de telesecundaria en México, la participación en la elaboración del programa sectorial de educación 2001-2006, el acompañamiento a la Subsecretaría de Educación Básica en su propio rediseño organizacional, y el acompañamiento académico a los programas Escuelas de Calidad y Enciclomedia. Se destaca también la coordinación, de 2007 a 2012, de un trabajo interinstitucional para formular, legitimar, validar y pilotear un modelo de mejora continua con base en estándares educativos nacionales: curriculares, de desempeño docente y gestión escolar. En la misma época se apoyó la sistematización, la valoración y el rediseño de modelos educativos de diversas OSC como las referidas en este libro.

La reflexión continua respecto a su ser y quehacer, ha llevado al CEE a fortalecer su planta de investigación mediante el aprendizaje práctico y la construcción de abordajes metodológicos propios, y a través del estudio de posgrados, en una tensión, resuelta cotidianamente, entre el rigor necesario para realizar su quehacer académico y la oportunidad requerida para que sus estudios informen la toma de decisiones coyuntural y estructural de los responsables de las políticas públicas en educación, en pro de una transformación social democrática.¹⁹

El IPODERAC, por su cuenta, ha repensado y transformado sus decisiones fundacionales para ofrecer mejor educación a los niños y los jóvenes que atiende, lo que llevó al grupo inicial a transitar de la visita a adultos presos y la asistencia a adolescentes reclusos en el tutelar para menores, a fundar



¹⁹ Véase el capítulo Centro de Estudios Educativos. "50 años de historia del Centro de Estudios Educativos. Origen, permanencias y transformaciones en su identidad", pp. 83 y ss.

un hogar para educar, inicialmente, a “menores infractores”, luego a niños y los jóvenes “desamparados, huérfanos o delincuentes” (hoy, a niños y jóvenes “en situación de máxima vulnerabilidad”).

Otro ámbito presente en la historia reflexiva de este Instituto ha sido la evolución de su propuesta educativa, desde la indagación de un modelo chileno en el que se inspiró la arquitectura seleccionada por el grupo fundador para las casas que albergan a los educandos, a través de las intuiciones prácticas de sus directivos y fortalecidos equipos de labor educativa, cuyo recorrido llega hasta hoy desde su inicial mística, centrada en el trabajo y el esfuerzo. Ha pasado a ser institución de puertas abiertas, que considera a los educandos como actores de desarrollo para la vida independiente, y no como sujetos de lástima y asistencia social; ha encontrado en la empatía y la presencia incondicional de quien educa,



dos elementos centrales para la esperanza y el horizonte de vida los niños y jóvenes, y ha puesto énfasis, en los últimos años, en la formación integral para humanizarse y ser felices, así como en la responsabilidad de los jóvenes sobre su propio proceso. Finalmente, los desarrollos metódicos e intencionados de prospectiva (1996), sistematización, primera propuesta educativa participativa y formal, desarrollo del modelo de formación para el trabajo (1998-2004), y renovación pedagógica y práctica de su propuesta educativa (2010-2011) han fortalecido las capacidades del IPODERAC para compartir sus maneras de proceder con las organizaciones que, mes con mes, se acercan a él con el objeto de aprender de su ser y quehacer. El destacado modelo organizacional sustentable del IPODERAC también es fruto de una

evolución institucional que ha sido tan accidentada como reflexiva: las rifas, las colectas y las fiestas a fin de adquirir los recursos necesarios para la compra del terreno donde se ubica el Instituto; los donativos de personas, empresas y fundaciones para construir las casas y los talleres productivos; los huertos familiares para el autoconsumo y la comercialización; la cría de conejos y codornices; la cría de cabras y la producción de quesos finos con su leche, y leche de vaca de la región de Atlixco, Puebla, de donde el Instituto obtiene, a la fecha, alrededor de 70% de los recursos con los que subsiste; la maquila de muebles rústicos para exportación; la fabricación de jabones con leche de cabra y las campañas financieras.

El IPODERAC es, pues, una organización que ha tenido que repensarse a sí misma, en relación con la renovación de sus comprensiones respecto a las necesidades, procesos y posibilidades de aquellos a quienes se ha propuesto formar.²⁰

El GESMujer nació de manera reflexiva, y del mismo modo evolucionó desde sus iniciales círculos de lectura y discusión, a la apertura de foros abiertos, con periodistas y académicos, así como del “Foro de la mujer”, programa semanal en la Radio de la UABJO, y las actividades y las pláticas celebradas en el teatro Juan Rulfo, en el centro de la capital oaxaqueña y en municipios aledaños a ella. Fruto de estos procesos fue el reconocimiento del quehacer del GESMujer por parte de la Fundación MacArthur, quien se interesó en apoyarlo. Para ello, el Grupo se constituyó formalmente y creó la Casa de la Mujer, con el objetivo de ofrecer a quienes, a raíz de los foros realizados, expresaban su necesidad de un acompañamiento personalizado, inicialmente, asesoría psicológica y legal; más adelante, talleres de sensibilización sobre género, prevención de la violencia intrafamiliar y de la muerte materna, interculturalidad, prevención y atención del abuso sexual, y autoestima.

²⁰ J. Cervantes, *op. cit.*

También nutrió este proceso reflexivo la conformación de redes de apoyo entre psicólogas, abogadas, médicas, facilitadoras de talleres para la atención en la Casa de la Mujer, con instituciones gubernamentales y de la sociedad civil, así como en reuniones internacionales, nacionales y estatales. Se creó una coordinación interinstitucional en el GESMujer para vincular los programas de cada Secretaría del gobierno del estado de Oaxaca desde una perspectiva de género; por esos años, una de sus fundadoras laboró en el Consejo Estatal de Población, lo que potenció la incidencia del Grupo: se creó una fiscalía estatal especializada en delitos sexuales, y se convino la participación del GESMujer en la sensibilización y la capacitación de su personal.

Asimismo, con el entonces Instituto Nacional Indigenista (INI), se inició un trabajo con parteras(os) y médicas(os) tradicionales indígenas –lo que inauguró la labor intercultural del Grupo–, para sensibilizarlas como colaboradoras en la detección de violencia hacia las mujeres y prevención de la muerte materna o el aborto. Una “vuelta sobre sí” para salir nuevamente hacia las y los otros, fue la sistematización del trabajo anterior en el modelo “Paso a paso cuida el embarazo”, que contó con el auspicio de fondos regionales, estatales, nacionales y de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Otro fruto, con incidencia en políticas públicas, ha sido la sensibilización y la capacitación de funcionarios en temas de salud y derechos sexuales y reproductivos con perspectiva de género, y su impulso para que la violencia intrafamiliar se considerara como un delito de mayor gravedad en la legislación.

El trabajo intensivo con mujeres jóvenes es la obra con que el Grupo ha homenajeado a una de sus fundadoras, la ya fallecida Guadalupe Musalem, con el Fondo de Becas que lleva su nombre, que ha apoyado los estudios de 91 jóvenes de escasos recursos, principalmente indígenas de comunidades rurales de Oaxaca, para cursar el bachillerato, y se ha constituido como una asociación civil independiente y a la

vez colaborativa con el GESMujer. Son becarias y exbecarias de este Fondo quienes han conformado, en los últimos años, el Grupo de Estudios sobre la Mujer Joven, desde el que desarrollan proyectos y actividades similares a los impulsados por el GESMujer, y dirigidos específicamente a la población juvenil. Son ellas quienes se perfilan como el relevo generacional para hacerse cargo del Grupo fundado hace más de 30 años.

Actualmente, los procesos de evaluación y reflexión orientados a la mejora del ser y quehacer organizacional están incorporados formalmente al GESMujer, como resultado del trabajo de dos investigadoras, que con el apoyo de las fundaciones Population Council y MacArthur acompañaron al grupo en la sistematización y la evaluación de su trabajo. Desde entonces, la evaluación periódica y sistemática está incorporada a las actividades del Grupo, que se apoya para ello en un Consejo externo a fin de planear, revisar, valorar y mejorar su trabajo anual con apoyo en indicadores cualitativos y cuantitativos.²¹

También la EHK ha mirado a sus destinatarios y a sí misma, ha aprendido de su propia historia de relación con ellos y ha crecido a partir de estos aprendizajes. Sus orígenes se tejieron por medio de miradas tales como las del grupo fundador a la población invidente y débil visual, que atendía en una institución pública: a) perceptiva respecto a la necesidad de tener en cuenta también a niñas, niños y jóvenes que presentaran discapacidades combinadas con esta, y a sus familias para aprender a educarlos y acompañar su desarrollo; b) reflexiva respecto a las propias limitaciones técnicas, y al poco



²¹ Véase A. Domínguez. "Sembrando ideas y nuevos horizontes: el Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos", pp. 147 y ss.

avance del campo de la educación especial en México, y a la vez abierta a aprender, con los medios a su alcance en la década de los ochenta, incluida la “autocapacitación”.

Un aprendizaje profundo y doloroso ha sido la vinculación entre discapacidad y pobreza, no por medio de un estudio estadístico de amplio alcance, sino por el de la experiencia a lo largo de años de atender a niños y jóvenes que se acercan a la escuela a solicitar sus servicios –el estudio estadístico referido podría realizarse, desde la hipótesis que han construido las autoridades de la EHK.



A partir de su trayectoria de aprendizaje autónomo, apoyada por otras organizaciones, y sobre todo “en el trabajo”, es decir, la atención a niñas, niños y jóvenes invidentes y débiles visuales y a sus familias, la EHK ha construido un entramado de saberes que es destacable en el plano nacional e internacional, y cuya sistematización, apoyada por el CEE, se ha materializado en cuatro libros y un producto multimedia, y puesto en diálogo con diversas instancias de la sociedad civil y gubernamentales, entre las que se destacan la Asociación Mexicana para Educadores con Personas con

Discapacidad Visual (AMEPIDI), la Organización Nacional de los Ciegos de España (ONCE), la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco, y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Ahora bien, la EHK ha aprendido, también, de sus crisis institucionales. Un primer proceso de trance y reconfiguración de la identidad de la escuela fue el que derivó, en 1995, de una dirección general poco eficaz, que debilitó las finanzas de la organización, y la confundió respecto a su identidad; el Patronato, en su conjunto, dio la cara por la institución y esta encontró viabilidad educativa, financiera y por lo tanto organizacional, mediante un interesante vínculo

con la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco, a través de la figura de docentes de educación especial comisionados al quehacer formativo en la EHK –figura que, ajustada por la SEP en 2014, se ha retirado de la escuela, situándola ante un nuevo proceso de crisis institucional del que está saliendo adelante, como lo ha hecho anteriormente.

Procesos críticos como los referidos han sido parte de la historia de la EHK y, afortunadamente, hoy es posible afirmar que la resiliencia no es solo una característica del perfil de las y los niños, jóvenes y familias atendidos por ella, sino un sello de la propia institución. El año 2009 no fue la excepción, y la expresión de la crisis económica internacional, agravada en México por la epidemia de Influenza H1-N1, tuvo graves consecuencias en las finanzas de EHK: forzó a su Patronato a responder desde la fragilidad y, particularmente a su Equipo operativo, a configurar una intensiva actividad de procuración de fondos para responder a la situación de emergencia.²²

En los párrafos anteriores, los procesos de crisis se destacan como tiempo de aprendizaje en la vida de las cinco organizaciones referidas; de esta manera se entenderá que los trances difíciles y la resiliencia es común en sus trayectorias –nos referimos tanto a los procesos de fragilidad financiera como a los momentos de crisis organizativa y relacional vividos, también en momentos de su historia–. Para enfrentarlas, los capitales (cultural, social y económico) a disposición o al alcance de estas organizaciones de la sociedad civil (OSC) han sido un elemento clave en su subsistencia y consolidación.

CAPITALES CULTURAL, SOCIAL Y ECONÓMICO: CLAVES PARA LA CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL

La recuperación de las adhesiones valorativas fundantes de las cinco instituciones sobre las que trata este libro, y la breve

²² Véase A. Frausto. “Mirar con el corazón. Escuela Helen Keller”, pp. 213 y ss.

síntesis de sus trayectorias de relación alteridad-reflexividad, trabajo en equipo e incidencia, permiten vislumbrar el lugar que los capitales cultural, social y económico han tenido, de manera entrelazada, en sus procesos de nacimiento, desarrollo y consolidación. Es constatable en la historia de las OSC a las que refiere este trabajo, que estos capitales operan como una urdimbre, de manera que la disposición de cada uno de ellos potencia o inhibe la de los otros.

En el caso de las instituciones fundadas por la Compañía de Jesús, ya se ha referido la cosmovisión cristiana, concretada al modo de los jesuitas de la década de los sesenta, como elemento cultural posibilitante. Un asunto clave para el progresivo fortalecimiento de Radio Huaya fueron los capitales concentrados en la UIA y el Episcopado mexicano, que permitió el impulso fundacional de Servicios Educativos Radiofónicos, una de las dos primeras OSC dedicadas a la radio comunitaria, sin fines de lucro. El impulso inicial de estas instancias fue tan determinante en la creación de las escuelas radiofónicas que, luego de ocho años, las religiosas a cargo de ellas volvieron a “la Ibero” y al Episcopado a entregar la radio, dado que su sostenimiento autónomo les resultó imposible en el largo plazo. La iniciativa volvió a la Compañía de Jesús, orden fundadora de la UIA, y más capitalizada que la congregación religiosa en cuestión.

El fondo económico de Fomento Cultural y Educativo (FCE) –“paraguas” institucional de Radio Huaya y otros tres proyectos sociales– ha posibilitado el sostenimiento del proyecto radiofónico a lo largo de su historia. Hoy el FCE reporta, entre sus agencias financiadoras, a fundaciones católicas, siendo este el perfil de financiador más numeroso para esta asociación civil, entre otras agencias e instituciones mexicanas. Así, un factor clave en el sostenimiento de Radio Huaya ha sido, sin duda, el capital cultural de los jesuitas, desde sus orígenes y hasta hace muy poco a cargo del FCE, así como el rico capital

social de la orden para gestionar los recursos necesarios en su financiamiento.²³

El sostenimiento del CEE ha sido distinto desde su creación, puesto que a los apoyos de algunos empresarios que confiaron en su grupo fundador, y a contribuciones de la Compañía de Jesús (incluyendo a los jesuitas que han trabajado en el Centro), le siguieron, temprano en la historia de la institución, el fondeo por proyectos de parte de las instancias solicitantes (la SEP, secretarías estatales, otras instancias gubernamentales, OSC), o fondeadoras (agencias internacionales y fundaciones).

En el caso del CEE, un capital cultural clave para posibilitar su labor ha sido su reconocida acumulación de saberes sobre el Sistema Educativo Mexicano, con una orientación a la mejora eficaz de las políticas públicas para impulsar su calidad y equidad, destacable entre las aproximaciones académicas a este campo.²⁴

Si bien las otras tres organizaciones estudiadas no han tenido el aporte de los capitales de una orden religiosa, contaron con los de sus grupos fundadores, que impulsaron sus iniciativas en pro del desarrollo social, allegándose los mejores saberes a su alcance y con el apoyo a sus iniciativas de pocos pero comprometidos miembros de las élites (educativa, política, empresarial).

El IPODERAC encontró en sus fundadores un grupo inquieto que supo buscar inspiración para su proyecto educativo y de albergue en otros modelos dedicados a la atención de la infancia en situación vulnerable en Chile, así como en la élite de la sociedad poblana los apoyos necesarios para la



²³ S. Ortega, *op. cit.*

²⁴ Centro de Estudios Educativos, *op. cit.*

adquisición del terreno y la edificación de sus primeras casas. Más adelante el capital cultural de sus directivos, voluntarios y fuentes de financiamiento permitieron la creación y la consolidación del negocio con el cual subsiste la institución hasta la fecha. Finalmente, la contribución de agencias de fondeo mexicanas y transnacionales (fundaciones, empresas y entidades de gobierno), centros académicos y entidades de consultoría, posibilitaron el desarrollo de la propuesta organizativa y educativa del Instituto, con planteamientos pedagógicos que han buscado ser tan vanguardistas como su propia configuración como empresa social dedicada a la atención de niños y jóvenes en situación de máxima vulnerabilidad.²⁵



Por su parte, el GESMujer encontró su impulso fundacional, primero, en el capital cultural del grupo fundador de sus círculos de lectura y reflexión, nutridos del feminismo internacional de la década de los setenta y, posteriormente, en un grupo más amplio de académicas, más tarde activistas en pro de

lo que, con los años, se ha constituido como “perspectiva de género” y “feminismo progresista”. A la postre, el capital social del Grupo posibilitó la consecución de los apoyos necesarios para su actividad y consolidación: un teatro para la organización de eventos, un programa en la radio universitaria, la incidencia en políticas públicas y capacitación de funcionarios, la confluencia con otros para la promoción de la salud sexual y reproductiva de las mujeres, y la sistematización de esta actividad con ayuda de fondos nacionales y de la ONU. Un apoyo clave para consolidar y formalizar la actividad del GESMujer a lo largo de su historia ha sido la contribución de la Fundación MacArthur.²⁶

²⁵ J. Cervantes, *op. cit.*

²⁶ A. Domínguez, *op. cit.*

Finalmente, la EHK reporta, como capitales clave en su proceso de su consolidación institucional: a) los saberes respecto a la educación de la infancia y juventud invidente, con discapacidades múltiples además de esta, y de orientación a sus familias, apoyo clave para su atención –saberes incipientes en el México de la década de los setenta–; b) la ayuda de un párroco, una importante empresa zapatera tapatía, la Secretaría de Educación del estado de Jalisco y, recientemente, una empresa dedicada a la producción de luminarias, para irse allegando la infraestructura, el material y el equipamiento, además del personal y el capital financiero necesario para su operación; c) la colaboración de su Patronato, que ha crecido en los momentos de adversidad enfrentados por la escuela, y trabajado intensamente para fortalecerla en la fragilidad; y d) el aporte de un centro de investigación educativa para sistematizar y difundir los saberes que, en el trabajo en favor de sus destinatarios, fue construyendo a lo largo de su historia.²⁷

Un reto que las cinco instituciones estudiadas han enfrentado, en relación con los capitales referidos, han sido los relevos en los cargos directivos, donde han tenido que transitar desde el capital social de las élites fundadoras y directivas de la mayoría de ellas durante décadas, a la consolidación de equipos de profesionales que han debido procurarse, a partir de sus consolidados capitales culturales, el financiamiento necesario para sustentarse. Lo anterior se realiza en un país en el que el proceso de democratización política no ha coincidido con una desconcentración del capital financiero, y sí con el crecimiento de la sociedad civil organizada, lo que, afortunadamente, implica a un mayor número de organizaciones ocupadas de los relevantes problemas que atienden las OSC estudiadas y, como reto para estas, también una mayor competencia por los recursos disponibles para las acciones educacionales, comunicativas, académicas y de acción política impulsadas por civiles.

²⁷ A. Frausto, *op. cit.*

(IN) CONCLUSIÓN: EL APORTE ESPECÍFICO DE LAS OSC

En las páginas anteriores se ha realizado una síntesis de los aprendizajes que Radio Huaya, el CEE, el IPODERAC, GESMujer y la EHK nos compartieron al indagar respecto a sus aportaciones, incidencia y aprendizajes. En sus respuestas a situaciones de injusticia concreta, es claro que en estas instituciones se han permitido sentir las necesidades de otros, las han (re)pensado, y se han repensado a sí mismos en relación con ellas; han respondido, sistematizado y evaluado su propio quehacer; se han reconfigurado organizacionalmente, con la flexibilidad necesaria para tensar las contribuciones del trabajo en equipo y el liderazgo.

Las OSC estudiadas en este trabajo han conglomerado a ciudadanos dispuestos a atender, de manera creativa, constante y dispuesta al aprendizaje y la mejora, situaciones problemáticas que afectan a considerables sectores de la población, y a las que los distintos niveles de gobierno no han estado en condiciones de responder como se requiere, por estar, en los mejores casos, ocupados de la atención masiva de necesidades más generalizadas (y no de necesidades especiales como las que caracterizan a la educación de los débiles visuales o a la infancia en situación de máxima vulnerabilidad), o bien porque ciertas situaciones se han posicionado progresivamente en la agenda de las políticas públicas nacionales. Mientras la sociedad civil ha impulsado este posicionamiento, ella misma se ha encargado de su atención directa; es el caso de la defensa de los derechos de las mujeres y los pueblos indígenas, y el de la investigación científica respecto a las inequidades educativas y el diseño y desarrollo de alternativas para remediarla.

La participación ciudadana en México ha evolucionado del asistencialismo a la defensa de los derechos humanos, la promoción de la convivencia democrática, y el impulso al emprendimiento, hasta llegar la propuesta y evaluación crítica y propositiva de políticas públicas. Las organizaciones

cuyo caminar se ha investigado y se reporta en este libro son un abanico que muestra la vigencia de cada uno de los pasos de este continuum, así como la eficacia y la eficiencia con que la sociedad civil puede aportar soluciones a algunas de las necesidades más apremiantes de los grupos sociales desfavorecidos por el proyecto nacional en curso.²⁸

Gradualmente –y con demasiada frecuencia, sin el compromiso necesario, o sin un adecuado diseño o método de implementación–, las instancias de gobierno se van haciendo cargo de la transformación de las soluciones que las osc innovan en contextos delimitados por localidades, situaciones contextuales o grupos sociales, en políticas públicas. Cuando estas políticas se formulan con base en información relevante, pertinente y suficiente, y se ponen en práctica, con efectividad y eficiencia, su incidencia masiva logra la atenuación e incluso la solución de problemas sociales.

El trabajo contenido en este libro tiene la pretensión de ser, al mismo tiempo, testimonio y propuesta de la posibilidad de construir ciclos de cooperación virtuosa entre la sociedad civil, las instancias de gobierno y el sector privado (sus agencias de financiamiento y asistencia técnica) –desde el posible impulso a políticas sociales sin primacía de los fines de lucro–. De la construcción de estas relaciones colaborativas pende no solo la atención de las necesidades de los grupos sociales más vulnerables, sino la transformación del inequitativo, violentado y frágil tejido social



²⁸ E. Moctezuma. "Menos pirámide, más plaza", en *El Universal.mx*, 17 de octubre de 2014. Fecha de acceso: 6 de noviembre de 2014. Disponible en <http://www.eluniversalmas.com.mx/editoriales/2014/10/72863.php>.

mexicano, hacia uno más incluyente, plural con la suficiente cohesión para darle viabilidad a nuestra nación.

Aprovechar de manera óptima los aprendizajes de las OSC estudiadas sería organizar programas y políticas educativas, de salud, sociales, de comunicación, laborales, económicas, con perspectiva de género e interculturalidad, impulsadas por los diversos sectores de la sociedad para reducir las inequidades que muchas y muchos padecen, al tiempo que se reconozcan sus esfuerzos y sus posibilidades y, desde ellas, se atiendan los requerimientos para su pleno desarrollo humano.

Algo han hecho por ello estas organizaciones a lo largo de sus trayectorias; mucho más falta por hacer.

XHFC E

LA VOZ DE LOS CAMPESINOS 10.5 FM

RADIO HUAYACOCOTLA: VOZ QUE ESCUCHA

Sistematización de la trayectoria, líneas de acción, incidencia, lecciones aprendidas y perspectivas de Radio Huayacocotla, la Voz de los Campesinos.

Sofía Irene Ortega Simón

La radio tiene 90 años de existencia en nuestro país. Durante todo este tiempo, ha brindado información y entretenimiento a varias generaciones de mexicanos. Es un medio de comunicación útil para llegar a las masas; logra transmitir un mensaje en cuestión de segundos, en tiempo real y con un toque creativo. No se necesita saber leer para escucharla, no tenemos que ver para imaginar lo que se nos dice, se requiere tan solo un aparato radiotransmisor y un par de pilas, por si falla la luz. Además, es buena compañía en la rutina, en el vaivén de los días: un conjunto de ondas sonoras que se mueve con nosotros para mantenernos viviendo en México y comprendiendo lo que le sucede.

Radio Huayacocotla, La Voz de los Campesinos, camina alegre a cumplir 50 años de haber iniciado su transmisión desde la Sierra Norte de Veracruz, en un pequeño pueblo de cerca de diez mil habitantes a más de 2 200 metros sobre el nivel del mar: una orilla de México como muchas otras. Junto con el Comité de Derechos Humanos Sierra Norte de Veracruz, "Radio Huaya" es parte del Proyecto Sierra Norte de Veracruz de Fomento Cultural y Educativo. Se encuentra ubicada en Huayacocotla, municipio que forma parte de la Huasteca baja veracruzana. Hoy trabajan en ella 12 per-

sonas de tiempo completo y cuatro de manera voluntaria. Todas cuentan con la primaria terminada y nueve de ellas con licenciatura. Para 2014 se espera beneficiar a 50 mil personas de manera directa y a 500 mil de manera indirecta.

El presente documento describe las características y las condiciones de Radio Huayacocotla a través del tiempo: su trayectoria, su incidencia y las líneas de acción que la han llevado a ser un proyecto con casi 50 años de trabajo social al servicio de los pueblos campesinos e indígenas de Veracruz.

En las siguientes páginas expondré las experiencias de la primera y más antigua radio comunitaria en el país, con especial énfasis en aquellas etapas, procesos y condiciones clave de su historia que posibilitaron su permanencia hasta nuestros días. Asimismo, presentaré las líneas estratégicas y operativas, surgidas en circunstancias diversas, que han regido su caminar a través del tiempo, así como los aprendizajes y los retos a los que aún se enfrenta la radio.

EL ESCENARIO DE LA RADIO EN MÉXICO

Las condiciones legales de desarrollo de la radio

La radio comunitaria en México ha recorrido un camino sinuoso. Si bien su existencia se reconoce con la recién estrenada Ley en Telecomunicaciones en la figura legal de Concesiones sociales y públicas (en contraste con Concesiones comerciales), pareciera que, aún en nuestros días, el sentido social posee una connotación negativa, sobre todo con respecto a los fines económicos de los medios de comunicación. Desde una perspectiva poco afortunada, se podría pensar que la radio social-pública o comunitaria no tiene mucho que ofrecer como producto comunicativo, y que se dirige, mayormente, a un sector marginado de la sociedad con acceso limitado a los bienes culturales que impone la clase hegemónica. Sin embargo, aunque el sostén financiero

es una cuestión difícil de resolver para muchas radios comunitarias y públicas de México, las comunitarias existentes han mostrado ser nichos que coadyuvan a la preservación cultural de pueblos y comunidades enteras, de tradiciones y fiestas ancestrales, sitios que recogen la historia viva del campo, semilleros de esperanzas y de resistencia.



En nuestro país, la radio comenzó en la década de los veinte, cuando la Secretaría de Educación Pública (SEP) impulsó la primera emisora de corte comercial. Una década después surgió Radio UNAM, y en los sesenta Radio Educación.

En lo que se refiere al marco legal de las frecuencias de radiotransmisión, la reforma a la Ley de Telecomunicaciones, aprobada en agosto de 2013, continúa proponiendo un esquema de diferenciación respecto a las concesiones comerciales (anteriormente llamadas radios comerciales) y las concesiones sociales (anteriormente llamadas radios permitidas). Esto es, el espectro radioeléctrico de nuestro país, es decir, el aire por el que podían viajar las ondas hertzianas, se dividía entre los dos tipos de radio. En la categoría de comerciales se insertaban aquellas radiodifusoras que podían obtener ventaja económica por su estatus fiscal, por lo que patrocinadores y anunciantes pagaban por un espacio paupado dentro de su programación; de esta manera, la emisora

aumentaba sus ingresos, y si formaba parte de algún corporativo comunicativo, las acciones se incrementaban. Estas radios tenían una concesión del gobierno federal (dueño del espectro radioeléctrico) para operar las frecuencias otorgadas durante determinado tiempo (casi siempre de más de 20 años), pagando cierto porcentaje por ellas. Existía poca regulación sobre los contenidos y, más aún, sobre el proyecto político-comunicativo que estas impulsaran.

Por el contrario, las radios permisionadas eran emisoras que obtenían –como su nombre lo indica– un permiso con estatus legal frente a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) para operar alguna frecuencia, casi siempre en la amplitud modulada, durante algún tiempo (la mayoría entre seis y diez años). Terminado este permiso, era necesario volver a entregar la documentación pertinente y postular una renovación.



Con la reforma a la Ley de Telecomunicaciones las condiciones de las radios comunitarias no cambiaron demasiado. La diferenciación entre concesiones comerciales y sociales mantiene una brecha importante en lo que respecta a la capacidad de transmisión, formas de sostenibilidad e incidencia en audiencias de unas y otras. Las radios comunitarias aún se enfrentan a un escenario complejo para acceder al permiso legal y establecer condiciones para su financiamiento, mientras que se han homologado los requisitos para radios sociales y comerciales, poniéndolas en igualdad de circunstancias y evaluándolas a través de criterios como la calidad técnica, la innovación tecnológica y la alta sostenibilidad financiera, cosa por demás complicada para radios comunitarias de poblaciones marginadas. En la desigualdad las ponen como iguales.

No fueron muy diferentes las condiciones en las que nació Radio Huaya y en las que se mantiene aún ahora, después de 50 años. Pero incluso bajo el esquema legal imperante, tan poco favorable para las radios comunitarias, ella es una pieza clave dentro de la radiodifusión y comunicación popular y comunitaria en México, sobre todo porque constituye un referente histórico para otras radios y organizaciones de comunicación indígena. Radio Huaya resiste en un escenario legal adverso y esa es justo una de las características que la han mantenido en el cuadrante durante estos años.

LOS ORÍGENES DE UN SUEÑO, DE UNA VOZ: LA DE LOS CAMPESINOS

Condiciones históricas de una apuesta transformadora, liberadora y educativa

En la década de los setenta, un grupo de religiosas de la congregación de las Carmelitas Descalzas comenzó un proyecto educativo para las comunidades y los poblados de la región de Huayacocotla, las escuelas radiofónicas, cuyo objetivo era la alfabetización de hombres y mujeres campesinos e indígenas a través de un aparato de radiofrecuencia. Estos fueron los inicios de la radio comunitaria en México; fue el nacimiento de Radio Huayacocotla.

Su surgimiento no hubiese sido posible sin una serie de condiciones sociales y políticas que favorecieron la creación de un proyecto de esa naturaleza. En 1965, la Universidad Iberoamericana (UIA), plantel Ciudad de México, junto con la Conferencia del Episcopado Mexicano, formó la asociación civil Servicios Educativos Radiofónicos (SER), que sería el origen de las escuelas radiofónicas en varios lugares apartados del país. Ambos aportarían recursos económicos para la acción apostólica evangelizadora. Eran tiempos del Concilio Vaticano II, en los que la Iglesia católica cuestionaba su posición y quehacer en el mundo: una época de transformaciones. Por esta razón, no fue extraño que la Conferencia

del Episcopado Mexicano, invitada por esta nueva mirada, empezara a trabajar de manera cercana con algunas organizaciones de la sociedad civil, con el fin de fortalecer su camino pastoral. Alfredo Zepeda, sacerdote jesuita con más de 30 años de experiencia en la región y coordinador actual del Proyecto Sierra Norte de Veracruz, explica:

El [Concilio] Vaticano Segundo empieza en 1962, y se abren todos los temas de la relación de la Iglesia con el mundo, pero en cierto sentido cambia la perspectiva. Entonces, se empieza a hablar de que no es una Iglesia frente al mundo, como una sociedad frente a otra sociedad, sino una Iglesia en el mundo.¹

En este contexto se obtuvo el permiso de transmisión para que las escuelas radiofónicas comenzaran su labor. El modelo ya había sido ensayado por los jesuitas en comunidades de la Sierra Tarahumara, así como en otras partes de América Latina. Allá, donde estaban los pueblos más abandonados.

La red de escuelas radiofónicas de Huayacocotla llegó a tener 123 aulas en toda la región, funcionaba con aparatos de radio muy básicos en frecuencia de onda corta: 2390 khz con 500 watts de potencia. Las diócesis de Tulancingo y Huejutla, en el estado de Hidalgo, al igual que la de Tuxpan, en Veracruz, apoyaron el proyecto, que inició sus transmisiones el 15 de agosto de 1965.

Para 1973, el modelo de las escuelas radiofónicas comenzó a ser insostenible por diferentes razones, entre ellas, la falta de institucionalidad que requería el proyecto en sí, y la poca capacidad de sostenibilidad económica. Las religiosas que iniciaron dicho proyecto decidieron buscar otros horizontes de acción, y por ello, junto a la Diócesis a la que corresponde Huayacocotla, se retiraron y delegaron la lucha por la justicia educativa y comunicativa a la Compañía de Jesús. Puesto que la UIA era quien operaba en aquel enton-

¹ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

ces el permiso legalmente, la Diócesis de Tuxpan, a cargo del obispo Leonor Arroyo, invitó a los jesuitas a mantener y a fortalecer aquel proyecto que no tenía otro ideal que el de construir el llamado “Reino de Dios”, por medio de una propuesta comunicativa muy innovadora para aquellos años.

La orden religiosa fundada por san Ignacio de Loyola asumió el proyecto de Radio Huaya en la coyuntura del cierre del colegio de la Compañía más importante en ese tiempo, el Instituto Patria, en la Ciudad de México, y la fundación de Fomento Cultural y Educativo como una asociación civil al servicio de pueblos y comunidades marginadas de nuestra sociedad.

Fue una década de cambios sociales y culturales al nivel mundial. Se vivían las secuelas del mayo francés de 1968 y comenzaba a surgir, en el mundo entero, una posición suficientemente crítica frente a los modelos económicos y sociales que regían las relaciones económico-políticas de nuestras sociedades y que llamaban a la justicia social.

Por su parte, los jesuitas también vivían al interior de la orden cambios importantes que se reflejaban en sus acciones. En diciembre de 1974, bajo la guía del padre general Pedro Arrupe, s.j, se llevó a cabo la Congregación General núm. 32 (CG32). Esta reunión de los jesuitas del mundo fue un punto de inflexión para la orden religiosa, en cuanto que proclamaba que la fe en Dios estaba indivisiblemente unida a la búsqueda de la justicia social y al compromiso de una vida digna para la humanidad.



La CG32 explicitó dicha búsqueda, así como el compromiso y la misión de los jesuitas en favor de los pobres y marginados del mundo, al tiempo que impulsó una profunda transformación de las estructuras sociales que los some-

tían, con base en un carisma de solidaridad con el otro, de respeto e inculturación con los pueblos y de evangelización y construcción del Reino de Dios desde su propia cosmovisión. Se trató de una propuesta liberadora para los pueblos que habían sido históricamente reprimidos. Como vemos en los siguientes extractos del CG32, el objetivo era proponer la paz desde la liberación:



32. Al mismo tiempo, hoy como ayer no es suficiente –aunque sea necesario– trabajar en la promoción de la justicia y en la liberación

del hombre solo en el plano social o en el de las estructuras. La injusticia debe ser atacada por nosotros en su raíz, que está en el corazón del hombre: nos es, pues, preciso trabajar en la transformación de las actitudes y tendencias que engendran la injusticia y alimentan las estructuras de opresión.²

47. Esta opción nos llevará también a revisar nuestras solidaridades y nuestras preferencias apostólicas. En efecto, la promoción de la justicia no constituye tan solo, para nosotros, un campo apostólico entre otros, el del apostolado social: debe ser una preocupación de

² Compañía de Jesús. “Decreto 4º: Nuestra misión hoy”, en *Congregación General 32*, 1974. Fecha de acceso, 19 de septiembre 2014. Disponible en <http://www.sjmex.o rg/documentos/decreto4.pdf>

toda nuestra vida y constituir una dimensión de todas nuestras tareas apostólicas.³

Era evidente que optar por los pobres llevaría a los jesuitas a realizar tareas que implicarían un compromiso fuerte y decidido con los pueblos, y justo en la CG32 explicitan también su acción social en los medios de comunicación:

59. Presentando así nuestra actividad apostólica en todas sus dimensiones, la Congregación General, según las orientaciones dadas ya por el P. General en un discurso a los miembros de la Congregación de Procuradores en 1970, quiere señalar de nuevo la importancia particular de la reflexión teológica, de la acción social, de la educación y de los medios de comunicación social, como instrumentos de nuestro anuncio del Evangelio hoy. La importancia de todos estos medios consiste en que permiten un servicio más universal del hombre, porque llegan a sus necesidades más profundas.⁴

Para la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús este hecho significó el punto de partida para construir una mirada más amplia frente a los desafíos del mundo y, concretamente, frente a las problemáticas de nuestro país.

En esa época, Fomento Cultural y Educativo asumió la operación de la radiodifusora con el mismo permiso obtenido por la UIA, y se decidió a ensayar un nuevo modelo radiofónico basado en un proyecto educativo y de comunicación, que reforzara la cultura y la identidad de la región, que privilegiara a los pueblos y comunidades, sus costumbres, fiestas, tradiciones y formas de concebir y ver el mundo. Fue en estas condiciones en las que Radio Huaya comenzó a operar, desde la visión de la educación popular, un nuevo modelo pedagógico que involucraba al pueblo marginado en sus propios procesos de lucha, emancipación y transformación, que lo hacía sujeto de su propia historia y que lo

³ *Ídem.*

⁴ *Ídem.*

llamaba a construir, desde su cosmovisión, el mundo que quería. Como señala Alfredo Zepeda, inició:

... en un momento en el que todo mundo hablaba de la educación popular, pero nadie había practicado sistemáticamente lo que es la educación popular. Sin embargo, evidentemente que había muchos elementos y hay que reconocer que la Iglesia y los curas de base desempeñaron un papel muy importante, y que luego floreció en las comunidades de base que también son proyectos de educación popular.⁵

Con esta perspectiva, la programación de Radio Huaya se centró en los gustos y los intereses propios del lugar: música local, danzas y noticieros informativos que se enfocaban en las problemáticas de la comunidad, así como programas que incluían testimonios de los lugareños. La Radio comenzaba a tomar forma, a sonar en medio de las cañadas y los cerros, entre veredas y caminos: eran los pasos abuelos, eran los años de los sueños.

El trabajo en cooperativas campesinas: la opción por los pobres

A principios de la década de los ochenta, la educación popular cobraba relevancia dentro de los movimientos de lucha y resistencia en América Latina. Era entendida como la educación en la acción, es decir, en la organización de la lucha campesina y popular para tomar fuerza política. Esta sería una de las condiciones preeminentes de la radio, y desde ese momento se fortalecerían los procesos educativos por medio de la comunicación. Lo anterior abrió una nueva etapa para el proyecto; comenzó un proceso de vinculación con las comunidades locales y sus organizaciones para reforzar acciones colectivas, de una manera directa y constante. En la coyuntura, dio inicio el trabajo cercano con algunas coo-

⁵ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

perativas de campesinas y campesinos de la región, quienes trabajaban madera y carbón. Esto permitió que la Radio y todo el equipo del proyecto promovieran la organización de los 14 ejidos forestales del municipio de Huayacocotla, en la Unidad de Producción Forestal y Agropecuaria Adalberto Tejeda, para abordar colectiva y organizadamente el Programa de Desarrollo Forestal propuesto por la Subsecretaría Forestal, dirigida entonces por Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano.

El equipo de Radio Huaya, integrado por quienes la operaban y los que laboraban en un segundo equipo llamado "Sierra", es decir, de manera cercana con las comunidades, comenzó a incidir en los procesos de organización popular campesina que, a su vez, retroalimentaban el proceso de la emisora. La fuerza de este equipo comenzó a evidenciarse en el momento en el que esta

tomó como línea de acción base el acompañamiento a aquellos campesinos productores de madera y carbón, ofreciendo talleres de carpintería y elaboración de productos madereros, de economía y administración para capacitarlos en la venta de estos e impulsando la organización femenina en el campo. Además, los programas de radio motivaban la acción comunitaria y ponían en el lugar central a las comunidades campesinas. Alfredo Zepeda lo define así:



Entonces, se puede decir que es un equipo y una radio, que el equipo de la radio tiene dos pies, uno con la organización de los ejidos en esa etapa y otro en la radio, para reforzar aquello, al mismo tiempo manteniendo los anteriores fines: refuerzo de la cultura, voz de la gente, de la cultura local. Cuando se habla de refuerzo de la cultura se habla de la música, la música del trío sobre todo y, posteriormente,

en forma creciente, de la banda de viento, que empieza a tomar muchísima más relevancia, sobre todo en los últimos 20 años. Esa sería una segunda etapa, que dura aproximadamente 12 años, desde 1981 hasta 1992.⁶

La Unidad de Producción Popular “Adalberto Tejeda” fue más que una cooperativa de trabajo comunitario para el autoempleo y la preservación de los bosques y los recursos de la región: fue, sobre todo, la experiencia de optar por las campesinas y campesinos de nuestro México, una apuesta por la transformación comunitaria, de reivindicación social y emancipación de las mujeres, de visión de conjunto para alcanzar a comprender las problemáticas sociales y enfrentarlas con soluciones diarias. En este proceso, la radio jugó un papel preponderante porque fungió como agente informante, liberador y emancipador, como agente de paz y construcción social, dando la voz al propio pueblo.

Fueron años de repunte exitoso para la radio, que se ganó un lugar en cada uno de los pueblos y comunidades a los que llegaba la señal. Radio Huaya se mantenía en pie por ellos y porque, económicamente, Fomento Cultural y Educativo asumió la gran tarea de sostenerla bajo el esquema de donaciones nacionales y la solidaridad internacional.

Condiciones ideológicas y estructurales: búsqueda de caminos de paz y justicia frente a la violencia y el despojo

En la década de los noventa, el mundo, la vida –y Radio Huaya con ellos– comenzaron un nuevo ciclo. Para 1992, ya se había tomado la decisión de dejar el acompañamiento cercano a la Unidad de Producción Forestal y Agropecuaria “Adalberto Tejeda” con el objetivo de explorar las comunidades indígenas campesinas de la Huasteca baja veracruzana. La misión del Proyecto Sierra Norte de Veracruz seguía

⁶ *Ídem.*

siendo generar procesos de inculturación en las comunidades con las bases de la ideología jesuita: servicio y promoción de la fe y la justicia con los más pobres. El mismo CG32 dice al respecto:

La misión de la Compañía de Jesús hoy es el servicio de la fe, del que la promoción de la justicia constituye una exigencia absoluta, en cuanto forma parte de la reconciliación de los hombres exigida por la reconciliación de ellos mismos con Dios.⁷

Esta decisión se tomó en el marco de una escalada de violencia en la parte baja del municipio de Texcatepec, que había iniciado, años atrás, a manos de los caciques mestizos de la zona contra comuneros indígenas. Las condiciones de conflicto y violencia hacia las comunidades impulsaron la decisión y la respuesta. No fue tanto un plan estratégico como urgente el que obligó a Radio Huaya y su equipo a acercarse a dichas comunidades. Fueron años de enorme violencia hacia los pueblos otomí, náhuatl y tepehua; muchos de sus pobladores fueron desplazados, asesinados y desaparecidos. Se contaba que los indios tomaban algunas de sus pertenencias y se iban a Huayacocotla en búsqueda de ayuda, huyendo de los balazos en medio del monte, bajo la lluvia y el frío.

La estrecha relación con los sacerdotes confinados a la parroquia de San Pedro Apóstol de Huayacocotla y el trabajo realizado desde Radio Huaya y el Comité de Derechos Humanos Sierra Norte de Veracruz (fundado en 1990) en conjunto con la Comisión de Derechos Humanos de Xalapa, Veracruz, fue de vital importancia para frenar la ola de violencia que sufrían los pueblos indígenas.

Era el momento no solo de la solidaridad, sino también de la denuncia y la búsqueda de soluciones pacíficas y justas ante la violencia y el despojo. Sin mayor motivo, terratenientes mestizos antiguos habían decidido reiniciar un acapara-

⁷ Compañía de Jesús, *op. cit.*

miento desmedido de tierras en potreros comunales de algunas rancherías, sobre todo aquellas pertenecientes al pueblo otomí. Sin embargo, la intención de estos caciques se contagió a los de otros pueblos de la zona, afectando también a los pueblos náhuatl y tepehua.



Por ello, el equipo que conformaba la Radio, así como aquellos que iniciaban el acompañamiento puntual a las comunidades indígenas desde el Comité de Derechos Humanos Sierra Norte de Veracruz, iniciaron un caminar junto a los pueblos víctimas del cacicazgo ancestral y partidista, que desde hacía muchos años se había gestado en la región. Eran las reminiscencias de una Revolución mexicana que nunca llegó

a estas orillas y ambos equipos acudieron al sonoro grito de auxilio, como señala Zepeda:

Primero sobre todo hacia el pueblo otomí, claramente, porque fue donde la violencia de los caciques se desató más, y nosotros siempre hemos confesado que no fuimos por un plan estratégico de ir hacia los pueblos indígenas, sino por un grito de auxilio para el cual hubo una respuesta de mucha gente, de varias gentes, y entre otros de nosotros.⁸

Frente a este escenario, el equipo que conformaba el Proyecto Sierra Norte de Veracruz tuvo que generar una serie de estrategias dirigidas a frenar la violencia en las comunidades: denunciar las agresiones y las injusticias contra las comunidades en las instancias correspondientes, informar a través de la radio lo que ocurría y fortalecer la organización indígena mediante el reforzamiento de la dignidad y la cultura de los pueblos.

⁸ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

Ya desde este momento existía una apuesta por la defensa y la promoción de los derechos humanos impulsados por un proceso educativo, incidiendo en políticas públicas a favor de los pueblos y transformando los paradigmas de interculturalidad, inclusión y justicia.

Condiciones ideológicas: el pensamiento y corazón de la Radio Huaya

En estas condiciones, Radio Huaya reafirmaba su misión como radio cultural y comunitaria al servicio a los pueblos indígenas: ser un medio de comunicación que escuchara a la gente, que atendiera sus demandas, sus necesidades, una radio congruente con la vida de los pueblos, con sus intereses y su espiritualidad. Se trataba de una periodo de reivindicaciones históricas: proliferaban análisis y discusiones en torno a los derechos humanos, se hablaba de derechos colectivos relacionados directamente con los pueblos indígenas y sus territorios. Era el impulso a los derechos humanos de tercera generación, después de los Derechos Humanos elementales y los Derechos Humanos Políticos y Civiles, que fortalecían el derecho a una vida digna, el derecho a la salud, a la educación, a la alimentación, al trabajo y a un medio ambiente sano y digno para vivir: los conocidos Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA), que son aquellos que reconocen al sujeto en colectivo, comunidad o grupo; su garantía se sostiene en exigir el respecto a la cultura, formas de sostenibilidad, de organización y participación de los colectivos. Es decir, el derecho a la tenencia de tierras, a preservar la cultura y tradiciones, a vivir en paz en los territorios indígenas, esto es, hacer uso y preservar los recursos naturales de las regiones en las que habitan los pueblos originarios.

Por otro lado, en 1992 se cumplieron 500 años de la llegada de los españoles a nuestras tierras; en este contexto, surgieron numerosas reflexiones en el nuevo y viejo mundo en torno a los pueblos originarios del continente americano.

Fue momento de recuperar la historia y escucharla desde la voz de los vencidos, desde la posición de quienes durante siglos permanecieron callados y sometidos. Esta nueva ola de discusión y análisis al nivel mundial produjo nuevos argumentos respecto a los pueblos originarios del mundo y la posición de dominación que algunos países europeos ejercieron en sus conquistas durante su colonialismo, y que continuaban reproduciéndose cinco siglos después.

En esta inercia no pareció extraño que dos años más tarde surgiera, en la escena pública, el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), que declaró la guerra en 1994 al gobierno mexicano bajo el argumento de que 80 años antes Emiliano Zapata ya había proclamado “Tierra y libertad”. A esta proclama, se unió el “¡Ya basta!” característico del Ejército Zapatista, referido a detener la pobreza, miseria y atraso que vivían las comunidades originarias de nuestro país. El levantamiento zapatista fue, ante todo, un resurgimiento ideológico, político y social de los pueblos indígenas de México; un movimiento que ponía en la mesa de discusión las actuales formas de vida de los pueblos originarios, y obligaba a los gobiernos locales e internacionales a replantearse estilos de gobierno bajo la línea del respeto a estos pueblos. El movimiento indígena de nuestro país se reafirmó en sus exigencias y derechos. Fue el comienzo de una lucha reivindicadora que no ha terminado.

Sin duda, este contexto coadyuvó a definir y reafirmar los “modos” con los que trabajaría Radio Huaya. Es decir, las líneas de acción: la visibilización y la valoración de los pueblos indígenas, el respeto a su cosmovisión, formas de ser y de actuar, y a su riqueza cultural y enseñanzas, a través de la reconstrucción social de la comunidad con una paz justa y digna para todos, así como de una cultura de promoción y defensa de los derechos humanos: la radio como testimonio de fe de un pueblo vivo, de un pueblo que quería seguir siendo el que de por sí era.

Pasó la década de los noventa con los esfuerzos de una radio que se mantenía en pie, a pesar del hostigamiento y la

persecución de los que eran víctimas los pueblos indígenas, y la censura técnica que implicaban las condiciones geográficas. Poco antes de 2000, la Radio Huaya ya contaba con locutores indígenas que colaboraban en distintas modalidades: algunos de tiempo completo, otros con algunos programas, otros como voluntarios. Paulatinamente, se fue ensayando un modelo de radio que diera cuenta del esfuerzo por lograr un medio de comunicación operado por los mismos pueblos indígenas, como lo mandaban los Acuerdos de San Andrés Larráinzar, firmados en febrero 1996 entre el gobierno federal y el EZLN, después de una amplia consulta indígena y de negociaciones con la Comisión de Concordia y Pacificación (COCOPA). Más adelante, dichos acuerdos se verían reflejados internacionalmente en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas en 2007.



Los esfuerzos por construir una nueva radio

Mientras tanto, desde Fomento Cultural y Educativo, que es la permitida, se seguía buscando la manera de pasar de la onda corta a la onda media en un cuadrante de frecuencia que permitiera tener un poco más de alcance. La intención no era mucha:

... desde el principio empiezan a buscar el permiso para lo que sería o podría ser la onda media; o sea, en la frecuencia de AM, pero en onda media porque la AM es onda corta y onda media... Se pensaba que se iba a poder lograr con relaciones políticas; en fin, después vino una larga frustración en cuanto a la frecuencia, pues se tardó 30

años desde la onda de 2390 y en abierto, con muchas limitaciones, hasta que se logró el permiso de FM en el 2005, el 13 de febrero de 2005.⁹

Nadie imaginó que una tarde fría de febrero, 30 años después, Radio Huaya se convertiría en una estación de diez mil watts de potencia, con una banda de frecuencia modulada que daría servicio a cinco estados de la República mexicana. Era la pequeña gran victoria de los pueblos indígenas, ya que solo Radio Huaya y Radio Teocelo (en Teocelo, Veracruz) habían obtenido un permiso como emisoras comunitarias en aquel año de 1965. Los cambios estaban ocurriendo.

Entre marzo y mayo de 2005, las faenas, como se denomina al trabajo comunitario, comenzaron a organizarse. Era común escuchar al equipo y al pueblo conversando:

¿Quién va por leña, por agua, por madera? Hay que buscar *compas* albañiles y herreros. Hay que llamar al eléctrico, al especialista en torres de transmisión. Ir a México a comprar los transmisores, leer bien las especificaciones, llamar para presupuestos. ¿Quién trae el almuerzo y quién pone el borrego para la barbacoa?, ¿quién pone el refresco y la banda de música? Hay que buscar todo, porque el cerro de la Cumbre en Viborillas, Huayacocotla, Veracruz, México, está de fiesta.



⁹ *Ídem.*

Levantar la antena de transmisión no era una tarea fácil. Fue posible gracias al esfuerzo de todo el equipo del Proyecto Sierra Norte de Veracruz y de las y los compañeros de las comunidades que llegaron a apoyar con el trabajo necesario. No faltaron manos y sí sobró entusiasmo. Esto es evidencia de la fortaleza que significa la solidaridad entre los miembros del equipo Sierra Norte de Veracruz y las comunidades indígenas que hasta el día de hoy brindan un invaluable apoyo.

Los años posteriores a 2005 fueron de intensa carga de trabajo para el equipo de Radio Huaya. *La FM*, como la llaman ellos, trajo consigo una serie de desafíos a los que era necesario responder con habilidad. Por ejemplo, un horario ampliado de transmisión de ocho horas interrumpidas –cuatro en la mañana y cuatro en la tarde, con dos horas en silencio– se convirtió en uno de 12 horas de transmisión continua ininterrumpida, el mínimo para mantener el permiso y cumplir con los tiempos oficiales de propaganda gubernamental (esto último, obligatoriamente). A esto se añadieron las requisiciones técnicas (transmisores, equipo técnico de calidad, etc.) imprescindibles para transmitir, la necesidad de equipo humano para cubrir las horas de transmisión de contenido musical y de otros programas, como noticieros y programas de corte editorial, dedicados al género, el de derechos humanos, el del campo, etcétera.

Durante los primeros cuatro años de *la FM*, la adaptación al cambio fue lenta. Las condiciones de recursos humanos y técnicos comenzaron a crear un cierto tipo de tensión al interior de la radio. Adecuar los modos establecidos durante casi 40 años a las nuevas exigencias de Radio Huaya obligó a algunos de sus integrantes a replantearse sus propios procesos de acompañamiento, instándolos a cuestionarse si permanecían o no en la Radio. La resistencia al cambio se evidenció en la autocensura de ciertos temas que pudieran incomodar demasiado a autoridades nacionales (con el argumento de que la Radio permanecía monitoreada las 12 horas, los siete días de la semana, por la SCT y por la Secretaría de Gober-

nación) y en la adopción de un estilo serio y discreto para manejar contenidos en general. Por tanto, se procuraba que la programación fuera 90% musical y 10% sobre temas de interés general.

Como consecuencia de la tensión existente, los primeros años fueron de relativa estabilidad: se redujo el equipo de trabajo, se reforzó la programación de “mosaico” sin flexibilidad y se impulsó un perfil de radio moderado, que continuara con su misión fortaleciendo, casi exclusivamente, los procesos culturales de los pueblos. En la búsqueda de esa estabilidad, existía el impulso de mantener las condiciones, las dinámicas y las estructuras necesarias para no romper con el objetivo de la Radio, aunque sin aventurarse a traspasar los límites autoimpuestos.

Pero las dificultades aumentaban, en especial porque la Comisión Federal de Electricidad (CFE) suministraba de manera deficiente la electricidad en toda esta región. Más de 40 años pasaron para que el servicio mejorara medianamente. Sin embargo, para Radio Huaya esto implicó un replanteamiento presupuestal muy grande: al no tener suministro suficiente de energía eléctrica en líneas trifásicas, los transmisores y todo el sistema eléctrico automatizado con el que contaba la Radio corría el riesgo de dañarse. Se requería una enorme suma de dinero para mantener los sistemas de suministro de energía eléctrica con plantas de luz industriales. Una contrariedad, puesto que la ley exigía 12 horas de transmisión continua con aparatos de alta calidad (de manufactura alemana y japonesa), mientras la CFE proporcionaba un pésimo servicio de luz eléctrica en la zona. Evidentemente, se trataba de la violación a un derecho humano básico, el derecho a la libertad de expresión de los pueblos indígenas que operaban sus propios medios de comunicación. A pesar de esta censura técnica, los integrantes de Radio Huaya sortearon los retos de mantener una radio comunitaria, crecer en audiencia y en responsabilidad con su pueblo oyente.

Aunado a lo anterior, con la ampliación a diez mil watts de potencia, Radio Huaya empezó a escucharse en muchas

latitudes que aún ahora continúan siendo desconocidas por sus integrantes. A través de cartas y llamadas de los escuchas fue como se supo que la frecuencia llegaba a parte de la Huasteca queretana en la Sierra Gorda, a la de San Luis Potosí, donde la escuchan pames y totonacos, a la Sierra Norte de Puebla, al sur de Tamaulipas y, por supuesto, a la Huasteca hidalguense y veracruzana.

Sandra Luz Cruz Fuentes, coordinadora actual de la radio nos explica:

En ese momento yo creo que el equipo no se imaginó lo que significaba tener diez mil watts de potencia. Digo, la idea estaba muy clara, queremos estar en FM, esa era la idea. Uno no sabe cuánto te va a dar la SCT, no sabes si te va a decir dos mil watts o diez mil o 30 mil watts, entonces diez mil es mucho... 500 watts llegaba a cinco municipios de la Sierra Norte de Veracruz, apenas a cinco municipios y estaba muy bien, porque eran los que se alfabetizaban, entonces no se necesitaba más, pero el brinco... o sea, de cinco municipios a cinco estados de la República, partes importantes porque no son todos los estados, sí es impresionante.¹⁰

Las transformaciones ocurrieron cerca de 2010, cuando Radio Huaya se vio obligada a cubrir, con exigencias técnicas y legales, pero sobre todo a resignificar procesos de comunicación que no habían sido planteados hasta entonces. Era forzoso revisar qué estaba funcionando y qué no, qué programas musicales había que potenciar (porque la audiencia crecía exponencialmente y había que atenderla) y qué otros programas ya no entraban como parte de la parrilla programática. De esta manera, fue necesario introducir más programas con contenidos editoriales en vivo en lugar de los pregrabados y pensar en una interacción más viva, más cercana a la gente.

Cuarenta años después de su surgimiento, Radio Huaya vivía un proceso de gran crecimiento y de exigencias dife-

¹⁰ Entrevista a Sandra Luz Cruz Fuentes, julio de 2014.

rentes. Seguía compartiendo su camino con el Comité de Derechos Humanos, con el fin de acompañar a los pueblos indígenas de la región en sus procesos autonómicos y, en conjunto, conformaban el Proyecto Sierra Norte de Veracruz, uno de los cinco que representa Fomento Cultural y Educativo. Sin embargo, es posible decir que Radio Huaya comenzó



a construir un camino propio para llegar a la gente. Una radio comunitaria debe ser una radio cultural, que sea capaz de tener una mirada amplia, de abarcar más allá de sus audiencias y aprovechar sus condiciones dinámicas y multifactoriales para crecer y desarrollarse. Este panorama exigió a Radio Huaya responder más allá del acompañamiento a las comunidades indígenas de los municipios otomíes de Texcatepec, en Veracruz, y náhuatl de Zontecomatlán y Tlachichilco.

Era necesario mirar más lejos y ofrecer otro tipo de acompañamiento radial. Si Radio Huaya era La Voz de los Campesinos tendría que asumir su responsabilidad, tendría que buscar la manera de estar cerca de los pueblos y comunidades lejanos, conocerlos, estar con ellos en sus fiestas y celebraciones, seguir manteniendo su palabra pública como pueblos, acercarse a sus problemáticas y a sus soluciones: ser una radio que sintonizara a los pueblos para que los pueblos la sintonizaran a ella.

EL CAMINAR DE RADIO HUAYA HOY

Nació del deseo de hacer una radio al servicio de la gente más necesitada. Inició como un proyecto alfabetizador para convertirse en un instrumento de celebración y, a la vez, de denuncia compartida. Nadie imaginó lo que significaría eso en el trayecto. Hoy, después de 49 años de iniciar transmisiones, se puede decir que los escenarios y las condiciones han ido cambiando, pero el público ha permanecido. La razón de ser de Radio Huaya es la defensa del derecho a la palabra que, ante todo, es la defensa de la dignidad de los pueblos, su lucha por que no dejen de ser quienes son, la defensa de su identidad, sus tradiciones y sus costumbres, la defensa del territorio y de quien lo habita y lo cuida. El mismo Alfredo Zepeda dice al respecto:

... es lo que ahora llamamos la coherencia con la región. Realmente que la gente no sintonice a la radio, sino que la radio sintonice con la gente, con los valores profundos... con la espiritualidad profunda de la gente, con los intereses de la gente, concretos: la defensa del maíz, la defensa de la tierra, la defensa de la comunidad, la defensa de lo colectivo, la defensa del modo comunitario como modelo de vida para la sociedad. Todo eso es lo que está detrás. Una toma de partido por los pueblos indígenas, una definición por los campesinos y los indígenas.¹¹

La operación de una radio es un reto diario, para nada menor, porque la naturaleza de la voz es volátil, fugaz; permanece poco en el tiempo y, por tanto, requiere dosis altas de creatividad para mantenerse cercana a la gente. Actualmente, Radio Huaya vive un proceso de transformación y de renovación al interior para mejorar el servicio que brinda a los pueblos. Sin embargo, costó trabajo. Alfredo Zepeda comenta sobre estos cambios:

¹¹ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

Nosotros le echamos ganas porque vemos que estamos ante tiempos muy movidos, muy cambiantes. Ahorita hay diferentes expresiones: cómo decir, cómo planear en tiempos cambiantes, en tiempos movidos, en tiempos de riesgo, básicamente marcados por una etapa de capitalismo, de neoliberalismo desbocado, como le llamen unos u otros, salvaje o extractivista o que trata de abarcar todas las áreas.¹²

Radio Huayacocotla, La Voz de los Campesinos, transmite, como ya mencioné, por el 105.5 de FM con diez mil watts de potencia para la toda la región norte del estado de Veracruz, sur de Tamaulipas, Huasteca, hidalguense, potosina y queretana, así como a diversas comunidades de la Sierra Norte de Puebla. Son más de tres mil comunidades las que la sintonizan diariamente y más de 500 mil personas las que se benefician del servicio de “Avisos y Comunicados”, a través del cual pueden comunicarse con sus familiares a pesar de la distancia, más de 500 mil personas las que mandan saludos, felicitaciones o piden una canción, las que ven reflejadas sus problemáticas, escuchan sus conflictos y hablan de ellos mismos a través de la radio. Como señalé con anterioridad, y gracias a la tecnología, Radio Huaya llega a latitudes insospechadas. Existe, por ejemplo, una comunidad de casi mil migrantes otomíes y náhuatls en Queens, Nueva York, que escucha y se beneficia de la radio a través de Internet.

En tanto el objetivo de Radio Huaya, que brinda servicio directo a sus escuchas, continúa siendo fortalecer la cultura de los pueblos y comunidades de la región, el proyecto actualmente contribuye a generar:

- Procesos educativos por medio de la comunicación y la promoción de los derechos de los pueblos indígenas –económicos, sociales y culturales– con el fin de provocar reflexión y análisis.

¹² *Ídem.*

- Procesos de organización social que promueven la libre reunión y participación social para generar cambios desde las comunidades.
- Cambios culturales que enfrentan las nuevas formas de ser y hacer comunidad, aunque preservando las raíces de los pueblos y fomentando el respeto hacia ellos, con miras a promover la inclusión y la justicia.
- Proyectos productivos que impulsan un sistema sustentable de sobrevivencia ante las crisis constantes del campo.
- Defensoría de derechos humanos a través de la denuncia de injusticias y la promoción del derecho a la palabra libre e informada: el derecho a la libertad de expresión de los pueblos indígenas.
- Incidencia en políticas públicas por medio del fortalecimiento de la relación con las instancias gubernamentales, bajo un esquema de participación constante y periodismo de intermediación.



En la Voz de los Campesinos se incluyen los temas que interesan a las comunidades de la región. Esta es una de las razones que la colocan en el gusto de la gente por sobre otras estaciones en la zona. En Radio Huaya se escuchan las lenguas oriundas, se habla de los derechos de los pueblos indígenas y suena la música de los abuelos. La Radio tiene el compromiso de asumir la defensa del derecho a la salud y la educación de las comunidades, así como de expresar el derecho a la participación política de los indígenas, desde sus propios procesos de organización, para contribuir a la vida democrática del país. Además, promueve la idea de

interculturalidad como el lazo invisible que da cohesión al trabajo del equipo, difunde los derechos de la mujer y la prevención de la violencia. En suma, Radio Huaya presenta el mosaico pluricultural y pluriétnico que es nuestro país, para vivir desde ahí la inclusión y el respeto por la vida, el medio ambiente y los territorios que preservan los pueblos.

Condiciones para caminar: Radio Huaya avanza con aprendizajes, retos y esperanzas

Aunque no muy definidas, las metodologías de las prácticas radiofónicas en Radio Huaya se identifican en torno a una planeación que ha funcionado en los últimos nueve años. Al llegar la FM, la organización de la radio encontró que la división por áreas –tareas– sería la más adecuada; sin embargo, aunque estas existen y hay un responsable, el equipo de la Radio aprendió que no bastaba con eso. Sandra Luz Cruz explica que:

Empezó también una etapa muy importante en la que todos aprendimos a hacer de todo porque, aunque te puedo decir que el responsable de cada área era quien sabía lo que pasaba, cuando ese responsable no estaba, pues, esa área no funcionaba. Ya tiene varios años que empezamos a hacer como roles en las cosas: todos sabemos transmitir, todos somos reporteros y vamos a comunidad y sacamos entrevistas; todos editamos audio, todos controlamos una consola, todos sacamos notas para el noticiero, todas y todos hacemos la reunión editorial a diario. No hay un responsable de prensa, digamos, sino que nos juntamos todas las tardes, vemos qué notas van al día siguiente y esas son las que salen. Todos cooperan, todas y todos aportamos notas. En fin, así vamos aprendiéndole para que el día que uno no esté, esto no deje de funcionar.¹³

La división de áreas es como sigue:

¹³ Entrevista a Sandra Luz Cruz, julio de 2014.

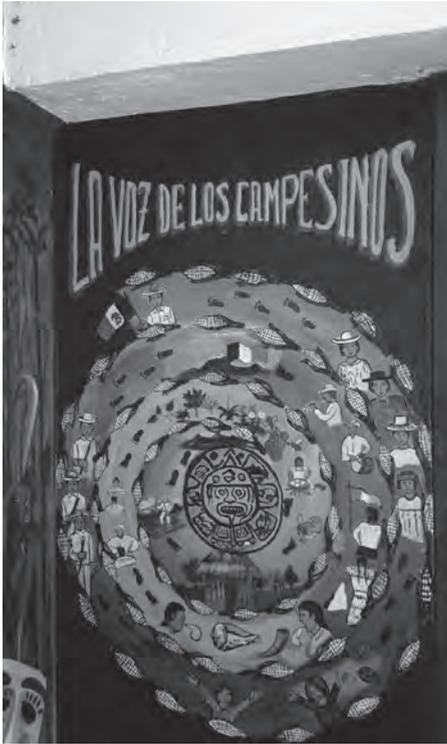
Área	
Coordinación-Programación	Revisa la operación de la radio. Es responsable del buen funcionamiento del equipo técnico y humano. Revisa que la programación resulte en tiempo y forma. Está al tanto de los contenidos musicales y editoriales, y lleva un control de los programas de cada uno.
Informativa	Es responsable de los noticieros diarios. Convoca a reunión editorial y complementa la revisión de información.
Pautado INE/RTC	Es la encargada de preservar los tiempos oficiales de transmisión de mensajes electorales y gubernamentales marcados por el Instituto Nacional Electoral (INE) y por el sistema de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC), al igual que de las relaciones directas con ambos.
Tecnología	Mantiene el sistema de programación funcionando. Es responsable de que el sistema operativo de la radio tenga estabilidad para beneficio de la programación automatizada de la radio.
Vinculación	Mantiene una relación constante con la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER) y con ella colabora en programas que se transmiten al nivel continente, como "Contacto Sur" y "Latido Indígena". También se mantiene en relación con otras radios comunitarias y movimientos de resistencia y lucha popular, como el Tribunal Permanente de los Pueblos (TPP).

El propósito de dicha división es que el conocimiento sea compartido, que no se concentre en una sola persona y todos puedan involucrarse en los procesos de la Radio. Este estilo de formación y capacitación de equipos contribuye, sin duda, al sostenimiento interno de la Radio, a despersonalizar su funcionamiento y a profesionalizar su quehacer comunicativo.

Como hemos visto, el proyecto vivió momentos complejos y de enorme tensión. Las mayores enseñanzas de cada una de estas experiencias fueron, indudablemente, que un buen proyecto lo hace un buen equipo y que es imprescindible la presencia de los pueblos indígenas en el funcionamiento interno de la emisora. Radio Huaya reconoce en este proceso de formación una fortaleza primordial:

Nosotros creemos que el ser comunidad en equipo es lo que también nos permite entender cómo es el modo y el ser de las comunidades e intentar "cacharlo"... El que aquí haya gente de pueblos indígenas y de comunidades indígenas es lo que nos abre un montón el

panorama a quienes somos mestizos y no tenemos una idea clara de lo que eso significa. Ellos nos aterrizan en muchas cosas porque nos dicen: “Bueno, nosotros, en comunidad, nos movemos de un modo distinto”.¹⁴



El equipo se cohesiona a partir de la experiencia comunitaria. Aunque se entiende que no es una comunidad indígena como tal, sí presenta características de colaboración, responsabilidad, orden, apoyo mutuo, empatía y capacidad para procurar el trabajo común de manera horizontal y evitando la jerarquía vertical. Esto posibilita el buen funcionamiento de la Coordinación, que solo supervisa las funciones y delega responsabilidades, lo que contribuye a un ambiente laboral de confianza y cercanía.

El proceso pedagógico, de inducción, para formar parte del equipo es una suerte de capacitación prolongada; es decir, quien llega a Radio Huaya, convierte su tiempo ahí en un constante aprendizaje, explotando sus propias capacidades y poniéndolas al servicio de la Radio sin abandonar la idea de comunidad:

.... primero, “yo hago lo que los demás hacen o lo que veo que los demás hacen”; al ratito pasas a “yo pienso lo que los demás piensan”. Y empiezas a formar parte de este pensamiento que tiene, evidentemente, una lógica, una coherencia, si tú eres otomí, con tu propio pueblo. Aquí no se vale decir “pinches indios”, como una incoherencia discriminatoria. Se trata de que camine el equipo; entonces, para

¹⁴ *Ídem.*

mí, el hecho de ser equipo es algo que en sí mismo ya es un proceso de inducción y de incorporación, de educación, de entrenamiento. La otra cosa también es lo que aquí nosotros llamamos especialización y desespecialización, o sea, que se necesita que haya gente que pueda destacar sus propias cualidades más especializadas. Por ejemplo, Lalo, que es otomí, es un mago para la edición y para la composición de programas de calidad.¹⁵

Radio Huaya mejora constantemente los criterios para invitar a los interesados en participar en equipo y profesionalizar el perfil de colaboradores. El mismo Zepeda dice al respecto:

Digamos que el perfil es que sea hablante en su idioma y que se quiera venir a vivir a Huaya. Y aquí todas y todos recibimos una inducción de inicio para hablar frente al micrófono, hablarle a la gente, conocer las comunidades, ejercicios básicos de dicción, de leer, de respiración para la cabina, técnicos de edición de audio, de grabación, de ese tipo de cosas. Básicamente, es cuestión de práctica, de veras. Yo creo que, alguien ya aquí, con ganas, en 15 días ya está solo en la cabina. La verdad, la base de datos o el sistema operativo que tenemos es bien sencillo, bastante amigable.¹⁶

Si bien durante muchos años se mantuvo la idea de que quien entraba al proyecto de la Radio era para permanecer largo tiempo, cuando no para dedicar su vida entera, los cambios que ha enfrentado Radio Huaya enseñaron a sus integrantes que es necesario ampliar esta perspectiva y analizar diversas opciones:

Nunca se había planteado antes de decir: “¡ah!, duración limitada sin compromiso limitado”. Porque se decía, el compromiso es a tres años y después le sigues, pero después parecía indefinido. Nosotros hemos visto que ahorita todo eso se tiene que revisar. Era un equipo

¹⁵ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

¹⁶ Entrevista a Sandra Luz Cruz, julio de 2014.

supuestamente homogéneo con igualdad de compromisos. Ahorita tenemos que... La Radio implica también tener como cooperaciones subsidiarias, con menos responsabilidad –inclusive simbólicamente–, con diferencia de salarios, aunque sea muy poca la paga.¹⁷

Sobre esto, Sandra Luz Cruz, coordinadora de la Radio, expone:

... es reciente que ha habido más apertura, que venga más gente de fuera como servicios sociales, como voluntariado jesuita, prenovicios y escolares jesuitas. Entonces, ya tenemos más colaboradores y colaboradoras que ayudan a poder tener una radio con información más pronto, más información de manera distinta, y colaborando, precisamente, para que los que estamos aquí podamos salir; entonces, ellos se puedan quedar aquí a cubrir lo que nosotros dejamos, que era una cosa que no pasaba tanto.¹⁸

Como resultado de estos aprendizajes, las nuevas formas de trabajo apoyan el actual funcionamiento de la Radio Huaya. Desde 2012, por ejemplo, se inició con una nueva dinámica del “Informativo”, que evidencia el deseo de mantener el trabajo en comunidad, la pluralidad étnica y la cercanía con los pueblos indígenas. Durante casi 15 años, el “Noticiero del Campo” se transmitía dos días a la semana en español, y un día diferente en lengua tepehua, náhuatl y otomí. Este noticiero se basaba en algunas notas informativas del diario nacional *La Jornada*, adaptadas al lenguaje radiofónico. Dichas noticias eran traducidas por los compañeros a las distintas lenguas. Se transmitía en pregrabación con una duración de no más de 30 minutos. El “Informativo”, que hoy suena en Radio Huaya, es en español y en lengua indígena, con una duración de una hora; lleva el nombre de “Palabra al aire”, y la idea es poder compartir las notas relevantes en ambas, por lo cual se requiere un mayor trabajo de prepa-

¹⁷ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

¹⁸ Entrevista a Sandra Luz Cruz, julio de 2014.

ración editorial y reproducción. Las y los compañeros de Radio Huaya tienen a su cargo una sección noticiosa que los obliga a estar al día en la información de nuestro país, así como a generar en colectivo un análisis profundo de la realidad inmediata. Esto contribuyó a ir más a la voz de la gente, a sus problemáticas y preocupaciones, a su vida cotidiana:



... estar informados e informadas, mantener un análisis de la realidad del país y de la región, del Estado y de las comunidades, también nos ayuda a decir a la gente “bueno, esta es la tendencia”, es más, hasta “lo que puede pasar o lo que se ve que va a venir es esto”. Poder adelantarnos es la gran maravilla, por supuesto, podernos adelantar un poco a decir a la gente: “esto es lo que va a pasar”.¹⁹

Con esta fortaleza y atreviéndose a generar más y mejores transformaciones, incorporó recientemente un nuevo formato radiofónico llamado “Radio revista”, que sustituye la programación de mosaico (bloques de música con algún segmento editorial) usada desde hace 40 años, y ofrece una programación más variada para todos los tipos de públicos de Radio Huaya.

Condiciones de evaluación para mejorar la práctica

En lo que refiere a su proceso de evaluación, autoevaluación y retroalimentación, Radio Huaya, junto con el equipo del

¹⁹ *Ídem.*

Comité de Derechos Humanos, tiene el siguiente esquema de autoevaluación:

1. Revisión semestral, casi siempre en junio-julio.
2. Revisión y planeación anual en diciembre.

En dichas revisiones se presenta un esquema cuantitativo de resultados, es decir, la contabilidad del número de programas realizados, en qué horarios y por quién. De igual forma,

se mide la cantidad de audiencia, la amplitud de la presencia en las comunidades y el número de personas que pertenecen a las organizaciones populares. A la par, se realiza un esquema cualitativo que da cuenta de la unidad de las comunidades, el nivel de autogestión y de conocimiento de sus derechos, así como los grados de conciencia del ámbito local, regional y nacional. Asimismo,

se presenta el grado de congruencia con el contexto cultural regional y el nivel de relación con los jóvenes y las mujeres en sus procesos activos.

En ambos momentos, el equipo completo de Sierra Norte de Veracruz (Radio Huaya y Comité de Derechos Humanos) se reúne para compartir el trabajo realizado durante determinado periodo. En una suerte de catarsis, se habla de los retos presentados durante dicho lapso, al igual que de las dificultades y las problemáticas que tiene la Radio en relación con los pueblos. Entre todos realizan un análisis sociopolítico de la realidad a la que se enfrentan las comunidades con el fin de vislumbrar posibles líneas de acción. Alfredo Zepepa, como fundador del proyecto Sierra Norte de Veracruz, define dicho análisis acumulado como una de las grandes



fortalezas; reconoce que este constituye una referencia para precisar metodologías y líneas de acción, cómo caminar y hacia dónde:

Es una cosa que, yo digo, es algo que nosotros hemos recuperado como un éxito; el mejor análisis es el análisis acumulado y colectivo. Entonces, hemos adquirido esa capacidad institucional de tener un análisis que acumula toda la experiencia, podemos hablar de qué pasó en los ochenta, qué pasó en los noventa y acumulado, haciéndolo colectivamente, como equipo... Por ello se requiere un análisis en el que vayamos a estar al tanto de por dónde está la gente transiéndolo. Después, una estrategia de decir "ante este análisis, cuáles son las temáticas o los cómo..."²⁰

Aunque hacer el análisis constante de la realidad es un ejercicio y condición imprescindible dentro de la dinámica de Radio Huaya, sus metodologías de evaluación de la práctica no son suficientes. Si bien se dedica casi ocho días completos al año a este tema, las estrategias, las metas y las líneas de acción no quedan suficientemente claras.

En este tenor, en coincidencia y como parte de un proyecto más amplio, la ALER, ante la transformación vertiginosa y sustancial del mundo, en concreto de América Latina, comenzó en 2011 un recorrido por sus radios socias, con el fin de conocer sus prácticas de planeación estratégica con miras a 2020. Frente a esta perspectiva mundial tan cambiante, ¿cuál es el futuro de las radios comunitarias, educativas y populares en nuestra América?, ¿cuáles son los escenarios futuros para ellas y para la gente a la que acompañan y dan servicio?

ALER plantea que se está viviendo una época de cambios en un cambio de época; el mundo se está moviendo a pasos agigantados y hay que responder coherentemente de acuerdo con el análisis de las audiencias y de los pueblos a los que se acompaña, siempre en favor de crear un proceso liberador

²⁰ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

y transformador para los mismos. Por esta razón, es necesario reflexionar y revisar los objetivos de las radios comprometidas con la sociedad; muchas de ellas continúan estancadas en las dinámicas de aquellos años que las vieron nacer.

El proceso para ALER 20-20 requirió cuatro talleres de varios días. El resultado fueron horas de análisis, discusión y reflexión puestas en un documento que retrata los compromisos, los retos, las expectativas y los sueños para las emisoras afiliadas a ALER y, específicamente, para Radio Huaya. En el documento aparecen su misión, visión, objetivos, valores y principios. Este fue un proceso de recuperación del pasado, pero también de mirar hacia el futuro con una radio que sepa responder a las demandas actuales como radio pública, cultural y al servicio de la gente. Dicho documento ha sido el primero en sistematizar, de alguna manera, el trabajo y los retos de Radio Huaya en 49 años.²¹

Ante esto, se vuelve indispensable mejorar los esquemas y prácticas de revisión, evaluación y retroalimentación, al igual que la estrategia de sustentabilidad de un proyecto como Radio Huaya. Al respecto, Alfredo explica:

Luego, finalmente, el área de financiamiento, que obviamente tiene que ver, está respaldada por la institución Fomento Cultural y Educativo, y en ese sentido también por la Compañía de Jesús, para poder, más o menos, estar estable, o sea, aquí (en la Radio) no puedes cobrar nada absolutamente. Podríamos pedir colaboraciones voluntarias, por ejemplo, por los avisos y los comunicados, pero es justamente el servicio a la gente más fregada y, entonces, no parecería conveniente hacerlo y no sería relevante para un presupuesto. La radio cuesta mucho dinero, probablemente ahorita más, porque todo va subiendo, me refiero a que, no solamente es el gasto de la luz, los gastos corrientes y los salarios, sino la gasolina de los carros, que la gasolina está subiendo constantemente, los gastos extra en diesel por apagones de la luz eléctrica etcétera.²²

²¹ Véase Radio Huayacocotla. *Escenario normativo 2020, Radio Huaya está viva*, México, documento interno, 2012.

²² Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

Como he explicado, Fomento Cultural y Educativo es la asociación civil que tiene a su cargo las funciones operativas administrativas del proyecto. Desde hace 40 años, mantiene un esquema de donación de alto nivel, antes mayormente, con fundaciones solidarias europeas y ahora con fundaciones nacionales para los proyectos que mantiene en la República mexicana, Radio Huaya entre ellos. De esta manera se ha logrado sostener no solo en una operación por demás costosa, sino además promoviendo salarios homologados a sus trabajadores.

Pertenecer a Fomento en este esquema ha sido una fortaleza para Radio Huaya, ya que la asociación no solo beneficia de manera económica, sino que respalda de manera institucional el proyecto de radio comunitaria:

Esas bases institucionales han sido como una clave para poder alimentar la terquedad de estar aquí 30 y 40 años. Porque la etapa de Fomento Cultural son 40 años, más los diez años que nosotros reconocemos como los fundantes de las escuelas radiofónicas. Es una base de equipo institucional, porque hay muchas radios que se han desbaratado a causa de eso; de hecho, las dos... o sea, el proyecto como se recibió de la primera etapa, que es la de escuelas radiofónicas, era eso, que se les acabó, se agotaron en una tarea titánica que no tenía bases institucionales como para sostenerla.²³

Por ello, Radio Huaya se piensa dentro del orden y la institucionalidad que le da Fomento. La mirada de conjunto que aporta el pertenecer a esta asociación se refleja en la apropiación de sus costumbres, sus niveles de profesionalismo y sus exigencias, como la habilidad para sostener un proyecto de esta magnitud a través del tiempo. Dicha institucionalidad ha sido un factor determinante para la permanencia de Radio Huaya durante 49 años. Por esto mismo, el proyecto, en su conjunto, reconoce como una oportunidad la corresponsabilidad con otras instituciones, organizaciones y asociaciones

²³ *Ídem.*

que trabajan con procesos populares. Estas vinculaciones logran generar procesos de coparticipación y colaboración para fortalecer proyectos a escalas mayores, como la defensa de los derechos humanos, los derechos colectivos de los pueblos, así como la exigencia del derecho a la libertad de expresión y la operación de los medios de comunicación propios para los pueblos indígenas.

Organizaciones como la ALER, la Red Nacional de Organismos Civiles de Derechos Humanos “Todos los derechos para todas y todos”, el Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, la Organización Movimiento Agrario Indígena Zapatista (MAIZ), Radialistas Apasionadas y Apasionados, Radio Teocelo, Radio Ach lequil Co’p, en Bachajón, entre otras, forman parte de las asociaciones con las que Radio Huaya tiene la oportunidad de generar sinergias y caminar hacia sus objetivos.

Indudablemente, la edad misma de Radio Huaya se manifiesta como una fortaleza que los ha mantenido en pie; es una oportunidad para seguir creciendo. Alfredo Zepeda lo expresa así:

La fortaleza que tiene la Radio es la antigüedad, el hecho de que tiene una presencia muy apreciada, tiene una influencia creciente por lo mismo. Cada vez tenemos más relación con gente interesada en la cultura indígena. Entonces, se abre un campo en el que nosotros decimos que se nos vino el mundo encima y esa es una oportunidad, tener el mundo encima y, más bien, te ves como rebasado para poder responder.²⁴

Por último, la intención de la Radio ha sido mantenerse en la línea política en favor de la gente, un gran acierto que impulsa la esperanza:

¿A qué temas dar prioridad? Obviamente, aquí los temas prioritarios son los pueblos indígenas y sus intereses, esos se tienen que reflejar

²⁴ *Ídem.*

en los informativos. La cuestión de la agresión sobre los pueblos indígenas, actualmente, sobre todo con la minería, los megaproyectos, la cuestión de la represión contra la gente, la cuestión de la emigración y la agresión sobre los campesinos indígenas que cruzan nuestro país para ir a Estados Unidos y también los de aquí, la cuestión del maíz transgénico, la cuestión de los recursos de las comunidades.²⁵

Existe un horizonte muy amplio de oportunidades para que Radio Huaya siga y se fortalezca. Entre ellas, la cercanía con los pueblos indígenas, con su riqueza cultural y sus perspectivas de vida, de futuro:

Nosotros decimos que somos como una puerta entre la sociedad mayor, se puede decir, entre el mundo amplio y esta sociedad local, y tenemos elementos para recoger las amenazas, para informar de las amenazas que se vienen de arriba y que están deliberadamente ocultas para la gente de acá.²⁶



Los pueblos reconocen en Radio Huaya a un interlocutor cercano, real, que los acompaña en sus luchas pero también en su vida cotidiana, en sus fiestas y costumbres. Una radio compañera que ha sabido construir con ellos esa promesa de justicia para sus pueblos:

Todo eso hace que los pueblos y las comunidades de esta región se hayan apropiado de Radio Huaya y la sientan como una Radio que sí las acompaña, de veras que sí les alegra el día, donde escuchan las cosas que les pasan a ellos y a ellas. No, no se habla de lo que pasa

²⁵ *Ídem.*

²⁶ *Ídem.*

a la gente que no se conoce, como en la televisión o las telenovelas, que siempre hablan de gente que no tiene nada que ver con la gente de los pueblos y las comunidades. Un medio donde sí se dice qué es lo que están viviendo y lo que les está pasando, pues es lo que,

por supuesto, a ellos y a ellas les resuena. Dicen, “bueno, pues esta es, ningún otro medio lo dice, nadie más”. Te digo, es la pertenencia de la radio para la gente, como si de veras ellos fueran su propio medio, de verdad, sentirlo como suyo.²⁷



MANTENERSE ALERTAS: RIESGOS Y AMENAZAS

La cercanía con las luchas populares en un país como México, con un Estado poco

sólido en su proceso de inclusión y democratización, requiere asumir ciertos riesgos. En ese entendido, Alfredo Zepeda expresa su preocupación:

Yo creo que los riesgos están todos desde un gobierno que empiece a ser más represivo y se aterrorice. Nos mandaron un aviso hace diez años, ahorita sería mucho más escandaloso que intentaran hacernos algo, pero siempre estamos ante una amenaza de un gobierno que está cada vez más rígido respecto a sus objetivos de despojo.²⁸

Sin lugar a dudas, frente a las estrategias reformistas, Radio Huaya se enfrenta a un escenario complejo que tendrá que ir resolviendo con paciencia y suficiente estrategia. Por un lado, la política extractivista del país ha orillado a las comunidades de las zonas campesinas a mantener una actitud de defensa frente a la expropiación de sus recursos naturales

²⁷ Entrevista a Sandra Luz Cruz, julio de 2014.

²⁸ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

con fines mineros, petroleros, energéticos o acuíferos. Esto, evidentemente, pone en situación de riesgo a la Radio, ya que esta mantiene una opción abiertamente indígena y campesina, y conserva su línea política en favor de las necesidades y la vida de las comunidades.

Otro de estos escenarios de riesgo es el que plantea la nueva Ley de Telecomunicaciones, que sigue sin reconocer a las radios comunitarias en una figura de radio (concesión) pública, al servicio del pueblo. Esto continúa poniendo en situación de desventaja a las radios culturales y a los pueblos indígenas; además de evidenciar la discriminación, viola deliberadamente los Acuerdos de San Andrés de 1996 y la Declaración Universal de los Derechos de los Pueblos Indígenas de 2007, donde se explicita que ellos tienen derecho a contar con sus propios medios de comunicación. Sandra Luz Cruz lo explica así:

Esta reforma no lo reconoce, nos pone como medios sociales y, además, nos pone a la misma altura de cualquier empresa para conseguir un permiso, los mismos requisitos o sea, como con los grandotes, los que tienen un montón de dinero, ahí ponen a una radio comunitaria para que saque un permiso. Eso me parece que es completamente injusto.²⁹

En un sentido más profundo, otro riesgo puede ser perder la perspectiva de sintonizar culturalmente con los pueblos; es decir, perder esa coherencia con la gente justo por la cambiante y acelerada realidad del mundo. Este peligro se une al de que las comunidades sean afectadas por el pensamiento del sistema económico-político hegemónico. Es una perspectiva de ida y vuelta: la radio toma fuerza de los pueblos, los pueblos refuerzan su cultura por ella. Alfredo Zepeda expone:

²⁹ Entrevista a Sandra Luz Cruz, julio de 2014.

Yo digo que también tenemos las amenazas y los riesgos que tienen los pueblos indígenas. Los pueblos indígenas están siendo atacados por todo lo que es la cultura uniformizante; el pensamiento único está en contra y debilitando a los pueblos indígenas. La radio toma su fuerza de la propia cultura de los pueblos indígenas y, entonces, también en la medida en que se debilita, nos pone más cuestiones.³⁰

Las minorías de este país, entre ellas los indígenas, no son vistas como una oportunidad, sino como una amenaza por la sostenida inercia de una mirada multicultural, pero no intercultural; una mirada racista, sexista y discriminadora. Aunque existe la reflexión suficiente, en nuestro país aún son endeble los espacios y las condiciones de interculturalidad. Todavía vivimos día a día las injusticias de un sistema económico-político patriarcal, discriminador e intolerante con la diversidad cultural y racial de nuestro México. Por ello la lucha sigue siendo por la promoción de una justicia que incorpore a los pueblos indígenas a la escena mexicana, que abra la posibilidad de que se reconstruya el tejido social mexicano a partir de la riqueza de estos pueblos, de sus formas de enfrentar el mundo y la mirada que ellos proponen para caminar como nación. La aportación de la Radio en esta tarea de gran importancia es, sin duda, muy significativa.

Ante esto, es necesario mantener una postura abierta y de diálogo con los nuevos pensamientos e ideologías y, a la par, mantener un cierto nivel crítico frente a ellos. El equilibrio de ambas prácticas ayudará a mantener un pensamiento liberador y transformador, innovador y con verdadero impacto social que contribuya a la justicia social de nuestro país.

Finalmente, como un riesgo latente, cabe mencionar que la sustentabilidad de la Radio puede quedar en riesgo al no contar con una pluralidad de vías para obtener recursos y, más aún, para generar procesos autogestivos de generación de recursos. Este tema ha permeado las discusiones en los

³⁰ Entrevista a Alfredo Zepeda, julio de 2014.

últimos diez años y todavía es una tarea pendiente lograr la estabilidad financiera frente a los escenarios de las radios comunitarias en nuestro país. Si bien es cierto que el modelo de sostenibilidad económica de Fomento Cultural y Educativo se puede calificar como exitoso desde sus inicios, también es una realidad que las fundaciones y las financiadoras nacionales e internacionales se han planteado nuevas formas de apoyo a proyectos sociales en el mundo. Las razones son múltiples; una de ellas, que no puede perderse de vista, es la crisis financiera mundial que, surgida en Estados Unidos, en 2008, ha alcanzado a otras naciones. Las financiadoras siguen apostando por procesos de desarrollo, pero inician hoy por hoy nuevos esquemas de financiamiento que, a su vez, ponen frente a escenarios nuevos y un tanto riesgosos a los beneficiarios.

CONSIDERACIONES FINALES: UNA PALABRA PARA SEGUIR

Para Radio Huaya, la mirada siempre ha estado puesta en la gente de los rincones de este país: los hombres y las mujeres del campo, los del color de la tierra. Esa ha sido su filosofía, su apuesta a lo largo de los años. Este texto se ha enfocado, principalmente, en las fortalezas, los aprendizajes y los retos a futuro del proyecto Radio Huayacocotla. Sin embargo, por último, se señalan aquellos aspectos que merecen ser revisados con el fin de mejorar.

En primer lugar, la planeación estratégica del trabajo aportaría mucho más si, además de tomar como referente la planeación general de Fomento Cultural y Educativo, se enfocara en los puntos importantes de los procesos puntuales de la radio. Es decir, atender sus necesidades y prioridades, sus retos específicos y oportunidades propias de un medio de comunicación popular en constante relación con su auditorio, sin que esto signifique asumir procesos que competen a la otra parte del equipo, el Comité de Derechos Humanos Sierra Norte de Veracruz.

En este punto, cabe mencionar que debería existir una constante relación y retroalimentación de los procesos dentro del proyecto amplio que es “Sierra Norte de Veracruz”, favoreciendo la autonomía de los mismos y clarificando las metas y los objetivos de cada uno. Si lo que se busca es fortalecer el proyecto en su conjunto, debe buscarse, primero, fortalecer las dinámicas de cada uno, Radio y Comité de Derechos Humanos, de manera independiente y con rasgos que no generen tensión y ambigüedad entre los integrantes de ambos procesos.

Las estrategias de Radio Huaya y el modo de ejecutarlas se han modificado de acuerdo con las circunstancias, pero en su gran mayoría sin mucha planeación. Pocas veces se realiza el ejercicio de volver sobre los propios pasos y analizar la práctica para definir estrategias a largo plazo. Esto hace que Radio Huaya no cuente con un mecanismo claro de revisión y sistematización de la experiencia más allá del análisis sistemático coyuntural que se realiza entre todo el equipo. Tampoco existe un instrumento que evalúe de manera cualitativa las metas y los objetivos del proyecto, planteados año con año en la revisión. Esto trae como consecuencia respuestas improvisadas ante eventos que salen de control, por ejemplo, problemas con el personal y la restructuración del equipo. Valerse de apoyos externos, como ALER, puede ser de gran ayuda para generar dichos mecanismos e instrumentos y avanzar en este sentido.

En segundo lugar, en la actualidad Radio Huaya intenta hacer diversas modificaciones en su organización y sus modos de trabajo con miras a mejorar procesos y prácticas. En este sentido, es especialmente importante la apertura a nuevas formas de colaboración como voluntariado, servicio social, etc. Con una nueva mirada, se apuesta por mantener estas maneras de participación con la misma calidad que tendrían de pertenecer al equipo de base de la Radio. No obstante, es recomendable redefinir criterios y mecanismos de selección de personal, con el fin de fortalecer el esquema de trabajo y evitar, en el futuro, crisis de personal.

Otro aspecto que es necesario mejorar es el conocimiento de los públicos oyentes, con diagnósticos especializados y profesionales, más allá de la sistematización de las llamadas a la radio, cartas y saludos. Es vital acercarse a las audiencias desde una posición de mayor y mejor conocimiento para ofrecer, en consecuencia, un mejor servicio. Asumir que se conoce la dinámica de los radioescuchas puede resultar, a la larga, riesgoso para la Radio. En esta línea, se considera importante continuar fomentando los trabajos creativos que aporten a la interacción con la gente de manera más profesional y comprometida.

Ante estos tiempos, económicamente cambiantes, es pertinente acercarse a formas diversas de sostenibilidad, a fin de que el proyecto logre mantenerse por más tiempo sin depender del esquema de donación. Un primer paso sería el involucramiento activo de los miembros de la Radio, quienes conocen a profundidad las dinámicas diarias y podrían comprometerse a rediseñar dicho esquema.

La transformación de la Radio no será producto de un crecimiento orgánico, sino de la creación de estrategias de cambio sistémico y de incidencia como un verdadero medio de comunicación, pero también como un actor político en el espacio público que fomente la opinión y un debate público –tan necesario en nuestro país– con el que verdaderamente se podrán generar prácticas que fomenten la interculturalidad, el respeto a lo diferente, la tolerancia, la democracia, la vida digna y la justicia para los pueblos.

Radio Huaya está cercana a cumplir 50 años de acompañar, comunicar y resistir. Los pueblos campesinos, la vida



comunitaria, la cosmovisión indígena, la fuerza ancestral han sido la promesa de esperanza durante estos largos años para mantenerse y seguir con paso alegre. Los replanteamientos que ahora está viviendo la Radio se enmarcan en una opción y búsqueda de la justicia para los pueblos que acompaña. No es extraño que por ello sea la radio comunitaria más antigua del país, por esa forma tan auténtica y comprometida de caminar con los pueblos: así, solidariamente con los más pobres, los marginados, con los de los rincones de este país. Porque desde cualquier orilla se puede ver mejor, porque desde la milpa se ve el mundo entero. Solo entre todos sabemos más.



50 AÑOS DE HISTORIA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS. ORIGEN, PERMANENCIAS Y TRANSFORMACIONES EN SU IDENTIDAD

Centro de Estudios Educativos

INTRODUCCIÓN: ORIGEN, IDENTIDAD Y MISIÓN

El Centro de Estudios Educativos (CEE) es una asociación civil dedicada a la investigación educativa desde 1963, año de su fundación. Surgió de la inquietud de un grupo de personas que deseaba, mediante el conocimiento generado por la investigación científica, contribuir a la solución de los graves problemas de la educación en México, con la convicción de que cualquier esfuerzo, en este sentido, tendría repercusiones benéficas en el conjunto de la situación nacional. La asociación se constituyó bajo la conducción de Pablo Latapi, el auspicio de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús (orden religiosa a la que aquel pertenecía en ese momento), y la ayuda de muchos particulares; fue oficialmente registrada el 28 de noviembre de 1963.

La intención original le imprimió una forma de ser específica, que la caracteriza y distingue de otras semejantes hasta hoy en día: la generación de conocimiento, aun del más alto nivel académico como el que se ha propuesto alcanzar, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para transformar la realidad que pretende conocer, sin caer por ello en una concepción utilitarista del conocimiento. Quizá por esto,

entre otras causas, la historia del CEE lo muestra como una institución en permanente proceso de autointerpelación y de búsqueda.

En sus inicios, el CEE sustentó su trabajo en el concepto de la educación como “un medio para contribuir al desarrollo equilibrado e integral del país”, entendiendo por ello “el paso de condiciones menos humanas a condiciones de vida más humanas”. A partir de esta noción se explicitaron algunos de los logros que se esperaba de dicha educación:

- una concientización eficaz en torno a los auténticos valores humanos;
- la dinamización de un mecanismo de cambio, movilidad e integración social capaz de propiciar una redistribución más justa del ingreso;
- la formación de recursos humanos calificados para las actividades productivas;
- la creación de una cultura normativa institucionalizada;
- el descubrimiento del proceso que dé significado y orientación a los diferentes aspectos del desarrollo.



Como parte de la forma de hacer en el CEE, después de un tiempo de labores, se emprendió una reflexión respecto a sus pretensiones. De esta manera, se dio lugar al cambio en la enunciación inicial de sus objetivos donde, por ejemplo, el término “desarrollo” –de uso casi inevitable en su momento, pero proclive a interpretaciones ambiguas– fue sustituido por los de “libertad” y “justicia”, que implicaban mucho más claramente la

transformación de las estructuras económicas, sociales, políticas y culturales entonces imperantes, para el logro de condiciones más humanas de vida no solo en el país, sino en el continente (en esa época, surgían otros centros semejantes en diversos lugares de América Latina). Los objetivos quedaron expresados de la siguiente manera:

- Contribuir, mediante la investigación científica, a que los procesos educativos propicien las transformaciones económicas, sociales, políticas y culturales indispensables para promover la libertad y la justicia en nuestras sociedades latinoamericanas.
- Impulsar la formación de una opinión pública mejor informada y más madura sobre la realidad educativa del país.
- Prestar servicios relacionados con la investigación científica para el mejoramiento de la educación en México y América Latina.



El CEE ha dedicado las cinco décadas de su trayectoria a trabajar por la mejoría de la educación, partiendo de sus objetivos, sin perder de vista las necesidades que plantean a su quehacer el devenir del país y de América Latina. Es decir, se ha trabajado desde la base sólida de sus principios, sobre una realidad que no cesa de requerir ser investigada e intervenida.

La inspiración y la identidad del CEE son, pues, de naturaleza dinámica, lo que se expresa en una introspección deliberadamente continua sobre su propio trabajo, las



condiciones que lo hacen posible y relevante, así como el lugar donde se pretende incidir. Su concepto de educación, como proceso social, se ha ido ampliando y enriqueciendo, y con él su perspectiva acerca de la investigación educativa, sus alcances y sus posibilidades de incidencia, desde distintos enfoques de la misma.

La revisión más reciente de la inspiración inicial y de los objetivos institucionales condujo a resignificar y reformular tanto la misión como

los fines y los medios para alcanzarlos. De tal suerte, la misión del CEE es contribuir a las transformaciones necesarias para la promoción de la justicia, la democracia y la libertad en nuestra sociedad mediante:

- La producción de conocimiento.
- La elaboración de propuestas generadoras de procesos educativos.
- La difusión de los resultados de la investigación.

Como institución abierta, el CEE busca relacionarse crítica y propositivamente con quienes deciden, con la comunidad académica y con la sociedad civil, para la plena realización de su misión, orientado mediante: analizar, evaluar, proponer, impulsar, apoyar y difundir acciones que el gobierno, la comunidad académica, la sociedad civil, las instituciones y los medios de comunicación hayan llevado y lleven a cabo con el propósito de:

- Desarrollar esfuerzos educativos encaminados a la disminución de las inequidades sociales.
- Mejorar la calidad de los servicios educativos (recursos, procesos y efectos) que se ofrecen a los sectores menos favorecidos.
- Diseñar y desarrollar acciones dirigidas a los sectores populares.
- Informar y formar a la opinión pública sobre la realidad del país, especialmente en lo que concierne a la educación.
- Promover valores humanos y éticos por medio de la educación.

Para ello, el CEE realiza investigaciones en el nivel exploratorio, descriptivo, experimental, explicativo y evaluativo; también y, como resultado del bagaje de conocimiento, ha logrado niveles de incidencia más intensos cuando ha diseñado, desarrollado e implementado propuestas alternativas de educación, promoción y organización de grupos en las que esté presente también la intencionalidad investigativa.

Así pues, el CEE es una institución que permanece mientras se transforma. Algunas de las permanencias tienen que ver con su identidad y su misión (más allá de la precisión de sentido que la reflexión ha llevado a tener en las formulaciones):

- la búsqueda incesante de la justicia, la democracia y la equidad en la educación, y mediante ella, en el resto de los ámbitos de la vida;
- la generación de conocimiento como medio para transformar la realidad que se pretende conocer;
- la introspección sobre el trabajo que se realiza, y lo que lo hace posible y relevante;



- el trabajo colaborativo;
- la reflexión y la revisión de los supuestos desde donde se trabaja, para su adecuación a la realidad temporal, espacial y humana;
- la generosidad para compartir el conocimiento; y
- la formación del oficio de investigador desde la práctica, con los ambientes laborales intencionados para ello.



Respecto a sus transformaciones, estas hacen suyo el tiempo, los lugares y la gente con que se ha tenido que relacionar; por ejemplo, la Secretaría de Educación Pública (SEP) antes de la reforma educativa de 1992 era distinta a la que emprendió una nueva reforma en 2012, porque los asuntos y las áreas de oportunidad han cambiado, o incluso en los asuntos que esperan por su solución (la descentralización educativa), el contexto difiere.

ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

De acuerdo con la legislación mexicana, el CEE es una institución cuya figura es la de asociación civil. Su estructura de gobierno está formada por una Asamblea de Asociados, en la cual se deposita la máxima autoridad, ejercida por medio de un Consejo Directivo, que a su vez está facultado para nombrar al director general de la institución.

Para el logro de los objetivos del Centro, la Dirección General se apoya, por una parte, en la Dirección Académica que aglutina a investigadores y miembros de las áreas técnicas de apoyo académico y, por otra, en la Dirección

Administrativa que coordina al resto del personal. Operativamente, las áreas sustantivas están organizadas en cuatro núcleos: investigación, biblioteca, publicaciones e informática.

Para alentar un funcionamiento más participativo, el Centro ha adoptado una organización colegiada, que incorpora a todos los sectores de la institución. Dentro de los órganos constituidos con esta intención, están el Consejo de Normatividad y Evaluación Académica (CONEVAC), que asesora y comparte responsabilidades con las direcciones general y académica en el cumplimiento de sus funciones y el Consejo de Bienestar Institucional (CBI), que es el órgano de consulta en materia de ambiente laboral y calidad de vida del personal.

FINANCIAMIENTO

En el aspecto económico, el CEE dependió originalmente de donativos de empresarios. Después obtuvo apoyo de fundaciones internacionales, lo que le permitió formar un patrimonio. Más tarde, comenzó a hacer trabajos de investigación y evaluación para el sistema educativo, tanto nacional como estatales. En la actualidad, el CEE genera sus propios recursos por medio de la contratación de estudios y servicios con diversos organismos del sector público, organizaciones de la sociedad civil e instituciones privadas.

Si bien ha tenido, a lo largo de su historia, diversas fuentes de financiamiento, en cada momento ha habido una principal. En todo caso, y sin importar la fuente preponderante, ha conservado su autonomía al decidir en qué trabajos participar, y realizarlos con veracidad, así como responsabilidad en el cuidado y la comunicación de sus procesos y resultados.



ORIENTACIONES Y LÍNEAS DE TRABAJO

La temática que ha dado identidad al trabajo del CEE a lo largo de su historia ha sido la relación de la educación con la justicia. La gran mayoría de las investigaciones llevadas a cabo se ha centrado en la educación que reciben los sectores menos beneficiados del país: la población campesina, la marginal urbana, la indígena. Por ser estos sectores el centro de la atención, el CEE siempre ha mostrado una preocupación fundamental por la educación básica –preescolar, primaria y secundaria– y por aquella destinada a adultos, que son las modalidades educativas que los benefician de manera más directa. Si bien no siempre los trabajos se refieren directa o exclusivamente a este tipo de población, el énfasis en la equidad hace que de alguna manera se interceda o se pongan en evidencia sus particularidades.

Si bien la calidad de la educación básica no se define explícitamente como prioridad institucional de investigación sino desde 1985 (y continúa hasta la fecha), su estudio, la búsqueda de su explicación y las propuestas para mejorarla han estado presentes a lo largo de la historia de la institución.

Sus objetivos han sido entendidos y puestos en práctica en forma evolutiva, tanto en función del proceso natural del CEE, como en el de las situaciones que ha vivido el país.

Uno de los aspectos clave en la evolución radica en la forma en que el Centro ha concebido la relación entre educación y cambio social, dado que la incidencia en este último es la razón por la cual se dedica al estudio de la primera.

A la luz de ese aspecto, que evidentemente no es el único que podría considerarse al hacer una retrospectiva del CEE, pueden distinguirse cinco periodos o etapas que



presentan una forma específica de estructuración de su tarea, de acuerdo con el momento contextual.

PRIMERA ETAPA (1963-1974)

Se definió con los siguientes supuestos:

- La educación es una variable importante en y para el desarrollo nacional.
- La optimización y el mejoramiento del Sistema Educativo Nacional (SEN) repercuten en beneficio de los educandos.
- La información objetiva sobre el funcionamiento del SEN genera una opinión pública madura.
- La comunidad académica y la opinión pública bien informada son los principales interlocutores de la producción del CEE. Se piensa que la participación de ambos puede introducir mejoras en la educación nacional.



A mediados de la década de los sesenta no era un lugar común, como lo es probablemente ahora, analizar la problemática educativa en función de sus relaciones estructurales con el sistema social y el modelo de desarrollo económico de México. La investigación en este campo se hallaba polarizada hacia el tratamiento del proceso educativo como fenómeno individual y como actividad de aprendizaje (énfasis pedagógico y didáctico). El reto fundamental era, obviamente, cómo podía contribuir la educación formal a la consolidación y al mantenimiento de un modelo de sociedad fincado en el desarrollo del sector urbano-industrial. El quehacer de la investigación educativa que se realizaba en algunas universidades y escuelas de pedagogía consistía en

el mejoramiento de ciertos modelos pedagógicos y de algunos métodos didácticos, principalmente en el nivel básico.

En este contexto, uno de los primeros aciertos del CEE fue darse a la tarea de elaborar un diagnóstico global del SEN. Este y otros estudios sobre las tasas de crecimiento de la matrícula, la inequitativa atención a la demanda potencial por niveles educativos, sectores productivos y regiones, harían del CEE uno de los pocos interlocutores independientes y críticos frente al pragmatismo autocomplaciente y triunfalista de las autoridades educativas del país.

Durante los primeros años, el CEE se dedicó a caracterizar y describir la realidad de la educación en México, así como a denunciar su falta de cobertura y sus inequidades. Por ello es posible decir que el Centro fue el primero en realizar investigación socioeducativa en el país. La información sobre el sistema educativo no se procesaba ni se daba a conocer. La opinión pública estaba desinformada respecto de los problemas estructurales educativos de México. Por eso, con sus primeros diagnósticos, cumple la importante función de poner esta información, sistematizada y valorada, al alcance de la sociedad nacional.

Al mismo tiempo, realizó estudios tendientes a fundamentar propuestas de mejoramiento de las deficiencias que había documentado. Así, en 1964, diseñó una para mejorar la eficiencia terminal de la educación primaria. En 1971 elaboró un modelo de localización de escuelas que, vinculado con un sistema de transporte escolar, permitiría extender la cobertura de la educación primaria en zonas rurales. En ese mismo año realizó una evaluación de las Escuelas Radiofónicas de la Tarahumara y propuso una forma de atención educativa a la población indígena de la región. Asimismo, llevó a cabo un estudio de la demanda



de educación de niños y de adultos, en la zona tseltal de Chiapas.

La labor desarrollada durante los primeros ocho años, cuando el CEE realizó un análisis exhaustivo y crítico de teorías educativas, modelos sociológicos, corrientes pedagógicas y propuestas alternativas para transformar la estructura educativa, dio por resultado una ruptura con el funcionalismo desarrollista de la década de los sesenta, una apertura a la sociología del conflicto y una integración consciente de categorías marxistas en el análisis de las relaciones entre educación, sociedad y Estado. Posibilitó, además, la exploración y la evaluación de procesos educativos no formales, vinculados a ciertas estrategias de desarrollo rural, y abrió la puerta para que algunos investigadores se internaran en el campo de la investigación participativa y aun se involucraran en acciones de apoyo a ejidos y comunidades campesinas.

Durante esta etapa se tomó la decisión, en 1971, de fundar la *Revista del Centro de Estudios Educativos*, que luego cambió su nombre a *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (RLEE), como un medio de difusión único en su índole para aquella época en América Latina. Desde entonces, y de manera ininterrumpida, este órgano ha contribuido con el propósito inicial de difundir los resultados de su labor entre la sociedad, desde la investigación educativa, para contar con una opinión pública informada respecto de los asuntos educacionales.



SEGUNDA ETAPA (1974-1976)

Con base en su experiencia previa a la Reforma Educativa Nacional a la que convoca la SEP, el CEE redefine sus supuestos de la siguiente manera:

- La relación entre educación y realidad social no es armónica.
- La variable educativa ya no es, ni simple, ni directamente, una variable productora de cambio.
- Es necesario incorporar otras variables (económicas, políticas, sociales) para comprender el fenómeno educativo.
- Se valoran los esfuerzos innovadores de educación no formal, ya que en ellos se dan diversas vinculaciones entre lo educativo y lo económico-político-social.



- Se impone la necesidad de la interdisciplinariedad para comprender, también teóricamente, la variable educativa en el contexto social amplio.
- Se privilegia la necesidad de dialogar con la comunidad académica nacional. Esto coincide con el surgimiento de otros centros de investigación educativa en América Latina y en el país.
- Se sigue considerando a la comunidad académica y a la opinión pública bien informada como agentes importantes en el cambio educativo, pero

también se reconocen e incluyen promotores de programas no formales de educación como sujetos de transformaciones educativas.

Continuando con su línea de trabajo de análisis del sistema, en 1974 se propuso redefinir la demanda residual, con el fin de que las poblaciones, ya no de menos de mil sino de cien habitantes, fueran sujeto de formas especiales de atención educativa.

A diez años de fundado, el Centro se lanzó a realizar un gran proyecto –en el que se involucró todo el personal– para aportar a la Reforma de la Educación Nacional,

en respuesta a la convocatoria abierta que al efecto realizara el presidente Luis Echeverría, poco después de que el movimiento estudiantil sacudiera las bases de legitimidad del sistema en general, y del educativo en particular. No se trataba solo de describir la realidad educativa, sino de encontrar las explicaciones que fundamentaran propuestas para su mejoramiento. De esta forma, se dio a la tarea de analizar las relaciones entre educación y sistema político, social y económico. Partió de buscar las disfuncionalidades entre estos sistemas, a fin de proponer formas de corregirlas. Al poco tiempo, cayó en la cuenta de que la explicación para los problemas encontrados rebasaba este marco teórico. En el fondo, la educación se encontraba estructuralmente limitada para promover la movilidad social, el desarrollo equitativo y la justicia social.

La propuesta resultante de este análisis fue múltiple. Por un lado, realizó un inventario de las modificaciones que podían llevarse a cabo en el interior del sistema educativo, advirtiendo, sin embargo, sobre lo limitado de su impacto social, económico y político. Por otro lado, efectuó un ejercicio para ubicar la reforma educativa en el contexto de una reforma económica profunda, tendiente a asegurar el pleno empleo, y como apoyo a la misma. En tercer lugar, y como consecuencia del convencimiento de que las transformaciones de las estructuras socioeconómicas parten de una base social fortalecida, se propuso la necesidad de trabajar educativamente desde fuera del sistema, en especial con adultos, con miras a potenciar la organización popular para el cambio.

La investigación sobre la educación formal continuó. En 1975 llevó a cabo un importante estudio sobre los factores determinantes del rendimiento escolar, que permitió





inferir la influencia de algunas actitudes y comportamientos de los maestros en el aprovechamiento de los alumnos pertenecientes a los sectores sociales de menores ingresos.

TERCERA ETAPA (1976-1983)

En el contexto de un aparente auge económico (consecuencia de la inversión petrolera) y, por tanto, de disposición de recursos financieros para programas de investigación y su mejoramiento social, el Centro recogió críticamente sus

supuestos previos. Como resultado de la revisión resaltan los aspectos siguientes:

- Los tomadores de decisiones del SEN se reconocen como agentes interlocutores importantes de los resultados de la investigación educativa. Ellos pueden influir y permitir la influencia en los espacios internos y externos al sistema.
- La principal necesidad educativa no estriba en el “saber”, sino en el “saber hacer”. La investigación asume una perspectiva que integra intervención directa sobre la realidad educativa.
- El CEE reconoce su propia labor como aquella que no tiene como finalidad en sí misma el conocer. Se consolida una dinámica de “aprender a hacer” su propio conocimiento y acción.
- La metodología de investigación-acción permite penetrar los ámbitos de educación formal y no formal.
- El cambio social no es una tarea abstracta. El CEE considera que por medio de la acumulación incremental de cambios en grupos populares puede producirse una transformación cualitativa en la sociedad.

- Dado el supuesto anterior, el destinatario del trabajo –directa o indirectamente– se define como los sectores populares de la sociedad nacional y latinoamericana.
- Los promotores sociales, los instructores y los maestros que trabajan con los sectores populares se consideran agentes importantes, interlocutores del trabajo del CEE. En coherencia con lo anterior, el Centro dirige, simultáneamente, la difusión de sus resultados a los tomadores de decisiones, a los agentes educativos y a la comunidad académica en general.
- Se buscan nuevos espacios de incidencia. Se exploran con mayor extensión y profundidad actividades de educación no formal e informal.

En 1977 se propuso formas de combatir la deserción por la presencia de una gran proporción de escuelas primarias incompletas.

Fue la época del escepticismo respecto del papel de la educación formal en el cambio social. El Centro se orientó, entonces, a la educación no formal de adultos: realizó evaluaciones de programas innovadores en el campo –Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, Plan Maíz, proyectos de organización popular suburbana y campesina–, desarrolló sistemas educativos alternativos para regiones o comunidades específicas y, más adelante, diseñó y desarrolló proyectos experimentales de investigación-acción en este campo.

La vida del CEE, como la de cualquier comunidad de trabajo en búsqueda de su identidad frente a los retos de la educación nacional y latinoamericana, no podía estar exenta de conflictos y contradicciones. Hubo ocasiones en que las divergencias en torno a la división social del trabajo tuvieron que dirimirse incluso con pérdidas de valiosos



colaboradores. En otros momentos, no resultaba comprensible para algunos investigadores cómo se podía ser coherente con las exigencias del quehacer científico, cuando se intentaba cambiar el escritorio por el campo, o cuando se pretendía vincular en un mismo proyecto y proceso al sujeto popular y al investigador-promotor, como condición indispensable de la participación del CEE en el proyecto popular.

De todas maneras, los estudios sobre educación formal también continuaron. En 1977 realizó una investigación sobre costos, financiamiento y eficiencia de la educación formal en México, donde se documentan los cuestionamientos sobre la capacidad del gobierno federal para financiar el desarrollo educativo sin recurrir a mecanismos distintos de los que venía utilizando hasta 1974.

Pocos años más tarde (1978) se lanzó el Programa de Primaria para Todos los Niños. A petición del mismo, el Centro llevó a cabo dos estudios con importantes repercusiones, tanto en la política educativa como en su propia concepción de la educación. El primero se denominó “El síndrome de atraso escolar y el abandono del sistema educativo”. Esta investigación permite abrir la caja negra de lo que sucede dentro del aula y descubrir formas específicas en las cuales el proceso mismo de enseñanza-aprendizaje tiende a privilegiar a

los alumnos que, de antemano, se encuentran más favorecidos, y a propiciar el atraso relativo que, a la postre, se traduce en reprobación y deserción entre los alumnos más pobres. Este estudio volvió la mirada a la escuela, a sus problemas y a sus espacios de transformación.

El segundo (1980) tuvo que ver con la participación de la comunidad en la escuela primaria rural. Este muestra cómo, cuando esta participación se da, sea por iniciativa de la comunidad o de la escuela, repercute favorablemente en los



resultados de aprendizaje de los alumnos, de manera independiente del estado de pobreza o suficiencia material de la escuela. Un estudio posterior, ya de naturaleza experimental, confirmó estas hipótesis y generó como resultado un par de manuales: uno para el maestro rural y otro para los padres de familia. De nuevo, las posibilidades de una escuela transformada se hicieron evidentes. La primera aproximación experimental permitió diseñar dos nuevos proyectos sucesivos de intervención, más sólidos, con los que se intentó atender, pero sobre todo prevenir, de manera global –desde la escuela y la familia–, el rezago escolar en comunidades rurales. Los resultados sobre la calidad de los aprendizajes de los alumnos de las escuelas en las que se trabajaba se pusieron nuevamente de manifiesto.

Poco más tarde (1981), el CEE se involucró en el diseño y la puesta en marcha de un proyecto experimental de educación preescolar alternativa, autogestivo, en manos de madres educadoras, adaptado a la realidad de zonas urbano-marginales, conocido como *Nezahualpilli*. El Centro dirigió este proyecto en sus inicios, lo asesoró durante un tiempo y, finalmente, lo entregó a las madres educadoras de Nezahualcóyotl, quienes aún lo siguen conduciendo y se han encargado de su difusión.

En ese mismo año, la SEP solicitó al Centro que diseñara y pusiera a prueba un modelo alternativo de educación secundaria para zonas rurales. Con ello se mostró que es posible lograr no solo resultados educativos al egreso de la secundaria, equivalentes a los de las secundarias tradicionales, sino un conjunto de aprendizajes en conocimientos, habilidades, valores y actitudes relevantes para el medio rural.

Mientras tanto, el Centro seguía haciendo estudios de diagnósticos y de evaluación de política educativa. En 1982 realizó uno comprehensivo sobre el presente y el futuro de la educación secundaria en México. De la misma manera, efectuó investigaciones acerca de los maestros de educación básica y su mercado de trabajo, las características de los docentes que encontraban satisfacción en su labor en el medio

rural. Realizó el estudio sobre la participación de las comunidades en el gasto educativo, y llevó a cabo otro sobre políticas y programas que incrementaran la eficiencia de la educación primaria.

Desde 1979, el Centro se involucró en dos proyectos de investigación-acción relacionados con la educación de adultos campesinos: uno en Guerrero y otro en Tabasco. En 1982 efectuó un estudio acerca de la vinculación entre educación –tanto escolar como no formal– y productividad agrícola, en cuatro regiones maiceras de temporal, que después tuvo como consecuencia el diseño de un proyecto de investigación-acción orientado a mejorar la práctica educativa de los extensionistas agrícolas.

CUARTA ETAPA (1984 A 1990)

En esta se asumen los siguientes supuestos básicos:

- La educación es una variable “condicionada”, pero a la vez puede ser una variable “condicionante” de los procesos de transformación social.
- La educación es indispensable para generar y alimentar procesos de cambio.
- Se conocen ya muchas de las condiciones que permiten que la educación sea transformadora o reproductora de la desigualdad. El propio sistema genera, mediante sus contradicciones internas, condiciones para la transformación educativa.
- El CEE cuenta con conocimientos y experiencias propias que le permiten sistematizar y complementar sus metodologías y propuestas alternativas, tanto en el ámbito formal de la educación como en el no formal.
- Se revalora, por constatación, el potencial del magisterio y de los agentes educativos externos al sistema como impulsores y productores de cambio.

- Los conocimientos y las experiencias del CEE son solicitados y puestos al servicio de diversas instancias de acción educativa.
- La investigación-acción es asumida como un modo de entender y realizar la tarea del Centro. Empieza a buscarse y a darse una coherencia entre la metodología empleada y el tipo de educación que propone la institución. Se dan pasos de mayor consistencia teórica y propositiva.
- La educación juega un papel significativo en el fortalecimiento del tejido social, como elemento que puede dar cada vez mayor consistencia y organicidad a la sociedad interlocutora del Estado, como responsable última del destino histórico de nuestro país.

A partir de 1985, el Centro se involucró en el desarrollo y en la prueba de un modelo curricular para la educación intercultural en zonas indígenas. Pudo mostrar las ventajas de incluir a los maestros, a los alumnos y a la comunidad en la incorporación de contenidos étnicos al currículo de educación primaria destinada a poblaciones indígenas.

En 1984 evaluó dos programas del Instituto Nacional de Educación de Adultos (INEA): el de educación básica para adultos autodidactas y los círculos de alfabetización. En 1985 realizó una investigación sobre necesidades de comunidades campesinas y marginales para fundamentar la incorporación de una quinta área, de contenido tecnológico, al currículo de educación básica para adultos, cuyo programa diseñó. En 1986 hizo un "estado del arte" sobre las relaciones entre educación y productividad en situaciones de



marginalidad, y en ese mismo año efectuó un estudio, en el nivel latinoamericano, sobre programas que vinculan educación con trabajo entre poblaciones con alfabetismo precario. En 1988 llevó a cabo una investigación acerca del funcionamiento y los resultados de programas de alfabetización y de capacitación para el trabajo en México, que formó parte de un estudio comparativo con Canadá y Tanzania.



En 1989 comenzó a realizar proyectos de intervención directa en formación de docentes en ejercicio, todos ellos con maestros de zonas marginadas: rurales, indígenas y urbanas. Producto de estas experiencias es el libro *Más allá del salón de clases*, que ha sido utilizado por la SEP en diversos programas de formación de docentes.

En 1989 tuvo la oportunidad de presentar una propuesta de modernización educativa al entonces secretario de Educación Pública, que recogía gran parte de los hallazgos de las investigaciones y proyectos experimentales anteriores, así como la experiencia y los estudios de otras instituciones nacionales y latinoamericanas.

En 1990 pudo trabajar en un proyecto de educación comunitaria integral, que articuló los resultados de proyectos previos de investigación-acción y puso a prueba un modelo de atención educativa integral –a maestros, padres y alumnos desertores–, en diez comunidades rurales de Guanajuato.

QUINTA ETAPA (1991-AL PRESENTE)

A principios de esta etapa, el contexto nacional e internacional cambió sustancialmente. Después de la caída del muro de Berlín (1989), y con ello el desplome de lo que se conoce como el “socialismo real”, las condiciones tendieron hacia un liberalismo económico y un conservadurismo político.

Esto llevó a que buena parte de los países de América Latina se vieran inmersos en las “reformas estructurales”, que fueron modificaciones profundas al pacto social, en aspectos tan relevantes como la salud, la educación, lo laboral, las finanzas públicas, la apertura económica, reformas electorales y de partidos, entre otras muchas.

Ante este escenario neoliberal, la dinámica desarrollada en el CEE para acometer la investigación educativa como la actividad privilegiada que permite transformar las estructuras culturales, políticas, sociales y económicas, se inclinó por una postura diferenciadora:

- Concibe a la educación, y a la educación de calidad, como un derecho de todo ser humano, como el medio indispensable para llegar a ser persona, nunca como una mercancía, ni siquiera como un bien que se otorga discrecionalmente a quien lo merezca. Su campo prioritario de incidencia es la base cultural de toda la estructura social: la persona, la escuela, el alumno, el maestro, los padres de familia, y desde ahí en un largo proceso de emergencia de la ciudadanía hasta las autoridades, últimas del sistema educativo y, por supuesto, de todo el sistema social.
- El campo privilegiado de la investigación en el CEE es el tejido social, el capital social y la organización desde la base. Un instrumento prioritario para recabar y develar los hallazgos de la investigación son múltiples modelos de conversaciones estructuradas mediante observación, filmación, acompañamiento, encuestas, entrevistas, etc. El propósito es descubrir, entender, construir relaciones sociales sanas, nutritivas, sólidas, educadas, inspiradoras.
- A partir de estos hallazgos y apoyados en todo el rigor del método científico y de la sistematización cuidadosa, el CEE aspira a la formulación de acuerdos, de normas de convivencia que sean la base de una legislación congruente con la vida social.

Por otro lado, el CEE de inicios de esta etapa estaba inmerso en terminar el ajuste en tamaño y en posibilidades de financiamiento. Pero el reto para una institución dedicada a la investigación educativa era (es) mayor que la sola subsistencia económica.

El regreso de varios de sus fundadores aportó elementos relevantes para la ardua tarea de resignificación indispensable. A mediados de los noventa se produjo la salida de algunos de las y los investigadores más experimentados; no obstante, y producto de la reflexividad interna, esta situación se pudo solventar.

Este mismo factor reflexivo, con una fuerte fundamentación filosófica, permitió por aquella época resignificar y reformular su misión (tarea que emprendió reiterada y participativamente con ánimo y valor admirables) y transformarla en lo atingente.

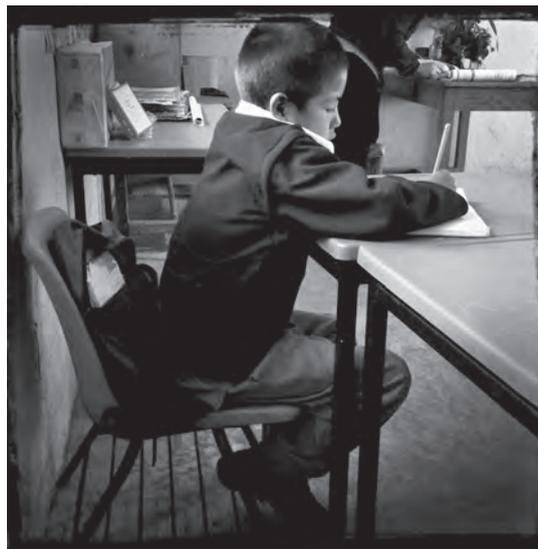
El CEE enfrentó, además, una nueva situación de conflicto: hacia 1998 el entonces rector de la Universidad Iberoamericana (UIA) Santa Fe intentó que el Centro pasara a formar parte de ella, cosa que venía siendo la suerte de instituciones hermanas de América Latina, como el Centro de Reflexión y Planificación Educativa (CERPE) de Venezuela y en Chile, el Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE) que fueron absorbidas por las universidades jesuitas Andrés Bello, en Caracas, y Alberto Hurtado, en Santiago, respectivamente. No obstante, al no contar con la aprobación de la comunidad académica del Centro ni con el respaldo efectivo de la autoridad de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús, la ocurrencia no prosperó y el CEE mantuvo su identidad y su autonomía académica y de gestión.

Por el peso que implica ser económicamente autosuficiente, la rotación de personal fue una constante. Ante esta fragilidad el CEE ha sabido formar valiosas y valiosos investigadores, lo que ahora permite tener un grupo joven, pero experimentado.

Una característica fundamental de esta etapa, y que la diferencia de las anteriores, es la autonomía académica y de gestión. El CEE ha tenido, en este lapso, como única fuente de financiamiento su trabajo. Es así que su gestión lo impele a estar en el “ojo del huracán” de la política pública en educación. Con base en lo anterior, en este periodo toma la decisión de trabajar “cerca” de las instituciones, pero con la autonomía intelectual y académica suficiente para lograr una influencia clara en la política pública o institucional.

En la lógica explícita de incidencia en política pública e institucional, el CEE viene estructurando su actividad académica desde varias formas de trabajo: sistematización, evaluación, investigación, desarrollo educativo y acompañamiento. Esta organización del quehacer del Centro se relaciona con la diversidad de solicitudes de proyectos por parte de distintas instituciones del gobierno federal y de entidades federativas —entre las que ha destacado, por el volumen de trabajo realizado, la SEP—, organizaciones de la sociedad civil e instancias empresariales, así como con la manera en que el CEE ha procesado sus necesidades, en tanto generadoras de propuestas de colaboración con ellas.

Entre 1992 y 1995 llevó a cabo una de las evaluaciones educativas de mayor envergadura que se han realizado en México, “El impacto y efectividad de costos del Programa para Abatir el Rezago Educativo”, obtenida por licitación llevada a cabo por el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), organismo que tenía a su cargo los programas de educación compensatoria. El trabajo aprovecha toda la experiencia institucional en el análisis de políticas y programas educativos con los más pobres y se enfoca a la toma de decisiones. A raíz de los hallazgos de este estudio, el CEE ha enfatizado una posición



crítica-propositiva respecto a las organizaciones internacionales y de sus modelos compensatorios para América Latina.

Al inicio del sexenio 1988-1994 elaboró un diagnóstico educativo y una propuesta del gobierno para Manuel Bartlett. Dicho documento fue la inspiración de Ernesto Zedillo para llevar a cabo la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), en 1992. A raíz de la situación que propició este evento, el CEE llevó a cabo una serie de siete diagnósticos estatales de la educación básica a solicitud de los gobiernos de otras tantas entidades federativas. Estos diagnósticos permitieron capacitar a equipos locales de planeación educativa y dotarlos de herramientas e instrumentos para gestionar la responsabilidad recibida. Esas entidades fueron Guanajuato, Aguascalientes, Quintana Roo, Coahuila, Distrito Federal, Jalisco y Baja California.

De 1990 a 1993 llevó a cabo un estudio sobre la calidad de la educación primaria en cinco zonas contrastadas del estado de Puebla, con el objetivo de entender mejor las causas de las diferencias en la calidad educativa, a partir del análisis de las relaciones entre el contexto, las características de la demanda, la oferta y los resultados de aprendizaje. El estudio descubrió grandes inequidades en la calidad de los resultados, y pudo atribuirlos a la forma como se articulan oferta y demanda educativas y los resultados de aprendizaje. Sin embargo, también mostró la importancia del docente en su capacidad de elevar la calidad de la educación en las escuelas, de manera independiente de las condiciones socioeconómicas y culturales del entorno, y señaló las razones por las cuales los maestros que lo logran son la excepción y no la regla. Realizó este estudio por encargo de la UNESCO, el cual comprendía la comparación de los



resultados con investigaciones semejantes llevadas a cabo en China, India y Guinea Bissau en África.

Con el relevo de Manuel Bartlett por Ernesto Zedillo, el CEE atendió la petición de realizar un trabajo de gran envergadura: la comparación y la eventual explicación de las diferencias entre las cifras de la estadística continua de la SEP (en el ciclo escolar 1990-1991) para educación básica y las cifras del Censo Nacional de 1990. El trabajo duró tres años y los hallazgos fueron de enorme importancia. Desgraciadamente, en el momento de presentarlos, Ernesto Zedillo había dejado la Secretaría y se ocupaba de la campaña presidencial de Luis Donaldo Colosio.

Al extenderse la obligatoriedad de la educación básica a la secundaria, se encargó al CEE, ya en el periodo de Miguel Limón Rojas como secretario de Educación, un estudio sobre la distribución de los libros de texto de secundaria. El hallazgo mayor fue documentar la terrible inequidad para las familias más pobres que tenían que comprar los textos de secundaria. Afortunadamente se logró generalizar la dotación de estos libros. Pero la sorpresa y la contrariedad inicial de los funcionarios responsables del programa le valió al CEE el aparente reproche, que en realidad fue un gran elogio, de “obsesos de la equidad”. El nombre del proyecto fue “La recepción de los libros de texto en las zona rurales de las entidades con mayor rezago educativo”.

En el último tramo de maduración de la transición política, para las elecciones de 1997, el CEE se ocupó de la educación cívica. Primero fue el proyecto “El significado del voto en cuatro tipos de electores mexicanos” (Educación para la participación ciudadana), que inició en octubre de 1996 y concluyó en mayo de 1997. Solicitado originalmente por Alianza Cívica, el estudio llevó a crear un grupo mixto CEE/IFE (Instituto Federal Electoral) para redefinir los conceptos rectores de la subcampaña contra la coacción y la compra del voto. Esta colaboración con el IFE condujo a un proyecto mayor, el “Estudio para el diseño de la estrategia de un programa de educación cívica del IFE del 98 al 2000”. La

propuesta del CEE fue aprobada por unanimidad por los consejeros electorales. De diciembre de 1999 a septiembre de 2000, ofreció una asesoría al Instituto Electoral del Distrito Federal.

De febrero de 2000 hasta finales de 2001 el Centro realizó la “Evaluación de la telesecundaria en zonas rurales marginadas de seis entidades federativas del país”. De nuevo el hallazgo duele: la telesecundaria no cumple con el propósito compensatorio y de equidad. El mismo certificado significa cosas muy distintas para los pobres, para los muy pobres y para los más pobres de todos: los indígenas.

Con el cambio de partido en el gobierno federal, la posición del CEE alcanzó aún mayor relevancia, no así el aprovechamiento de sus hallazgos: participó de manera importante e independiente en la elaboración del programa sectorial de educación 2001-2006.

Se le confía “El rediseño de la Subsecretaría de Educación Básica”, proyecto que se extendió a lo largo de cinco años, e inició el acompañamiento académico de uno de los programas del nuevo gobierno, el Programa Escuelas de Calidad (PEC).

A mediados de junio de 2007 el CEE tuvo conversaciones con la Fundación EXEB (Empresarios por la Educación Básica) que concluyeron con el encargo, apoyado por el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE) y por la SEP a través de la SEB, de llevar a cabo la elaboración de “Estándares educativos nacionales: curriculares de contenido y desempeño, de desempeño de docente en el aula y de gestión de escuelas”.

Desde 2008, un cambio en la Dirección General coincidió con la consolidación de un equipo de investigadoras e investigadores y de personal de apoyo técnico académico joven y a la vez experimentado. Este fortalecimiento de la planta académica ha implicado a la institución grandes esfuerzos por disminuir la rotación. Igualmente, ha logrado apoyar la formación continua –privilegiando, como ha sido a lo largo de su historia, el aprendizaje a través del trabajo

en equipo— y la profesionalización (estudios de posgrado) del cuerpo académico, mediante tiempo y recursos.

El CEE viene estructurando su actividad académica desde varias formas de trabajo: sistematización, evaluación, investigación, desarrollo educativo y acompañamiento. Esta organización del quehacer del Centro se relaciona con la diversidad de solicitudes de proyectos por parte de distintas instancias.

Como se aprecia en la enumeración que sigue, el Centro ha mantenido, en la última época de su historia, su opción explícita y manifiesta por la justicia como equidad, a la que puede contribuirse mediante la asunción libre de la educación como un derecho humano y una cuestión pública, es decir, a cargo de todos los miembros de nuestra sociedad, la que quiere avanzar (y lo hace penosamente) hacia una configuración democrática.

Así, a manera de sistematización realizó, por ejemplo, los trabajos de explicitación: a) de la práctica docente, la simiente de lo que posteriormente fueron los estándares de desempeño docente en el aula, y b) del modelo educativo de la Escuela Helen Keller (de Guadalajara), que formalizó por escrito el modo de trabajo de dicha institución para que sus alumnos aprendieran aun con déficit físicos de distinta índoles (ceguera, debilidad visual, entre otras). Estos trabajos son ejemplo de que el Centro mantiene, en nuestros días, una concepción amplia y abierta respecto a lo educativo.

En torno a la evaluación, el CEE ha hecho varias durante los últimos seis años, dentro de las cuales destacan: la “Evaluación del Programa Enciclomedia” (durante cuatro años, con una muestra tipo panel en gran escala —en más de mil escuelas y 140 mil aulas—, y estudios en pequeña escala, siendo la única evaluación de tal magnitud de un programa de dimensiones semejantes), y la “Evaluación al



piloto de Habilidades Digitales para Todos (HDT)", ambas para la SEB federal. También realizó una metaevaluación de la prueba ENLACE, así como dos al concurso de oposición de plazas docentes. Igualmente, valoró el "Programa Juego y Comida dan Salud a tu Vida", de donde se desprendió un trabajo para la SEP, la Secretaría de Salud (SS) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), que consistió en la elaboración de un paquete de materiales de trabajo para que directores de escuelas de educación básica promovieran hábitos alimenticios saludables; y del "Piloto del modelo multigrado en Puebla" (inspirado en la metodología de Escuela Nueva). Para la Organización Mundial de la Salud (OMS-México) y la SS realizó la "Evaluación del modelo de capacitación de promotores de la iniciativa mexicana de seguridad vial", de la cual produjo recomendaciones que la modificaron.

La enumeración de trabajos de valoración referida hasta aquí da cuenta de que el Centro ha configurado y calibrado sus ricos saberes educacionales con el objetivo de informar, de manera verdadera, pertinente, rigurosa y oportuna, la toma de decisiones de los responsables de diversas instancias, en cuyo ámbito de acción recaen distintas y muy relevantes dimensiones del desarrollo educativo, social, y humano de los mexicanos.

Por su parte, en cuanto a investigación, hizo un trabajo académico que derivó en el registro de una "Metodología para el seguimiento cualitativo a escuelas con énfasis en situaciones áulicas". También realizó una "Exploración de las condiciones sociales y educativas acerca de la mejor escuela según ENLACE en 2008", cuyo resultado fundamental es que la práctica docente sí contribuye a romper el determinismo social, pero junto con la participación activa de los familiares en las escuelas. Asimismo, realizó el "Estado del arte y análisis de factibilidad para una evaluación de impacto del PEC".

Estos trabajos de indagación son muestra de que el Centro se dedica a la construcción de conocimiento con miras a transformar benéficamente nuestra sociedad.

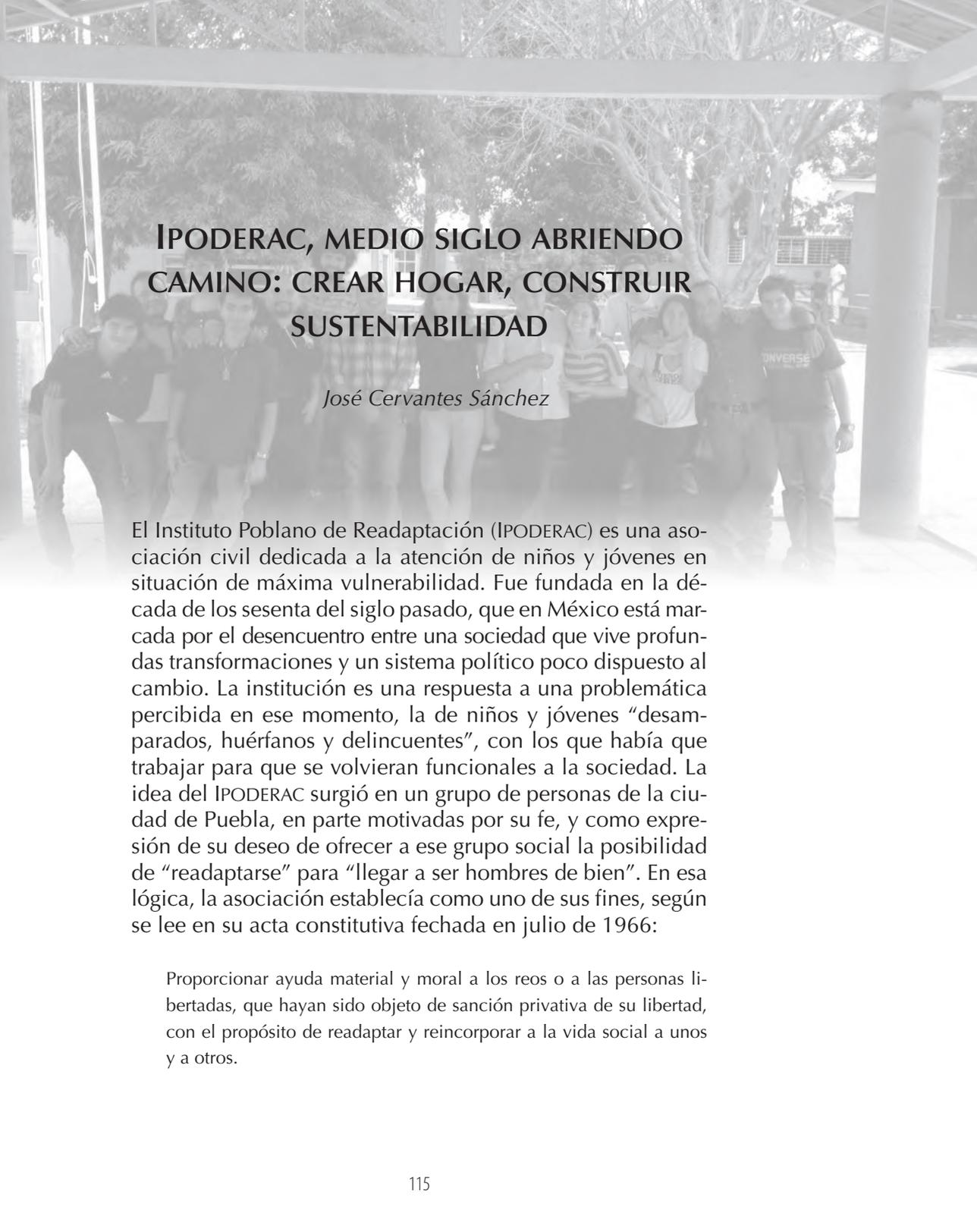
Respecto a desarrollo educativo, el CEE ha tenido una oportunidad para “cosechar” su construcción de saberes de una manera más intencional y directa, para bien de los destinatarios de diversas instituciones del sistema educativo y de otros ámbitos sociales, sin extralimitarse respecto a su rol como centro académico, puesto que el plano institucional corresponde a las autoridades de cada organización. En esta forma de trabajo, piloteó los estándares para la educación básica en cerca de 600 escuelas primarias, y otras 200 en escuelas indígenas mediante un trabajo con Asesores Académicos en la Diversidad (que corresponden en educación indígena a los Asesores Técnico Pedagógicos). También diseñó una estrategia y materiales de apoyo para el programa de Reducción de la extraedad en educación básica. Rediseñó el modelo educativo del Instituto Poblano de Readaptación, Asociación Civil (IPODERAC), que ellos implementan hoy en día, e incluso es la base para su actual trabajo de expansión hacia un nuevo centro de atención a niñas y jóvenes que han vivido o trabajado en la calle. De manera muy particular, desarrolló un “Sistema de evaluación de cargos judiciales”, a pedido del Instituto de Estudios Judiciales del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (IEJ-TSJDF), para la selección, entre otros cargos, de los jueces del Distrito Federal.

Esta diversidad de intervenciones educativas dejan ver una característica de la actividad del Centro: la de trabajar inserto en las complejas condiciones sociales en las que se llevan a cabo los procesos y su conformación institucional y política.

Por último, en una forma de trabajo que el Centro denomina “acompañamiento”, pudo contribuir al diseño del aula telemática de la SEB, y al de la licenciatura en Educación Intercultural, del Instituto Superior Intercultural Ayuuk, en la región mixe de Oaxaca. En estos proyectos se hace patente una condición del quehacer del CEE, la de contribuir al desarrollo educativo y social con la claridad respecto a que los medios empleados y los fines de la acción humana son, necesariamente, concurrentes.

Como reconocimiento a su trabajo, el CEE ha recibido varios premios: uno al nivel internacional, el premio J. Amós Comenio en 1995, por parte de la UNESCO, y otro en el ámbito nacional, el premio institucional en educación de la fundación COMPARTIR, en 2001.

Como puede apreciarse en esta breve reseña de sus 50 años de vida, en educación no hay cortos plazos y en la investigación educativa menos. El CEE del presente está muy lejos de haber agotado el propósito para el que fue fundado. Además, el horizonte de transformación de la estructura social que se entrevé en la quinta etapa y que se acomete con todo entusiasmo, “va para largo”. Estos dos elementos permiten augurar larga vida al CEE de inicios del siglo XXI. Pero el grano de mostaza es ya un árbol que alberga y da cobijo a mucha vida. Los fundadores y todos los que han contribuido a su crecimiento se pueden sentir orgullosos y satisfechos.



IPODERAC, MEDIO SIGLO ABRIENDO CAMINO: CREAR HOGAR, CONSTRUIR SUSTENTABILIDAD

José Cervantes Sánchez

El Instituto Poblano de Readaptación (IPODERAC) es una asociación civil dedicada a la atención de niños y jóvenes en situación de máxima vulnerabilidad. Fue fundada en la década de los sesenta del siglo pasado, que en México está marcada por el desencuentro entre una sociedad que vive profundas transformaciones y un sistema político poco dispuesto al cambio. La institución es una respuesta a una problemática percibida en ese momento, la de niños y jóvenes “desamparados, huérfanos y delincuentes”, con los que había que trabajar para que se volvieran funcionales a la sociedad. La idea del IPODERAC surgió en un grupo de personas de la ciudad de Puebla, en parte motivadas por su fe, y como expresión de su deseo de ofrecer a ese grupo social la posibilidad de “readaptarse” para “llegar a ser hombres de bien”. En esa lógica, la asociación establecía como uno de sus fines, según se lee en su acta constitutiva fechada en julio de 1966:

Proporcionar ayuda material y moral a los reos o a las personas libertadas, que hayan sido objeto de sanción privativa de su libertad, con el propósito de readaptar y reincorporar a la vida social a unos y a otros.

Las condiciones que propiciaron el surgimiento de IPODERAC, en un primer momento, así como su desarrollo posterior, son las siguientes: el grupo fundador se planteó que “había que hacer algo” ante la problemática de los niños y los jóvenes “delincuentes, huérfanos y desamparados” que se concebían como “problema” en la época en que ocurre la fundación. Más adelante, hacia las décadas de los ochenta y noventa, ese concepto se transformará en lo que se conoció como “niños y jóvenes en situación de calle”, hasta llegar a su reformulación, ya en el siglo XXI, como “niños y jóvenes en situación de extrema vulnerabilidad”.



El estilo que marcó la historia de IPODERAC pasa, por un lado, por un fuerte liderazgo que de alguna manera “se transmite” entre el grupo fundador, familiares y amigos cercanos, hasta derivar en la necesidad de formar un equipo profesional que dé atención con base en criterios establecidos. Al no depender de una fuente de recursos al estilo de los gobiernos o las órdenes

religiosas, ni contar con un patrimonio para hacer frente al gasto corriente, la institución se ha distinguido por la búsqueda de la autosustentabilidad a través de la experimentación de diversos negocios de los que obtiene sus ingresos, buscando combinarlos con las aportaciones de donadores. Al mismo tiempo, se ha abocado a la redefinición constante de su misión y a la manera de llevarla a cabo a lo largo de medio siglo, tratando de responder a “los cambiantes retos y desafíos de los niños y jóvenes atendidos”.

Entendido como un trabajo de autorreflexión, la presente semblanza se construyó con la participación de los cuadros directivos de la institución.

PRIMERA ETAPA: LA LUCHA POR LA SUPERVIVENCIA

Según se lee en el acta constitutiva original de IPODERAC, comparecieron ante el notario que dio fe del acto jurídico las siguientes personas: María Elena Landa Ábrego, Fernando Ponce de León, Consuelo Compeán viuda de Bárcena, María de los Ángeles Carvajal viuda de Lazo, Marcelino Mancilla, Guadalupe Landa, María de los Ángeles Martínez, y Eusebio del Cerro Rodríguez. El grupo fundador estaba integrado también por otras personas, quienes según nos cuenta una de ellas, Helga Martens de Barocio, estaban “unidas por el deseo de llevar a cabo un apostolado en favor de los más necesitados”, razón por la cual, “una o dos veces por semana visitábamos a los reclusos en la cárcel de San Miguel en la ciudad de Puebla, para contribuir en su proceso de rehabilitación”. Durante las visitas platicaban con ellos, les leían la biblia, llevaban comida y hasta alguna golosina o pastel para motivarlos y animarlos. Sin embargo, después de un tiempo, el grupo se dio cuenta de que sus esfuerzos no rendían los frutos esperados, pues los internos, en su mayoría, “una vez fuera de la cárcel reincidían y, al poco tiempo, estaban de regreso en el reclusorio”.

Ante esta dificultad, el grupo, bajo el liderazgo de María Elena Landa, decidió dar un giro a su trabajo y se orientó a ayudar a los niños y los jóvenes reclusos en el tutelar para menores, con la esperanza de “contribuir a su readaptación para que en el futuro llegaran a ser hombres de bien”. Las cosas marchaban adecuadamente, hasta que se enfrentaron a las trabas burocráticas que les impedían visitar y llevar a cabo su labor con los internos. Este nuevo obstáculo les hizo ver la necesidad de formar una instancia autónoma,





que les permitiera seguir trabajando en pro de quienes entonces eran llamados “menores infractores”.

Una vez formalizada la constitución legal del IPODERAC como asociación civil, el grupo fundador se dedicó a conseguir un espacio propicio para dar cabida a esos niños y jóvenes abandonados que pronto recibirían, y encontraron un terreno de nueve hectáreas en la periferia de la ciudad de Atlixco, Puebla, que consideraron idóneo para establecerse. Para conseguir los recursos necesarios, comprar el terreno y empezar la construcción,

el grupo se involucró en la organización de rifas y colectas en iglesias y escuelas, así como en la animación de eventos, como las fiestas temáticas a las que invitaban a amigos, familiares y conocidos, quienes también se convirtieron en benefactores de la nascente obra.

Los primeros niños y jóvenes que llegaron a IPODERAC provenían del tutelar para menores, una vez que el grupo fundador los invitara a escaparse para vivir en el nascente Instituto. Las casas se construyeron gracias a las donaciones de personas, empresas y fundaciones, siguiendo un modelo que María Elena Landa conoció y visitó en Chile, y que resultaba innovador para la época, pues rompía con los modelos, imperantes hasta entonces, de grandes dormitorios para dar cabida a los internos. A la primera casa levantada se le puso el nombre de San Pedro, y en el curso de los años siguieron otras, hasta completar seis: San Juan, San Lucas, San Pablo, San Marcos y San José, que fue la última en construirse, pensada específicamente para albergar a los jóvenes de mayor edad. Con el paso de los años se erigieron otros espacios que dieron forma a lo que hoy es IPODERAC: la cocina, la capilla, las oficinas, la casa de la directora, la casa de voluntarios, la quesería y la carpintería.

Después del primer momento de construcción, ya se tenían las casas, pero “también había que comer”, y para ello había que trabajar con ahínco, recuerda Helga Martens, quien además refiere que en la primera mitad de la década de los setenta, durante la presidencia de Luis Echeverría,

... su señora y su hijo Álvaro se interesaron mucho en IPODERAC. Nos mandaron un tractor ruso y luego hicieron llegar la información que el DIF distribuía para fomentar los huertos familiares en un terreno de 10 por 20 metros, para dar de comer a una familia de diez personas. María Elena y los niños lo experimentaron en el espacio que ahora ocupa el parquecito de juegos, y que entonces era el huerto familiar: había un surco de betabel, un surco de zanahoria, un surco de ejotes, un surco de jitomate y de otras legumbres y vegetales.

El paquete incluía las semillas y la información de cuándo había que sembrarlo, cuándo cosecharlo, y qué cuidados tener.

En IPODERAC se siguió al pie de la letra y funcionó perfectamente. María Elena, que era muy práctica, dijo: “ya tenemos verduras, pero ahora necesitamos carne, hay que pensar qué cosas vamos a hacer”.

Incursionaron en la cría de conejos:

... se construyeron las conejeras en el lugar donde ahora están las oficinas; todo estaba bien hecho y organizado para que funcionara adecuadamente. Ya se tenía la carne de conejo que se consumía en IPODERAC y también se vendía en supermercados. Estaba también la piel, que se curtía para hacer colchas, así como llaveros con su pata de conejo, que se vendían para obtener ingresos destinados a la manutención del Instituto.





Como parte de la misma búsqueda de sustentabilidad, más adelante se criaron codornices y los niños consumían una parte de la producción; el resto se envasaba en vinagreta y se vendía. Otros intentos por lograr la autosuficiencia condujeron a una variedad de negocios: un restaurante en el zócalo de Atlixco, así como la cría de diversas especies: tilapias, gansos, patos, gallinas y hasta vacas. La constante fue que los intentos funcionaban un tiempo y después decaían, bien porque no resultaban suficientemente rentables, bien

porque requerían cuidados muy especializados. La lucha por el sostenimiento seguía presente y, gracias al apoyo de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, que regaló la instalación de un sistema de riego por goteo con una tecnología traída de Israel, la directora María Elena Landa echó a andar, en toda forma, una huerta de aguacates. Sin embargo, el negocio no funcionó porque antes de la cosecha entraban personas extrañas y robaban todo el producto.

La dirección de IPODERAC, desde su fundación hasta 1988, fue ocupada por María Elena Landa, quien plasmó en la naciente institución el carácter decidido que distinguió su vida entera. Por esta razón, ya desde los primeros días del Instituto se tuvo como un valor destacado la disciplina, ejercida “con firmeza y con afecto a la vez”, como uno de los elementos fundamentales que darán solidez a la relación entre los adultos —educadores, administrativos y directivos— y los niños y los jóvenes para quienes IPODERAC “se convierte en su familia, espacio vital donde el ser humano se forma y aprende la vida, donde es protegido y al mismo tiempo es invitado a tomar decisiones, a aprender y a vivir los valores que marcarán su historia”, recuerda Agustín Landa, quien sucedió en la dirección a su tía. María Elena Landa impuso un estilo exigente en la educación de los niños y jóvenes,

... convencida de que esa era la manera adecuada de demostrar el amor que sentía por ellos, y de esa forma les preparaba para vivir una vida sana y provechosa para ellos mismos, para sus familias y para la sociedad en general.

Así también, el estudio era importante como preparación para la vida, recuerda Helga Martens: “María Elena fue modelo de estudio y trabajo, pues a la par que dirigía la institución, trabajó como antropóloga en el INAH y se mantenía de su salario”. Siempre se tuvo la idea de que los niños debían ir a las escuelas públicas de Atlixco, por lo que asistieron primero a la de la comunidad de Los Molinos, y más adelante,

... se les distribuyó en una decena de escuelas públicas de los diversos niveles, de preescolar a bachillerato, donde los niños y jóvenes cursaban sus estudios formales y socializaban con otros compañeros, con algunos de los cuales llegan a establecer lazos de amistad entrañables.



IPODERAC rompió los moldes de los albergues o casas hogar que había en la época de su fundación. Una parte de su éxito se debe a que no instaló a los niños y los jóvenes en dormitorios o galeras, sino que se construyeron casas

pensando en ellos. “Allí cada uno tiene su propio espacio, que no es individual, sino que le obliga a convivir, a relacionarse y a organizarse para la vida cotidiana”. Cada casa es habitada por 12 niños o jóvenes en una edad y proceso de maduración similar. Viven tres en cada cuarto, y cada uno es responsable de su cama y su armario; al mismo tiempo, comparte con el resto de sus compañeros los baños y regaderas, la sala y el comedor, que han de mantener limpios y ordenados con la participación de todos los habitantes. El comedor funciona como lugar de estudio por las tardes y después se convierte en espacio de recreo y convivencia antes de ir a dormir.



Animados y orientados por un educador, que tiene su propio espacio dentro de la casa, los niños y jóvenes aprenden a vivir en un lugar digno y seguro, que puede llamar su casa porque así lo es: allí pasa una buena parte de su vida, y allí aprende a ser él mismo.

Educación para el trabajo

La intuición inicial de María Elena Landa se ha reforzado y actualizado a lo largo del tiempo. Los niños y los jóvenes participan en el trabajo, siempre abundante, que implica el mantenimiento de una institución del tamaño y la historia de IPODERAC.

A través del trabajo se aprende la responsabilidad, se alimenta el sentido de pertenencia y se construye esperanza para el futuro, pues el joven, al culminar su proceso en IPODERAC, vivió de manera independiente y, eventualmente, al formar una familia, cuenta con elementos para mantenerse, para trabajar y ser un sujeto positivo y con la posibilidad de hacer un aporte a la sociedad y a su familia.

En algunos casos, las habilidades aprendidas dentro del Instituto, como la carpintería y la quesería, les permiten tener un trabajo estable para hacer frente a su vida.

Casa de puertas abiertas

Desde su inicio, IPODERAC se considera “una casa de puertas abiertas”. Significa, según explica la presidenta del Patronato,

... que no hay rejas que coarten la libertad de los jóvenes y los mantengan encerrados, sino al contrario: la puerta siempre está abierta y ellos se pueden ir y pueden salirse cuando así lo decidan. Por eso, los niños y jóvenes están en la institución porque desean estar y formar parte de ella. Contrario a lo que pudiera pensarse, la tasa de deserción es muy baja, pues aunque saben que pueden salir en cualquier momento, eligen quedarse en IPODERAC, porque lo que se les ofrece es un ambiente sano, positivo, de trabajo y responsabilidad que les permite reinterpretar su vida y proyectarse al futuro con esperanza.



El Patronato de IPODERAC

La directiva nombrada en la fundación de IPODERAC devino después en el Patronato. La primera que encabezó este grupo fue María Elena Calderón de Gómez, y después Teresa García Carral de Díaz Barriga. A continuación ocupó la presidencia, durante dos años, Helga Martens de Barocio, para ceder el puesto a Rosario Rugarcía de Menéndez. Más adelante lo fue María Eloína Espinosa Yglesias de Maurer, para pasar la estafeta nuevamente a Helga Martens, quien ocupa la presidencia desde 1990 hasta el presente. Para ella, su trabajo significa “una lucha permanente por la consolda-

ción y la permanencia del IPODERAC”, convencida de que es una obra “que debe trascender” porque, como lo expresa:

... lo sentía como una obligación que yo misma me puse, para luchar contra viento y marea. He vivido momentos en que sentía que estaba sola, pero siempre hubo alguien que estaba a mi lado para hacerme fuerte y seguir adelante con esta tarea tan hermosa.



El Patronato también ha supuesto cambio y crecimiento,

... con la intención de promover la sensibilidad en la sociedad para apoyar a la niñez y a la juventud en situación vulnerable, y en particular lograr la participación desinteresada de personas y grupos en pro de nuestros niños y jóvenes.

IPODERAC cuenta con el apoyo de un grupo de amigos de Denver, Colorado, en Estados Unidos, encabezado por Jim Polsfut, que se ha constituido como IPODERAC's Children Fund; organiza campañas para dar a conocer el trabajo del Instituto y recolecta fondos para apoyar diversos esfuerzos y nuevos proyectos. De manera semejante, en el País Vasco, en España, se tiene un esfuerzo llamado IPO Lagún, a partir de la iniciativa de Miryam Artola y otros voluntarios que trabajaron en él y siguen comprometidos con la causa en favor de los muchachos.

El seguimiento del Patronato sobre la operación de IPODERAC se lleva a cabo por medio de informes mensuales, en ocasión de la reunión del propio Patronato. La mayoría de los integrantes de este organismo se encuentra en Puebla, pero para consultar a los que están lejos utilizan la tecnología que los mantiene en comunicación. El director de IPODERAC presenta un informe en el que detalla los diversos aspectos a los que da seguimiento el Patronato, incluyendo los asuntos financieros y los que tienen que ver con el cumplimiento de

la misión del Instituto, de acuerdo con la planeación que se realiza anualmente. Algunos de los miembros del Patronato acuden de manera regular a la institución, y así se hacen presentes para conocer de primera mano lo que ocurre, y brindar su apoyo y orientación.

A decir de su presidenta, en el Patronato están convencidos de que “una administración transparente y que rinde cuentas es fundamental para mantener la confianza de los donadores en la institución”. En ese sentido, a partir de la experiencia de medio siglo durante el cual siempre se ha contado con el apoyo de numerosos donadores, “se sigue una política de rendición de cuentas, lo que implica informar con claridad en qué se emplean los recursos que se reciben como donativos”. De esa manera, el donador,



... quien siempre tiene derecho a pedir información al respecto, sabe exactamente en qué se emplea su donativo y se siente invitado a seguir apoyando una obra que requiere de su apoyo y de la cual, al mismo tiempo, se siente orgulloso por mínima que sea su contribución.

SEGUNDA ETAPA: ALCANZAR LA SUSTENTABILIDAD Y FORTALECER EL EQUIPO

Agustín Landa, sobrino de María Elena Landa, se había acercado ya como voluntario a participar en el naciente Instituto, con el deseo de apoyar a los niños y los jóvenes por un tiempo. Recuerda que, invitado por su tía, pasó la Navidad de 1981 en IPODERAC y, estando en misa, “uno de los niños dio gracias a Dios por tener mamá”. En esa ocasión, recuerda el mismo Agustín:

... escuchar eso me impresionó y me impactó mucho y me puse a pensar y a decir "caray, yo tengo padre y madre y todo y no soy capaz de dar gracias por todo lo que tengo". Y ahí fue que dije: "me voy a venir en el verano a ayudar aquí".

Agustín empezó a organizar un grupo de amigos de la parroquia de Santa Engracia, en Monterrey, para pasar los veranos apoyando las tareas de IPODERAC, y más tarde le tocó ir a recoger las primeras cabras que fueron regaladas a la institución. De esos primeros contactos, Agustín recuerda la claridad de su tía tenía sobre



... cómo los niños y jóvenes de IPODERAC tenían que ganarse las cosas y luchar por tener una mejor vida, y sobre el papel de los educadores, que eran unos facilitadores para alcanzar esos objetivos.

Cuando llegaron las cabras, poco sabían de su manejo y de los beneficios que podían aportar y, sin embargo, a la postre marcaron de manera decisiva el futuro de IPODERAC. Por un lado, en la búsqueda de recursos propios, estaba claro que el último emprendimiento llevado a cabo por la directora María

Elena Landa, el de los aguacates, no era negocio, por lo que decidió quitar la huerta y apostó por las cabras; en poco tiempo la huerta se convirtió en un sembradío de alfalfa para alimentarlas. De manera indirecta, ese cambio de negocio para obtener recursos significó también el fin de una etapa, pues fue en esa época cuando María Elena Landa decidió retirarse de la dirección para atender su salud; a partir de entonces se fue a vivir a su casa de Atlixco y continuó su trabajo como antropóloga en el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). En su lugar quedó su sobrino Agustín, que

inicialmente había llegado a colaborar en la institución por un tiempo breve.

Ya con las cabras en IPODERAC, se adaptó un espacio para la elaboración de quesos, que se ofrecían a posibles clientes “en las iglesias, después de misa, en las cercanías de los mercados, pero no tenían gran demanda”. La idea era aprovechar el ciclo completo de producción desde la siembra de alfalfa para alimentarlas, hasta la ordeña de la leche que servía de base para los quesos. El proyecto productivo, finalmente, vio la luz con la llegada de Rafael Perler. Él era, entonces, un quesero suizo jubilado que vivía en Puebla y se acercó a IPODERAC a ofrecer su colaboración como voluntario. Recuerda Helga Martens, presidenta del Patronato, que:

... sus conocimientos profundos y certeros sobre el proceso de la elaboración de quesos, así como su estilo disciplinado y entrega apasionada al trabajo con el tiempo dio abundantes frutos. Por un lado, los procesos para elaborar los quesos se volvieron más precisos y organizados, con un control de calidad que resultaba en quesos que eran no solo vistosos, sino que poseían el sabor característico de los productos artesanales de calidad gourmet.



La demanda por los quesos aumentó y pronto fue necesario construir un edificio propio para la quesería, contando para ello con un apoyo de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), lo que permitió gozar de un espacio acondicionado específicamente para la producción de quesos finos en todas sus etapas: recepción de la leche, pasteurización, cuajado y moldeado, maduración y empaque. A mediados de la década de los noventa, la venta de quesos se convirtió en una fuente significativa de recursos para la manutención de la institución, a la par que se recibieron



algunos reconocimientos, como el premio Luis Elizondo que se le otorgó en 1992, y la participación en ferias y exposiciones de quesos en Europa se volvió una constante. En una de esas ferias, la de Appenzel, Suiza, en 2004, se otorgó un reconocimiento al queso Flor de Atlixco, creación exclusiva de IPODERAC. En esa época, recuerda Agustín,

Era común ver a los jóvenes mayores manejando el tractor, cortando y recogiendo la alfalfa, cambiando la tubería del riego, y a otros levantarse de madrugada a ordeñar las cabras, para entonces un numeroso hato que proveía la leche para la producción de quesos.

La labor de toda la institución por la sustentabilidad y la consecución de recursos a través del trabajo comprometido se convirtió en un distintivo de IPODERAC. Pero, según recuerda Agustín Landa,

... el corazón, la parte más importante y razón de ser de la institución, se mantenía intacta: la educación de los niños y jóvenes para ofrecerles un espacio propicio a su crecimiento, maduración y desarrollo, de manera que puedan llegar a su máximo potencial como personas y, más adelante, aportar a la sociedad a través de familias amorosas y cuidadoras de sus miembros.

Así como la constancia y la especialización dieron sus frutos en la producción, la labor educativa también fue objeto de atención y análisis, con la intención de “dar a los niños y jóvenes un mejor servicio”. Fernando Ballí se había acercado a IPODERAC como voluntario mientras estudiaba medicina, y más tarde lo hizo durante su servicio social en Huejotzingo. En 1990 se convirtió en el director educativo de IPODERAC y se dedicó de lleno a atender a los niños y los jóvenes, tanto en su crecimiento personal, como en su salud y bienestar integral. Cerca de la entrada principal del Instituto se construyó un consultorio donde Fernando

atendía, además de los niños, a personas que vivían en los alrededores, y ello contribuyó, según recuerda Agustín Landa, “a que la visión de la gente hacia IPODERAC se hiciera más cercana y empática”.

En respuesta a los nuevos retos planteados por la educación de los niños y los jóvenes atendidos, en 1996 se vivió un proceso que dio un fuerte impulso a la planeación, el fortalecimiento y la profesionalización del voluntariado. Se realizó un ejercicio de prospectiva que tuvo la novedad de incluir a los niños y los jóvenes, quienes expresaron cómo querían ver a su IPODERAC a diez años de distancia, y lo plasmaron en un documento titulado “Visión 2006”. Algunos de los resultados de esta experiencia, además de la inclusión decidida de los niños y los jóvenes en su proceso educativo, tuvieron efectos en la vida cotidiana de la institución. Recuerda Agustín Landa que el resultado de aquella experiencia llevó a

... hacer un esfuerzo por formalizar algunos aspectos de la educación y seguimiento de los niños y jóvenes en IPODERAC, lo cual se vio reflejado en archivos y actas que permitieran dar cuenta de los avances y los retos, siempre renovados; también se estableció una cartilla de ahorro que permitió un mayor compromiso de cada joven para ahorrar de acuerdo con el trabajo desempeñado, y de esa forma comprometerse con la construcción de un futuro en las mejores condiciones posibles.

Como un hogar de puertas abiertas, la decisión explícita de permanecer en sus instalaciones era condición necesaria para los niños y los jóvenes, “quienes de esa manera asumían un compromiso de participación en su propia formación”.

Unos años más adelante, en 1998, se inició un proceso de fortalecimiento auspiciado por la Fundación Quiera, que fue dirigido metodológicamente por Thais, consultora especializada en asuntos relativos al desarrollo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, desde una perspectiva de derechos. En un ejercicio que implicó la participación de todos

los involucrados en la institución, se rescató la historia de IPODERAC, se definieron perfiles, se establecieron reglas y criterios por escrito, y se inició un proceso de seguimiento individual a cada niño y joven. Como resultado de su participación activa en el Programa, recuerda Agustín Landa,

... el equipo educativo se hizo más fuerte y creció en número; además, gradualmente, los educadores fueron adquiriendo un perfil de mayor preparación, y ahora había psicólogos, educadores y pedagogos profesionales que atendían a los muchachos en las casas.

Ese proceso de sistematización se plasmó en la propuesta educativa de IPODERAC, que fue publicada en 2004 con el título *Saldo a favor. 38 años de experiencia*.

Por esa época se retomó el trabajo en la carpintería, que cristalizó en un taller de maquila para las fábricas de muebles rústicos, entonces de gran demanda en la región. Un apoyo importante recibido de la Fundación Tierra de Hombres permitió equipar los talleres con las herramientas adecuadas y también se inició la elaboración de jabones con leche de cabra y se amplió la quesería.

TERCERA ETAPA: CONSOLIDAR UNA IDENTIDAD Y UN ESTILO PROPIOS

Agustín Landa dejó la Dirección General de IPODERAC en 2001, después de 14 años de trabajo, y en su lugar se quedó Fernando Ballí, que por algún tiempo había desempeñado la Dirección Educativa. Esta época de la historia institucional estuvo marcada por cambios, tanto de personas como de estilos. Por un lado, “los cambios en los puestos directivos requirieron un necesario ajuste y pusieron a prueba la solidez del equipo de trabajo, que había venido fortaleciéndose en los años anteriores”, según recuerda Francisco Jaimez, entonces director del área productiva en IPODERAC, quien abunda:

... también fue necesario redoblar el esfuerzo por la sistematización y el aprendizaje de la práctica, pues la institución vivió la necesidad de tener puntos de referencia y guías por escrito que iluminaran las actividades cotidianas.

En tal sentido, en esta época se llevó a cabo la sistematización del modelo de educación en el trabajo, gracias a un apoyo de la Fundación Tierra de Hombres y a la asesoría del Centro de Estudios Educativos (CEE). En esos años, IPODERAC fue distinguido en dos ocasiones como institución ejemplar, lo que, según el director general,

... le ayudó a que fuera más conocido por personas que se acercaban a ofrecer proyectos, principalmente para la quesería, para los jabones, para las camionetas que se usan en la distribución.

En 2004, Fernando Ballí dejó la Dirección General y asumió el puesto Francisco Jaimez, quien se había integrado unos años antes para hacerse cargo del área productiva, incluyendo la quesería, la carpintería, y el taller de jabones. Antes de eso, conoció el Instituto durante una visita a los jóvenes que prestaban su servicio a través del Voluntariado Jesuita, y su incorporación de tiempo completo constituyó

... una oportunidad y una gracia para seguir trabajando en beneficio de los demás y, al poner por obra ese trabajo, humanizarse y realizarse como persona.

Actualmente, IPODERAC se organiza en tres grandes áreas: la educativa, la de producción, y la administrativa. El área educativa coordina todo lo relativo a los procesos de formación de niños y jóvenes, así como a su seguimiento como



“el corazón” de la institución; a su cabeza se encuentra el director educativo, Ignacio Pérez. El área productiva conjunta los negocios que proporcionan ingresos para mantener el día a día de IPODERAC, e incluye la quesería, los jabones y las cabras, con todos los procesos que permiten asegurar la producción. El área administrativa, como su nombre lo indica, da soporte a toda la institución para la utilización óptima de los recursos institucionales, e incluye la procuración de fondos a través de campañas, participación en convocatorias y eventos para motivar y dar seguimiento a donadores individuales e institucionales.

El trabajo del área educativa, a decir de Ignacio Pérez,

... ha procurado realizarse de manera más coordinada entre el director educativo y el equipo operativo, para establecer líneas y criterios de trabajo que los coordinadores y, sobre todo, los educadores llevan a cabo con más autonomía y responsabilidad.



Este proceso, según la valoración del mismo director educativo,

... ha ayudado a fortalecer la imagen del educador como responsable directo de los niños y jóvenes, con quienes se relaciona todo el tiempo y con quienes tiene que dialogar, negociar, tomar decisiones concretas que ayuden al proceso de cada uno.

También se ha llevado a cabo una revisión y adaptación de la propuesta educativa del Instituto, con la intención de “poner en el centro al niño y joven como ser humano, como persona capaz de ser feliz”. Este ejercicio, abunda el director educativo,

... nos ha permitido ver con claridad que la misión de la institución es hacer que eso sea posible: que trascienda su historia, la reelabore, le dé un nuevo significado y, a fin de cuentas, experimente satisfacción y felicidad, gracias a un ejercicio que se planteó en una lógica de ingeniería inversa, comenzando por establecer la definición de lo que se quiere lograr, y a partir de allí imaginar las estrategias y metodologías para alcanzar esos logros. La necesidad surgió al ver a algunos egresados muy trabajadores, pero que manifestaban sentirse solos, con dificultades para establecer relaciones amistosas.

La Dirección Educativa lleva a cabo su misión a través de tres coordinaciones: hogares, académica y trabajo. La filosofía que se busca aplicar, según apunta Ignacio Pérez, está basada

... en las ideas de Xavier Zubiri en relación con el desarrollo humano, para situar al niño y joven en la posibilidad de elegir libremente la salud, la responsabilidad y la solidaridad como forma de vida digna. La salud, como ámbito de formación, se orienta a la educación sexual, a la prevención de enfermedades y al autocuidado; la responsabilidad se busca concretar en la inteligencia emocional y en competencias académicas; la solidaridad apunta a la formación de competencias laborales y de participación.

De acuerdo con las edades de los niños y los jóvenes, se trabaja en tres fases: la primera se orienta al cuidado y la estructura, y está dirigida a los niños más pequeños, con la finalidad de que aprendan el cuidado y los hábitos básicos. La segunda corresponde a la época de la preadolescencia y se hace hincapié en formarlos en el conocimiento, el civismo y la comunicación para convivir armoniosamente. La tercera fase corresponde a adolescentes y jóvenes, en quienes se busca formar la autonomía y la cooperación. Por último, en la casa de San José viven los jóvenes de mayor edad; ahí se hace énfasis en vivir de manera independiente.

El seguimiento

El estilo educativo de IPODERAC, según el director educativo,

... parte de la aceptación incondicional de cada niño y joven, que es mucho más que un número de la estadística y tiene su propia historia, sus anhelos, sueños y esperanzas de futuro.

El educador así lo asume y se preocupa por ayudarlo a través de las exigencias de la vida cotidiana, pues

... es, a la vez, un acompañante que escucha, aconseja y atiende a las necesidades de cada niño y joven que le es confiado, y una autoridad que marca límites y promueve la organización y la responsabilidad para vivir en armonía.

En los últimos años, IPODERAC ha dedicado parte de su esfuerzo a reflexionar sobre el perfil de ingreso de los niños y jóvenes que atiende. La categoría que los define, como lo expresa el director educativo, es la de “ausencia de cuidados parentales”, y significa que:

... el niño o joven ha roto los vínculos familiares debido, principalmente, a tres causas: sociales, como las adicciones, abuso, explotación, maltrato, entre otras; políticas, que suelen terminar en migración forzada; económicas, principalmente casos de pobreza extrema.

En general, IPODERAC atiende a niños y jóvenes en situación de máxima vulnerabilidad,

... que han sufrido violencia, incluso abuso sexual, y han tenido que trabajar para generar ingresos para ellos y sus familias. IPODERAC aparece entonces, para muchos de ellos, como la última opción ante un panorama desolador.

A partir de allí se elabora una propuesta de atención

... que intenta romper con la victimización y la psicologización de la atención. Se trata, en primer lugar, de valorar al niño o joven y asumir que, sin negar que ha sufrido injustamente, dentro de sí mismo existe la capacidad de rehacer su historia, de reinterpretarla y de plantearse otro horizonte; pero no se le da todo sin más, sino que el mensaje es: "tienes que esforzarte, tienes que trabajar, tienes que estudiar, te tienes que ganar tus propios logros".

Por otro lado, y sin dejar de reconocer que hay casos en los que es necesaria la atención psicológica y psicoterapéutica, el proceso educativo

... busca ir más allá, para situar al niño y joven en su vida diaria, acompañándolo para que se plantee metas y se comprometa a alcanzarlas con su trabajo y su esfuerzo.

Como dice Paco Jaimez, actual director general:

... para nosotros, el principal criterio a la hora de recibir a un joven es que, de alguna forma, tenga conciencia de la necesidad de cambio en su vida. Sin eso, nosotros no podemos hacer nada.



El educador estilo IPODERAC

A lo largo de la historia se ha ido configurando un estilo de ser educador en IPODERAC. Este, nos dice el director educativo,

... es un profesional, generalmente de las ciencias sociales y humanas, que se compromete con los niños y jóvenes para cumplir la misión institucional. Su principal motivación no es sentir lástima o pena por los niños y jóvenes, lo que le hace capaz de relacionarse con ellos a pesar de que la convivencia se da en un contexto en el que ponen en juego su amor, pero también sus historias de vida,

con el dolor por el abandono, el abuso y la desesperanza que han aprendido. El educador es capaz de entender el contexto del niño y joven con su historia completa, conociendo el abandono, el miedo, la incapacidad de relacionarse. El educador de IPODERAC se compromete con cada niño y joven, lo conoce, le brinda su amor, que es estable, exigente y afectuoso a la vez. Eso lo hace capaz de compartir los juegos y la diversión, pero también es firme y exigente en el día a día, porque asume su trabajo como un servicio auténtico, digno y portador de esperanza. El educador ingresa a IPODERAC a través de un proceso de selección para asegurar que cuenta con la fortaleza interna que demanda el trabajo, y se mantiene en constante capacitación y contención para seguir trabajando su historia y dar sentido

a su vida. De esa forma, es capaz de responder a las necesidades de niños y jóvenes, siempre demandantes y retadoras.



Según el director educativo, Ignacio Pérez, la apuesta de IPODERAC sobre la educación como proceso de transformación de los niños y jóvenes, parte de la intuición de que “todo educa”, de donde se deduce que,

... en realidad no importa tanto lo que se le diga al joven para convencerlo y adoctrinarlo, sino cómo se vive el día a día. Esto quiere decir que, a fin de cuentas, su esfuerzo y su trabajo en lo cotidiano es lo que lo hará cambiar. Por eso en la

propuesta educativa del Instituto la atención a los detalles de la vida de cada día, por nimios que parezcan, es importante.

Se trata de una propuesta educativa donde:

... primero está el amor; IPODERAC mismo es una respuesta que surge del amor, como una actitud amorosa a quienes están en necesidad, en vulnerabilidad, y reclaman nuestro amor. Después viene el esfuerzo, y la historia institucional da cuenta de ello: es necesario trabajar,

proponerse una meta y comprometerse en el día a día para alcanzarla. A continuación, la solidaridad, en el sentido de conmoverse ante la necesidad del otro, saber que ambos nos necesitamos y de allí nace el deseo profundo de compartir lo que uno tiene pero, sobre todo, lo que uno es.

Los egresados

A lo largo de 50 años, recuerda la presidenta actual del Patronato, cientos de jóvenes han salido por las puertas de IPODERAC “después de ser, por algunos años, su casa, su familia, su punto de referencia más importante”. Para la institución significa

... la cosecha de un fruto que se sembró con paciencia, con constancia y con pasión en el día a día; significa aprender a confiar en ellos y motivarlos para emprender el vuelo como personas independientes, capaces de amar, de relacionarse, de hacer un aporte positivo a la sociedad.

Las reuniones de egresados, impulsadas especialmente en los últimos años, permiten el reencuentro y el recuerdo de las vivencias que han marcado sus vidas. Varios elementos distinguen a los “exIPOS”, según las palabras del director general actual:

... un deseo de conformar una familia y de hacerse cargo de ella de manera amorosa; una convicción por el trabajo como medio para salir adelante y asumir la responsabilidad de su propia vida; un deseo de superación a través del estudio y la preparación para asumir los retos que la vida va planteando.

En palabras de Fernando Ballí, por años director educativo y luego director general de IPODERAC, el resultado de los esfuerzos:

... nace del coraje, de la firmeza, de la tenacidad, aun de la necesidad, transformada en sólidas convicciones, y en una pasión íntima por esos niños que, en la soledad, se volvieron invisibles, pero hoy son una realidad.

Y para ello, reflexiona al final de su periodo como directivo, como acompañante y amigo de los niños y los jóvenes, hay que sumar, hay que aportar:

Hay que sumar esas cientos de personas que han pisado y esos miles de ojos que han mirado a IPODERAC; hay que sumar el esfuerzo constante de aquellos que han confiado en la posibilidad de construir un mundo menos violento y más amoroso, un mundo más hermoso, un mundo en el que cada vez haya menos abandono. Hay que sumar a muchos niños y jóvenes que ahora tienen la vida entre sus manos, que encontraron una oportunidad en medio de la desesperanza que ofrece la calle, y hay que restar con dolor a esos otros que no la vieron. Hay que sumar ese montón de ideas que hoy se ven concretadas y restar aquellas que hicieron rudo el camino. Hay que restar también, la prisa con la que se diluyeron algunas ilusiones. Hay que sumar esos sueños que valieron tantas noches, algunas con estrellas y otras no; tantas discusiones, algunas con gritos y otras no; tantos enojos, algunos con razón y otros no; tantas risas, algunas con llanto y otras no... Eso que sutilmente nos hizo tomar una decisión, unas veces de acuerdo y otras no, también hay que sumarlo. Hay que sumar todo eso que llevan consigo los que han pasado por aquí. Hay que restar los sentimientos de aquellos que se han ido con amargura en su corazón. Hay que sumar la comunión, que sin saber muy bien cómo, ha sido alimento y esperanza. Hay que sumar cada una y todas las historias que han entrado por nuestros sentidos y se han hallado en nuestros corazones. Hay que sumar esa exigencia "no negociable" que promueve una estructura humana viable. Hay que restar los muchos amaneceres con un chavo menos, la impotencia de verlos volver a la calle y la frustración de verlos volver a familias en donde la violencia sigue siendo lo ordinario. Hay que restar esos corazones impenetrables por estar tan lastimados. Hay que sumar las veces que miran con amor su historia y le sonríen a su pasado. Hay

que sumar las lágrimas que limpiaron nuestros ojos y no se hicieron piedras en nuestros corazones. Hay que restar las que salieron de la angustia y de la impotencia. Hay que sumar el compromiso silencioso de quienes han estado discretamente cerca, estos años hubieran sido imposibles sin ese remanso amoroso y desinteresado: gracias, Blanca. Hay que sumar el trabajo de tantos voluntarios, jóvenes y no tan jóvenes, que desinteresadamente han colaborado con nosotros y restar el de aquellos que su interés no se reflejaba en la mirada de los chavos. Hay que sumar el olor penetrante de las cabras, las noches de crisis acompañados, las interminables visitas a las escuelas, los incontables puntos de sutura, las fracturas, esos miles de pretextos para estar cerca. El saldo a favor es solo la esperanza que se suma y se resta en lo cotidiano, en el estar con el otro porque así es estar con nosotros. En todos estos años hemos sumado confianza, buen humor, bondad, paciencia, amistad, entrega, trabajo desinteresado, vigor, fuerza y alegría, y hemos restado, enojo, miedo, tristeza, rencor, incomprensión... La propuesta educativa de IPODERAC, tantos días de trabajo, tanta gente, tantos aciertos y tantos errores, son la evidencia de un saldo a favor.



La mística de IPODERAC

Dice Fernando Ballí, hablando de la mística de IPODERAC:

La mística nace, a mi ver, en lo irracional de un mundo en estas condiciones; lo inasequible de cualquier razón que explique la naturaleza del abandono, del olvido; lo incomprendible de quedarse con respuestas como: “así es la vida, no todos tenemos la misma suerte”, y la necedad, mística también, de ir siempre por respuestas al corazón humano y no a mi cabeza. La mística de quienes hemos pasado por IPODERAC es la misma: ir donde están los niños y jóvenes, caminar a su paso y procurar un mundo más parejo, que nos permita

reconocernos como iguales, y buscar respuestas juntos. La mística es la misma, aunque hay diversos métodos en quienes queremos acercarnos a nuestras dudas profundas... unos oran, otros hacen... Los caminos y las épocas cambian, pero lo irracional de ir a buscar en lo que el mundo desprecia, creo que lo compartimos todos los seres humanos.

Por otra parte, siempre hay un punto de vista de los niños y los jóvenes, como el caso de Dany, que algunos años después de su salida dirige una carta a Fernando Ballí, y le dice:



Me acuerdo que tú me enseñaste a nadar y a andar en bici. Me acuerdo que cuando me ibas a tapar en la noche, dormía tranquilo, como nunca antes había podido hacerlo... Pero lo que más recuerdo es cuando me abrazabas y me decías que metiera ese abrazo en el corazón, porque me haría falta algún día. ¿Te acuerdas cuando me llevaste a México para buscar a mi papá?, ¿te acuerdas que no sabíamos la dirección, y que dimos con él por puras señas?, ¿te acuerdas que se sorprendió mucho y nos pasó a su casa para luego desentenderse de mí, y correnos? Ya no recuerdo exactamente qué le dijiste, pero tú me defendiste, me salvaste... Yo tenía la esperanza

de escucharlo decir que me quería, o siquiera que me dijera por qué me abandonó, pero nada estaba más lejos de la realidad. Ya de regreso, en el autobús, querías decir algo, pero no te salía nada, y de pronto empecé a llorar... Recuerdo que me mirabas y seguías sin saber qué decirme. Yo solo te dije, bajito, "no me digas nada, solo abrázame...". ¿Qué me podías decir? Me abrazaste y supe, lo sé hoy, todavía, que con tu compañía, con tus brazos, con tu silencio, yo perdoné a mi papá... con ustedes y con el IPO era suficiente. Desde entonces, nunca más tuve ganas de irme.

Haciendo un recuento de los jóvenes que han pasado por IPODERAC, reflexiona Agustín Landa,

... hay una riqueza extraordinaria. Unos han tenido más éxito que otros; algunos dejaron atrás las adicciones, pero para otros no ha sido fácil salir adelante. Unos tienen esposa, hijos, familias a las que aman; otros se han separado, pero se siguen preguntando cómo apoyar a sus hijos y ser responsables. Unos tienen trabajos dignos y están en buenos puestos, otros batallan para salir con sus gastos y les cuesta mantenerse. Y en esos momentos las palabras de la tía María Elena siguen teniendo pleno sentido: “con uno que salvemos valió la pena, con uno. No importa si son miles... con uno que salvemos, valió la pena”.

En la misma tónica, en el momento de su partida Fernando Ballí nos comparte su reflexión sobre lo que significa trabajar en IPODERAC:

Cuando me fui del IPODERAC, una parte de mí necesitó de muchas lágrimas, de mucho tiempo para entender la partida, para sentir en propia carne el dolor de la distancia. Muchas noches mis pensamientos no podían alejarse de San Juan, de San Marcos, de San Pedro, de San Lucas, de San José... Sus rostros, sus historias, sus nombres seguían presentes, vivos, profundos en mi alma, junto a mí, Blanca, Andrés, mi familia, mi tierra, mi profesión, mi nueva vida; esa vida que tendría que ser lejos, en otra ciudad, con otro paisaje, con otros rostros. Ahí mismo, ahora el mundo me esperaba, ahora era yo quien tenía que asumirse fuera del IPO; cuánto los entendí, chavos, al verme en un mundo que no recordaba del todo sin sus rostros, un mundo que había tenido sentido 16 años desde sus historias y desde sus vidas. Ahora yo con mi historia, mi vida y los míos, empezaba con incertidumbre y miedo una nueva etapa. En estos años, ese horizonte incierto se acercó, lo vi cerca y se esfumó el miedo; mis fragmentos fueron volviendo ordenados a sus sitio, el dolor de la distancia fue borrándose por el contacto que aún tengo con ustedes, la nostalgia se ha vuelto un lugar seguro de mis emociones, y ustedes, sus rostros y sus historias no me abandonan, y ahora entiendo con mucha alegría que lo construido en esos años, en los que el IPODERAC era mi hogar,

están conmigo. Nítidamente los veo en mi propia vida, seguimos juntos construyendo nuestras historias.

La mano de la providencia divina

Según la apreciación de quienes dirigen la institución:

IPODERAC se mantiene en el tiempo, por un lado, porque sigue respondiendo a una necesidad que se deriva de una problemática social: sigue habiendo niños y jóvenes abandonados que requieren de alguien que les apoye, les abra un espacio, les dé seguridad para un futuro con esperanza.

El Instituto también se mantiene gracias al esfuerzo y al trabajo de cada día de un sinnúmero de personas que participan o han participado activamente de su misión. Sin embargo, para ellos, según refiere la presidenta del Patronato,

... todo eso no habría sido posible sin la intervención de la providencia divina, que se ha hecho presente a lo largo de medio siglo de historia. Ya en los inicios, la señora Landa decía que IPODERAC era una obra de Dios, y por eso había que continuar, fortalecerla y trabajar sin desanimarse. Pero ha habido algunos momentos en que la intervención de la misericordia de Dios se hace más patente. María Elena tenía un dicho que repetía: “Dios proveerá”, y estaba segura de que no iba a faltar nada aunque nos tronáramos los dedos.

Sobre la intervención de la divina providencia, Agustín Landa comparte dos experiencias que vivió durante su estancia como director general de IPODERAC. La primera es *el milagro de las pezoneras*, que tuvo lugar en la época en que se empezó el trabajo con las cabras:

Ese día acabamos de armar los corrales y nos habían regalado una vieja ordeñadora, pero para utilizarla necesitábamos unas pezoneras de cabras, que no teníamos, y tampoco el dinero para comprarlas. De pronto llega Martín, un muchacho que había estado en IPODERAC

y luego cruzó la frontera, y en San Diego un señor lo adoptó como su protegido. Ese señor quería conocer el lugar donde había vivido Martín; la tía María Elena lo recibió y él mandó comprar pizzas para todos los que estábamos en IPODERAC, y así todos estábamos felices compartiendo y comiendo. Al despedirse, el señor le deja como regalo un sobre y al abrirlo la tía encuentra 456 pesos, exactamente la cantidad que se necesitaba para comprar las pezoneras.

La otra experiencia que cuenta Agustín es *El milagro del tractor*, y recuerda que:

En una ocasión teníamos que arreglar el tractor y, para ello, me fui a Puebla a traer un mecánico. Después de comprar las refacciones que necesitaba, llegamos a IPODERAC y el mecánico arregla el tractor. Ya cuando terminó de hacerlo, el mecánico me pregunta qué es este lugar, a lo que yo respondo que es una casa para niños huérfanos. Luego me pregunta quién era yo, y qué hacía en IPODERAC, y de dónde había salido, a lo que le respondo que era un voluntario, que venía de Monterrey. Él, sorprendido, me dice: “no le voy a cobrar el arreglo, págume solo las refacciones”. Uno más de los milagros cotidianos que vivimos en IPODERAC.



Por su parte, Paco Jaimez comparte su experiencia al respecto:

A mí personalmente me ha tocado decir “no tenemos dinero en caja, ya no hay por dónde, a ver qué pasa”. Igual que en otros momentos difíciles, he podido comprobar que, como obra de Dios, siempre han sucedido cosas milagrosas que han sacado a la institución adelante en los momentos de fuerte crisis. Por ejemplo, “no hay para la nómina, ya no tenemos un peso en la cuenta; haz algo, Señor, porque solamente tú nos vas a ayudar”. Y en ese instante suena el teléfono

y alguien dice: “Soy fulano, te quiero donar un dinero”. Y ya eso nos permite hacer los pagos y seguir adelante. Así ha sido, aunque parezca increíble.

HACIA EL FUTURO: COMPARTIR LO QUE SOMOS

Para celebrar los 50 años de la fundación de IPODERAC, según la consideración de Francisco Jaimez, “se ha renovado un esfuerzo de reflexión sobre la historia, buscando dejar constancia de los aprendizajes a lo largo del tiempo”. Este ejercicio, iniciado en 2010, ha sido la oportunidad de



... analizar críticamente lo vivido y preguntarse qué ha de mantenerse y qué necesita actualizarse; también ayuda a aquilatar lo más valioso y reafirmar su compromiso de compartir la propia historia, ayudar a otras instituciones y a otras personas, facilitándoles sus propios procesos de reflexión y aprendizaje para hacer realidad su misión en la vida.

Un fruto de la reflexión ha derivado en una reformulación de la misión institucional, que se ha expresado en los siguientes términos:

Lograr el desarrollo humano y espiritual (ser felices) de niños y jóvenes en la máxima vulnerabilidad, generando habilidades para la vida, promoviendo nuestra autosustentabilidad y apoyando a instituciones afines de nuestra misión para construir juntos un mejor futuro.

En cuanto a los procesos de fortalecimiento institucional, esta etapa se ha caracterizado:

... por una búsqueda para lograr maneras de tomar decisiones que sean colegiadas y eficientes, buscando asegurar que toda la institución se sume en el trabajo cotidiano al logro de la misión institucional.

En este campo, se ha promovido un trabajo conjunto entre el Patronato y el equipo operativo para planear las acciones y darles seguimiento, “de manera que se puedan corregir errores y afrontar los retos que surgen en el diario caminar”.

En estos últimos años también se ha dado un fuerte impulso a mejorar las instalaciones de IPODERAC. En esa línea, gracias al apoyo de diversas instancias, se hizo una renovación mayor a cada una de las casas donde viven los niños y jóvenes, “con el objetivo de dejarlas lo más funcionales y agradables posible”, según comenta la presidenta del Patronato. También se construyó una nueva carpintería

... con espacios suficientes y funcionales; se construyó una casa de huéspedes que da alojamiento a los visitantes que se acercan con la intención de conocer y apoyar la institución; se habilitó una zona de juegos para los niños más pequeños, integrándose espacios para la convivencia, como el ágora y una zona de palapas, así como la renovación y adecuación del campo de fútbol, que incluyó la siembra de pasto para que niños y jóvenes practiquen deporte; se adoquinaron los caminos interiores con lo que la institución luce más limpia y ordenada.

La autosustentabilidad

Este ha sido uno de los aspectos que ha distinguido a IPODERAC a lo largo de la historia, pues así se ha ido configurando. Esto se debe, desde el punto de vista del actual director general, a que:

IPODERAC ha tenido un logro que lo convierte en modelo para las organizaciones sociales, al conseguir una parte importante de sus ingresos a través de un negocio, la quesería, que se mantiene en el tiempo porque funciona como tal: los quesos se venden no como objetos de caridad, sino porque son productos que cumplen con los estándares de calidad que demanda el mercado. En IPODERAC creemos que para que un taller, en el que se da educación para el trabajo, sea verdaderamente educativo tiene que ser productivo. Porque si enseñamos al joven en una situación ficticia y no las experiencias

reales, en realidad no lo estamos educando para ser productivo, sino que lo estamos conduciendo al fracaso. Hoy en día, una proporción significativa de los recursos para la operación de IPODERAC proviene de la venta de quesos, pero la institución mantiene un esfuerzo profesional de procuración de fondos.

Para allegarse los recursos que le permiten mantener viva su propuesta educativa, IPODERAC participa en convocatorias con gobiernos y fundaciones, organiza rifas, campañas y otros eventos de recaudación de fondos, y

... de esa manera reitera la invitación a personas y grupos a sensibilizarse y colaborar en la formación de los niños y jóvenes que le han sido confiados, como un ejercicio de responsabilidad social.

Tener negocios para obtener recursos implica, sin embargo, según acota el director general,

... una disposición especial para compaginar la parte productiva con la educativa. Significa tener claro que la educación y el acompañamiento de los niños y los jóvenes es y será siempre el centro de la misión y la razón de ser de la institución y, al mismo tiempo, que los negocios tienen su propia lógica, que hay que respetar. Es decir, hay que administrar profesionalmente el negocio y, al mismo tiempo, atender profesionalmente a cada niño y a cada joven. No se pueden mezclar criterios ni tomar decisiones fuera de contexto.

Desde su fundación, IPODERAC ha buscado sensibilizar a la sociedad en su conjunto acerca de que los niños y los jóvenes en situación de vulnerabilidad, los que no tienen familia y los que viven en la calle, no son de nadie, son de todos, y todos podemos hacer algo por ayudarlos. En ese sentido, IPODERAC:

... ha contado con el apoyo desinteresado de personas que trabajan de manera voluntaria, tanto en el contacto directo con los niños y jóvenes, como haciendo servicios específicos en la quosería, la

carpintería o la elaboración de jabones, o realizando servicios administrativos que ayudan a la buena marcha de la institución.

Por IPODERAC han pasado voluntarios, la mayoría jóvenes, algunos por iniciativa propia, otros a invitación expresa y otros más a través de alguna institución como el Servicio Jesuita de Jóvenes Voluntarios, el International Youth Service, entre otros, o como experiencia de servicio social de una variedad de universidades, tanto de México como de otros países: Estados Unidos, España e Inglaterra, entre muchos más. IPODERAC ha buscado acompañar y dar criterios que ayuden a que su experiencia sea lo más fructífera y positiva posible. Al final de su experiencia, los voluntarios suelen referir que se van con el corazón y las manos llenas, que para ellos, más que dar, lo más valioso fue recibir la alegría y la esperanza de los niños y los jóvenes en el trabajo, el estudio y la convivencia cotidiana.

IPODERAC se ha mostrado siempre abierto a compartir su historia y la sabiduría acumulada con otras organizaciones sociales. En ese sentido, el proceso de sistematización auspiciado por la Fundación Quiera, a finales de la década de los noventa, se convirtió en un esfuerzo conjunto con otras organizaciones con las que se establecieron convenios de colaboración que permitieran un trabajo más organizado y certero, en pro de los niños y los jóvenes. IPODERAC es parte de redes de apoyo interinstitucional, como la Red por la Infancia y la Adolescencia en Puebla.



Los retos

El mayor reto a corto o mediano plazos, según la visión de la presidenta del Patronato, es “concretar la idea de hacer un

IPODERAC para niñas”. Se trata de una tarea enorme donde aplicarán “la experiencia adquirida a lo largo de medio siglo para dar una respuesta a un área, el de las niñas sin hogar, que no ha sido suficientemente atendida”. Considera que hay muchas obras semejantes a IPODERAC y, sin embargo, “pocas de ellas se dedican a dar atención a las niñas, quizá porque es más difícil o porque no son tan visibles como los niños”. Ante esa situación, el IPODERAC:

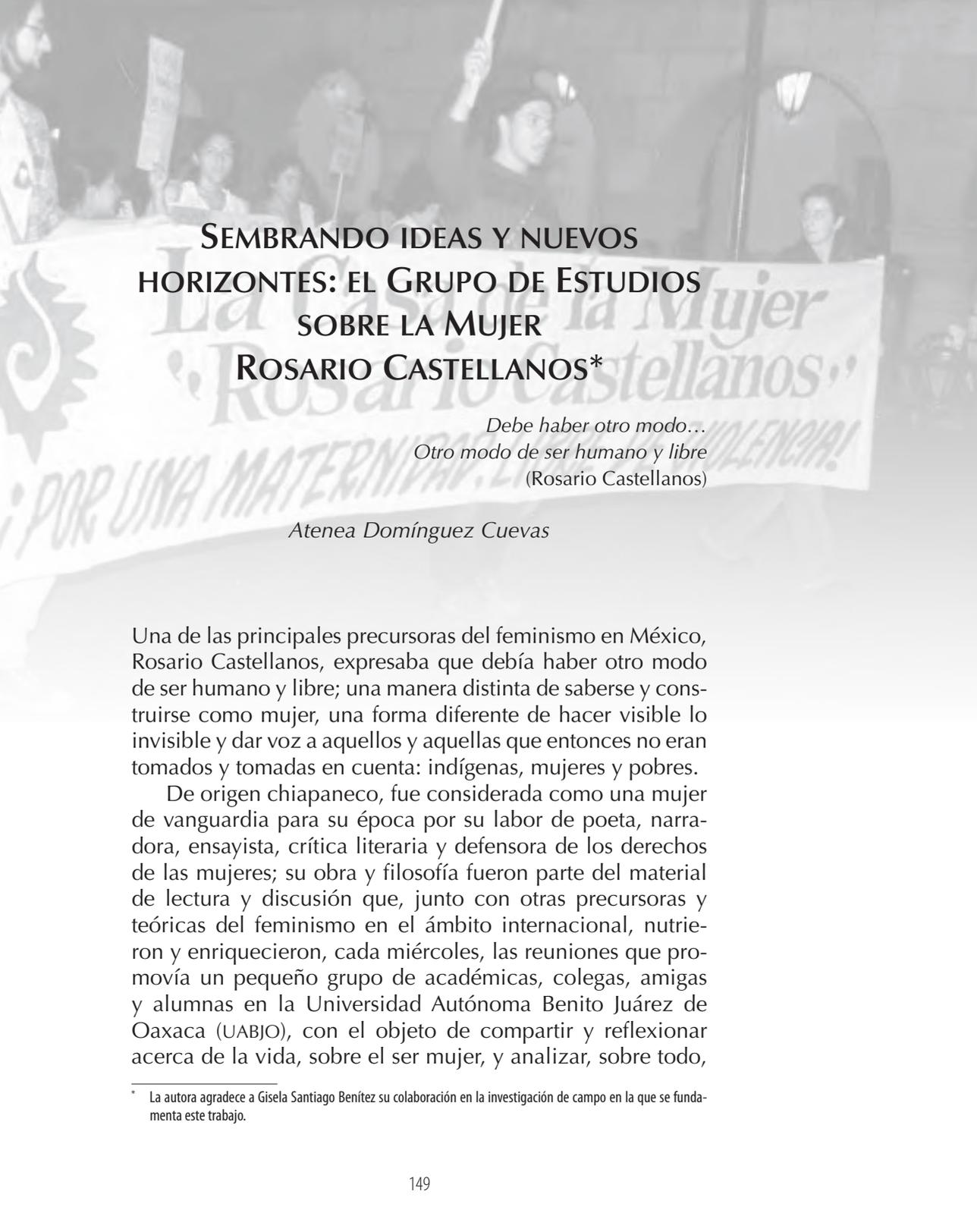
... está dispuesto a incursionar en el terreno de la atención a las niñas, y está dispuesto a adaptar su modelo de tal manera que pueda responder adecuadamente a las necesidades específicas de las niñas.

Para Paco Jaimez, los tres grandes retos de la institución de cara al futuro inmediato son:

... primero, aprender a meter un poco menos las manos en el proceso del niño y joven; es decir, hacer el proceso educativo menos desde nuestras propias expectativas e involucrarlo más de lleno en su proceso educativo. Segundo, profundizar en la profesionalización, tener definiciones más claras para afrontar los cambios sin un desgaste excesivo. Tercero, crear un fondo patrimonial que permita hacer frente a contingencias que afectan la producción de la quesería, como sucedió con la crisis de la influenza en 2009.

Y puntualiza:

... en IPODERAC constantemente nos tenemos que cuestionar qué es lo que pasa con los niños y jóvenes que atendemos, pues creemos que las cosas que pasan son reflejo de algo a lo que nosotros no acabamos de dar respuesta adecuada. Por eso, constantemente cuestionamos nuestro quehacer, nuestras funciones, y eso mantiene viva a la institución. En otras palabras, para ser el de siempre tienes que dejar de ser el de siempre, tienes que estarte moviendo y preguntando constantemente qué haces, cómo lo haces, por qué lo haces.



**SEMBRANDO IDEAS Y NUEVOS
HORIZONTES: EL GRUPO DE ESTUDIOS
SOBRE LA MUJER**

ROSARIO CASTELLANOS*

Debe haber otro modo...

Otro modo de ser humano y libre

(Rosario Castellanos)

Atenea Domínguez Cuevas

Una de las principales precursoras del feminismo en México, Rosario Castellanos, expresaba que debía haber otro modo de ser humano y libre; una manera distinta de saberse y construirse como mujer, una forma diferente de hacer visible lo invisible y dar voz a aquellos y aquellas que entonces no eran tomados y tomadas en cuenta: indígenas, mujeres y pobres.

De origen chiapaneco, fue considerada como una mujer de vanguardia para su época por su labor de poeta, narradora, ensayista, crítica literaria y defensora de los derechos de las mujeres; su obra y filosofía fueron parte del material de lectura y discusión que, junto con otras precursoras y teóricas del feminismo en el ámbito internacional, nutrieron y enriquecieron, cada miércoles, las reuniones que promovía un pequeño grupo de académicas, colegas, amigas y alumnas en la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO), con el objeto de compartir y reflexionar acerca de la vida, sobre el ser mujer, y analizar, sobre todo,

* La autora agradece a Gisela Santiago Benítez su colaboración en la investigación de campo en la que se fundamenta este trabajo.

las condiciones de discriminación y desigualdad hacia el género femenino.

Así nace, en 1977, el Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos (GESMujer), dedicado a analizar la problemática de las mujeres a través de la lectura, el conocimiento y la autoconciencia, en un contexto internacional imbuido en el espíritu de lucha por los derechos y la emancipación de la mujer en las décadas de los setenta y ochenta, y cuyo nombre enarbola a una de las más importantes del feminismo latinoamericano.

HISTORIA DEL GESMujer

Los círculos de reflexión y lectura

La década de los setenta fue muy importante para un amplio sector de mujeres que creía en la lucha por el reconocimiento de sus derechos y en la necesidad de lograr un cambio. En aquel entonces, uno de los principales cuestionamientos que se hacían algunas académicas, en el marco de los aniversarios del día internacional de la mujer, era si requerían liberarse. Para dar respuesta, Margarita Dalton (quien en ese momento trabajaba en la UABJO), junto con sus alumnas Guadalupe Musalem, Ruhama Ortiz y Gabriela Martínez, crearon un seminario y comenzaron a discutir, estudiar y reflexionar a fondo si verdaderamente las mujeres estaban en una situación de opresión.

... yo me junté con mis alumnas fundamentalmente... porque decíamos, “bueno, sí, pero necesitamos capacitarnos, estudiar a fondo si verdaderamente las mujeres están en una situación de opresión...”. Y empezamos a leer todo tipo de literatura, pero sobre todo literatura feminista... Leímos a Kate Young, que había hecho un trabajo sobre Oaxaca, leímos a algunas mujeres de California. Llegó a nuestras manos el libro de *Nuestros cuerpos, nuestras vidas (Our bodies, Ourselves)* y empezamos a discutirlo... Todo muy académico, todo dentro del concepto en el que estábamos ubicadas para trabajar;

estábamos trabajando en la universidad, estábamos trabajando dentro de la academia.¹

La idea era profundizar en el análisis de la problemática de las mujeres desde el punto de vista académico. Uno de los primeros textos fundamentales del feminismo internacional de los setenta, que se discutió al interior del grupo y que, al igual que en otros lugares, provocó una ruptura respecto a la forma de concebirse como mujer, fue *Nuestros cuerpos, nuestras vidas*² (*Our bodies, Ourselves*) del Colectivo de Mujeres de Boston (1971). Un compendio hecho por mujeres con el fin de compartir, desde una perspectiva feminista, la salud, la sexualidad, el cuerpo, el aborto, entre otros temas de gran relevancia, que fueron puestos sobre la mesa para ser discutidos y propiciar la liberación del género femenino.

En un inicio, las reuniones se hacían en las casas de algunas de las compañeras que participaban en el grupo y podían prestar un espacio para juntarse a estudiar, discutir, compartir lecturas y experiencias, a descubrir y aprender qué era el feminismo.

Originalmente, lo que hacíamos era reunirnos para estudiar, para discutir, para tener seminarios; todo muy académico... No teníamos ningún apoyo financiero, no existían apoyos financieros para grupos como el nuestro. Entonces, todo era o en mi casa o en la de



¹ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

² Colectivo de Mujeres de Boston. *Nuestros cuerpos, nuestras vidas*, México, Plaza Janés, 2000. Dada su importancia, hoy día sigue siendo una referencia para muchas mujeres y colectivos en el mundo.

Guadalupe o en la de Beatriz o en la de Gabriela, y en las diferentes casas nos reuníamos y discutíamos.³

En aquel entonces, todavía eran reuniones de autoconciencia, de reflexión; unas reuniones fabulosas porque yo no tenía una formación feminista. Yo trabajaba con mujeres desde el ámbito de la educación, básicamente, pero no desde una perspectiva feminista. Entonces, para mí fue bastante novedoso y sí me interesé mucho en el grupo, participé muchísimo; fueron mis “pininos” en la cuestión del feminismo... Lo que hacíamos eran lecturas sobre las autoras de aquella época de los años... desde los setenta, que se dio con fuerza el movimiento feminista.⁴

La toma de conciencia: el ser mujer

Si bien las reuniones comenzaron con un corte académico basado en la discusión del feminismo de la década de los setenta, poco a poco se fueron convirtiendo en diálogos de autoconciencia, para reflexionar también sobre sí mismas. La visita de una colega de California, que compartió lo que estaban haciendo las feministas en ese rincón de Estados Unidos al reunirse en pequeños grupos y platicar sobre sus propias experiencias, propició un cambio de brújula, y permitió que la mirada se posara ya no solo en las lecturas y la discusión al exterior de sí mismas sino también al interior, a aquello que estaba pasando con ellas como mujeres, como amigas, como colegas universitarias y trabajadoras, esposas, madres de familia. Vislumbraron la necesidad de desestructurar el pensamiento, de poner su propia experiencia sobre la mesa, y conocer cuáles eran sus fortalezas y sus debilidades, a la par de ir resolviendo sus problemas personales con el apoyo de todas, e incluso dirimir sus propias diferencias y fricciones. El ambiente entre mujeres se prestó para hablar de su cotidianidad, de sus problemas, del trabajo, de

³ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

⁴ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de Julio de 2014.

la familia, y de temas que hasta ese entonces eran considerados tabú en la sociedad y en el ámbito familiar, como la sexualidad, el cuerpo y el aborto:

... estaban comenzando a salir temas que no se trataban en lo público. Estábamos hablando del cuerpo, de nuestros derechos, del aborto, el derecho de decidir sobre nuestro propio cuerpo.⁵

En un momento determinado empezamos a tomar conciencia de que, en realidad, eran importantes las lecturas, pero más importante para nosotras era resolver nuestros problemas personales, ver cuáles eran nuestras debilidades, nuestras fortalezas... Las lecturas nos servían como base, pero lo más importante era cuando nos reuníamos a resolver nuestra conciencia, a repensar nuestras ideas, a desestructurar nuestro pensamiento, porque era conflictivo y teníamos ciertas reglas de que lo que se hablaba dentro del grupo no salía del grupo.⁶

... a mi modo de ver, desde el punto de vista académico, fue muy interesante conocer a las autoras, tener estas discusiones y, desde luego, participar desde lo personal con reflexiones, con la autoconciencia que creo que es algo que... Yo soy psicóloga educativa de origen, entonces, para mí, todos estos procesos de introspección tienen un valor enorme, y en ese sentido funcionaban mucho; cada cual traía, aportaba lo que quería de lo personal y lo trabajábamos allí en grupo, no con una visión terapéutica, sino más bien de autorreflexión, entender qué hacemos nosotras dentro del grupo, de esta sociedad de mujeres y qué estaba pasando en el contexto del país, en el contexto mundial y qué papel estábamos jugando allí.⁷

Trabajar con historias de vida personales, compartir experiencias, vivencias, problemáticas, sentimientos, además del trabajo intelectual dentro del seminario, propiciaron un ambiente de empatía, así como la creación de lazos y vínculos que fortalecieron al grupo en su interior y lo hicieron crecer.

⁵ *Ídem.*

⁶ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

⁷ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

Esta fortaleza interna constituye uno de los principales factores que permitieron consolidarlo hacia el exterior, y crear cimientos sólidos para su permanencia por más de 30 años.

Las historias de vida personal de cada una hicieron que el grupo creciera con mucha fortaleza interna, porque además de todo, además de que estábamos en un seminario y que nos conocíamos, que intelectualmente intercambiábamos muchas ideas, también una cosa real era que había una empatía, empezábamos a reflejarnos en la otra persona, que no éramos tan distintas unas de otras, y esto fue verda-

deramente, en mi experiencia personal, extraordinario. Fue una de las cosas que yo le agradezco a todas las compañeras y las amigas con las que participé en esta época, que hubiéramos tenido la capacidad para integrarnos con un grupo a fondo, conociendo nuestras problemáticas, nuestros hijos, nuestros maridos... todo; todo era parte del grupo y eso nos fortaleció mucho, eso fue al interior.⁸



Así, durante varios años este grupo se reunió de manera constante, compartiendo material de lectura, discutiendo, dando forma y constituyendo lo que sería el GESMujer al que se incorporarían

cada vez más amigas y conocidas con diversos perfiles, interesadas en reflexionar sobre la situación de la mujer desde los ámbitos de la salud, el trabajo, la educación, el ámbito legal, entre otros, y también en comprender qué es ser mujer para poder conocerse a sí mismas.

... yo debo confesar que yo estudié, fui madre y después me di cuenta de lo que era realmente el ser mujer, yo aprendí con ellas... éramos un grupo de amigas que nos reuníamos en casas cada ocho días

⁸ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

y empezamos a... para mí todo fue nuevo, a investigar y a conocer acerca de nosotras mismas.⁹

De lo privado a lo público: el activismo feminista

Los foros de discusión

Un año después de constantes reuniones y de ir haciendo, poco a poco, labor de conciencia sobre el tema de la mujer, realizaron una reunión a la que invitaron a jóvenes estadounidenses, que estaban por una temporada en Oaxaca, a discutir la situación de las mujeres en distintos ámbitos: educación, salud, trabajo y leyes. A raíz de esa experiencia y el creciente interés, por primera vez decidieron hacer un foro amplio y abierto para discutir los derechos de las mujeres y otros temas que les ocupaban. Con el apoyo de la periodista Arcelia Yañiz realizaron el Foro de Discusión en la Asociación de Periodistas de Oaxaca, la APO, en el que participó gente de la UABJO, entre ellos, el entonces director de Radio Universidad, así como personas del Distrito Federal y del Colegio de la Frontera Norte, la mayoría mujeres feministas.

... ellas [el grupo de mujeres] deciden estos encuentros con ellas, como mujeres, y compartirlos hacia afuera. Entonces, empiezan a hacer talleres, a hacer pláticas, a encontrar y a construir aliadas y aliados también a favor de esto que ellas cuestionaban o que querían difundir, que eran los derechos de las mujeres, la violencia, los derechos sexuales y reproductivos.¹⁰

Como resultado de esa primera reunión el GESMujer fue invitado, por parte del director de Radio Universidad, Jesús Cabrera, a realizar un programa de radio; a partir de entonces y durante cuatro años, todos los miércoles a las 19:00

⁹ Entrevista a Vilma Barahona, 3 de julio de 2014.

¹⁰ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

horas transmitió el *Foro de la Mujer*. Uno de ejes principales fue dar a conocer los logros y los testimonios de aquellas mujeres importantes en la historia que hicieron algo por la humanidad y permanecieron invisibles ante los ojos del androcentrismo. Entonces, varias de las grabaciones versaron sobre la importancia de reconocerlas y dejar de invisibilizar su papel en la historia.

Los programas de radio, por ejemplo, eran a las siete de la noche, los miércoles... Pensé que era muy importante que hubiera testimonios de mujeres que habían hecho algo por la humanidad. Por ejemplo, me acuerdo que hicimos toda una biografía de Marie Curie y de otras mujeres como Rosa Luxemburgo; planteábamos y discutíamos por qué estas mujeres, tan importantes, no aparecían en los libros de historia, no se hablaba mucho de ellas. Entonces, ante la invisibilidad de las mujeres en la historia, empezamos a generar conciencia de que estaban invisibles.¹¹

Los siguientes años fueron muy intensos en cuanto a que el GESMujer comenzó a darse a conocer, a promover y participar en diversos foros de discusión; de esta manera, empezó a tener mayor presencia e incidencia en un nuevo ámbito público fuera de la academia y de las casas en las que tantas veces se había reunido.

Después del primer foro en la APO, la directora de cultura en ese momento, en el estado de Oaxaca, les brindó un espacio en el convento del Carmen Alto para continuar con sus foros. Inicia aquí una nueva etapa de difusión y activismo político en defensa de los derechos de la mujer.

... nos dimos a conocer, empezaron a vernos, dimos varias conferencias los 8 de marzo, nos reuníamos y había un lugar que se llamaba FONAPAS que ahora es el Carmen Alto; ahí hay un convento y en ese convento había un foro, y ese foro nos lo prestaba quien era la directora de cultura en ese momento en Oaxaca, que era la señora

¹¹ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

doña Arcelia Yañiz. Y, entonces, empezamos a tener posters, carteles y a dar a conocer algunas ideas feministas sobre la situación legal de la mujer.¹²

Posteriormente, entre 1985 y 1986, Alejandro Jiménez ofreció al GESMujer un espacio en el teatro Juan Rulfo, ubicado en la calle Independencia de la capital, para continuar con la labor de difusión de los derechos de las mujeres mediante diversas actividades y pláticas. Todos los miércoles se reunían para dar una charla y hablar sobre temas que concernían directamente a la mujer y a asuntos legales.

Y posteriormente, añadimos a esto [las sesiones de lectura y discusión] el tener representaciones. Era una manera de ser activista y hacer representaciones; que alguna cantaba, entonces íbamos y cantábamos... o dábamos un tema en un pequeño teatro que nos facilitaban, y de esa manera, para mí, fue un despertar que me ha acompañado todo el resto de mi existencia y que me volvió simplemente otra persona. Entonces, esto fue la etapa de activismo, en la que yo más me involucré.¹³



La difusión y el impacto que generaron los foros propiciaron que se acercaran mujeres tanto oaxaqueñas, como de otros lugares e incluso de otros países, para encontrar solución a temas delicados como violencia, abuso sexual o abandono del hogar, por mencionar algunos; esto las impulsó a buscar apoyos entre amigas y colegas para dar asesorías y solución, de manera voluntaria, a los problemas que enfrentaban las mujeres. El Grupo comenzó a dar charlas en la casa de cultura, a viajar fuera de la ciudad dándose a

¹² *Ídem.*

¹³ Entrevista a Vilma Barahona, 3 de julio de 2014.

conocer, en los municipios cercanos, a través de conferencias y elaboración de posters para difundir los derechos de la mujer; además, empezó a atender cada vez más los casos directos de violencia familiar y abuso.

... estaban ya en un foro que era el famoso Foro Juan Rulfo, aquí en el centro de la ciudad, muy cerca de aquí y venía gente a ver y a escuchar; estaba abierto al público y se hacían unas discusiones increíbles porque, de hecho, ya nos vinculaban e identificaban como las feministas y también venía gente a agredirnos y a decir, “¡qué están hablando...!”. Tiempo después se dejaron esas actividades porque había la demanda por parte de muchas de estas mujeres que habíamos conocido y que se acercaban a nosotras para hacernos consultas ya más personales. Ahí comencé a trabajar yo un poquito como psicóloga, porque había casos muy delicados de violencia intrafamiliar, de mujeres que... Bueno, estaban en situaciones muy difíciles y de plano no había dónde acudir.¹⁴

De esta manera, el GESMujer dio el paso a la esfera pública; su labor comenzó a ser reconocida, empezó un proceso de institucionalización y tuvo mayor participación dentro del activismo político.

CONSTITUCIÓN OFICIAL DEL GESMUJER

La Casa de la Mujer y la fundación de la asociación civil

En una de sus visitas a México, Woodward Wickham, quien fue vicepresidente de la Fundación MacArthur, en Chicago, y amigo de Margarita Dalton, se interesó por el trabajo que hacía el GESMujer y le propuso que realizara un proyecto para poder recibir apoyo por parte de la fundación dedicada, desde entonces y hasta hoy día, a ayudar a instituciones

¹⁴ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

comprometidas con la construcción de un mundo más justo y la defensa de los derechos humanos.

La primera idea propuesta a raíz de la creciente demanda de asesoría y atención fue generar un refugio o albergue para mujeres golpeadas, que sufrían de violencia familiar o habían sido violadas, pero después de valorarlo se llegó a la conclusión de que se corría el riesgo de ser agredidas por familiares o maridos de las víctimas, como había sucedido en otros albergues, por lo que decidieron crear la Casa de la Mujer, un lugar para brindar asesoría psicológica y legal, en el que pudiesen tener también un espacio propio.

El proyecto fue aprobado por la Fundación MacArthur, quien al empezar la década de los noventa apoyó a la asociación con un financiamiento periódico para solventar los gastos de administración y de otros proyectos.

Entonces yo lo comenté esto [la inseguridad que representaba tener un refugio] con Guadalupe, con Gaby, con Vilma, con otras amigas, y les dije: “Oigan, yo creo que no es conveniente que hagamos un refugio para mujeres, mejor hagamos una Casa de la Mujer y ahí podemos tener nosotros un espacio”. Coincidió con que Gabriela Vales se había integrado, creo que también ya Ximena se había integrado o estaba por integrarse, y en ese momento fue que decidimos pedir la Casa de la Mujer... Entonces, la Fundación MacArthur aprobó nuestro proyecto y con eso empezamos a pagar la renta y se empezó a reconstruir la casa.¹⁵

El financiamiento de la Fundación MacArthur fue fundamental para la conformación legal como asociación civil del Grupo de Estudios Sobre la Mujer Rosario Castellanos, el 22 de febrero de 1990, puesto que para la obtención del recurso requerían constituirse bajo esta figura. El financiamiento les permitió restaurar una casa ubicada en el centro de la ciudad de Oaxaca para contar con un espacio propio, y poner en marcha su primer proyecto que se convertiría,

¹⁵ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

posteriormente, en una de sus principales líneas de acción, “La Casa de la Mujer Rosario Castellanos”.

... la Casa de la Mujer ha sido siempre una de nuestras líneas de acción bien importantes, porque la investigación la puedes hacer aquí adentro, pero la Casa de la Mujer es la que abre las puertas para que la mujer venga a solicitar información, a pedir asesorías.¹⁶

Por muchos años se dieron ahí charlas abiertas sobre diversos temas, y cada socia se encargaba de ellas durante un mes. Hubo meses dedicados a la literatura, a los duelos y las pérdidas, a la violencia, a la salud, entre otros. Estos



temas iban cambiando según las participantes y sus propios intereses, pero también el contexto histórico que se estaba viviendo, como fueron las charlas sobre las mujeres indígenas a raíz del levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en el estado vecino de Chiapas, en 1994; o bien a la necesidad de hacer visible lo que la sociedad no quería ver ni hablar, como la

interrupción del embarazo, la violencia sexual, la pedofilia, los transgénicos, entre otros que, si bien hoy siguen siendo polémicos, en ese momento eran considerados tabú.

Y tocamos corazones, por supuesto, y cambiamos vidas, por supuesto. Entonces, va ahí inmerso y también en el contexto. No lo sé, por ejemplo, el levantamiento zapatista: “no, pues hablemos de las mujeres indígenas”. Entonces, sí vamos como alimentándonos de lo que pasa afuera de nuestras realidades, de lo que nos exige nuestra sociedad, lo que nosotras vamos viviendo, lo que no quiere ver la

¹⁶ Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

sociedad y nosotras decimos: “es muy importante que lo veas, entonces vamos a hablar de eso”. Y hemos hablado de la interrupción del embarazo, hemos hablado de la violencia sexual, hemos hablado de la pedofilia, hemos hablado de la violencia, hemos hablado de los transgénicos en algún momento. Entonces, sí hemos hablado ahí de cosas que, a veces, cuestan trabajo, porque el espacio lo permite.¹⁷

El impacto y la población beneficiaria de la Casa de la Mujer, al principio, fueron habitantes de colonias marginales. “Aquí es donde se acumulan, en su mayoría, las acciones que desarrollamos en el ámbito urbano y suburbano, porque viene aquí mucha gente de las colonias marginales del perímetro de la ciudad, que muchos son municipios”.¹⁸ Sin embargo, conforme fueron pasando los años, su mirada se amplió y abarcaron otros ámbitos como el rural y el indígena.

El trabajo que se comenzó a realizar desde la Casa de la Mujer es, como hasta hoy, voluntario. La sólida red de amistades, colegas y conocidos de GESMujer ha sido un factor importante que ha permitido que talleres, pláticas, asesorías, terapias y capacitaciones, entre otras actividades y servicios, sean de carácter gratuito, una característica que ha distinguido por décadas su trabajo.

Lo importante de este momento histórico del grupo fue que todo lo hacíamos voluntariamente; no estábamos percibiendo... Yo percibía mi sueldo de la universidad, porque trabajaba en la universidad, pero lo que hacíamos para el grupo era en tiempos extras, era cuando no estaba uno trabajando en la universidad; en la tarde, los sábados, los domingos.¹⁹

... era tener charlas temáticas con invitados, invitadas, voluntarios, no se le pagaba a nadie porque no teníamos recursos y venían a hablar de estos temas; un mes lo dedicábamos a la violencia, otro mes

¹⁷ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

¹⁸ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

¹⁹ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

a la literatura, a Rosario Castellanos... También tuvimos los primeros servicios legales y psicológicos para mujeres que así lo requerían, fue lo primero.²⁰

Si bien el trabajo del grupo ha sido voluntario, unas cuantas mujeres que están de tiempo completo en la Casa de la Mujer reciben un sueldo; las demás trabajan en tequilo, es decir, de manera colectiva en beneficio del grupo y la población a la que atienden.

Cabe señalar que para algunas de las integrantes del Grupo, la Casa de la Mujer es su razón de ser:

... para mí, en esta mirada amplia, es ese espacio abierto para las mujeres donde sabes que es tuyo, donde sabes que puedes llegar, donde sabes que vas a encontrar una respuesta; esa es la razón de ser.²¹

El proceso de institucionalización del GESMujer

El hecho de contar con un grupo sólido de amigas y colegas, con un capital social respecto a la amplia red de apoyo de amistades y conocidas-conocidos, sobre todo de una de las más sobresalientes figuras académicas y del sector cultural en Oaxaca, como Margarita Dalton, fueron algunos de los factores que, junto con el financiamiento de la Fundación MacArthur y la vinculación del grupo al trabajo de instituciones gubernamentales, permitieron no solo terminar de consolidar el GESMujer, sino proyectar su alcance e incidencia a mayor escala, tanto al nivel estatal como internacional.

La constitución del GESMujer, y la creación de la Casa de la Mujer fueron un parteaguas en la ciudad de Oaxaca, puesto que fue la primera asociación en su tipo que contó con una serie de servicios gratuitos para atender, específicamente, a las mujeres víctimas de violencia o abuso, y que comenzó a pugnar por un cambio en la agenda pública

²⁰ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

²¹ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

sobre el tema de los derechos de las mujeres, en un época y en un estado donde la mayor parte de los usos y costumbres estaba arraigada a una visión patriarcal, no se reconocían los derechos de la mujer en la ley, y su participación en la esfera política no se aceptaba. De ahí que el GESMujer haya sido pionero en su campo.

Eso, sí, puedo decir que fue un parteaguas en Oaxaca; fue la primera vez que tuvimos servicios y comenzamos nosotras a darlos. Las que eran abogadas, daban servicio de abogado, las que éramos psicólogas... Yo comencé a organizar una red de psicólogas entre las colegas que yo conocí en esos primeros años y dábamos tequio, o sea, trabajo voluntario. Nos comenzamos a preparar en estas lecturas, lo que era importantísimo; las lecturas desde la perspectiva de la equidad de género, de la perspectiva feminista para poder dar estas asesorías... generar un poco la conciencia de una mujer, de sus derechos y de su derecho a no ser agredida. Entonces, nosotras, como psicólogas, comenzamos a prepararnos y se formó una pequeña red de psicólogas, con las cuales seguimos muy conectadas... Y lo mismo por el lado de las abogadas.²²

Otro elemento importante para su consolidación como asociación civil fue la visita de Margarita Dalton y Guadalupe Musalem a Chicago, con apoyo de la Fundación MacArthur, para buscar recursos, así como crear redes y vínculos con otras instituciones y asociaciones de carácter humanista, aprender de ellas, ver sus formas de organización y compartir experiencias. Además, conocieron mujeres que estaban haciendo cosas similares. Todo este nuevo capital cultural y social enriqueció la práctica del GESMujer y muy pronto comenzó a tener una mayor incidencia como colectivo al nivel local, estatal e internacional.

En el ámbito local, la dinámica del trabajo y su gratuidad permitieron la conformación de redes sólidas de apoyo entre psicólogas, abogadas, médicas, talleristas, entre otras,

²² Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

para ofrecer servicios y responder a la demanda de quienes llegaban a la Casa de la Mujer pidiendo asesorías, consejo o apoyos determinados, siempre desde la perspectiva feminista y de la equidad de género. En el ámbito estatal comenzaron a vincularse con diversas instituciones gubernamentales, organismos y redes independientes, y a incidir en la política pública; mientras que al nivel mundial participaron en la “Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo”, en El Cairo, en 1994, en la “Iniciativa de las Organizaciones No Gubernamentales hacia Beijing”, y en la “Cuarta Conferencia Internacional de la Mujer”, en Oaxaca, entre otros foros, además de su vinculación con diversas redes y organismos internacionales.

La década de los noventa fue, así, una etapa crucial de institucionalización y de fortalecimiento, cuando se crearon y cimentaron las bases de lo que es hoy el GESMujer, y se desarrollaron varios de los proyectos de investigación-acción que han enriquecido al grupo, haciéndolo crecer y continuar aprendiendo sobre la marcha.

... entramos a un proceso interesante a lo largo de varios años, de institucionalizarnos o de irnos transformando en una institución paralela a este grupo de mujeres, amigas, pensadoras, defensoras, también de activistas. Yo creo que seguíamos manteniendo ese espíritu entre esta reflexión colectiva-privada y en este activismo público político, de incidencia.²³

ÁMBITOS DE IMPACTO DEL GESMUJER

La vinculación con instituciones gubernamentales

Una vez que el GESMujer se constituyó como asociación civil, sus integrantes comenzaron a realizar acciones específicas enfocadas al tema en el ámbito gubernamental. Una de las primeras fue crear una coordinadora interinstitucional que

²³ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

vinculara los diferentes programas que tenía cada Secretaría de estado respecto a la mujer. Fue un momento crucial para la vinculación con otros grupos e instancias dedicadas a su atención.

Hicimos una reunión muy grande, sacamos un libro; había abogadas. Ahí sí, ese fue el momento en el que pudimos vincularnos con muchas mujeres que estaban trabajando el mismo ámbito en el estado de Oaxaca; ya era un trabajo que habíamos venido haciendo por un poco más de diez años. Ya en el noventa teníamos la Casa de la Mujer, ya empezábamos a hacer algunos proyectos y programas para mujeres, pero sobre todo, nos vinculamos, porque yo estaba en el Consejo Estatal de Población. Entonces, hubo varias situaciones, varias oportunidades para que las ideas que teníamos pudieran encaminarse a una relación más intensa y así se empezaron a hacer proyectos en la Casa de la Mujer.²⁴

Gracias al trabajo que realizó Margarita Dalton en el Consejo Estatal de Población, el GESMujer pudo vincularse con más mujeres que estaban en el mismo camino y comenzar a desarrollar una serie de proyectos específicos para conocer a fondo la problemática que atravesaban en esa época y expandir su campo de acción; ejemplo de ello fue la gestión para crear una agencia especializada en delitos sexuales por parte del gobierno, y la firma de un convenio con el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y la Procuraduría del estado, a fin de sensibilizar y capacitar al personal de la Fiscalía a cargo del Colectivo contra la Violencia hacia la Mujer (COVAC).

Con el paso del tiempo, fueron vinculándose cada vez a más instituciones, como el Instituto Nacional de las Mujeres



²⁴ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

(INMUJERES), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Servicios de Salud de Oaxaca, Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas, el Instituto Nacional Indigenista (INI), entre otras, además de colectivos, fundaciones, organismos y asociaciones civiles, tanto nacionales como internacionales.

La participación del GESMujer en el ámbito rural e indígena

Nuestras vidas compartidas

Con el interés de conocer, de manera amplia, lo que pensaban las mujeres en Oaxaca y las distintas formas de vivirse como mujer, así como las problemáticas que enfrentaban, el GESMujer, con el apoyo de la Fundación MacArthur, llevó a cabo una amplia investigación (1992-1996) sobre la realidad de la salud sexual y reproductiva, en tres generaciones de mujeres pertenecientes a cinco regiones diferentes de Oaxaca, como parte del proyecto “Mujer, salud y comunicación”; de ahí se derivaron varias entrevistas a profundidad; tres videos, *Nuestras vidas compartidas*, con la colaboración de Julia Barco; una serie de programas de audio, *Luces de la mujer* y una *Guía metodológica* para el uso de los materiales.²⁵

... fueron muchísimas horas de grabación y de filmación, de entrevistas, un material riquísimo. Con esto se hicieron los primeros videos sobre los temas de equidad de género, cómo percibían las diferentes generaciones esto. Desde mujeres muy mayores, muchas de ellas que solo hablaban su propia lengua y fueron traducidas al castellano, y que nos hablaban un poco de cómo había sido su vida; mujeres en edad reproductiva, y mujeres jóvenes, que ahorita... ya deben ser abuelas, estas que eran jóvenes; pero que sí presentaban formas de

²⁵ Más de mil copias de las serie de video y programas de audio fueron distribuidas y utilizadas en todo México y en otros países; los programas de radio han sido transmitidos por estaciones locales, nacionales e internacionales; asimismo, los materiales han sido utilizados en capacitaciones con personal del sector salud, con parteras, ONG, y jornaleros migrantes en Oaxaca y en otros estados como Guerrero (véase <http://www.GESMujer.org/>).

ver la vida bien diferentes con respecto a la equidad de género, a cómo nos han enseñado a ser hombres y mujeres, la cuestión de la violencia y la salud reproductiva, o sea, cómo cuidamos nuestro cuerpo, cómo la sociedad nos limita, cómo la sociedad nos ha marcado mucho. De ahí comenzaron a surgir muchísimos proyectos.²⁶

El trabajo tuvo un gran éxito; no solo aprendieron y comprendieron más acerca de la salud sexual y reproductiva y lo que es ser mujer en distintas regiones según la edad, la pertenencia étnica y sus costumbres, sino que elaboraron materiales para difundir cuáles eran los ciclos de vida, desde que nacen hasta que mueren, los temas de la menstruación, la virginidad, las costumbres, y los derechos humanos y de las mujeres, entre otros.

... nos interesaba mucho ver la cuestión etnográfica de los diferentes pueblos de Oaxaca y cuáles eran las costumbres sociales de hombres y mujeres en lo que concernía especialmente ellas y sus derechos, los derechos humanos, en qué forma se violaban o violentaban estos derechos, y eso se presenta en estos videos.²⁷

Hasta antes de este proyecto, el Grupo no se había adentrado en el estudio y el conocimiento de la realidad de las mujeres indígenas. En un inicio, el trabajo de la ideología feminista se dirigió hacia el sector urbano pero, conforme pasaron los años, se dieron cuenta de la necesidad de comprender a la mujer desde una mirada más amplia, que tomara en cuenta la diversidad cultural del género femenino en Oaxaca. Fue así que algunas mujeres del colectivo comenzaron a vislumbrar, ya entrada la década de los noventa, la posibilidad de un feminismo indígena.

Allí todavía el grupo no estaba muy enfocado a una situación más oaxaqueña en términos de la realidad de las mujeres indígenas; yo

²⁶ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

²⁷ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

sí la traía porque yo había trabajado ya con mujeres indígenas de hacía por lo menos 20 años antes, pero no con la visión feminista. Entonces, ahí fue cuando comencé a involucrar estos dos campos que, al principio, yo creí que no había posibilidades de que tuviera ninguna conexión. Después, la práctica me ha enseñado y, sobre todo las mujeres indígenas, que sí es posible tener un feminismo indígena.²⁸



Cabe destacar que en 1997 el Grupo fortaleció su relación con el INI, actualmente Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), para trabajar con parteras(os) y médicas(os) tradicionales, con lo cual se enriqueció su experiencia de capacitación en comunidades indígenas sobre los temas de género, salud reproductiva y violencia, y se sentaron las bases de lo que sería, posteriormente, el modelo de intervención “Paso a paso, cuida el embarazo”.

La labor con las parteras y la medicina tradicional fue un nuevo campo y proyecto de investigación-acción, que respondió al interés y la necesidad de abordar la salud materna en regiones donde no hay acceso a los servicios de salud. Se trabajó para sensibilizar a las parteras en la detección de la violencia en las mujeres a las que atendían, e incluso en ellas mismas, puesto que la violencia en el embarazo es uno de los principales riesgos de muerte materna o aborto.

... las parteras, en muchas comunidades, siguen siendo el único servicio de salud que tienen disponible algunas mujeres, porque hablan

²⁸ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

su lengua, porque están cercanas y, entonces, era importante ver que son personajes dentro de una comunidad, que pueden ser las primeras que detecten la violencia sobre una mujer que esté embarazada, que ese es uno de los riesgos de la muerte materna, la violencia durante el embarazo, que produce no solamente un aborto, sino la misma muerte de la mujer. Eso fue lo que básicamente trabajamos con parteras, sensibilizándolas en el tema de la violencia y que ellas no solamente lo ven con las mujeres a las que atienden, sino que muy frecuentemente son víctimas de la violencia.²⁹

Paso a paso cuida el embarazo

Un proyecto de gran impacto fue “Paso a paso cuida el embarazo”, 1999-2001 (primera fase) y 2002-2006 (segunda fase), encaminado a la prevención de la muerte materna con mujeres jornaleras migrantes en municipios de alta migración: Coatecas Altas en los Valles Centrales, así como en San Martín Peras y Coicoyán de las Flores, en la mixteca.

Si bien ninguna de las integrantes del equipo de trabajo era médica, lo que pudieron aportar fue su larga experiencia de trabajo con mujeres, logrando así diseñar una metodología para promover la maternidad sin riesgos desde la perspectiva de las causas y los factores socioculturales.

En ese entonces, Ximena estaba coordinando el área de investigación-acción, y nos invitan a sumarnos a elaborar un proyecto para la prevención de la muerte materna, y nosotras nos dábamos cuenta de que, de alguna manera, la parte médica ya estaba muy abordada y ninguna de nosotras era médica; fue un trabajo muy bonito de reflexión, de decir, “¿qué podemos aportar y qué podemos decir y qué hemos encontrado en nuestro andar de muchos años?”. Esa experiencia nos permitió sistematizar, hacer un ejercicio de sistematización y de diseño de un trabajo en favor de las mujeres, con este énfasis en la maternidad sin riesgos, que justo englobaba nuestros temas; hablábamos de la igualdad de género, de la prevención de la violencia, de

²⁹ *Ídem.*

los derechos sexuales y reproductivos y surgió un proyecto, un gran tema que se llamó “Paso a paso cuida el embarazo”.³⁰

Para desarrollar el proyecto contaron con el auspicio del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, por sus siglas en inglés), la participación del Comité Promotor por una Maternidad sin Riesgos, el IMSS, los Servicios de Salud de Oaxaca (SSO), el Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas en Oaxaca y con la asesoría técnica del Consejo Nacional de Población (CONAPO) y el apoyo de la Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO).³¹

El objetivo del proyecto consistió en diseñar un modelo de intervención que contemplara los temas de equidad de género, salud sexual y reproductiva, prevención y atención de la violencia intrafamiliar y derechos sexuales y reproductivos, como una alternativa para abordar la problemática de la mortalidad materna de manera integral, con especial atención a la población indígena y migrante.

El modelo de intervención tuvo un gran éxito; se institucionalizó y logró difundirse no solo en Oaxaca, sino en estados como Sinaloa y Baja California, a petición de las financiadoras. Tuvo un impacto directo en 70 comunidades de la mixteca y Miahuatlán-Ejutla, Oaxaca, logrando capacitar a 103 promotoras y promotores, y 54 personas del sector salud; mientras que en Sinaloa se capacitó a 95 personas del sistema de salud y del Programa de Jornaleros Migrantes, y en Baja California a 120 en los mismos sectores. Con ello se logró sensibilizar al sector salud de los estados acerca de los factores socioculturales en el fenómeno de la muerte materna, así como coadyuvar en la disminución de este tipo de mortalidad. Además del modelo, se obtuvo una serie de productos para su difusión e implementación en talleres, como un cartel y un tríptico de difusión predominantemente visual; una cartilla “Lo que debo saber de mi embarazo”;

³⁰ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

³¹ Véase <http://www.GESMujer.org/>

mensajes de audio en español y mixteco (para su transmisión por perifoneo, radio y sesiones de trabajo en pequeños grupos), y el video *Cual hoja al viento*.

México ha tenido una reducción en el número de muertes maternas en base a la sensibilización que hay con respecto al tema de la salud de las mujeres; han bajado los índices. También los cambios en las leyes han apoyado bastante esto, y la sensibilización en las comunidades, porque hay que irse a trabajar a las comunidades directamente. También lo conecté con un tema muy interesante y de gran relevancia para nuestro estado que es el de “Las mujeres jornaleras migrantes”... Desarrollamos metodologías para que incorporaran los servicios de salud a la forma en como ellos dan sus servicios, y era cuestión también de acompañar a las mujeres en las rutas de la migración, porque muchas de ellas se iban embarazadas o se embarazaban en los campos del norte y morían allá.³²

Hablando se entiende la gente

Este proyecto de atención a mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, realizado en 2006, tuvo como objetivo la conformación de una red de trabajo interdisciplinario para atender el problema de la violencia intrafamiliar en la región mixe, con énfasis en su detección y atención durante el embarazo, por ser causal de muerte materna. Se capacitó a diversos tipos de personas como agentes del Ministerio Público, secretarios ministeriales, agentes del Ministerio Público de la Fiscalía Especializada de Atención a Delitos contra la Mujer, personal del DIF, secretarías ministeriales de la Procuraduría General de Justicia del Estado (PGJE), trabajadoras sociales, psicólogas, etc. De igual manera, se capacitó a un grupo de parteras tradicionales mixes.

Estos, entre otros proyectos, han sido de gran trascendencia dada la metodología empleada y el material didáctico y de difusión creado para la implementación de talleres y

³² Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

capacitaciones de concientización sobre los temas medulares del GESMujer.

Impacto del GESMujer en la política pública

Después del proyecto “Nuestras vidas compartidas”, se comenzó a trabajar en el área de la salud sexual y reproductiva, con el apoyo de Ximena Avellaneda y Guadalupe Musalem. En 1995, esta última gestionó un proyecto de salud con la Fundación Ford para capacitar y sensibilizar a funcionarios de diferentes secretarías del estado en temas de salud, derechos sexuales y reproductivos y equidad de género, que no pudo continuar debido a su lamentable enfermedad y posterior fallecimiento, momento en que Ximena Avellaneda tomó la estafeta.

La relación con el gobierno estatal y la sensibilización de los funcionarios fue un parteaguas a mediados de la década de los noventa: “Fue la primera vez que alguien del gobierno comenzó a oír que se podían dar servicios con una perspectiva de equidad de género o que era importante saber la diferencia en la atención en educación entre hombres y mujeres para entender la situación de las mujeres”.³³ Asimismo, fue una de las primeras experiencias de acercamiento entre las instituciones públicas y las organizaciones no gubernamentales en el estado de Oaxaca.

El impacto del GESMujer en el ámbito estatal fue notable; el trabajo de Ximena Avellaneda continuó con el sector salud, y junto con otras organizaciones, algunas de ellas nacidas del propio GESMujer, comenzaron a demandar la modificación de la ley para que la violencia intrafamiliar se catalogara como un delito grave.

Comenzamos a hablar de participar en la modificación de leyes, en influir en ellas; por ejemplo, la primera vez que se habló de que la violencia intrafamiliar se catalogara como un delito grave fue en esas

³³ *Ídem.*

épocas. Mucho tiempo ha transcurrido, se han modificado muchas cosas en las leyes; en la práctica no hemos avanzado tanto como quisiéramos, pero esos eran los inicios. Teníamos ya grupos de trabajo, con salud, con educación, con la cosa jurídica. Firmamos un convenio, en aquel entonces, para capacitar a gente de los servicios judiciales de ministerios públicos, etc., con una perspectiva de equidad de género. Eso fue de lo primerito que se hizo y esto sigue creciendo. Ya estoy hablando de los noventa, cuando hubo un auge grande.³⁴

Asimismo, trabajaron en el ámbito educativo, judicial y legislativo. La compañera Catalina Aquino laboró en escuelas normales, con apoyo de la Fundación MacArthur, para sensibilizar a las futuras maestras sobre los derechos de las mujeres; se capacitó también a gente de los servicios judiciales del Ministerio Público sobre la equidad de género, y a finales de la década de los noventa se celebró un convenio de colaboración entre el GESMujer, el Centro de Estudios para la Mujer y la Familia, y la Comisión de Equidad de Género de la LVII Legislatura del estado, para realizar por primera vez talleres de sensibilización a integrantes de la Cámara de Diputados en temas de perspectiva de equidad de género y violencia hacia las mujeres.

Por otra parte, en 2003 se llevó a cabo la firma de compromisos públicos con los entonces candidatos a gobernador en favor de la Agenda Oaxaca de las Mujeres por la Equidad de Género, incorporando la problemática de la muerte materna en el eje de salud sexual y reproductiva.



³⁴ *Ídem.*

En 2008 se realizó el proyecto “La Casa de la Mujer: una alternativa social para el desarrollo y mejoramiento de las mujeres”, con apoyo de SEDESOL/INDESOL.³⁵ Su objetivo fue contribuir a mejorar el nivel y la calidad de vida de las mujeres incrementando la cultura de equidad de género en favor de una vida libre de violencia y el ejercicio de sus derechos.

Además de lo anterior, se desarrolló un proyecto de acceso a la justicia en 2010, con el objeto de aumentar las posibilidades de las mujeres en el estado de Oaxaca, especialmente de las que acuden a solicitar asesoría jurídica y psicológica a la Casa de la Mujer Rosario Castellanos. Para ello se realizó un proceso de divulgación de los principales procedimientos y de las instituciones del gobierno estatal en materia familiar y penal, y se hizo uso de las nuevas tecnologías.

A raíz de estos y otros proyectos, el GESMujer se fue abriendo paso en el ámbito educativo y gubernamental, conformando nuevas redes de apoyo con otras instituciones, asociaciones civiles y organismos internacionales; gracias a ello adquirió mayor prestigio y reconocimiento, tanto al nivel local como estatal e internacional, logrando incidir en la agenda de la política pública.

... es maravilloso también estar vinculado a este movimiento global, pues La Cuarta Conferencia Internacional de la Mujer en Oaxaca, para nosotras en particular, fue muy relevante porque nos identificaban y nos ubicaban, y nos pidieron formar parte de este equipo coordinador de estas reuniones diagnósticas, como les llamo yo, de mirar cómo estábamos las mujeres, de construir propuestas. Entonces, era muy lindo porque nosotras trabajamos estas cuestiones regionales y después nos fuimos a lo estatal, después a lo nacional, y se generó una sinergia entre las diferentes expresiones colectivas que ya existían en el estado a favor de esta agenda. Fue muy lindo, como todo

³⁵ Los beneficiarios directos del proyecto fueron 1 385 mujeres y 311 hombres. En total se impartieron 384 horas de terapia psicológica; 335 horas de asesoría legal y 26 charlas gratuitas al público en general (información proporcionada por Ximena Avellaneda).

buen proceso muy de ímpetu, muy de creer, de poner la gana ahí y la esperanza.³⁶

Fondo Guadalupe Musalem: el apoyo a jóvenes indígenas y afrodescendientes

Uno de los grandes logros del GESMujer ha sido la creación del Fondo de Becas Guadalupe Musalem (FGM) en honor a la colega, amiga e investigadora Guadalupe Musalem Merhy, una de las pioneras y fundadoras del GESMujer, como ya se mencionó, quien al caer enferma no pudo continuar con su sueño de contribuir a que más mujeres participaran en la construcción de una sociedad con justicia y equidad. No obstante, este deseo fue la semilla para crear, con el saldo que quedó en la cuenta bancaria que abrieron familiares y amigos para solventar los gastos de su tratamiento, un fondo de becas a fin de ayudar a jóvenes indígenas en la realización de sus estudios de bachillerato, y honrar así el trabajo y las convicciones de esta amiga y mujer entrañable.

En 1995 se creó el fondo y, un año después, se abrió la primera convocatoria para concursar por la beca, beneficiando a Claudia Hernández, primera becaria del FGM, originaria de Santa María Jaltianguis y, posteriormente, a Raquel Diego, procedente de Tlahuitoltepec. En sus inicios, la beca solo podía asignarse a una estudiante a la vez. Al concluir Raquel Diego su bachillerato, se abrió la convocatoria y se pudo becar a tres estudiantes más, y luego a cinco. Para 2006 la cobertura se extendió a 15 becarias, mientras que en la actualidad se pudo incrementar el número a 22. Desde entonces, el FGM ha realizado 14 convocatorias y becado a 91 jóvenes, mujeres indígenas de escasos recursos económicos, con una vocación de servicio comunitario, provenientes de las diferentes regiones de Oaxaca.

Dado el crecimiento de este proyecto, sus logros y alcances, en enero de 2012 se decidió constituirlo como una

³⁶ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.



asociación civil. Si bien ya es una institución independiente del GESMUJER, es importante ilustrar su desarrollo e impacto en el apartado de las líneas de acción del grupo, puesto que por 16 años formó parte de las principales acciones de la asociación. Cabe destacar que hoy día comparten las mismas instalaciones y se siguen apoyando.

EL GESMUJER HOY

Objetivo y filosofía

Su objetivo consiste en promover la equidad social y el bienestar de las mujeres desde una perspectiva de igualdad de oportunidades en las áreas de salud, trabajo, educación y leyes. Para lograrlo ha dedicado su esfuerzo por más de 30 años a:

- Garantizar el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres.
- Contribuir al reconocimiento de la diversidad cultural y la equidad de género.
- Propiciar información sobre situaciones de inequidad en las relaciones familiares, económicas, políticas y legales de las mujeres.

Como se ha esbozado, el GESMUJER finca su ser en una filosofía feminista; se ha dedicado al estudio de la mujer y a la búsqueda de soluciones para construir una sociedad más justa y equitativa en favor de esta y sus derechos humanos.

Como sus integrantes lo describen, su filosofía se basa en apoyar, fortalecer, acompañar, ir muy de cerca con los procesos de las mujeres en distintos ámbitos y contextos (indígenas, campesinos y urbanos), para que sus derechos sean respetados, puedan vivir de manera más plena y libres de violencia.

Nosotras seguimos teniendo una filosofía básicamente feminista, la hemos ido adaptando a las necesidades de nuestro contexto social y lo hemos aprendido de ese trabajo, muy de cerca con las comunidades indígenas, sobre todo donde hemos encontrado que las mujeres también tienen deseos, quieren cambiar la situación, no quieren seguir viviendo violencia, quieren participar en las comunidades, quieren que sus voces se oigan. Eso es lo que sigue siendo nuestro enfoque, de apoyar, de fortalecer, de acompañar, de ir muy de cerca con los procesos de las mujeres indígenas y campesinas, y desde luego, las urbanas. Como hay más organizaciones aquí a nivel urbano, nos enfocamos mucho a las comunidades; hace muchos años que decidimos que esa iba a ser nuestra población meta. Entonces, sí es una visión feminista desde lo que hemos aprendido de las mujeres, de la búsqueda de que sus derechos sean respetados, que las mujeres puedan tener mayor participación, de que puedan vivir vidas más plenas, libres de violencia.³⁷

Esta filosofía no ha sido estática, sino que se ha ido adaptando a los diversos contextos e intereses por los que ha transitado el grupo, siendo así que, si bien en sus orígenes el feminismo tuvo un impacto considerable en el ámbito urbano, y lo sigue teniendo desde la línea de acción de la Casa de la Mujer, desde la década de los noventa el Grupo se ha centrado también en las mujeres de comunidades indígenas, incluido un sector que suele pasar inadvertido por la sociedad y por muchas de las políticas públicas, la comunidad afrodescendiente. Por otro lado, la bandera sobre la defensa del aborto y el respeto a su cuerpo que las identificaba,

³⁷ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

en un principio, con una fuerte participación activista y de compromiso político, ahora ha girado a un discurso menos incendiario, producto también del paso del tiempo y del surgimiento de nuevos intereses; el discurso central que las caracteriza hoy en día es la equidad de género.

Perfil del GESMujer

Actualmente, el grupo tiene una conformación diversa. Dada su trayectoria ha pasado por él gran cantidad de mujeres con distintos perfiles profesionales (abogadas, sociólogas, historiadoras, maestras, psicólogas, médicas, antropólogas, artistas, entre otras), aunque una gran parte ha estado interesada en lograr cambios verdaderos y significativos para su género y la sociedad.

La mayoría de nosotras estábamos dentro de la academia; había abogadas, sociólogas, historiadoras, maestras, psicólogas. Principalmente, yo diría, clase media, clase media baja, en algunos casos, pero los perfiles sobre todo eran de mujeres pensantes. Yo creo que estábamos interesadas en que se den cambios verdaderos, cambios significativos para la vida personal y colectiva.³⁸

Se trata de una diversidad de mujeres que han estado de manera permanente, como el caso de algunas de las fundadoras; otras más que fueron invitadas, posteriormente, a colaborar y ser parte del Grupo, y algunas que han estado por lapsos cortos o de manera itinerante: mujeres que han hecho trabajo voluntario, que han estado en las charlas, que han sido usuarias, que han sido amigas cercanas al Grupo, entre otras. Todas ellas han sido afines al trabajo que realiza el GESMujer, dispuestas a dar y contribuir de forma generosa, ya que la mayoría no ha recibido ni recibe salario por el apoyo que brindan, salvo la satisfacción de colaborar en un proyecto que contribuye a la transformación de una

³⁸ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

sociedad más justa y equitativa, y a respetar los derechos de las mujeres.

Estructura de la asociación

Actualmente, el GESMujer está constituido por 19 asociadas, quienes conforman la Asamblea, y es administrado por un Consejo Directivo integrado por Ximena Avellaneda, actual presidenta; María del Rosario Martínez, secretaria; Vilma Barahona, tesorera, y dos vocales, Luz Elena y Martha Aparicio. Cabe destacar que las decisiones de la institución son tomadas entre todas a través de la Asamblea.

Las asociadas y las integrantes del Consejo Directivo fun-gen como coordinadoras de las diferentes áreas. Cabe señalar que el GESMujer es de las pocas instituciones en la que el cargo de presidenta es honorífico y rotativo.

Cada tantos años hay elecciones, podemos ser reelegidas una sola vez; yo, por ejemplo, ya pasé un primer ciclo como presidenta; estuve varios años nada más en la operación y ahora volví a ocupar el cargo. Todo eso está reglamentado, qué hace cada miembro de la Asamblea; tenemos un Consejo Directivo, yo creo que hace unos 12 años que tenemos un Consejo Externo.³⁹

En la actualidad, trabajan 13 personas en la institución, con el apoyo de 19 más que desempeñan una labor voluntaria. Es importante señalar que algunas de las que trabajan de manera fija son mujeres graduadas del FGM. En el periodo 2011-2012 se crearon dos puestos para integrar de manera formal, en la estructura del Fondo, a dos becarias: una para el área de capacitación, y otra para la red de donantes frecuentes.

³⁹ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

Líneas de acción

Con el objetivo de impulsar y contribuir al bienestar de las mujeres desde la perspectiva de la equidad de género, el GESMujer ha implementado una serie de líneas de acción que caracterizan actualmente su propuesta de intervención: Casa de la Mujer Rosario Castellanos, Investigación-Acción, Centro de capacitación y GESMujer Joven.

Como se mencionó en el apartado anterior, hasta hace dos años se contaba con otra línea de acción primordial, el FGM, pero dado su crecimiento, logros y alcances, actualmente está constituido como asociación civil. Si bien ya no forma parte del GESMujer, se describe a continuación dada su importancia y el impacto que ha tenido en él.

Fondo Guadalupe Musalem (1995-2012)

Su objetivo es contribuir a que las jóvenes puedan estudiar el bachillerato, y a través de la capacitación que se les brinda (desde el enfoque de equidad de género e Interculturalidad), adquieran una formación integral que enriquezca su proceso de empoderamiento y liderazgo para llegar a ser agentes de cambio, tanto al nivel personal como comunitario, y brindar herramientas para la vida, apoyo psicológico y acompañamiento por parte de mujeres cercanas al FGM que funcionen como tutoras. Si bien no está asentado como uno de sus objetivos específicos, se busca promover cambios considerables en las jóvenes, motivándolas a continuar sus estudios de nivel superior.

Becas para el acceso y la permanencia

Las jóvenes reciben un apoyo económico mensual de dos mil pesos para que puedan cursar los estudios de bachillerato dentro de su comunidad o en zonas cercanas a su residencia. Uno de los rasgos distintivos de la beca es que el monto es superior al que ofrecen otros programas de la

Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca para los niveles de educación media superior y educación superior, además de que no se proporciona solo durante un ciclo escolar, sino durante los 12 meses del año, debido a que se consideran tanto las necesidades personales de las becarias como las demandas económicas (cuotas) que se solicitan en las escuelas.

Si bien el Fondo no estipula lineamientos para el gasto del dinero de la beca, sí promueve el fomento del ahorro entre las jóvenes, pues reconoce que este recurso hace una importante contribución a la economía de las familias.

La convocatoria que realiza el FGM para el otorgamiento de las becas es anual y se hace llegar a las comunidades rurales de Oaxaca a través de organismos civiles y radios comunitarias; no obstante, la escuela es el principal espacio para darla a conocer, donde el papel de los directivos, los docentes y el personal administrativo es relevante.

Dentro de los requisitos que establece la convocatoria para la selección de las becarias se encuentran: ser menor de 18 años, de escasos recursos económicos, de alguna comunidad rural del estado de Oaxaca, con un promedio escolar de nueve, y tener motivación para continuar sus estudios de bachillerato. Asimismo, se valora de manera positiva que las aspirantes hablen una lengua indígena y realicen algún tipo de labor comunitaria o cuenten con vocación para el trabajo social.



Acciones que emprende el Fondo

Capacitación integral

El FGM imparte talleres de capacitación a las becarias en temas de equidad de género, derechos de las mujeres, salud sexual y reproductiva, derechos humanos, literatura, historia, medio ambiente, ecología, gestión comunitaria y materias que puedan servirles en su formación, con la finalidad de contribuir a su proceso de empoderamiento y liderazgo, además de que puedan ser agentes de cambio y contribuir a la generación de estrategias que favorezcan relaciones sociales más justas y equitativas.⁴⁰

Fomento del trabajo comunitario

Una de las líneas de acción del FGM es el trabajo en su población, que consiste en brindar una serie de talleres a las becarias sobre gestión e intervención comunitaria, liderazgo y planeación de actividades, con el objetivo de que, al término de la capacitación, puedan impartir y reproducir un taller, una charla o la actividad que ellas decidan, y fomentar la equidad de género, así como la prevención de la violencia en sus respectivas localidades.⁴¹

Al ser parte de la filosofía del FGM la vocación por el servicio, el trabajo comunitario es una de las principales actividades contempladas en la capacitación que reciben las becarias en su formación integral, ya que contribuye a su proceso de empoderamiento y liderazgo, permitiéndoles ser agentes de cambio, tanto al nivel personal y familiar como comunitario.

Para lograr lo anterior, el GESMujer fortaleció, en 2008, el área de capacitación con el apoyo de EmPower⁴² y la

⁴⁰ Véase <http://www.fondoguadalupemusalem.org/funcionamiento.html>

⁴¹ "Fondo Guadalupe Musalem: Una inversión con ganancias al 100% para la educación de jóvenes indígenas y afroamericanas", documento elaborado por la Coordinadora del Fondo Guadalupe Musalem, s/f.

⁴² La Fundación EMpower, con sede en la ciudad de Nueva York, ofrece financiamiento a organizaciones de la

Fundación Kellogg's, y desarrolló el proyecto "Formación de liderazgos juveniles: mujer indígena a favor de la equidad", el cual se estructuró a partir de tres temas: equidad de género, derechos de las mujeres y salud sexual y reproductiva. El objetivo fue fortalecer los liderazgos, realizar actividades comunitarias y contar con herramientas para efectuar tareas de gestión. Este trabajo sirvió de base para llevar a cabo el programa de formación que se desarrolla en la actualidad.⁴³

A raíz de esto, las becarias han logrado tener un liderazgo en sus comunidades, ya sea llevando a cabo labores de gestión en instituciones de salud y educativas con las autoridades municipales, o bien impartiendo talleres y pláticas, principalmente. Ellas eligen en qué comunidad quieren trabajar, el tipo de población beneficiaria (niños, jóvenes, mujeres, adultos, etc.), en qué contexto y los mecanismos a través de los cuales implementar sus actividades. Este servicio es considerado por varias de las jóvenes una forma de acercarse a la comunidad y compartir lo que ellas han aprendido.

Algunas comentan que el trabajo en sus comunidades las ha formado y les ha permitido crecer, expresarse de manera libre, segura y sin miedos. Lo consideran también una ganancia porque todos aprenden; ellas como promotoras y líderes comunitarias, al adquirir nuevos conocimientos y compartirlos, pero al mismo tiempo el sector de la población a quienes van dirigidas sus acciones, pláticas o talleres:

sociedad civil que trabajan en proyectos con población joven, así como en asesoría técnica para el monitoreo y la evaluación de programas. El trabajo que realiza GESMujer está muy relacionado con los objetivos de esta organización que concibe el trabajo con jóvenes como una oportunidad de mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de apoyo y el fortalecimiento de los liderazgos juveniles (<http://www.GESMujer.org>).

⁴³ A partir del proyecto de liderazgo se impartieron los talleres, ya no de manera eventual o dispersa, sino más estructurados. Asimismo, se fomentó el acompañamiento de las becarias en sus comunidades. Fue la primera vez que, como institución, se promovió el trabajo comunitario enfocado a la mujer, puesto que normalmente giraba en torno a la alfabetización, al trabajo en la clínica, o en el municipio. Además, el proyecto permitió a las organizadoras hacer un acompañamiento real en las respectivas localidades y ver los alcances del trabajo realizado (Centro de Estudios Educativos. "Formación de mujeres jóvenes indígenas de comunidades rurales de Oaxaca para diagnosticar el quehacer educativo del Fondo Guadalupe Musalem, sistematizarlo, problematizarlo y reorientarlo al desarrollo pleno de sus beneficiarias, con un enfoque de equidad de género e interculturalidad: caracterización de la práctica educativa del Fondo Guadalupe Musalem", México, CEE, 2013, manuscrito).

Es algo muy bonito porque te enseña a crecer más en cuanto a cómo puedes expresarte libremente, cómo puedes expresarte sin miedos y sin estar “¡ay, me voy a equivocar o no me voy a equivocar!”.⁴⁴

Varias de las becarias destacan el beneficio mutuo que se logra en esta interacción al compartir sus saberes con la gente de su comunidad: “yo aprendo y lo que sé, los conocimientos que yo tengo se los enseño a ellos; entonces, al beneficiarme yo se beneficia mi comunidad”.⁴⁵ Asimismo, agregan que también aprenden de las personas con quienes comparten su labor:



Yo, al dar mis talleres, pues, creo que sí aprendo de las personas con las que trabajo y siento que ellas también aprenden un poquito de los temas que doy.⁴⁶

Por otro lado, algunas de las graduadas que hoy día son profesionistas comentan que el trabajo comunitario fue de suma importancia en su formación, pues las ayudó a forjarse como líderes comunitarias. Destacan el hecho de que, si bien en ocasiones fue duro el tener que pararse frente a los miembros de su comunidad a hablar sobre temas de género, considerados muchas veces tabú, fue gracias a ello que lograron construir sus respectivas trayectorias.

Pero esos retos en la comunidad y esas vivencias que a veces fueron duras, me han forjado y me han formado, pues, así como yo hablo de mi historia porque la viví y la conozco, sé de muchas historias también y de mis compañeras que se enfrentaron a estos procesos, pero que eso hizo y contribuyó a que sean las grandes mujeres con las grandes trayectorias que hoy tienen; por esa razón yo, cuando las

⁴⁴ Grupo de enfoque becarias 1, 140713.

⁴⁵ *Ídem.*

⁴⁶ *Ídem.*

miro, es con respeto y con admiración porque juntas vivimos procesos diferentes, pero a la vez similares en nuestras comunidades.⁴⁷

Esas trayectorias les han permitido salir al extranjero, relacionarse con otros líderes comunitarios, tener acceso a otras becas, así como ampliar sus miradas y perspectivas de vida. Destaca el hecho de que en la mayoría de las expectativas de las becarias se considere el trabajo en sus comunidades como algo fundamental, y se piense en retribuir a su comunidad lo que han aprendido y logrado en el FGM.

Seguimiento tutorial

El seguimiento tutorial es uno de los ejes que distinguen al FGM, a través del cual las tutoras brindan un acompañamiento voluntario y ayudan a identificar los apoyos que necesitan las becarias, tanto al nivel personal, familiar y escolar, como en el trabajo comunitario que realizan.

Esta labor de acompañamiento se realiza de manera mensual y se caracteriza por un genuino interés en la becaria. En la medida en que la relación se va fortaleciendo, la tutora puede tener un mayor conocimiento de su situación familiar, sus intereses personales, gustos, aspiraciones, así como cualquier situación que sea motivo de preocupación para encontrar solución y brindar apoyo; con ello se logra una mayor cercanía y confianza, además de que se establecen lazos de amistad que pueden durar incluso después de que las becarias se gradúan.

Uno de los aspectos más importantes en su función es prestar atención al desempeño escolar de la becaria y brindarle recomendaciones que la motiven a continuar esforzándose por su aprovechamiento académico, ya que su permanencia en el FGM, el otorgamiento de la beca y la posibilidad de continuar con sus estudios profesionales dependen de ello.

⁴⁷ Entrevista a exbecarias, 15 de julio de 2013.

Así, la tutoría es percibida como un proceso de acompañamiento clave para el desarrollo de las beneficiarias y un referente de confianza. Las tutoras ofrecen su escucha, compañía y retroalimentación a partir de su experiencia de vida, además de apoyos de material didáctico o servicios de salud, entre otros, que puedan otorgar. Por su parte, las becarias y egresadas se refieren a ellas como amigas, a las que tienen confianza, que las aconsejan y les pueden ofrecer apoyo cuando lo necesitan y de acuerdo con sus necesidades.

Las actoras del FGM (becarias, egresadas, tutoras, comité de educación) coinciden en que el principal asunto a cuidar respecto a las tutorías es la disponibilidad efectiva de las tutoras para entrevistarse mensualmente con las becarias. En algunos casos, esta ha llegado a ser limitada debido, principalmente, a sus ocupaciones profesionales.⁴⁸

Seguimiento médico y psicológico

Las becarias del FGM reciben atención médica y psicológica con la finalidad de asegurar que gocen de una salud integral adecuada.⁴⁹ Se proporciona análisis y tratamiento médico y se brinda seguimiento psicológico a las jóvenes que así lo requieren.

La detección de necesidades de atención a la salud física y psíquica se realiza por solicitud expresa de las becarias, a través del diagnóstico del área de psicología, y con la ayuda de sus tutoras para identificarlas. Para ello, la asociación cuenta con el apoyo de la Clínica del Pueblo, que otorga un descuento en los servicios de salud.

El área de psicología, además, organiza talleres de desarrollo personal a partir de las necesidades que identifica en las beneficiarias, en temas como autoconocimiento, autoestima y formación humana, puesto que se han observado problemas relacionados con inseguridad y falta de confianza

⁴⁸ Centro de Estudios Educativos, *op. cit.*

⁴⁹ "Fondo Guadalupe Musalem", Oaxaca de Juárez, 2013, manuscrito.

en sí mismas, desánimo y miedos (en particular, al rechazo), falta de autoestima y autovaloración.

Otro de los principales asuntos en los que requieren apoyo es el acompañamiento emocional a su proceso escolar, ya que el reto de estudiar la educación media y obtener el promedio de nueve, requisito para mantener su beca, resulta en ocasiones estresante. Lo anterior sucede no solo con las becarias del Fondo, sino también con las exbecarias que residen en las instalaciones de la Casa de la Mujer y continúan sus estudios en el nivel superior.

Financiamiento

Año con año, la cantante Lila Downs, considerada la promotora más entusiasta del Fondo, realiza un concierto a beneficio de las becarias. Durante 15 años ha brindado su apoyo a través de donativos y campañas de recaudación y ha difundido las actividades del Fondo. Asimismo, ha invitado a participar a algunos artistas en la promoción de las actividades y la realización de videos publicitarios para recaudar donativos. Artistas como Rubén Luengas, junto con la orquesta "Pasatono", y Ana Díaz, cantante oaxaqueña, son algunos de los que han colaborado y comparten la filosofía del FGM.

Además de lo anterior, se cuenta con un directorio de donantes locales, nacionales y extranjeros, a quienes se les invita a hacer aportaciones para apoyar a las jóvenes con sus estudios y formación a través de recibos deducibles de impuestos. Una de las metas recientes es lograr que los recibos sean también deducibles en el extranjero.

Logros y perspectivas

Desde su fundación, el Fondo de Becas ha emitido 14 convocatorias, beneficiando a 91 jóvenes de las ocho regiones del estado. Han favorecido a 63 comunidades indígenas y rurales, circunscritas en ocho regiones de Oaxaca. De las 91 beneficiarias, 57% es bilingüe, pues además del español

habla su lengua materna, y tres de ellas también hablan inglés. Asimismo, 25 jóvenes se encuentran actualmente realizando estudios de nivel superior, y 20 de las becarias han terminado alguna profesión.

Otro de los logros ha sido el otorgamiento, en tres ocasiones, del Premio Nacional de la Juventud; uno en 2008, en la categoría A, distinción III, de Compromiso Social, a la graduada Maricela Zurita Cruz, joven indígena chatina, y dos más, en 2009, en la edición Bicentenario, uno a Berta Martínez Sebastián, originaria de la comunidad mixe de Santa María Alotepec, y otro a Sonia García Ángel, de San Felipe de Jesús Pueblo Viejo, en las categorías de compromiso social y fortalecimiento a la cultura, respectivamente.

Por otro lado, en 2007 se creó el proyecto “Equipamiento y acondicionamiento de la casa hogar para las jóvenes becarias dentro de la Casa de la Mujer”, a fin de contar con un espacio donde se puedan alojar en sus visitas al FGM, el cual también está a disposición de las jóvenes graduadas de bachillerato, para que puedan continuar con sus estudios superiores. Hasta la fecha, son siete las que residen en el albergue “Mi Casa” y cursan estudios de nivel superior.⁵⁰ Uno de los cambios que se está analizando es la posibilidad de extender las becas o conseguir recursos y apoyos de otras instituciones para que estas jóvenes logren terminar la universidad.

Otro versa sobre el perfil de egreso de las becarias, el cual se ha ido modificando con el tiempo ante las necesidades que presentan. Hasta hace poco, se orientaba hacia el liderazgo comunitario; sin embargo, actualmente se está considerando la pertinencia de fortalecer el acompañamiento académico, dado el rezago educativo que presentan las becarias al salir del bachillerato, así como los obstáculos que enfrentan las actuales exbecarias que están cursando estudios de nivel superior, producto de las deficiencias del Sistema Educativo Mexicano, en particular de la educación

⁵⁰ Véase <http://www.GESMujer.org/web>

indígena o intercultural. Esta inequidad en el sistema provoca un doble esfuerzo por parte de las exbecarias por salir adelante, mantener su promedio y lograr concluir sus estudios superiores.

Casa de la Mujer Rosario Castellanos

La Casa de la Mujer, como se ha mencionado en otros apartados, es un espacio de reflexión, análisis y acciones positivas para comprender y mejorar las relaciones entre mujeres, hombres, niñas y niños. Su principal población de impacto son personas de escasos recursos económicos, de las colonias suburbanas y municipios cercanos, ya que se ubica en la periferia de la ciudad, cerca del área de la Central de Abastos, en la 3a. Privada de Guadalupe Victoria, 107, colonia Libertad.⁵¹ Se trata de un espacio de desarrollo en el que se imparten conferencias, reuniones de reflexión y talleres, además de las asesorías psicológicas y legales.



En las asesorías psicológicas se fortalece y favorece el desarrollo emocional de mujeres, niñas y niños de manera personalizada. En gran medida, los casos que se atienden están relacionados con situaciones de violencia en sus diversas formas. Por su parte, en la asesoría legal se orientan y atienden problemas de derecho familiar, como actas de registro civil, convenios y pensiones alimenticias, adopción, divorcios, entre otros. Igualmente, la problemática de la violencia hacia las mujeres es el tema principal. El pago de

⁵¹ Actualmente el GESMujer tiene un contrato de comodato para poder ocupar la casa.

ambos servicios es simbólico en el caso de que se pueda dar, de lo contrario es gratuito.

Las charlas que se imparten semanalmente son abiertas al público en general y están programadas para promover la equidad y la igualdad de géneros, los derechos humanos, la salud sexual y reproductiva, así como la prevención de la violencia. Por su parte, los talleres que brinda la asociación son una alternativa de sensibilización, capacitación y enseñanza para promover la equidad de género, los derechos humanos, la prevención y los cuidados de la salud sexual y reproductiva, e informar y prevenir la violencia intrafamiliar, el abuso sexual infantil, entre otros temas de importancia. Además, el espacio está abierto para la realización de actividades y talleres de organizaciones afines a su misión.

El Centro de Documentación

Ante la necesidad de dar a conocer y facilitar a la comunidad oaxaqueña información de los cambios, movimientos, participación e historia de las mujeres en la sociedad, se abrió el Centro de Documentación, único en su tipo, al cual acuden, por lo general, investigadoras locales y extranjeras, aunque está abierto a todo público.⁵² Cabe señalar que se creó, en los inicios de la Casa de la Mujer, con el material y los acervos personales que donaron las mujeres que formaron parte del GESMujer; en su formación y organización participaron Marisa Manzano, Tania Melchor y, en la actualidad, está a cargo de Josefina Martínez.

... tenemos un Centro de Documentación que es producto de nuestras bibliotecas; aquí todas trajimos nuestro acervo, eso fue el inicio de nuestro Centro de Documentación. Ha crecido muchísimo con aportaciones, con donativos, con recursos que hemos logrado; está abierto al público, es especializado, y es una de las acciones que lleva a cabo la Casa de la Mujer... El Centro de Documentación está

⁵² Véase <http://www.GESMujer.org/>

especializado en el tema de la mujer en todos sus ámbitos, o sea, literatura, salud, derechos; es amplísimo y vienen muchas investigadoras mujeres, básicamente locales, y muchas extranjeras también, a buscar información sobre los temas más locales. Oaxaca es muy atractivo para los investigadores que andan detrás de los temas de indígenas y de mujeres en particular, etcétera.⁵³

El acervo cuenta con materiales como libros, publicaciones periódicas, folletos, carteles, material audiovisual, artículos y ponencias reproducidas en diferentes formatos sobre temas específicos acerca de las mujeres. Además, tiene una videoteca y un centro de cómputo.⁵⁴

La Guelaguetza por la Salud

Otra de las actividades que se desarrollan en la Casa de la Mujer, desde hace por lo menos 12 años, es la Guelaguetza por la Salud. Es una feria anual que se lleva a cabo en mayo, para replantear la celebración del día de la madre, y con el fin de brindar servicios accesibles de salud a las mujeres de la ciudad de Oaxaca.

... era así como el regalo de la salud, el regalo a las hijas, el regalo a la madre, el regalo a la hermana de venir y saber cómo estás, qué requieres. Entonces, invitamos a todo el sector salud, a organizaciones como MEXFAM u otras, un par de clínicas privadas que tienen servicios en salud reproductiva y que nos interesan, traen sus aparatos, mamografías, todas estas cuestiones que ayudan para que las mujeres sepamos cómo está nuestra salud y su prevención.⁵⁵

Es una actividad en la que participan diversas instituciones para brindar servicios de chequeo a las mujeres, sobre todo a aquellas de escasos recursos que viven en los alrededores de la Casa de la Mujer, cerca del mercado de abastos.

⁵³ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

⁵⁴ Véase <http://www.GESMujer.org/>

⁵⁵ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

Una de las que participa es la Secretaría de Salud, que dispone un camión con una mesa de exploración, y ofrece servicios de Papanicolaou, toma de presión, y pruebas de laboratorio básicas.

Investigación-Acción

Desde su conformación como organización de la sociedad civil, el GESMujer desarrolló diversos trabajos en varias temáticas dentro de lo que fue el área de proyectos, hoy día la línea de Investigación-Acción. Algunos de los más importantes fueron:

- Mujer, salud y reproducción (1992-1996). Investigación sobre la realidad de la salud sexual y reproductiva de las mujeres en cinco regiones de Oaxaca.
- Proyecto Conciencia Juvenil (2004). Se desarrolló con el apoyo de la Fundación MacArthur, a partir del interés de un grupo de jóvenes en trabajar el tema de la prevención de VIH SIDA entre sus compañeros y otros adolescentes, para lo cual recibieron capacitaciones, incluyendo un taller de realización de video.⁵⁶
- Capacitación con enfoque de género para líderes de opinión y multiplicadores y multiplicadoras. Fue el primer ciclo de talleres (con el apoyo de la Fundación MacArthur) dirigidos a periodistas oaxaqueñas, a fin de sensibilizarlas en la temática de las mujeres y ver la noticia desde una perspectiva de equidad de género.
- Mujeres indígenas presas por delitos contra la salud, en el marco de la pobreza y los derechos humanos. Cárcel de Santa María Ixcotel, en Oaxaca. Proyecto realizado en 2006 por Concepción Núñez, con el apoyo de la CDI, con el cual se logró impulsar el debate de una ley de amnistía a mujeres indígenas presas.

⁵⁶ Este grupo implementó diversas actividades en varias de las escuelas de Oaxaca y en diferentes partes del estado, con el acompañamiento de GESMujer.

Además de estos proyectos, el GESMujer editó, por varios años, su boletín informativo *Entrelíneas*, el cual se convirtió en revista y fue distribuida ampliamente en Oaxaca. También, como se ha mencionado, contó con su propio programa de radio, en la estación de Radio Universidad durante los primeros años de vida de la organización.

Más tarde, el área de proyectos fue renombrada como de Investigación-Acción y a la fecha ha desarrollado diversos trabajos, investigaciones y modelos de intervención, con el fin de promover la equidad de género, los derechos de la mujer, la salud sexual y reproductiva, así como la erradicación de la violencia y la discriminación; asimismo, da respuesta a las principales problemáticas de las niñas, jóvenes y mujeres, en especial de comunidades rurales e indígenas, tomando en cuenta la equidad de género, el respeto a la diversidad intercultural y los derechos humanos.⁵⁷

La otra [línea] fuerte es la de Investigación-Acción que, precisamente, es la que yo he dirigido; ha estado relacionada primordialmente con las cuestiones de salud y los derechos sexuales y reproductivos, así como las cuestiones educativas, y también hemos tenido varias experiencias interesantes con el sector de procuración de justicia. Lo que hacemos aquí, dentro de los grupos a los que pertenecemos y las visitas a comunidades, es que detectamos problemas que merecen una atención, un enfoque urgente como fue el caso de la salud materna.⁵⁸



⁵⁷ Véase <http://www.GESMujer.org/>

⁵⁸ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

Centro de capacitación en liderazgo

A partir de 2009 se ofrece, a través del GESMujer, una serie de talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a mujeres jóvenes indígenas y afromexicanas, algunas de ellas becarias del FGM, en temas de género, salud, derechos sexuales y reproductivos, así como prevención de la violencia de género. También se diseñan materiales educativos y de difusión desde la perspectiva de género y una visión intercultural. Los proyectos se desarrollan al nivel comunitario, con la colaboración de instituciones públicas y privadas, así como con organizaciones de la sociedad civil, dentro y fuera del estado de Oaxaca.⁵⁹

En 2012, se desarrolló el seminario de liderazgo para las jóvenes becarias,⁶⁰ teniendo como base la metodología “Paso a paso cuida el embarazo”. A raíz de esta experiencia y del saber acumulado, se creó una nueva metodología enfocada específicamente a jóvenes, que se llama “Movil.com: movilización comunitaria a favor de los derechos sexuales y reproductivos”, la cual, una vez probada en comunidades, obtuvo la acreditación de la UABJO para desarrollarse bajo el nombre de Diplomado de liderazgo y gestión comunitaria. El seminario fue dirigido a mujeres interesadas en los temas de género, violencia, salud, derechos sexuales y reproductivos, participación comunitaria y liderazgo, con un total de 480 horas de trabajo. Para ello se contó con el apoyo financiero de la CDI y el respaldo de la Universidad, que le otorgó valor curricular.⁶¹

Además de fomentar el liderazgo, el diplomado pretende desarrollar fortalezas y habilidades para que las jóvenes logren incidir en sus comunidades de origen, sean impulsoras

⁵⁹ *Ídem.*

⁶⁰ En el seminario se realizaron acciones en favor de las y los jóvenes para que reconocieran la importancia de un ejercicio responsable de los derechos sexuales y reproductivos, y favorecer la disminución de embarazos no deseados o a temprana edad, abortos y riesgo de muerte materna.

⁶¹ Véase <http://www.GESMujer.org/>

de una nueva forma de ser y ver la vida, y a su vez logren impactar a los hombres de su edad.

Esto nos ha hecho pensar... Estamos trabajando mucho el tema de liderazgos, de desarrollar esas fortalezas de mujeres que pueden hacer la diferencia en una comunidad, que son como un motor, que son como las impulsoras, que son las mujeres que ven más allá de las cosas y las queremos detectar jovencitas para poder darles herramientas, básicamente, y que ellas puedan desarrollar ese liderazgo, que generalmente ya lo traen... Esto simplemente se los facilita y nosotras lo que hacemos es buscar mucho material para que ellas se lleven y puedan trabajar con otros jovencitos, con mujeres jóvenes, sobre todo, hombres y mujeres... A nivel de los beneficiarios indirectos sí tenemos hombres y mujeres. El trabajo que estamos haciendo... nosotras capacitamos a la líder y la líder trabaja con hombres y mujeres jóvenes para revertir también en el mejoramiento y en las capacidades de los chicos más directamente.⁶²

GESMujer Joven

El GESMujer Joven tiene un antecedente de alrededor de 14 años de trabajo, cuando en las charlas de los miércoles las integrantes hablaban también de la salud y los derechos de los jóvenes, y en una ocasión, al final, un grupo de adolescentes se les acercó y las cuestionó preguntando que si hablaban de jóvenes, por qué no los había en la Casa de la Mujer, a lo que una integrante del GESMujer respondió:

... todo esto es suyo chavos cuando quieran... Eran unos chamacos súper maravillosos, entusiasmados. Bueno, ahí salió un primer grupo que duró un buen rato [tuvieron] como sede la Casa de la Mujer, apoyando, acompañando, gestionando para ellos o con ellos y salió un grupo que se llamó Voces Juveniles.⁶³

⁶² Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

⁶³ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

Eran jóvenes de preparatoria interesados en trabajar temas de sexualidad y libertad; sin embargo, llegado el momento de entrar a la universidad, tomaron rumbos distintos y el grupo se desintegró, aunque el interés por la comunidad de jóvenes continuó.

Después de varios años tratando el tema de la salud y el embarazo, y de haber desarrollado el proyecto y la metodología “Paso a paso cuida el embarazo”, el GESMujer se percató de que era necesario abordar asuntos de violencia

en el noviazgo, embarazo adolescente y equidad a edades más tempranas; entonces, empezó a trabajarlos con jóvenes para prevenir los riesgos sobre la salud materna, tanto en secundaria como bachillerato y, a la par, se fue capacitando a las becarias del FGM.

Por su parte, el “Grupo Joven” surgió a raíz de la planeación estratégica de 2009, con el fin de involucrar a las egresadas en las actividades del GESMujer y abrir espacios para su participación como nuevos cuadros de liderazgo.

El área en que las primeras exbecarias invitadas a colaborar, Gabriela Salomé, Adriana Márquez y Maricela Zurita, decidieron involucrarse como voluntarias, fue en el FGM, específicamente en las actividades del Seminario de liderazgo, ciclo escolar 2011-2012. Realizaron una indagación entre las entonces becarias, con la intención de orientarlo de acuerdo con sus necesidades. Se encargaron de ver qué temas se impartirían, estructurar los tiempos, buscar quiénes darían talleres o pláticas y facilitar algunos de ellos.

A partir de la participación de estas egresadas y su interés en retribuir parte de lo que recibieron del Fondo y del GESMujer nació el Grupo Joven. Hoy en día es un espacio donde las becarias y exbecarias que han sido formadas en el Centro de Capacitación en Liderazgo desarrollan proyectos



y actividades dirigidas a la población juvenil. Sus temas prioritarios son: búsqueda de la equidad y la igualdad de género, salud y derechos sexuales y reproductivos y prevención de la violencia en el noviazgo.

Actualmente, desde el GESMujer Joven se está impulsando una red de jóvenes indígenas con apoyo de instituciones como Católicas por el derecho a decidir, la Fundación Mexicana para la Planeación Familia (MEXFAM), el Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), entre otras.

... hemos construido una red de redes, estamos trabajando con otras organizaciones que trabajan con redes de jóvenes indígenas básicamente en comunidades, en temas de derechos de salud sexual y reproductiva, etc. Eso es ahorita lo que estamos desarrollando... nosotras estamos poniendo todas las jóvenes, tenemos 45 chicas ya que han salido de nuestros seminarios, de nuestros diplomados en liderazgo. Son jóvenes menores de 30 años; cuando estuvieron aquí, a lo mejor tendrían entre 25 y 18 años, pero bueno, los años pasan. Pero, ¿quiénes están en esta red?, por ejemplo están Católicas por el derecho a decidir; una organización de mujeres del Istmo; está MEXFAM que tiene una red de jóvenes bien interesante que trabaja temas de salud reproductiva; está el Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir que tiene un proyecto aquí con jóvenes indígenas, la Red por los Derechos Sexuales y Reproductivos; y participa el CIESAS con una cuestión muy técnica de medios.⁶⁴

Es una red de jóvenes ya capacitados que están trabajando e incidiendo en las comunidades, y están desarrollando, de manera conjunta, una agenda de política pública para Oaxaca que presentarán a las autoridades de la Secretaría de Salud y de Educación. El objetivo es que incidan también al nivel municipal:

⁶⁴ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

Ellos pueden empezar también a hacer sus ejercicios de incidencia ya a nivel local porque la problemática de los jóvenes es bien peculiar en las comunidades... lo que queremos impulsar, como redes, es precisamente esa presencia de los jóvenes y de la importancia de lo que ellos pueden hacer en comunidades y que se les visualice, se les visibilice, se les valore como tal; que tengan espacios de desarrollo donde ellas y ellos van a hacer sus “pininos” en cómo tomar decisiones para que, posteriormente, sean parte de las autoridades, que, de todas maneras les va a tocar, pero por lo menos con un tiempo con el cual se vayan preparando y que haya cada vez más mujeres que participen en esto.⁶⁵

Un tema central de la conformación del GESMujer Joven es la apuesta que hacen para pasar la estafeta del grupo fundador, es decir, para que en un futuro muy cercano sean ellas, las becarias y exbecarias del FGM, las que se encarguen de llevar la Casa de la Mujer, constituyan el GESMujer y promuevan la filosofía que caracteriza a la institución.

... cuando yo ingresé al grupo de alguna manera fui la más joven; entonces sí, era como ese intento de base generacional, como decir: “bueno ya estamos ahora, ¿quién sigue?”. Algunas entramos y nos la creímos fabulosamente, como yo, que me enamoro del proyecto y me encanta. Parte de mi vida fundamental es el GES y siento que eso es un poco la intención con el GESMujer Joven, entreabrir el espacio permanentemente a las voces de las y los jóvenes y también como el trasfondo del pase generacional, de decir “chavas, las que estamos aquí ya estamos viejitas, cansadas, les toca continuar”, porque algo que hemos podido observar es que el trabajo a favor de la vida en igualdad de condiciones y de oportunidades de las mujeres, pues va para largo. Entonces sí necesitamos refuerzos.⁶⁶

⁶⁵ *Ídem.*

⁶⁶ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

Planeaciones y evaluaciones institucionales

El GESMujer cuenta con un Consejo Externo creado en 2001, con el fin de tener un órgano que avale y evalúe los programas anuales de trabajo. Está conformado por siete destacados integrantes de reconocida trayectoria local y nacional en los temas sociales y campos afines al GESMujer. Una vez al año se reúnen para retroalimentar, valorar y evaluar el informe de actividades y el plan anual de los trabajos desarrollados.

... una vez al año citamos a nuestro Consejo, le enviamos nuestro informe de actividades y plan de trabajo para el año siguiente, y tenemos una reunión en los meses de abril, más o menos, y ellos traen comentarios, críticas, a veces críticas fuertes, pero siempre muy propositivas, que a nosotras nos sirven muchísimo, porque esa visión externa y de expertos y expertas es lo importante, eso hace que tengamos más credibilidad. Es algo de lo cual nos enorgullecemos mucho, porque pocas organizaciones se animan a someter al exterior lo que están haciendo. Generalmente, como que lo cuidas mucho; para nosotros, eso debe ser público, debe estar abierto para poder crecer, para poder mejorar y es algo de lo cual nos enorgullecemos muchísimo.⁶⁷

Los medios que utilizan para evaluar internamente los procesos y los resultados de la organización son indicadores cualitativos y cuantitativos. Cada proyecto evalúa su impacto y contempla evaluaciones a través de una metodología que implementa cuestionarios de entrada y salida, creada por el GESMujer con el apoyo de la Fundación MacArthur y el Population Council de México.

[El Population Council, con el apoyo económico de la fundación MacArthur] asignaron un par de investigadoras para que nos hicieran un acompañamiento mientras desarrollábamos toda la metodología del *móvil.com*, y no solamente eso, sino que nos acompañaron hasta

⁶⁷ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

el momento de la evaluación final. Fue un proceso de aprendizaje para nosotras. Yo nunca había estado en un proceso tan formal de evaluación; ellas nos enseñaron, en realidad, nos supervisaron y nos dieron asistencia técnica en cómo ir midiendo los diferentes momentos, los diferentes temas. Entonces, fue una experiencia genial, salió todo un volumen de información que nos ha servido precisamente para los seminarios y para los diplomados posteriores.⁶⁸

A raíz de esta experiencia, en 2009, el GESMujer ha incorporado el proceso de evaluación como parte de su quehacer institucional.

Financiamiento

Desde sus orígenes, y por más de 25 años, el GESMujer ha podido vivir de financiamientos otorgados por fundaciones y organismos internacionales, básicamente en 60% (Fundación MacArthur, Fundación Ford, Fondo de Población de las Naciones Unidas, entre otros), mientras que el resto lo ha obtenido, por una parte, a partir de proyectos, evaluaciones y consultorías que ha desarrollado con instancias gubernamentales y organizaciones civiles y, por otra, más recientemente, a través de convocatorias de instituciones como la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), INMUJERES y CDI, entre otras. Estos últimos financiamientos han sido más pequeños y de carácter más puntual. Además, ha obtenido también donaciones por parte de otras instituciones en especie, como computadoras o materiales diversos.

Cabe destacar que su principal benefactora durante casi 25 años ha sido la Fundación MacArthur, que no solo ha financiado proyectos, sino que ha apoyado también a la asociación con el mantenimiento de la Casa de la Mujer. Sin embargo, esto está por concluir, por lo cual la asociación se encuentra en una etapa de reestructuración y replanteamientos.

⁶⁸ *Ídem.*

Algunas socias ven la necesidad de generar estrategias diferentes, además de la elaboración de proyectos financieros, que les permitan ser independientes o no depender por entero de las donaciones para el sostenimiento del grupo, ya que esto siempre genera incertidumbre y representa un problema periódico no ser sustentables.

... no somos autosustentables en realidad; hemos tratado, pero con lo que hacemos aquí y por el tipo población a la que atendemos es muy difícil. No vamos a hacer negocio aquí, no; la gente es de muy escasos recursos, y la mayor parte viene a los servicios y demás y no hay aportación. Hemos pensado, hemos tenido diferentes sueños de tener, a lo mejor, una organización paralela que pueda dar servicios, sí pagados; sin embargo, en una sociedad como Oaxaca, es muy difícil. Aquí todavía no se valora, ni hay posibilidades económicas, por ejemplo, para pagar una psicóloga; no hay ni siquiera la idea de que eso sea algo necesario y prioritario en tu vida; eso de lo que nosotras sabemos hacer. Algunas compañeras, que tienen una visión muy empresarial, siempre dicen: “no, es que tenemos que hacer una actividad lucrativa para poder trasladar recursos a la organización y hacer allí lo que realmente nos gusta”.⁶⁹



Otras más ven la necesidad de contar con un fondo de vida institucional, un fondo financiero que les permita, cuenten o no con proyectos, poder mantenerse con vida y sin la preocupación constante de tener que conseguir dinero para pagar los honorarios de la gente de servicios.

... estamos llegando a un momento difícil, pero los hemos tenido muchas veces y vamos a salir. La mayor parte de nosotras tenemos

⁶⁹ *Ídem.*

salario cuando tenemos proyecto, salvo los servicios, que tienen un salario que hay que sacarlo de donde sea, pero la mayor parte de nosotras, mientras tenemos proyectos, sí, pero es muy complicado.⁷⁰

Este es uno de los principales retos, si no es que el principal, que enfrenta la institución para poder mantenerse y continuar adelante, además de contar también con más recursos humanos, puesto que al depender de los proyectos, y de otros trabajos para prestar su servicio voluntario, la mayoría de las asociadas no tiene el tiempo requerido para estar de lleno y generar más proyectos que beneficien a la institución; es decir, se vuelve un círculo del cual es difícil salir sin un financiamiento estable.

Hoy, en 2014, creo que sí estamos nuevamente, como hace algunos años en los dos mil, hace unos 14 y 15 años, como en esta crisis y en la medida en que creo que puedo hacer una lectura positiva y otra no tanto. La lectura positiva es que creo que desde el área de Investigación-Acción ha habido una parte maravillosa de especialización, entonces han creído en eso y han seguido firmes. En eso, como cada proyecto, es un pasito más y enriquece, y otro proyecto es para ampliarlo, mejorarlo, y es lindo mirar esta parte. Sin embargo, se han dejado de hacer otros proyectos u otras temáticas se han dejado rezagadas [y por otro lado] hoy de esas 20 [asociadas] solo estamos diez y de esas diez solo están como cinco al cien, y las otras, ahí cuando pueden o con lo que pueden o como la vida les permite, lo cual también es una riqueza para nosotras; o sea, sí se puede estar así pero, entonces, el recurso humano es limitado. Pues tú puedes decir “¡ay!, sí, hagamos diez mil proyectos” [para sostenernos], “sí, ¿pero con quiénes?”.⁷¹

⁷⁰ *Ídem.*

⁷¹ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

Niveles de Impacto social

Las personas beneficiarias para el año en curso se estiman en 869 mujeres y 230 hombres; mientras que las beneficiarias indirectas serán 3 134 mujeres y 2 172 hombres, con un total de 6 405, a través de asesorías personalizadas, charlas, talleres, seminarios, diplomados y proyectos de intervención, que contribuyen a generar procesos educativos, cambios culturales, de defensoría de los derechos humanos y cambios en las políticas públicas. El tipo de población atendida es, principalmente, mujeres y jóvenes en situación de vulnerabilidad, estudiantes y mujeres indígenas, aunque de manera indirecta han incidido también en el ámbito familiar de todas y todos aquellos con quienes trabaja el GESMujer.

Si bien su principal ámbito de acción es local, su labor ha repercutido al nivel estatal al incidir en la política pública y promover sus metodologías de intervención en diversas comunidades e instituciones de salud.

Desarrollamos metodologías y modelos, trabajamos muchísimo con el sector salud, con las comunidades; estas metodologías las validamos en las comunidades indígenas, porque esto básicamente era para trabajar en comunidades, y me vinculé con el Fondo de Población de las Naciones Unidas, y con esta iniciativa por una “Maternidad sin Riesgos”, que era la que trabajaba el tema de “muerte materna”, y conseguimos financiamiento. Lo más importante fue la vinculación; nos conectamos a un nivel mucho más amplio, no solamente nacional sino internacional. Fuimos a muchas reuniones internacionales donde este tema sigue siendo importantísimo porque la muerte materna sigue dándose.

En este sentido, el impacto del GESMujer, junto con la labor de otras organizaciones, ha logrado que disminuyan, por ejemplo, los índices de muerte materna. Las metodologías desarrolladas han permitido la sensibilización de una gran parte de la población oaxaqueña, sobre todo en el ámbito rural e indígena, de los servidores de salud y de procuración de

justicia, en los temas de equidad de género y prevención de la violencia. Asimismo, las metodologías se han implementado en otros estados de la República, e incluso en otros países.

Gracias a su labor, el GESMujer ha recibido varios premios y menciones honoríficas de diversas instituciones. El modelo "Paso a paso" fue seleccionado como la mejor experiencia explicativa exitosa en materia de salud sexual y reproductiva, en comunidades rurales e indígenas, por parte del INMUJERES, IMMS, CDI, Conapo y el Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva. El video *Cual hoja*

al viento, dirigido al personal que trabaja con jornaleras agrícolas acerca de su situación de salud, recibió la mención honorífica en el concurso de video convocado por INMUJERES dentro del tema salud y migración. Asimismo, el video *Deshilando condenas, bordando libertades* fue ganador del premio videográfico José Rovirosa de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Además ha participado en diversos foros al nivel nacional tales como: 1er. Foro de Jornaleros Agrícolas Migrantes del Campo, en Sinaloa; el Foro "Mujer y Migración" en Guanajuato; Encuentro

"Mujer indígena: Un espacio de reflexión y participación"; entre otros de carácter internacional.

Por otro lado, su trabajo ha incidido directamente en un sector de la población poco atendido, las jóvenes indígenas. La beca que ha otorgado por cerca de 17 años ha permitido y propiciado que cada vez más jóvenes mujeres puedan continuar con sus estudios de bachillerato, ampliar sus horizontes de vida y lograr que algunas accedan al nivel de educación superior. Este impacto es significativo si se toma en cuenta que, en el estado de Oaxaca, el promedio de escolaridad, en 2010, fue de 6.9 años, equivalente a la primaria concluida (o parcialmente, primer año de secundaria),



siendo mayor en el caso de los hombres (7.3 años) que en el de las mujeres (6.6). Esta exclusión educativa femenina representa una desventaja y crea condiciones de desigualdad social que se reproducen más en los contextos rurales e indígenas. Tal desigualdad, aunada a la pobreza en la que viven varias familias, origina que las mujeres jóvenes abandonen sus estudios, y no tengan alternativas para desempeñar un trabajo remunerado, dedicándose así a las actividades del campo o al hogar. En muchos casos contraen matrimonio a una edad temprana o migran buscando mejores condiciones de vida sin contar con una base mínima de estudios.⁷²

De ahí la importancia de la labor social del FGM y del GESMujer, y el impacto que ha logrado para que estas jóvenes no solo tengan mejores oportunidades, sino que se desenvuelvan como mujeres gestoras y promotoras de cambios. En palabras de las propias becarias: “yo tengo muchísima suerte... muchas chicas de mi edad (15 años) tienen hijos. Hace pocos años jugábamos, ahora tienen responsabilidades y bebés. Otras quieren seguir estudiando, pero sus papás ya no las apoyan o no tienen recursos”.⁷³ De igual manera, muchas de ellas tienen el sueño de terminar una carrera profesional por medio de la cual puedan salir adelante y apoyar a su familia.

PERCEPCIONES Y PERSPECTIVAS DEL GRUPO DE ESTUDIOS SOBRE LA MUJER ROSARIO CASTELLANOS

El GESMujer: un sentido de vida

Para la mayoría de las asociadas, voluntarias y personal administrativo, trabajar en el Grupo representa no solo una labor sino un modo de vida, una forma de ser y de asumirse como mujeres independientes, emprendedoras, generosas, con un gran sentido de justicia y lucha por la equidad y los

⁷² Véase <http://www.fondoguadalupemusalem.org/contexto.html>

⁷³ Véase <http://www.fondoguadalupemusalem.org/razones.html>

derechos de las mujeres. Forma parte del ser, de la motivación, de la energía y de cómo se percibe el mundo:

... trabajar en un lugar como estos, los temas que nosotras trabajamos y demás no es un trabajo; en realidad, es un modo de vida, se convierte en tu modo de vida. Yo ya no puedo imaginar otra forma de hacerlo, ya forma parte de tu ser, de tu motivación, de la energía que le pones a las cosas.⁷⁴

A lo largo de su trayectoria, el GESMujer ha tenido innumerables logros, tanto al nivel personal como colectivo e institucional; por mencionar algunos derivados de la línea Investigación-Acción se encuentran la serie de videos realizados, la revista *Entrelíneas*, los programas de radio, los modelos de capacitación, la creación de la agencia especializada en delitos sexuales, las capacitaciones para reducir la muerte materna, la incorporación de la perspectiva de género en la agenda pública, así como en diversas dependencias e instituciones gubernamentales, la presencia del GESMujer en ciertos comités clave de las instancias de gobierno como el Instituto de las Mujeres, el Consejo para la Prevención de la Violencia y espacios municipales, el acompañamiento a las diversas reformas legales, por ejemplo, en temas sobre violación, divorcio y adopción, entre otros, e iniciativas colectivas como la interrupción legal del embarazo y la creación de la comisión de equidad de género en el congreso local, etcétera.

Aunado a lo anterior, el GESMujer tuvo en algún momento una presencia considerable en los medios de comunicación, lo que coadyuvó a generar una corriente de opinión favorable para los temas relacionados con la mujer: “hemos sido parte como de este movimiento amplio que va impulsando transformaciones”.⁷⁵ En este sentido, el Grupo se considera pionero en su labor; fue la primera organización en Oaxaca

⁷⁴ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

⁷⁵ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

que abrió camino y apuntaló el tema de los derechos de la mujer, y con el tiempo fue creando una sinergia entre las diferentes expresiones colectivas que emergieron para trabajar a favor de la agenda, con

... un impacto social de transformar la vida de las personas en lo individual y en lo colectivo [Uno de nuestros logros ha sido] el de ser las pioneras; igual yo creo que nuestro proceso nos permitió estar muy cercanas con la problemática de las mujeres en las comunidades o en la ciudad, y ver la gran necesidad de impactar a esos lugares donde ellas iban... Puedo mirar también cómo vamos compartiendo saberes con otras mujeres y con otros colectivos... Creo que un proceso muy rico, que eso es maravillosamente... maravilloso, también estar vinculado como a este movimiento global.⁷⁶

Si bien a lo largo de su trayectoria el GESMujer ha tenido innumerables logros, la creación de la Casa de la Mujer y el Fondo Guadalupe Musalem representan dos de sus mayores éxitos, los cuales han otorgado un sentido de vida a muchas de sus integrantes, puesto que a través de ellos han ayudado a cientos de mujeres a transformar sus vidas:

... justo tocar esos corazones y esas vidas, o sea de verdad, una mujer que venga aquí y pueda contar lo que vive y pueda mirar unas soluciones, pueda salir de donde está, digo yo, “¡ay!, no sé, a mí me encanta, pues me da mucha razón de ser y le da mucho sentido a mi vida”.⁷⁷

Tocar los corazones de cada mujer que ha puesto un pie en la Casa de la Mujer, o bien de todas aquellas jóvenes que han transitado por el FGM adquiriendo mayores herramientas para posicionarse ante la vida, es una de las mayores satisfacciones que pueden tener las integrantes del GESMujer:

⁷⁶ *Ídem.*

⁷⁷ *Ídem.*

... una becaria, ella venía de una comunidad lejana. Decía que cómo le había cambiado la vida dos cosas: uno el saber que en Oaxaca había un lugar donde las mujeres podían ir y las iban a ayudar, y que sabía que la iban a ayudar; o sea, era una certeza; entonces, eso te cambia la vida. Y la otra era recibir la beca... Ella me regaló esta parte, yo digo como de este imaginario colectivo, de decir de una mujer en la montaña capaz que nunca viene, capaz que jamás nos conoce pero, en su cabeza, sabe que “hay un lugar donde yo puedo ir y me pueden ayudar”, y te cambia la vida.⁷⁸

En este sentido el GESMujer ha sido también una escuela de vida que brinda mucha satisfacción al nivel individual y colectivo. Sus integrantes han aprendido sobre la marcha, a través de la academia, de las relaciones sociales, de los proyectos, de los diversos grupos, asociaciones y fundaciones, y durante mucho tiempo también a través de sus charlas, mediante las cuales aprendieron mucho de sí mismas.

... para mí ha sido una escuela y he aprendido mucho, yo he aprendido muchísimo. He aprendido de la generosidad de mis compañeras, de mis colegas, del trabajo; el trabajo sistemático y los resultados de este trabajo sistemático de muchas.⁷⁹

Sembrar ideas y nuevos horizontes: otro modo de ser humano y libre

Una de las fortalezas importantes del GESMujer es su continuidad. Por más de 37 años ha logrado, aun con sus altas y sus bajas, mantenerse como grupo y dentro de la agenda en favor de la mujer. Uno de los factores que ha contribuido a ello ha sido la estrecha relación y unión de sus fundadoras, sin dejar de lado, claro está, los roces, las diferencias y los desacuerdos que también se han llegado a presentar. No obstante, el hecho de compartir el mismo ideal por la

⁷⁸ *Ídem.*

⁷⁹ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

mejora de la situación de la mujer, y concebir el GESMujer como parte de un modo de ser, ha permitido trascender estas diferencias y logrado su permanencia hasta hoy:

Para mí es la continuidad, o sea, creo que así como hemos visto procesos de organizaciones nacientes, hemos visto cómo mueren algunas muy desde el proceso terminado y otras muy desde el conflicto interno, que se terminaron odiando. Entonces, creo que con nosotras eso es ya un plan-logro, o sea la continuidad, el mantenernos como en la temática y el seguir ahí de insistentes.⁸⁰

Las amigas que aún quedan de ese pequeño grupo de mujeres que empezaron hace 36 años a reunirse, ya no son las mismas; no solo se fueron transformando en el camino sino que abonaron la tierra para que germinaran otras semillas. En este sentido, para algunas el tema de la formación, invertir en la educación, trabajar para lograr mujeres líderes, trabajar con mujeres indígenas, con mujeres parteras, y mujeres de todas las edades, ha sido uno de los mayores aprendizajes a lo largo de la trayectoria del GESMujer.

De mis aprendizajes, el que tengo ahorita bien claro es la educación; esa es la mejor inversión que podemos hacer con las mujeres, las niñas, comenzar desde lo más temprano e invertir en la educación. Por eso, creamos el Fondo de Becas, por eso tenemos estos proyectos de liderazgo. Le apuesto a la educación, esa ha sido mi gran lección y, desde luego, todo lo que hemos aprendido al trabajar con mujeres



⁸⁰ Entrevista a Martha Aparicio, 2 de julio de 2014.

indígenas, trabajar con parteras, trabajar con mujeres de diferentes edades.⁸¹

Para el GESMujer, la educación ha sido el principal motor y clave del proceso de transformación; al respecto, las cien jóvenes que han transitado por el FGM son ese semillero que está floreciendo y empezando a dar frutos:

... hemos tenido grandes éxitos, y de veras son muy generosas las chicas, también las que salen, son extraordinarias... No doy crédito cómo están floreciendo en todos los sentidos, son brillantes.⁸²



El FGM es, en palabras de una de sus fundadoras, un proyecto generoso en sí mismo, porque con las aportaciones de la gente de Oaxaca se construyen seres humanos, “a jóvenes a las que se les da capacitación sobre sus derechos, de estudiar, sobre la importancia de aprender nuevas cosas y de considerarse como muy valiosas porque lo son”.⁸³ Se trata de un servicio que se otorga esperando la misma retribución, que el día de mañana sean ellas mismas quienes, a su vez, retomen lo aprendido y lo

compartan con otros jóvenes, hombres y mujeres, y en sus comunidades, para transformar su entorno y aportar un grano de arena en el logro de ese modo diferente de ser humano y libre, en el que creyó Rosario Castellanos.

[Yo les digo a los papás de las becarias] sembrar es una cosa y de la misma forma en que sembramos, y la naturaleza nos enseña que si tú siembras se multiplica lo que tú das, lo mismo vamos a hacer

⁸¹ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

⁸² Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

⁸³ *Ídem.*

con sus hijas, vamos a sembrar el conocimiento para que ellas se multipliquen en conocimiento, en saberes y esto nos va a beneficiar a todos a ustedes, a ellas, a sus familias y al país. Eso nos beneficia a todos. Entonces, yo sí siento que este proyecto del GESMujer Rosario Castellanos y el Fondo de Becas y todos los proyectos que se hagan con el Grupo de Estudios han tenido ese origen; un origen que permite sembrar ideas, sembrar actividades, sembrar obras que van a florecer.⁸⁴

La construcción de un nuevo rumbo: los principales desafíos

Los dos principales retos que enfrenta hoy en día el GESMujer son su sostenimiento financiero, por un lado, y la transición generacional, por el otro.

En el aspecto financiero, el Grupo requiere lograr mecanismos que le permita ser menos dependiente de los financiamientos y donaciones del exterior y ser más autosuficiente, para poder seguir brindando de manera gratuita los servicios a la comunidad y no pasar por periodos continuos de incertidumbre que llegan a mermar su trabajo. Si bien uno de sus mayores logros ha sido la creación y la constitución de la Casa de la Mujer, hoy día su mantenimiento representa un desafío: “hay opiniones encontradas de decir ‘ya la casa no se sostiene, luego entonces no debiese existir’; hay algunas voces así, al interno, pero otras diciendo ‘perdón pero es la razón de ser y habrá que ir mirando cómo logramos que esto siga’”.⁸⁵ Es decir, se necesita repensar el modelo de apoyo en los servicios que está brindando la asociación y hacer un balance de los pros y los contras para buscar nuevas maneras de financiarse a partir de ello.

Por otro lado, se requiere pasar la estafeta de la organización a las nuevas generaciones, en particular al GESMujer Joven, contemplando los beneficios, pero también tomando

⁸⁴ *Ídem.*

⁸⁵ Entrevista a Margarita Dalton, 3 de julio de 2014.

en cuenta los desafíos y los riesgos que ello puede implicar para que se logre con éxito, y la institución pueda permanecer por muchos años más, a través de varias y nuevas generaciones.

Ahora en esta experiencia de los jóvenes, yo lo que estoy esperando es mejorar un poco la economía de la organización y ya me quiero retirar, a ver cómo andan las cosas y que venga el cambio generacional; nos urge. Yo ya estoy listísima para eso; Margarita ya prácticamente lo hizo, pero las mayores ya lo estamos haciendo y estamos abriéndole las puertas a nuevas chicas. Tenemos un semillero maravilloso. Así lo vemos claramente.⁸⁶

Por un lado, la institución, en palabras de algunas de sus asociadas, requiere una renovación, y por ello cuenta ya con un semillero que puede llegar a dar frutos; pero lo cierto es que parte de los factores que permitieron la creación y el mantenimiento del GESMujer fue el amplio capital social, político y económico con el que contaba una gran mayoría de sus fundadoras; por eso, uno de los retos de las nuevas generaciones será capitalizar las relaciones y los vínculos ya existentes, pero también crear nuevas estrategias para poder dar continuidad al proyecto por sus propios méritos.

Asimismo, el GESMujer se encuentra en una etapa de renovación, que requiere nuevas miradas y también reconstruir su identidad, puesto que una de sus principales labores durante 17 años, y que le brindó parte de su sentido de vida, fue el FGM, ahora una asociación civil independiente.

Sí, es complejo y además estamos justo en este momento de construir, yo digo, renovar nuestra identidad también. Ya no somos Fondo de Becas, ahora ya solo somos Casa de la Mujer, Investigación-acción, Centro de enseñanza-capacitación, GESMujer Joven. Cómo vamos impulsando, quién lo hace y creo que justo esta parte del recurso

⁸⁶ Entrevista a Ximena Avellaneda, 4 de julio de 2014.

humano [es importante]. Bueno, con lo que tenemos funcionamos y vamos avanzando, pero entonces sí, creo que de verdad, a mí me queda claro, que las instituciones necesitamos volvernos a remirar, volvernos a refrescar.⁸⁷

En esta reconstrucción, la mirada está puesta en las nuevas generaciones de mujeres líderes, en las becarias y ex-graduadas que ya están logrando un impacto en sus comu-



nidades y entorno familiar. Una de las claves para su éxito, además del tema del recurso financiero y el capital social y político necesarios, será la conformación de un grupo consolidado que pueda dirigir al GESMujer Joven y trascender las diferencias culturales e ideológicas que puedan existir en aras de mantener el proyecto y la filosofía del GESMujer, con los cambios que los nuevos intereses, contextos y las necesidades de la población lleguen a demandar.

Tenemos tantas jóvenes capacitadas, formadas, premios nacionales de la juventud, premios nacionales, estatales, chicas que han ido a Estados Unidos, que han ido a Europa, han participado en seminarios, en congresos; son un semillero maravilloso, que ameritaban tener un

⁸⁷ *Ídem.*

área, y lo que aspiramos es que ellas retomen esa área. Ahorita, todavía, como es nueva, todavía no... pusimos ahí lo que estamos trabajando con jóvenes, pero esa área debe ser de toda esta generación o generaciones de jóvenes que hemos formado. De Fondo de Becas ya han pasado más de cien chicas, unas chicas con unas potencialidades increíbles. Entonces, ameritaba tener un área que es nueva, está en creación, ya tiene algo interesante que está haciendo incidencia; no tan fácil los jóvenes hacen incidencia en política pública, pero hacia eso apunta y trabajan jóvenes que son exbecarias en esa área.⁸⁸

Así, la apuesta por la educación y las nuevas generaciones es la clave del GESMujer para seguir incidiendo en la política pública en favor de la agenda de las mujeres y, actualmente, de la de los jóvenes, quienes darán cuenta, con ello, de que la creación de ese “otro modo de ser humano” sí es posible.

⁸⁸ *Ídem.*



MIRAR CON EL CORAZÓN ESCUELA HELEN KELLER

Adrián Frausto Martín del Campo

Si en la médula de lo que no se ve está el origen de toda mirada profunda, entonces un ciego de nacimiento contiene, en sí mismo, la raíz de una mirada nueva cada día, cuando se enfrenta con algo o alguien oscuro para su vista, pero rico en significados para su oído, tacto, gusto y olfato. Pero, ¿ocurre en quienes tenemos la posibilidad de disfrutar del sentido de la vista?, ¿no somos, paradójicamente, invidentes de la realidad que viven millones de personas, que se enfrentan a un mundo creado y condicionado para aquellos que podemos ver? Nuestra ceguera, en este caso, puede ser el principio de una nueva mirada hacia esta problemática.

A finales de la década de los ochenta, en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), nace la Escuela Mixta para el Desarrollo Integral del Invidente Helen Keller (EHK), para mostrar la ausencia de mirada común ante la ceguera y acoger a la niñez invidente o con disminución visual confinada a la exclusión, a la invisibilidad social, a la mendicidad o al orfanato, en el mejor de los casos, porque “pareciera que es la población más amenazada y menos vista”.¹

Hoy en día, la EHK, institución surgida de la sociedad civil, atiende a niños y niñas con discapacidad visual y de bajos recursos de la ZMG, desde hace casi 30 años; es una

¹ Entrevista a Emilia Camarena García, 8 de julio de 2014.

escuela con reconocimiento oficial por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y, por tanto, afectada o beneficiada por las reformas estructurales. Su misión ha sido la de integrar a la sociedad a las personas atendidas y a sus familias, sensibilizando a la ciudadanía jalisciense y nacional, en su reconocimiento y participación en un mundo hecho para los que ven.



El prestigio y el reconocimiento local, nacional e internacional de la EHK se han forjado durante casi tres décadas, pero, ¿qué influyó para la creación de una escuela con características diferentes a los centros de enseñanza especial en su momento, y cómo ha mantenido su permanencia y vigencia durante este tiempo? Para mostrar cuáles fueron las condiciones de creación, desarrollo, permanencia y capacidad de desarrollo de la EHK, se recurrió

al modelo CIPP² (Contexto, Insumos, Procesos y Productos) para sistematizar la trayectoria institucional, incidencia, líneas de acción, lecciones aprendidas y perspectivas de la organización a lo largo de estos 27 años.

El modelo CIPP fue diseñado como un instrumento de evaluación de procesos educativos, que permite definir el contexto de lo que se está evaluando, identificar los insumos disponibles, las virtudes y los defectos de los procesos, así como recopilar descripciones y juicios sobre los resultados, en este caso, de la EHK. En la presente semblanza, los rubros

² Véase D. Stufflebeam, T. Kellaghan y B. Álvarez. *La evaluación educativa*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 1982, pp. 15-16.

mencionados se adaptaron para rescatar las condiciones de creación y permanencia de la escuela. Lo anterior permite analizar la información recuperada y presentarla como se hace a continuación.

La materia prima de la información provino de testimonios y documentos. El primer insumo fueron las entrevistas realizadas a las maestras Emilia Camarena García, María Elena Morfín López y Rocío Martínez Prieto, agentes importantes en la fundación y el desarrollo de la escuela. La segunda fuente de información fueron sus publicaciones en coautoría con el Centro de Estudios Educativos (CEE), y documentos de la sistematización de su práctica educativa.

El resultado es el presente trabajo que está dividido en dos apartados. El primero presenta la descripción y las condiciones que permitieron la creación de la EHK, así como la configuración de su identidad. El segundo muestra el contexto en el cual se desarrolló la escuela luego de su creación, y cómo enfrentó tres problemáticas que la pusieron a prueba; asimismo, da cuenta de que el proceso de sistematización de la práctica educativa de la institución ha sido un pilar importante en su vida y posicionamiento frente a la atención de la discapacidad visual. Antes de entrar en materia, a continuación se expone una breve descripción de la EHK hoy en día.

PERFIL ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

Hace 27 años que la Escuela Mixta para el Desarrollo Integral del Invidente Helen Keller ofrece atención, legalmente constituida como asociación civil. Desde entonces, ha brindado sus servicios de manera directa a 1 253 niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad visual o múltiple. Por otra parte, según datos de la misma institución, se estima que los beneficiarios indirectos (orientación, capacitación, sensibilización) ascienden a 43 583, entre familiares y personas que tienen algún tipo de trabajo directo o indirecto con este grupo.

Desde su fundación, se dirige a niños, niñas y jóvenes con ceguera o debilidad visual, con o sin discapacidad múltiple. Dentro de este grupo, la atención se enfoca, prioritariamente, a personas de bajos recursos económicos, habitantes de la Zona Metropolitana de Guadalajara o del interior del estado de Jalisco. La EHK es un proyecto educativo en búsqueda permanente de la calidad y la equidad, promotor de los derechos humanos universales para la inclusión y la reintegración de personas con discapacidad visual en una sociedad que los ha desprotegido u olvidado.

La escuela está soportada, hoy en día, por un equipo de 20 personas, en su mayoría con formación profesional y especializada en su ramo; el personal de apoyo cuenta con educación al nivel básico y media superior. A lo largo de su historia se han delineado y consolidado los modelos de intervención –patrimonio educativo propio de la escuela– para el logro de dos propósitos: la atención a sus estudiantes, así como la formación y la capacitación de agentes que pueden reproducir este proyecto educativo. Las tres líneas de acción que principalmente modelan el quehacer de la EHK son la formación directa a los destinatarios, el desarrollo o la sistematización de su propuesta educativa, y el acompañamiento individual a los estudiantes, destinatarios de la formación especial, para su incorporación al sistema educativo regular y, en lo posible, al campo laboral.

El origen de los recursos económicos y en especie para cubrir el gasto corriente provienen, primordialmente, de capital privado (80-100% anual), donativos de empresas locales y regionales, así como de bienhechores que se solidarizan con la población marginada y con discapacidad, a través de la atención profesional que brinda la EHK. El porcentaje que resta son apoyos gubernamentales esporádicos, como los del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). Por ser una tarea ardua e impostergable, la escuela cuenta con un equipo que coordina, junto con su Patronato, las actividades necesarias a la recaudación de los fondos indispensables para seguir ofreciendo el servicio y obtener los recursos para

la construcción y el equipamiento de las nuevas instalaciones, en proceso de construcción, con apoyos de la empresa Tecnolife.

Para cumplir las metas establecidas en su planeación, el equipo de la EHK lleva a cabo evaluaciones anuales en las que participa todo el personal, que luego informa al patronato. Para difundir sus éxitos, ofrecer sus servicios e incidir en la sensibilización del tema de la discapacidad visual, la organización utiliza la radio y medios electrónicos, como la página web institucional y las redes sociales más usadas en este momento (*Facebook y Twitter*).

Asimismo, la escuela ha publicado materiales, en colaboración con el CEE, tales como la guía de educación inicial para niños y niñas de cero a dos años con discapacidad visual, *Para padres con visión* (libro y DVD); la guía para la inclusión al preescolar de niños y niñas con ceguera y visión baja, *Para maestras que incluyen*; la guía de artes integradas para niños y niñas con discapacidad visual, *Crear y crecer* (libro y CD), y el material para formación catequética, *¿Ves algo?* Estos dan cuenta de una metodología propia, acuñada por la experiencia y las historias de éxito de la institución.



LA CREACIÓN DE LA ESCUELA HELEN KELLER

En 1987 se crea la escuela. Tres de las cinco personas fundadoras colaboraban en la Escuela del Niño Ciego, en Guadalajara, Jalisco: la maestra Emilia Camarena García, el maestro Servando Ziga y la maestra Liliana Campos. La maestra Irma Reveles también integró el equipo fundador, después de trabajar con Emilia Camarena en el proyecto que realizaban juntas con los hijos de los presos, y por último se sumó Luis Villé. Este pequeño grupo, que tomaría las riendas

de la formación académica, tenía como principal fortaleza la trayectoria individual en atención a niños con discapacidad visual o en educación de niños en situación de riesgo, como el caso de Irma Reveles.

Cambio de visión sobre la discapacidad visual

En el tiempo y lugar donde se crea la EHK, el panorama de la persona con discapacidad visual era oscuro, reducido, y esta podría ser confinada al aislamiento. La discapacidad era una problemática con dos vertientes: primero, como “desgracia para él o ella y la familia”, como lo expresó Emilia Camarena. El prejuicio social se plantaba ante los carentes de visión como un dique difícil de penetrar. Fracturarlo, siquiera, implicaría un trabajo arduo de sensibilización *ad intra* y *ad extra* de la institución, para generar una dinámica de cambio en el



entendimiento y el quehacer en torno a esta condición de nacimiento o adquirida.

... básicamente, las escuelas para niños ciegos en Guadalajara ya eran tres. Yo estudié la licenciatura, estudié la especialidad de problemas de aprendizaje, y observé que la mayoría de las escuelas separaban a los niños de la familia, de la sociedad, como si fuera un castigo ser invidente. No se les integraba. Era una pesadilla para los papás a la hora que tenían que asumir la realidad de su hijo con discapacidad. A mí me llamó mucho la atención cuando Helen Keller empieza a plantear ser la primera escuela mixta de niños invidentes aquí en Guadalajara.³

La segunda vertiente de perspectiva reducida sobre la discapacidad visual consideraba a la ceguera o discapacidad

³ Entrevista a Rocío Martínez Prieto, 12 de agosto 2014.

visual como una enfermedad, un padecimiento al que habría que tratar solamente como un mal orgánico y, en caso de que las condiciones lo permitieran, se apostaría a revertirlo con rehabilitación, dejando a un lado la veta educativa para desarrollar otras capacidades. “La atención a la discapacidad se hacía como una especie de trabajo médico de rehabilitación”.⁴

Reconocer y explicitar estas dos perspectivas negativas sobre la discapacidad visual posibilitó situar, en el centro de una nueva propuesta educativa, la potencialidad del individuo, no la discapacidad en sí misma. El hincapié en la carencia, como se había hecho históricamente, había generado una atención reducida, sobre todo cuando la pérdida paulatina o total de la vista se volvía irreversible. Dar el giro hacia el énfasis en el desarrollo de lo que sí se tiene develó, ante los ojos de la naciente escuela, una nueva posibilidad de atención, y esbozó la misión por la lucha de medidas compensatorias y de apuntalamiento de capacidades complementarias, que pueden desarrollarse en la persona con ceguera para afrontar los constantes retos de un mundo considerado para videntes.

... la principal pedagogía era la de ver en cada ser humano toda su potencialidad, y no la discapacidad. A mí me parece esencial; el centro de la atención de Helen Keller está en el ser humano, en la persona, en poder involucrar a la familia y poder capacitar a maestros de escuelas regulares para sensibilizarlos y trabajar en el área educativa. Un niño con discapacidad visual puede compartir de su riqueza (ver diferente) a niños que son videntes y que adquieren un 70% de la información por la vista. La convivencia con un niño ciego no es una carga, puede ser el regalo u oportunidad de que entre todos puedan aprovechar el potencial de cada uno.⁵

⁴ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

⁵ Entrevista a Rocío Martínez Prieto, 12 de agosto de 2014.

En términos cuantitativos, el 30% restante de capacidad sensible para recibir la información del exterior resultaría insuficiente desde una perspectiva que subraya la carencia; para una apuesta positiva y de posibilidad representa la puerta al desarrollo del individuo, quien con un acompañamiento formativo adecuado puede dar un salto cualitativo en su nivel de vida.

Los padres y las madres de niños con discapacidad visual también necesitan atención

Según testimonio de Emilia Camarena, la atención en educación especial para la niñez con ceguera, en la década de los ochenta, tenía tres características: primero, la responsabilidad total caía en el centro educativo, deslindando a los padres y a las madres de la corresponsabilidad formativa de sus hijos; segundo, la tradición era establecer la separación por sexos, lo cual no permite la integración entre niños y niñas, y tercero, no se brindaba atención a los bebés y pequeños en edad de preescolar.

El reconocimiento de la perspectiva con la que partía toda educación especial hacia este sector permitió formular, al menos de manera intuitiva, nuevas posibilidades de atención pedagógica, abriendo el campo de acción hacia un nuevo modelo de integración: acercar a las familias, a los niños y niñas y a los más pequeños. Estas ideas fueron compartidas por tres de los integrantes que fundaron la EHK, cuando aún formaban parte del equipo de la Escuela del Niño Ciego, pero al no haber eco en sus propuestas, decidieron crear su propia institución.

En la Escuela del Niño Ciego teníamos la posibilidad de implementar un trabajo con los papás de los niños; cuando hacemos la propuesta de un trabajo educativo a aquella institución no hubo respuesta; al no haber eco, empezamos a hacer el trabajo con los padres y vemos que hay interés por ir más allá de lo que recibían; entonces se genera

la idea de por qué no formar un centro en donde sí se pueda hacer lo que estamos necesitando.⁶

La discapacidad visual puede ser acompañada de otras discapacidades

El tema de la integración educativa presentaba una visión rica en posibilidades, pero en lo particular planteaba retos, y la comprensión de la problemática en torno a la discapacidad se volvía cada vez más compleja igual que su atención. Se creó la EHK con la conciencia de esta complejidad; acercar a padres y madres de familia era solo un paso, pero, ¿qué pasaba con aquellos pequeños que, además de la ceguera o disminución visual, padecieran otra discapacidad o patología como autismo?, ¿no sería pertinente trabajar con niños en edad de preescolar, ¿por qué no llevar a cabo un proyecto que integrara a niños y niñas en un ambiente más cercano a una escuela regular que a un internado? Emilia recuerda aquel momento:

... yo creo que había muchas necesidades ya flotando, y tenían que ser abordadas, no le batallamos mucho; la atención que se daba a los niños y a las niñas era independiente, la escuela de niñas ciegas, por un lado, y la escuela de niños ciegos, por otro. Se les recibía a partir de primaria y escasamente algunos niños en el nivel preescolar; no se atendía a niños con otras discapacidades asociadas, y se hacía un trabajo realmente limitado con padres de familia.⁷



⁶ Entrevista a Emilia Camarena García, 8 de julio de 2014.

⁷ *Ídem.*

Trabajo con padres y madres de familia, niños y niñas de temprana edad, con discapacidad única o múltiple constituyeron las partes de un rompecabezas que los y las fundadoras de la EHK conseguirían embonar para atender a la niñez con discapacidad visual desde nuevas aristas:

Nosotros [fundadores] vimos estos aspectos, y nos dijimos “vamos por este paquete más completo”. Es así como surge HK atendiendo bebés, a la múltiple discapacidad, el trabajo con padres de familia y es una educación mixta.⁸



El primer paso estaba dado, poner en común, compartir y comunicar una perspectiva diferente de la discapacidad visual, integrando distintos ángulos y necesidades, para comenzar a gestar un nuevo modelo de atención; sin embargo, sería el comienzo de un camino poco explorado en esos momentos, lo que traería dificultades y nuevos retos.

Educación especial para personas discapacitadas: un campo “virgen”

El desafío era cada vez más grande debido a la falta de un espacio adecuado para la atención de niños y niñas, integrando a las familias, y por la carencia de materiales educativos y bibliografía especializada. Sin embargo, esto último no fue obstáculo para comenzar, sino que se convirtió en la oportunidad de oro para investigar y generar conocimientos propios, que constituirían el patrimonio educativo de la escuela, y años más tarde serían sistematizados como la experiencia propia de la EHK, y publicados en materiales de divulgación.

⁸ *Ídem.*

La intuición de una educación integral con las características señaladas llevaría a la naciente escuela a entrar al campo, entonces “virgen”, de la atención a la discapacidad visual, para ser recorrido, explorado y descubierto. El camino que inició “a ciegas”, se convirtió en método que iluminaría la propia práctica y la de otros.

La educación dirigida a la atención de las personas con discapacidad visual era un área muy interesante, virgen o poco conocida, y por lo tanto había mucho que hacer directamente con la población en el servicio, con los padres de familia, con el personal y con la sociedad; fue desde aquel momento que surgieron muchas ideas en mis compañeros y en mí, de ahí surgió la inquietud de formar un centro que pudiera atender más ámbitos. Si quería saber sobre la discapacidad, no existía bibliografía accesible al respecto y se desconocían otras instituciones donde pudiéramos tener el apoyo; entonces, nos percatamos de que había condiciones de atención limitadas ante la incapacidad de esta población. Eso nos invitó a la búsqueda, y en aquel tiempo era difícil, de alguien en quién apoyarnos; siendo un campo muy viejo, era a la vez muy virgen... En mi caso fue un reto.⁹

Ni lugar ni metodología propias para comenzar

La decisión de formar un centro para la atención a niños y niñas con discapacidad visual requería algo más que buena voluntad, tiempo disponible y una visión innovadora para atender a esta población; también faltaban recursos económicos, instalaciones y la institucionalización de un deseo compartido. Los primeros pasos de la EHK fueron la apropiación de una metodología inspirada en la propuesta educativa de María Montessori, en la pedagogía ignaciana¹⁰ del sacerdote jesuita Pierre Faure, y en la gestión de un espacio para comenzar a brindar atención a los niños, las niñas y sus familiares.

⁹ *Ídem.*

¹⁰ Inspirada en Ignacio de Loyola, místico y humanista del siglo XVI d. C.

No había un lugar propio; entonces, comenzó la búsqueda desde pedir prestado, ir adquiriendo los materiales uno a uno, pensar la forma específica de un abordaje diferente. Por eso se empieza con la metodología de María Montessori, y gracias al apoyo financiero del presidente del patronato, Sr. Tomas Salvador López Rocha, momento en el que también pudimos tener incluso los materiales. Fuimos caminando a pasos pequeños pero muy firmes de acuerdo con el sueño que nos habíamos planteado.¹¹

La bodega de una secundaria en la Avenida Ávila Camacho fue el primer espacio que recibió a la EHK, en el ciclo 1987-1988 (9 de febrero de 1988). Se obtuvo gracias al contacto establecido con el director de esa institución educativa por parte de Irma Reveles. Posteriormente, el padre Pedro Castro, sin conocer al personal directivo de la naciente institución, los llamó para ofrecerles un espacio disponible y más amplio, en aquel entonces como párroco del templo San Bernardo en Plan de San Luis, el segundo piso de las oficinas; ahí permanecieron en el ciclo 1989-1990.

... cuando inició HK nos prestaron una parte de la secundaria, una especie de bodega. A nosotros nos tocó limpiarla, reacomodar y pudimos conformar en ese espacio tres salones para atención de los niños y también seguir trabajando el proyecto.¹²

Así relata Emilia Camarena el encuentro con el padre Pedro:

... nos dicen que es probable que el padre Pedro, en las instalaciones del Templo San Bernardo nos reciba. Es impresionante, yo no conozco al sacerdote, nos hacen la cita y vamos Irma y yo a sus oficinas; él nada más nos escucha y dice “síganme”; lo acompañamos al segundo nivel y ahí todo el nivel, la segunda planta, estaba disponible, que era muy amplio, en comparación de aquel primer cachito que

¹¹ Entrevista a Emilia Camarena García, 8 de julio de 2014.

¹² *Idem.*

teníamos en la secundaria, y dice “¿esto les serviría?”. Para nosotros fue el sueño, aquello era majestuoso y dijimos “sí”. Es todo un nivel y en ese espacio han de haber salido ya cinco salones, no lo tengo con toda la claridad, y todavía nos preguntó, “¿cómo lo necesitan?”, y él hizo la adecuación, se puso tabla roca para hacer las divisiones.¹³

Aceptaron la invitación para comenzar el siguiente ciclo escolar 1989-1990. Un año después el patronato de la EHK tomó la iniciativa de gestionar un espacio más apropiado para la institución, y así brindar los servicios que iba demandando la atención a niños y niñas, tales como el comedor y los talleres que ya estaban operando en las oficinas del templo de San Bernardo. Entre el 1990 y 1991, la EHK trasladó sus instalaciones a la colonia Providencia, en la calle de Pompeya, recinto que albergaría a la institución por tres años, antes de moverse a su domicilio actual en la colonia La Estancia en Zapopan, Jalisco.



... los ancianos del asilo de San Bernardo compartieron el comedor con los niños, y vimos que era prudente que tuvieran su propio espacio para comer, pero era complejo en las instalaciones del San Bernardo. Luego se acondicionó un espacio donde solo se podía preparar y ofrecer algo frío, con lo que una mamá e Irma pedían y traían del mercado, en aquel entonces central de abastos, y se ofrecía alimento a los niños. Entonces, el presidente del patronato, Tomás López Rocha, decidió rentar un lugar; es cuando ya se establece HK

¹³ *Ídem.*

más en forma, ya tiene la actividad académica, el servicio de comedor y puede implementar talleres complementarios.¹⁴

En la colonia Providencia dispusieron de una nueva infraestructura a la que habría que hacer adecuaciones; los espacios eran reducidos, demasiados pasillos, varios cuartos pero pequeños; sin embargo, la nueva casa permitió implementar los talleres de barro y de música, destacando rápidamente en las actividades deportivas.



Autocapacitación y red de apoyos para sobrevivir

Las dos primeras tareas, impostergables para la naciente escuela, fueron la gestión de un espacio físico, aunque fuera en préstamo y compartido con otras instituciones, y la tarea de procurar una fuente de conocimientos sistematizados y pertinentes a niños de múltiple discapacidad. Esto llevó a la naciente EHK a tomar dos caminos que le estarían asegurando su institucionalización: crear una red de apoyo conformada por personas sensibles a la problemática, dispuestas a brindar recursos económicos, materiales e intelectuales, y la autocapacitación como fuente de generación de conocimiento y práctica, para así convertirse en su propio referente en la atención especializada a niños y niñas con discapacidad visual.

Chío Martínez nos apoyó en la capacitación y en establecer contactos con donadores. Ella laboraba en el Centro de Desarrollo Humano (CDH), con servicios a niños con autismo, con problemas de conducta y atención. Participamos en círculos de estudio y así se fue fortaleciendo la atención a los niños con discapacidad múltiple. Chío Martínez ahora es parte de nuestro Consejo Directivo. Ella y

¹⁴ *Ídem.*

nosotros coincidimos, desde el inicio de la EHK, en fortalecer, en todo momento, la capacitación o autocapacitación del personal docente, para obtener los recursos pedagógicos necesarios y la mejor atención a niños y niñas.¹⁵

Por otra parte, la situación económica a mediados de la década de los ochenta, aparentemente, era favorable para que un grupo de empresarios jaliscienses pudieran asociarse, y así constituir legalmente una organización con posibilidad de ser financiada.

... recuerdo que no fue tan complejo buscar quién pudiera apoyar al HK; el proyecto se presenta a Laboratorios Sophia y a la familia López Rocha, entonces dueños de la zapatería Canadá, cuyo fundador había perdido la visión en la etapa adulta. Ellos estaban dispuestos a atender diferentes requerimientos de la institución; es una familia que entró apoyando de una manera muy hermosa a HK de 1988 a 1995.¹⁶

Por su parte, María Elena Morfín lo recuerda de la siguiente manera:

... había recursos económicos del gobierno, y aun en la iniciativa privada había mucho dinero; recuerdo que vivíamos en una situación, en 1987, donde la gente podía hacer fiestas cada sábado y domingo, donde ya no necesitabas mandar a reparar tus zapatos porque, si ya te quedaban un poco lastimados, los tirabas a la basura, desaparecieron las reparadoras de calzado. Me acuerdo que en las esquinas o en las casas ya no iba a pedir caridad. Yo recuerdo esas cosas de ese tiempo, que había recursos económicos, se soltó mucho dinero en ese tiempo, y entonces, habiendo dinero, lo sueltas para facilitar este tipo de proyectos.¹⁷

Así pues, las condiciones económicas de aquel momento favorecieron a la institución en los primeros pasos de su

¹⁵ *Ídem.*

¹⁶ *Ídem.*

¹⁷ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

camino, mientras que la autocapacitación y la práctica educativa diaria sentarían las bases de una propuesta original, que respondería a los requerimientos de la SEP, y aportaría un valor agregado a la atención a niños y niñas con discapacidad visual.

“La discapacidad visual está asociada con la pobreza”

Ante la necesidad de determinar el perfil típico de ingreso para la selección de los niños y niñas a EKH, la respuesta fue moldeada por la experiencia misma: “hemos mantenido dos requisitos de ingreso y son: uno, que el niño tenga discapacidad pura o asociada a otras discapacidades, y el segundo es el involucramiento de la familia en el proceso educativo de los niños”.¹⁸ Posterior a esta respuesta, Emilia Camarena, añadió: “Y a lo mejor la condición económica, creo que es muy claro que HK nació considerando a los niños de escasos recursos”.¹⁹

A lo largo de la historia de la EKH no todas las familias han cubierto el total de sus aportaciones o colegiatura. No es la intención excluir a quienes sí tienen los recursos económicos para recibir la atención, pero se da preferencia a los que no tienen capacidad económica, “lo que pasa es que la discapacidad visual, en su mayoría, está asociada a la pobreza”; por ello, la vocación de la escuela de preferir a los niños con pocos recursos económicos.

... la mayoría de los niños vienen de un estatus social con muchas carencias. A veces me he preguntado si la pobreza tiene que ver en la incidencia en la ceguera o en la discapacidad visual. Elenita Morfín afirmaba que sí, porque ella era la que luchaba mucho por conseguir los fondos; sí pagan cuotas diferenciadas algunos padres de familia, porque yo veo que hay muy pocos que tienen una situación

¹⁸ *Ídem.*

¹⁹ Entrevista a Emilia Camarena García, 8 de julio de 2014.

económica pudiente. Entonces, yo sí veo que Helen Keller, con las solas aportaciones de padres de familia, no podría sostenerse.²⁰

Recapitulando, a finales de la década de los ochenta, tres docentes de educación especial para niños con discapacidad visual se preguntaron sobre la necesidad de incorporar a la familia en la labor educativa de sus hijos; la negativa de abordar este tema en la institución donde colaboraban los condujo a otro nivel de cuestionamientos, que los llevaría a tomar un camino diferente para definir el problema de la atención educativa a niños y niñas con ceguera.

El primer paso dado en este caminar consistió en definir, positivamente, el problema de la discapacidad visual: no es una desgracia y no es una enfermedad. ¿Cuál debía ser el nuevo punto de partida, si se deseaba dar un servicio educativo a los niños? La capacidad visionaria de este grupo lo llevó a reflexionar y concluir que el piso sobre el cual podrían construir una nueva propuesta no era la carencia de un sentido, sino la posibilidad de desarrollo de otras capacidades.

Este punto de partida abriría en abanico varias posibilidades de atención: el trabajo con padres de familia se presentaba como imposterable; focalizar la atención a la ceguera o debilidad visual sería negar una realidad más amplia a los niños y niñas con discapacidad múltiple; sería indispensable comenzar el desarrollo de habilidades desde los más tempranos meses de vida. La opción preferencial por niños y niñas provenientes de familias de escasos recursos emergió paulatinamente, a medida que se hacía patente que quienes tocaban la puerta de la EHK no podían cubrir los costos de la colegiatura.



²⁰ Entrevista a Rocío Martínez Prieto, 12 de agosto de 2014.

La escuela había conseguido entrar a la médula de lo que no se ve, si no se rompe la mirada superficial, reductora y simplista hacia la persona con problemas de visión. Preguntarse, por qué no atender a la familia, a los bebés, niños y niñas con discapacidad no solo visual, sino también múltiple, etc., originó una mirada profunda hacia estas personas y hacia aquellos profesionales que deciden crear la EHK.



No bastaba unir voluntades para erigir una nueva institución, habría que recurrir a los que sabían de educación especial, y así encontraron la respuesta a su necesidad de información: la escuela debía autocapacitarse. Esta nueva mirada hacia la atención integral los llevaría a leer, asistir a congresos, compartir experiencias, etc., con el fin de generar la materia prima para subsanar la falta de recursos pedagógicos en aquel momento, y esto sería su principal yacimiento de la información posteriormente rescatada y publicada.

El contexto económico de aquel momento favoreció que personas sensibles a la problemática de la discapacidad visual se comprometieran en torno a una propuesta educativa de la EHK. De esta forma, se amalgamaron dos voluntades: la de crear un centro de educación especial con una perspectiva integradora, y la de brindar recursos (humanos, materiales y económicos) que sostuvieran el andamiaje educativo.

Así nació la escuela inspirada, más que en Helen Keller,²¹ en la misión educadora de Anne Sullivan, quien acompañó y formó a Keller hasta convertirse en una política y escritora importante en su tiempo. Hasta aquí la génesis de la EHK; a continuación se presentarán algunos rasgos de aquellas condiciones que la han llevado a mantenerse durante casi 30 años, y los riesgos que viven actualmente.

²¹ Primera mujer estadounidense en graduarse de la universidad en el siglo XX.

LA CONSOLIDACIÓN DE LA EHK: RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Esta siguiente etapa se puede situar en el periodo que abarca de 1990 a la actualidad, que está caracterizado por tres situaciones institucionales que pusieron en riesgo la continuidad del proyecto. Por otra parte, el contexto dibujaba un clima político aparentemente favorable, debido a la inclusión puntual del tema de la discapacidad en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, que de manera paulatina repercutiría en cambios a las leyes educativas. Esta etapa de la institución está moldeada, pues, por condiciones externas y problemáticas internas.

En el contexto internacional, la discapacidad fue puesta sobre la mesa de discusión, trayendo como consecuencia la creación y la implementación de políticas públicas en nuestro país. El nuevo clima político de principios de la década de los noventa favoreció la interlocución de las fundadoras con el gobierno estatal, quien dio permiso a su personal para que colaborara en la escuela. Esta relación favoreció que la EHK tomara un papel protagónico en la capacitación al personal del gobierno y la sociedad civil en torno a la educación especial para la atención a la discapacidad visual.

Por otra parte, el tema del sostenimiento financiero de la institución puso a prueba la continuidad del proyecto en dos ocasiones; sin embargo, la reacción institucional es digna de recuperarse como aprendizaje y valorización de la estructura que mantiene de pie al cuerpo educativo en su misión. Además, la escuela vivió un decremento en la demanda de familias que necesitaban atención educativa para sus hijos, lo que la llevó a plantearse nuevas estrategias para llegar a las familias con niños y niñas con algún tipo de discapacidad visual.

La EHK y el tema de la discapacidad visual en el mundo y en el país

En nuestro país, 1 561 088 personas sufren algún tipo de discapacidad visual, lo que representa la población actual del municipio de Guadalajara; al nivel nacional, ocupa la segunda posición, solo detrás de la discapacidad por dificultad de caminar o moverse.²² Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 68% de las causas de la disminución o la pérdida de la vista en el país, se debe a enfermedad o edad avanzada, lo cual coloca el problema en un asunto de salud pública.²³

En Jalisco, por ejemplo, un número poco mayor que la población del municipio de Arandas, en la región de los Altos, 82 205 personas sufren discapacidad visual, ocupando también el segundo lugar estatal de discapacidad.²⁴ Casi 40% de las causas de la discapacidad visual en esta entidad es por enfermedad y por edad avanzada.²⁵ A continuación se muestra una tabla comparativa con el total de personas discapacitadas visuales y los porcentajes de las causas.

<i>Causas de la limitación visual</i>		
	<i>Nacional</i>	<i>Jalisco</i>
TOTAL	1 561 088	85 205
Nacimiento (%)	10.95	14.87
Enfermedad (%)	42.06	39.84
Accidente (%)	7.12	6.75
Edad avanzada (%)	25.94	26.06
Otra causa (%)	12.22	10.68
No se especificó (%)	1.71	1.81

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.²⁶

²² Véase <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/discapacidad.aspx?tema=P> Fecha de acceso, 14 de agosto de 2014.

²³ INEGI. "Población con limitación en la actividad y su distribución porcentual según causa", en Censo de Población y Vivienda 2010: Tabulados del Cuestionario Ampliado, México, INEGI, 2011. Fecha de acceso, 14 de agosto de 2014. Disponible en [//www3.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=27303&s=est](http://www3.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=27303&s=est)

²⁴ Véase <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/discapacidad.aspx?tema=P>

²⁵ *Ídem.*

²⁶ INEGI, *op. cit.*

En lo que respecta al Sistema Educativo Nacional, la educación básica cuenta con la modalidad de educación especial, cuya finalidad es impulsar el desarrollo educativo de personas con capacidades diferentes en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, ya sea por una condición de discapacidad o de aptitudes sobresalientes. Los servicios que presenta esta modalidad son centros educativos escolarizados o de apoyo a los centros de trabajo regulares. Los primeros son los Centros de Atención Múltiple (CAM) y los segundos las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) y los Centros de Recursos, de Información y Orientación (CRIO).

El Primer Informe de Labores de la SEP (2012-2013) estima que el programa de educación especial, en 2013, atendió a 6 802 personas que sufren algún tipo de discapacidad visual en el país;²⁷ uno de cada ocho alumnos atendidos en algún CAM es por discapacidad visual. En el estado de Jalisco existen 179 escuelas de educación especial, lo que representa 1% del total de los centros de trabajo de esta entidad federativa; de estos, 153 atienden a niños y niñas con uno o varios tipos de discapacidad, de los cuales 135 se sostienen por recursos públicos y 18 son de origen privado.²⁸ La EHK pertenece a este último grupo.

El actual modelo de atención educativa especial se configuró gracias a un movimiento internacional en la década



²⁷ SEP. *Primer informe de labores 2012-2013*, México, SEP, 2013, p. 211. Fecha de acceso, 14 de agosto de 2014. Disponible en http://fs.planeacion.sep.gob.mx/informes/labores/2012_2018/1er_informe_de_labores.pdf

²⁸ INEGI/SEP. *Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial*, México, INEGI/SEP, 2013. Fecha de acceso, 14 de agosto 2014. Disponible en <http://cemabe.inegi.org.mx/Reporte.aspx>



de los noventa, que modificó la visión hacia las personas con discapacidad y los principios de su atención educativa. en el modelo existente, cuando se creó la EHK y se suscribió a la Dirección de Educación Especial, en palabras de Rocío Martínez “no se hablaba, ni mucho menos, de integración educativa”.²⁹

Al principio de los noventa, nuevos aires comenzaron a sacudir la visión respecto al tratamiento que se daba a las discapacidades. En 1990 se celebra, en Tailandia, el movimiento internacional “Educación para todos y satisfacción de necesidades básicas del aprendizaje”. Posteriormente, se llevaría a cabo la Convención de Salamanca, en 1994, en la cual ministros de educación de todo el mundo y organismos internacionales, especialistas en el tema de educación especial, convocados por la UNESCO, reflexionaron y propusieron un nuevo paradigma de acción para crear un modelo educativo con una nueva perspectiva en la atención de los niños y niñas con algún tipo de discapacidad.³⁰

Para 1994 en Salamanca, España, se llevó a cabo una convención sobre educación especial; entonces, se cambia toda la concepción de atención a la discapacidad por una atención educativa a nivel internacional, y se marcan directrices para hacerlo, pero no va a ser en un sentido de rehabilitación, sino que se tiene que hablar de educación,

²⁹ Entrevista a Rocío Martínez Prieto, 12 de agosto de 2014.

³⁰ Miguel Ángel Casillas. “La integración educativa en el estado de Jalisco: retos y perspectiva”, en *Educar*, núm. 11, octubre-diciembre de 1999, pp. 22-30. Fecha de acceso, 26 agosto de 2014. Disponible en <http://portalsej.jalisco.gob.mx/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/investigacion-educativa/files/pdf/Integraci%C3%B3n%20Educativa%20CASILLAS.pdf>

y ya después se empieza a hablar en una educación que integre a los niños con discapacidad, a los hábitos regulares de la sociedad.³¹

El tema de la discapacidad como posibilidad de formación de capacidades, y no como una enfermedad, que en el mejor de los casos pudiera rehabilitarse, fue compatible con la propuesta pedagógica de la EHK, a saber, potenciar y desarrollar las capacidades y las habilidades que permitirán obtener la información faltante por la poca o nula visión. A pesar de la esperanza que acompañaba esta nueva perspectiva internacional, se tendría que transitar por un camino lento, y se tardaría algunos años en poder filtrar esta nueva idea de atención al Sistema Educativo Nacional.

En nuestro país comenzaron a traducirse las recomendaciones internacionales en modificaciones a la Ley General de Educación en 1993, mediante el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, donde se reestructuraron, reorientaron y reorganizaron los servicios de educación especial, transformando las concepciones que subyacían a su función y promoviendo la integración educativa.³² Este antecedente y la convención de Salamanca en 1994 permearon en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000,³³ donde se estipuló un apartado dedicado a la incorporación de la población discapacitada al desarrollo, y se instó a las autoridades estatales y federales a implementar cambios en los marcos jurídicos para la creación de programas de atención a este grupo vulnerable.

Zedillo entró con una disposición muy clara de apoyo a la discapacidad, como ahora en el apoyo de combatir el hambre. A nosotros nos tocó el apoyo a las personas discapacitadas. Esto ha contribuido a que la cultura y la visión de las cosas acerca de la discapacidad

³¹ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

³² SEP. *Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial*, México, SEP, 2006, p. 8. Fecha de acceso, 28 agosto de 2014. Disponible en <http://www.educacionespecial.sep.gob.mx/pdf/publicaciones/libromorado.pdf>

³³ Presidencia de la República. *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, 1995, p. 68. Fecha de acceso, 28 agosto de 2014. Disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm>

cambie y nosotros aportamos un grano de arena; a lo mejor no sé qué tanto, pero sí hemos estado apoyando una cultura de aceptación a la diferencia de manera más humana, más de igual, ya no de discriminación y de rechazo.³⁴

Al nivel estatal, la dirección de educación especial fue dando pasos importantes para la integración educativa de los niños con discapacidad; una muestra fue el proyecto de investigación que coordinó María Elena Morfín –trabajadora de la dirección de educación especial en aquel momento y quien posteriormente se integraría a la EHK como comisionada.

Y estaba yo ahí, en la oficina de educación especial del gobierno, cuando me invitan a formar parte de una comisión donde trabajaban maestros de subsistemas estatal y federal de educación especial, pero que se iba a trabajar ya la integración de los nuevos subsistemas en el ámbito de la educación especial, para empezar a incidir en la integración. Entonces, llega esta comisión y con ella maestros del federal y del estatal; y la idea era un proyecto que nos permitiera revisar el trabajo de ambos, pero además encaminado a ver cómo se daba la integración escolar de los niños de educación especial; empezar a abrir el espacio para la integración educativa. La verdad, aprendí muchísimo; era un equipo sumamente capaz, y empezamos a elaborar materiales muy interesantes. Lo malo del asunto es la política, siempre estuvo, no sé a qué punto, pero los materiales que hacíamos, *iban y los guardaban a un archivero*.³⁵

Aunque la maquinaria gubernamental presentaba resistencia al cambio, no menguó la posibilidad de apoyar directamente a instituciones educativas privadas mediante maestros comisionados, es decir, personal pagado por el Estado, que colaboraba en organizaciones educativas de la sociedad civil como la EHK. Este apoyo ha sido fundamental

³⁴ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

³⁵ *Idem*.

para el sostenimiento de la escuela, siendo también un riesgo latente su posible falta.

La estructura de EHK

Para entender la estructura y la vida de una organización de la sociedad civil, la figura geométrica del triángulo, como analogía, puede ayudar. La EHK tiene tres partes importantes, íntimamente relacionadas: el Grupo de atención, el Equipo operativo y el Patronato. Estos tres *vértices*, formados por la relación entre cada una de las tres partes, dan unidad a la institución.

Su fortaleza y permanencia han sido puestas a prueba en diferentes momentos después de su creación, según el grado de fragilidad y capacidad de respuesta de cada uno de estos elementos constitutivos.



En su estructura, una organización de la sociedad civil, como la EHK, cuenta con tres elementos indispensables e irreductibles para su vida; uno de ellos, el Grupo de atención, es la razón de ser de su quehacer, al que van dirigidos

sus esfuerzos (los niños, niñas y sus familias como beneficiarios directos, y la sociedad y otros agentes como indirectos), mientras que los otros dos elementos llevan la operación cotidiana, por un lado, y la representatividad legal, por otro.

El llamado Equipo operativo está compuesto por aquellas personas con funciones y responsabilidades cotidianas para llevar a cabo la misión de la escuela; está conformado por el personal educativo con salario, voluntario o prestador de servicio social, tales como el profesorado, equipo de psicología, de trabajo social, el personal directivo y administrativo (administradores, contadores, etc.) y personal de apoyo (intendencia, mantenimiento, choferes, etcétera).

El tercer elemento es el Patronato, colectivo de empresarios, exalumnos, expertos y personas de la sociedad civil en general, sensibles y comprometidos con la educación especial, que no intervienen en la operación cotidiana de la escuela, pero sí en la gestión de recursos y representatividad legal ante instancias gubernamentales o privadas, así como en la aprobación de presupuestos, nombramientos de puestos directivos, entre otras funciones.

A continuación se presentan tres situaciones que pusieron en riesgo la continuidad del proyecto, con el fin de mostrar la dinámica entre estos tres elementos, cómo fueron afectados y cómo respondieron ante situaciones adversas.

Los sucesos que pusieron en riesgo a la institución fueron la disminución de la población atendida, la crisis del Equipo operativo por la pérdida de identidad y problemas financieros y, por último, la fragilidad del Patronato para mantener la gestión de recursos necesarios a fin de cubrir el techo financiero. No obstante, el contexto gubernamental fue favorable para solicitar apoyo a la Secretaría de Educación estatal.

Primer vértice: el Grupo de atención (disminución de la demanda de niños y niñas con discapacidad)

Sin alumnos, alumnas y sus familias, la EHK no tendría razón de ser. La disminución de su población en cada ciclo llevó a cuestionamientos profundos para encontrar las causas y modificar estrategias de captación. Cuando se registró la baja en la matrícula se prendieron los focos rojos. Rocío Martínez cuenta su experiencia:

... empezó a bajar la inscripción en Helen Keller; le dije a la trabajadora social “¿qué está pasando?”, si estamos hablando de qué porcentaje de invidentes hay en el estado de Jalisco y nada más se está atendiendo en tres instituciones este porcentaje de personas, entonces, qué está pasando con esa labor de hacer una campaña.³⁶

María Elena Morfín lo vivió de la siguiente manera:

... a mí me toca llegar casi al final del ciclo escolar y me dicen “pues nos vamos a quedar con 28 niños”; entonces, lo primero que había que hacer para que la escuela viviera, era conseguir más alumnos; me pongo a hacer unos volantes y en los ratos que tenía libres me iba a repartirlos.³⁷

Así comienza un trabajo arduo de difusión para posicionar a la escuela y llegar a las familias que difícilmente podrían acceder a un tipo de atención educativa privada, por los costos que representan las colegiaturas. Para Emilia

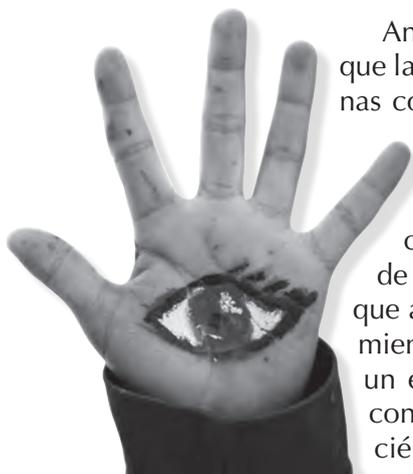


³⁶ Entrevista a Rocío Martínez Prieto, 12 de agosto de 2014.

³⁷ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

Camarena el trabajo realizado por María Elena Morfín en la difusión y la sensibilización fue importante:

María Elena gestionó la coordinación con diferentes instituciones o instancias para la difusión y captación de población; abrió y estableció contactos que permitieron que nos ubicaran; esa parte ella la hace con las instituciones.³⁸



Ante esta situación, la EHK tomó conciencia de que la presencia de un grupo considerable de personas con necesidad de atención educativa especial, al nivel estatal, no garantiza la demanda sin un trabajo previo de socialización y posicionamiento de la escuela. El nicho de captación surgió de la sensibilización a los centros de salud, específicamente a directivos y médicos que atienden a niños y niñas con ceguera de nacimiento o adquirida. El personal médico resultó ser un eslabón clave en la vinculación del paciente con la EHK, en especial con los niños y niñas recién nacidos o en edad de preescolar.

Emi tenía relación con unos médicos del Centro Médico y yo se la fortalezco: voy al DIF y establezco vínculo con la directora y con la oftalmóloga pediatra que atendía ahí el asunto de la discapacidad visual. Entonces, esos enlaces son los que nos permitieron ayudar a captar niños de manera directa, y además, a ellos les daba la posibilidad de decir, cuando el médico entregaba al niño, “está ciego señora, lléveselo a su casa”; pero ahora que está sensibilizado el médico sí hay una opción, “llévenlo al HK”, esa es la diferencia. Los niños empiezan a llegar desde bebecitos, que antes llegaban niños a los nueve, a los diez, a los 11 años sin haber tenido ninguna atención educativa previa.³⁹

³⁸ Entrevista a Emilia Camarena García, 8 de julio de 2014.

³⁹ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

Así pues, el problema de la disminución de la población estudiantil llevó al Equipo operativo a responder saliendo a la calle y capitalizando la capacidad de relación con agentes importantes como son los médicos. Este punto de contacto ha sido importante para dar a conocer la escuela a las familias con pequeños con discapacidad visual y comenzar su formación y la sensibilización a los padres.

Segundo vértice: el Equipo operativo (crisis de 1995)

En 1995 la EHK vivió una crisis institucional ocasionada por finanzas débiles y pérdida de la identidad con la que había sido creada. Integrantes del grupo fundador habían dejado de colaborar en la escuela en ese momento, pero estaban vinculadas al tema a través de la Secretaría de Educación, como el caso de Emilia Camarena e Irma Reveles. Ante esto, el Patronato cerró filas para enfrentar la situación. Una de las salidas a la problemática fue proponerle a la Secretaría de Educación de Jalisco que asumiera financiera y directivamente la EHK.

Efraín González Luna, entonces secretario de Educación de Jalisco, se negó a la oficialización de la EHK en el sistema educativo de sostenimiento público, argumentando, como riesgo principal, la pérdida de identidad como organización de la sociedad civil, una vez que estuviera en manos del gobierno; sin embargo, vio con beneplácito apoyar a la escuela. En palabras de Emilia:

... don Efraín refiere que la escuela va a perder su esencia, y que él propone dar apoyos, y entre los apoyos entramos una maestra y yo, Irma que también se había ido ya por las dificultades.⁴⁰

Así comenzó el apoyo por parte de la Secretaría de Educación bajo el esquema de comisionados pagados por el

⁴⁰ Entrevista a Emilia Camarena García, 8 de julio de 2014.

gobierno estatal, para la colaboración de tiempo completo en una institución de la sociedad civil como lo era la EHK. Para Emilia

... fue más difícil el resurgimiento de HK que su creación; había una imagen muy dañada de la escuela, donde se había descuidado la atención y destruido mucho de lo que se había puesto inicialmente, pero nos regresamos Irma y yo; volvimos porque a ambas es algo que nos apasiona y en lo que creemos, y reiniciamos en HK otra vez.⁴¹

A partir de este momento, el Patronato se dio a la tarea de gestionar y renovar el convenio con la Secretaría de Educación del estado cada año, siendo un apoyo importante para el sostenimiento de la escuela. El Patronato fue importante para apuntalar a la institución, en un momento de debilidad por parte del Equipo operativo en funciones.

Cabe resaltar que, en el contexto político, respecto a la atención de las personas con discapacidad, había una orientación clara en apoyo a este grupo a nivel gobierno. La colaboración de empresarios, quienes apoyaron y fortalecieron financieramente a la escuela, con la condición de que retomaran el control operativo dos de las fundadoras para continuar con su misión, fue también fundamental. Todo lo anterior permitió dar solidez institucional a la escuela para poder continuar con su labor.

Entonces, con don Eugenio [secretario de Educación anterior a don Efraín] empezamos a gestionar la posibilidad de que se nombraran comisionados de la Secretaría de Educación Pública a las escuelas particulares sin fines de lucro, para empezar a hacer un trabajo compartido entre iniciativa privada y gobierno a través de la Secretaría de Educación de Jalisco. Logramos consolidar un convenio de colaboración en donde la Secretaría de Educación Pública asignaba, por primera vez en la historia de la educación en Jalisco, a seis de sus recursos humanos, comisionados, en pro de Helen Keller; entre ellos

⁴¹ *Ídem.*

estaba Emilia Camarena, que era la directora, Elena Morfín que era la trabajadora social, la psicóloga María Antonieta López Vázquez, maestros Irma Reveles Ruiz, María Eugenia Vázquez Sainz y Carlos Chávez Aceves. A partir de entonces, cada año se hacía la gestión correspondiente a través del Lic. Eduardo Aviña Arellano, en su rol de presidente del Patronato o representante legal para que la Secretaría de Educación Pública siguiera autorizando a los comisionados.⁴²

En esta coyuntura, se conjuntaron el apoyo por parte del gobierno y de la sociedad civil con la inyección de recursos de empresarios sensibles, además de que estaba clara la necesidad de volver a las fuentes con la reincorporación de elementos importantes en la fundación de la escuela.

Tercer vértice: Patronato (crisis de 2009)

Una nueva crisis financiera, 14 años después, puso nuevamente en peligro la continuidad del proyecto, esta vez protagonizada por diversos factores que debilitaron al Patronato, aunado a la salida de la responsable encargada del área de procuración de fondos.

... en el 2009 teníamos una chica que habíamos contratado a través de un proyecto, a una chica que era procuradora de fondos; se va ella y el Consejo logra hacer un evento en febrero para conseguir recursos, pero no hay más, se queda el área sin que nadie esté trabajando; llegamos a octubre y teníamos dinero para un mes nada más. Entonces –porque en ese tiempo se cayeron los donadores–, fue el



⁴² Entrevista a Rocío Martínez Prieto, 12 de agosto de 2014.

año de la crisis fuerte; pasaron mil cosas, a todos los consejeros [del Patronato] les sucedieron asuntos a nivel personal, a nivel familiar, a nivel de trabajo, de empresas.⁴³

Para entonces, la procuración de fondos había funcionado de dos modos: uno era la gestión de recursos por parte del área de procuración de fondos en coordinación con el Patronato, para mantener el techo financiero. Otra manera, menos estructurada, pero importante, consistía en conseguir apoyos puntuales a necesidades que se iban presentando, a saber, compra de bastones, becas de transporte, pago de adeudos de algunos servicios como el agua, etcétera.

Cuando empieza a ver mucha estrechez económica, nos pusimos a ver cómo resolverlos, empezamos por hacer una rifa, pues incluso una vez debíamos como 18 mil pesos de pago del agua.⁴⁴

La crisis viene dada por la fragilidad del Patronato de ese momento para asumir plenamente la gestión de los recursos, y coincide con el vacío que deja la persona encargada del área de procuración. Entonces, el Equipo operativo retoma la responsabilidad de gestionar los fondos necesarios para el sostenimiento de la institución, pasando de la “necesidad puntual” a la formalización de esa manera “informal” para la procuración de recursos económicos y materiales:

... el caso es que ellos, en septiembre, nos dijeron que nadie podía hacer algo por la escuela y entonces asumimos nosotros [el Equipo operativo] el trabajo de sacar fondos.⁴⁵

Para ello tuvieron que definir las funciones y delegar responsabilidades a los integrantes del equipo, y así evitar el desgaste y no descuidar el área académica.

⁴³ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

⁴⁴ *Ídem.*

⁴⁵ *Ídem.*

Logramos, en ese tiempo, completar todo lo que necesitábamos y empezar el año con un colchoncito, para poder sacar adelante a la escuela. Mi propuesta era que yo me sentara a la procuración de fondos y ella se quedara con el área académica; así fue como entre las dos sacáramos adelante la escuela; esa era mi propuesta, y como me tocó en octubre todo, dije “va ser imposible”. Con esa claridad empezamos a repartir unas cosas a Arnulfo, otras cosas a María Esther, otras cosas a Emilia, para yo poder asumir la procuración de fondos; empiezo consiguiendo 100 mil pesos, y luego ya la campaña con una serie de actividades.⁴⁶

Con estas tres situaciones coyunturales en el desarrollo y la consolidación de la escuela, cruzado el umbral de su creación, salen a relucir las capacidades y los modos de respuesta ante problemáticas que ponen en riesgo la continuidad del proyecto, tales como una lectura al momento político para crear en el gobierno estatal un aliado importante, capacidad de lectura y olfato en la búsqueda de aliados para la vinculación de las familias con la escuela, y la conciencia de que el núcleo de la atención radica en aquello por lo que fue creada, inclusión a las familias y atención a bebés.

Estas capacidades de respuesta también muestran los riesgos latentes de tener nuevamente momentos de fragilidad institucional, que en la actualidad se vive con las consecuencias de la reforma educativa, por la cancelación del apoyo por comisionados a escuelas particulares. Por otro lado, hay un eje que atraviesa esta parte de la historia y que apunta a proyecta el trabajo de la EHK, la sistematización.

Termina el convenio de colaboración SEJ-EHK

La actual reforma educativa dio facultad al gobierno federal, desde la SEP, de centralizar el control laboral de los trabajadores de la educación, como las plazas, pago de la nómina, etc. Una de las acciones que emprendió la Secretaría, para

⁴⁶ *Ídem.*

eliminar las plazas “fantasma”, fue la de tomar la medida de regresar a todos los comisionados a sus puestos de trabajo, con la penalización de rescindir el contrato en caso de no responder. Recientemente esto ha traído consecuencias desfavorables a la EHK, ya que algunos miembros de su personal de apoyo y directivo están bajo el esquema de comisión por parte de la Secretaría de Educación.



... que en febrero de este año [2014] se acabó el convenio, pero entra la reforma educativa de Chuayffet y el periodo de Peña Nieto, y empiezan a decir que había muchas plazas fantasma y que los comisionados... entonces, empiezan a retirar a todos los comisionados y los quieren devolver a sus plazas.⁴⁷

Esta acción gubernamental repercute directamente en el Equipo operativo de la escuela, primero por la salida forzosa de elementos clave en la fundación y el fortalecimiento de la institución, y por el vacío económico que habría que cubrir mediante donativos. Asimismo, afecta a la institución por la ausencia de personal capacitado, dificultando el paso a una transición eficaz al nuevo personal que tomaría la dirección de la escuela.

Ahora que empieza la reforma educativa con Emilio Chuayffet, en el sej empiezan a hablar de que cómo era posible que cinco comisionados estuvieran en una escuela particular. Entonces, no se establece el convenio de colaboración correspondiente, empiezan a llamar y retirar uno a uno los recursos que la Secretaría mantenía en ehk. Ya son casi 19 años que estaban los comisionados de la Secretaría, y que la esta pagara durante tantos años sueldo de cinco personas era un

⁴⁷ Entrevista a Rocío Martínez Prieto, 12 de agosto de 2014.

gran logro al nivel económico, pero también al nivel de capacitación del personal.⁴⁸

Hasta la elaboración de este escrito, la EHK presenta un nuevo desafío interno: suplir de manera urgente al personal directivo y de procuración de fondos actuales, que han sido llamados a regresar a sus centros de trabajo asignados por la Secretaría, bajo amenaza de perder su plaza y con ello su jubilación. Con este cambio, se trastoca un modo de dirigir y generar recursos, lo cual llevará un tiempo al nuevo personal para retomar las riendas de la conducción de la vida ordinaria de la escuela. Nuevamente se vive una situación de fragilidad institucional que complica el momento actual en el proceso de construcción de las nuevas instalaciones.

Sin embargo, a la par de situaciones coyunturales, que han puesto en fragilidad pero dinamizado la vida institucional de la escuela, se ha dado un proceso medular en su consolidación y posicionamiento: la sistematización de su práctica educativa, dirigida por el CEE.

La sistematización de la práctica educativa de la EHK

En 2006, ya con casi 20 años transcurridos y un cúmulo de experiencias y camino recorrido en la atención especial a niños y niñas con discapacidad visual y a sus familias, se concretó el deseo de recuperar y reflexionar el quehacer realizado desde la fundación de la escuela. La metodología para el ejercicio de rescatar lo probado en la educación especial fue la sistematización, entendida como

... un proceso participativo que permite ordenar lo acontecido, recuperar así la memoria histórica, interpretarla, aprender nuevos conocimientos y compartirlos con otras personas.⁴⁹

⁴⁸ *Ídem.*

⁴⁹ G. Rodríguez Reyes y Martínez Licón S. (coord.). "Experiencia en el trabajo con los padres y madres de familia del Instituto Helen Keller (sistematización), México, CEE, 2008, pp. 3- 4, manuscrito.

La sistematización fue algo que se soñaba, pero imposible de hacer; varias veces dijimos, “es que tenemos que contar, tenemos que guardar, tenemos que sistematizar”, pero el trabajo era absorbente.⁵⁰

La idea de recuperar la experiencia y reflexionar sobre ella se concretó poco después de una visita que realizó María Elena Morfín a la Organización Nacional de los Ciegos en España (ONCE); se contactó con el CEE a través del padre Luis Morfín y se gestionaron los recursos económicos para llevar a cabo la sistematización.

El acuerdo con el CEE fue más directo con el Patronato, o sea, yo ahí era el conecte o yo fui el eslabón, pero ya el interés por el trabajo, y bueno también cuando llegué de la ONCE, puedo recordar las ganas de mejorar el trabajo de la Keller en relación a lo que la ONCE ha desarrollado, ha hecho, ha implementado en cuanto a la calidad de la gente allá, los programas, los proyectos...⁵¹

La sistematización comenzó en agosto de 2006. Para las y los integrantes de la EHK, representó la reflexión de su práctica, que los llevó a valorar el trabajo en sus respectivas áreas.

Nos obligamos a reflexionar en lo que estábamos trabajando, qué cosas eran las que se podían aprovechar, qué cosas se dejarían a un lado, qué cosas carecían de sentido. Esta experiencia fue una reevaluación del trabajo de las áreas, diferente de cómo se estaba llevando a cabo; nos implicó un esfuerzo adicional, porque era un trabajo extra al que estábamos haciendo, que te tenía que ayudar a normar cosas, o sea, ya no era el trabajo tan “casero”, tenías que esforzarte porque habría que entregar algo un poco más estructurado de lo que normalmente se hacía, esta fue otra cosa.⁵²

⁵⁰ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

⁵¹ *Ídem.*

⁵² *Ídem.*

El fruto de la sistematización guiada por el CEE permitió estructurar un cúmulo de experiencias un tanto dispersas para entonces, que la EHK había intuido, explorado y recorrido a lo largo del camino de la integración educativa, la participación de los padres y madres de familia, la atención a niños y niñas de temprana edad y con discapacidad múltiple, entre otras. Pero, ¿cuál fue el punto de partida para comenzar la recuperación sistemática del quehacer de EHK? María Elena Morfín y Emilia Camarena coinciden en la atención brindada por Irma Reveles.

Consideramos que hacemos un trabajo diferente y necesario; nos damos cuenta de que somos pioneras en el asunto de la integración educativa, y por eso se hace esta propuesta de trabajar la sensibilización. Reconocemos el gran trabajo que se hace con padres de familia a la cabeza María Elena, el trabajo de sensibilización a través de la participación de los niños en el ámbito artístico, y el trabajo hermoso que hace Irma Reveles con bebés... donde se puntualizan por dónde están, como ese *plus* de Helen Keller, y se decide que se hará la sistematización, obviamente, con todo el apoyo del CEE.⁵³

Además de la gran calidad humana de Irma Reveles y su vocación de servicio colaborativo dejó un legado que se imprimió en la filosofía de la escuela: ante la falta de formación y poca información en torno al tema, analizar la situación del niño o la niña, según su edad, tipo y nivel de discapacidad, para documentarse y realizar su trabajo con ellos; en palabras de María Elena Morfín: “ella se metía a estudiar todo lo que podía, y que en un momento dado le sirviera, todo lo que fuera para los niños, y te daba información muy clara de por qué y de qué manera hacer el trabajo con los niños”.⁵⁴ Por su parte, Emilia Camarena destacó:

⁵³ Entrevista a Emilia Camarena García, 8 de julio de 2014.

⁵⁴ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

... ella era muy consciente de que no tenía la formación académica que requería e iba a la búsqueda constante y a la aplicación con mucho tino, la verdad, y creo que gran parte de ese tino es que ella localizaba la esencia y lo podía aplicar desde el amor, esa es la clave de ella.⁵⁵



El producto final de la sistematización radicó en la sensibilización y la orientación de la EHK en torno a las discapacidades y a las disposiciones de la SEP. Se editaron cuatro materiales: *Para padres con visión*, *Para maestras que incluyen*, *Crear y crecer*, y el material para catequesis, *¿Ves algo?* Algunas de estas guías contienen el material impreso y el interactivo. En todos ellos se palpa la sinergia de niños, niñas, padres y madres, el CEE y EHK. Así

también, se sistematizó la experiencia del trabajo con padres y madres de familia, sin llegar a su publicación.



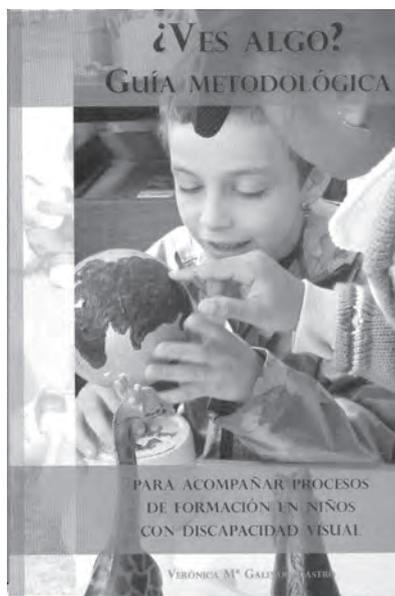
La guía *Para padres con visión*, acompañado de un DVD, responde a la primera intuición de realizar un trabajo directo con padres y madres de familia. Este material escrito e interactivo reúne, sintéticamente, información básica para responder algunos cuestionamientos que se hacen las familias, sobre cómo comenzar a atender a su bebé que fue diagnosticado con ceguera o disminución visual. Está complementado con ejercicios sencillos e ilustrados de estimulación temprana para el desarrollo de otras capacidades del bebé.

⁵⁵ Entrevista a Emilia Camarena García, 8 de julio de 2014.

El material *Para maestras que incluyen* complementa la formación del o la docente frente a grupo, al nivel preescolar, con infantes ciegos o con disminución visual. Su formato representa un excelente subsidio práctico y ameno para su rápida consulta, permitiendo al o la docente apropiarse fácilmente de los contenidos y da espacio, con la creatividad, para la implementación de las actividades.

La educación para la fe, como componente importante en la formación que brinda la EHK, no quedó a un lado en la recuperación metodológica de la Catequesis del Buen Pastor. La formación catequética de varios años se sistematizó y publicó en un breve material llamado *¿Ves algo?* Este contiene una guía metodológica específica para responder a preguntas ligadas al acompañamiento formativo de la espiritualidad y la religiosidad de los niños y niñas con discapacidad visual.

Por último, *Crear y crecer*, en libro impreso y un CD, reúne un compendio de ejercicios para el desarrollo de habilidades con la danza, el teatro y la música, explicados paso a paso y presentados en clases demostrativas con alumnos de la EHK. Cabe recordar que los talleres de teatro, música, deporte, entre otros, han sido fundamentales en las actividades formativas para el desarrollo de capacidades del estudiantado, y parte fundamental en la promoción y la sensibilización a través de la obra de teatro.



La publicación de la propuesta educativa de la EHK coadyuvó al aumento del reconocimiento y posicionamiento en la sociedad tapatía y nacional; asimismo, propició que otras organizaciones con fines similares apostaran por la recuperación de sus conocimientos y su publicación:

La AMEPIDI (Asociación Mexicana para Educadores con Personas con Discapacidad Visual), empezó, después de nosotros, a sistematizar sus metodologías, a querer hacer materiales. Esto fue un ejemplo para que muchos otros hicieran una recopilación de su experiencia y la pudieran presentar en un documento que pudieran difundir o compartir.⁵⁶

Así pues, el proceso de recuperación y formación del conocimiento adquirido a lo largo de su historia, ha permitido a la EHK posicionarse frente a ellos mismos y delante de otros, como una referencia importante en el tema de la integración educativa.

Helen Keller tiene buena reputación en la Secretaría de Educación, porque la Dirección de Educación Especial solicitó el apoyo a la escuela para la capacitación de maestros a través de dos cursos-talleres. En el ITESO se atendía a 25 maestros de educación. Se recibieron también a 45 maestros, en el 2004, del interior del estado, para ofrecerles capacitación y asesoría. También en la escuela de la Normal de Especialidades le piden ayuda a Helen Keller. Entonces, básicamente, yo sí creo que Helen Keller ha impactado a nivel local, regional y nacional, cuando La Secretaría de Cultura, a través de Alas y Raíces México, solicita a HK la capacitación para diferentes casas de cultura de la República, a fin de que reciban a los niños con discapacidad en cada una de ellas.⁵⁷

Por tanto, esta última parte se vivió paralelamente a la consolidación de la oferta educativa, proceso de sistematización

⁵⁶ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

⁵⁷ Entrevista a Rocío Martínez Prieto, 12 de agosto de 2014.

de la experiencia acumulada a lo largo de la vida institucional de la escuela, detonadora del mismo proceso en la recuperación de conocimiento de otras organizaciones y, por otro lado, viviendo una crisis interna, lo que llevaría a responder, ahora de manera colegiada, al Equipo operativo-Patronato a la pronta solución de este problema, para mantener a flote los nuevos proyectos importantes para la escuela, como lo es la construcción de las nuevas instalaciones, acordes con las demandas de la población con discapacidad visual.

Entonces, ¿cuáles serían las condiciones de permanencia de la EHK en esta segunda etapa?

Se presenta un panorama externo que, dada la creación de la escuela previa a los movimientos internacionales y nacionales, permite posicionar a la institución como referente en la atención a los niños y niñas con discapacidad visual desde una perspectiva integradora. La propuesta educativa la vuelve referencia para otras instituciones, incluso centro capacitador de agentes gubernamentales.

Otro aspecto externo, positivo para la EHK, fue la sensibilidad gubernamental para involucrarse directamente en el apoyo de recursos humanos, por medio de personal de la Secretaría de Educación de Jalisco, comisionado para colaborar de tiempo completo en la institución. Esto daría un respiro a las finanzas de la escuela, pero después se volvería un elemento de riesgo por los cambios reformistas centralizadores del gobierno actual.

Internamente, ante la disminución de la demanda estudiantil y dos situaciones que debilitaron y pusieron en estado de fragilidad a la institución, esta no dejó de volver a las fuentes que le dieron origen, a saber, la atención integradora de los niños, las niñas y sus padres, hecho que se concretó en la sistematización, y fue un reforzador, permitiéndole fortalecer su propuesta educativa, y dar un brinco aún mayor hacia el posicionamiento en la sociedad.

En palabras de María Elena Morfín: “la primera preocupación es cómo hacer para que estos niños sean atendidos de manera adecuada, y no ‘voy a armar un proyecto

de calidad porque yo tengo todo'''.⁵⁸ Esta actitud muestra lo que ha dinamizado a la escuela, y ha permitido adaptarse a las condiciones que posibilitan el trabajo educativo o lo ponen en riesgo. En resumen, es situar la problemática, verla desde donde no es vista por la sociedad, y aquello se vuelve la médula de una mirada nueva y profunda que alimenta el quehacer de 30 años.

CONCLUSIONES

Actualmente, el número de personas que viven con algún tipo de discapacidad visual en el país es equiparable a la población del municipio de Guadalajara. En Jalisco, el número total de personas con este tipo de discapacidad es equiparable a la población de Arandas, municipio de la región de los Altos, del mismo estado.

Hace 27 años los y las fundadoras de la Escuela Helen Keller lograron intuir que la atención educativa a niños y niñas con ceguera o debilidad visual presentaba carencias graves. El principal vacío era la nula atención a otros sujetos importantes en la vida de la persona con discapacidad, la familia. De ahí que su inclusión en el proceso educativo del niño o la niña sea importante en la propuesta de la escuela.

La ruptura con el modelo de atención educativo tradicional llevaría a desarrollar la noción de integralidad, donde se consideraría fundamental no solo a la familia, sino también la atención no diferenciada por sexo, por discapacidad única o múltiple, por estrato socioeconómico, y mientras más pequeño o pequeña se integrara al modelo, mejor sería para su desarrollo. De ahí que el grupo fundador de la EHK consiguió llegar a la médula de lo que no se veía en la atención educativa tradicional, y que sería el punto de partida para la creación de la escuela.

Llegar a la médula permitió a la EHK compartir una visión diferente, más profunda: aquellos con discapacidad visual

⁵⁸ Entrevista a María Elena Morfín López, 8 de julio de 2014.

no son personas carentes de un sentido, sino con capacidades que pueden desarrollar para tener una vida digna y autónoma. Esta mirada profunda ha permitido a la institución conseguir aliados sensibles, tanto de la sociedad civil como de la Secretaría de Educación, que le han posibilitado la creación y la permanencia a lo largo de casi 30 años.

La escuela naciente vio una oportunidad, y no una carencia, en la falta de información sobre la atención educativa especial. Consiguió asumir la responsabilidad de buscar la información y aplicarla en la labor educativa, experimentarla y volverla práctica. Gracias a la claridad en la necesidad de integrar a la familia, la búsqueda fue dirigida.

En el mundo y en México comenzaron cambios en la perspectiva hacia la atención a las personas con discapacidad a principios de la década de los noventa. Esto influyó para que la EHK tuviera una posición adelantada en la visión y la atención hacia las personas con discapacidad visual. Este contexto político le permitió encontrar un interlocutor sensible y con disposición de alentar el trabajo de la escuela en las autoridades estatales de aquel momento. La EHK se convirtió en centro capacitador y recibió apoyo en recursos humanos para su sostenimiento. Desafortunadamente, ante la dependencia de los recursos brindados por el gobierno, la institución es susceptible a los cambios políticos, cada vez más tendientes a la centralización y el control de las plazas de los maestros.

Ante las situaciones de riesgo, como crisis financieras, de personal o disminución de la población estudiantil, la estructura de la organización y las personas que han estado en esos momentos, le ha permitido adaptarse y responder satisfactoriamente ante la fragilidad de una de sus partes. El Equipo operativo y el Patronato son los pesos que mantienen el fiel de la balanza de la estabilidad institucional; en cuanto una de las dos partes se fragiliza, entra la otra para contrarrestar el efecto.

Si bien se han presentado situaciones que han puesto en riesgo la continuidad del proyecto, y que podrían

profundizarse en otra investigación, se suscitó la recuperación institucional del conocimiento generado a partir de las primeras intuiciones que dieron origen a la EHK. Gracias a este trabajo académico, donde participaron las y los educadores de la escuela, coordinados por investigadores del CEE, se consiguió mostrar aquello que ha sido la médula de la institución, y que ha ayudado a que otros vieran a las personas con discapacidad desde una mirada diferente, más fecunda.

*50 años promoviendo la justicia
Incidencia y aprendizaje de cinco organizaciones de la sociedad civil*

Se terminó de imprimir en el 21 de noviembre de 2014
en los talleres de
Impretei, S. A., de C. V.

Almería, núm. 17, Col. Postal
C. P. 03410, México, D. F.
Tel.: 5590 5681
impreteisa@prodigy.net.mx

Se imprimieron 500 ejemplares
más sobrantes para reposición

En este libro se presentan los resultados del estudio de las trayectorias, modelos de intervención, incidencia, saberes y desafíos de cinco organizaciones que han trabajado durante décadas en la promoción de condiciones de vida justas para las y los muchos mexicanos que, sin la acción comprometida de la sociedad civil mexicana, difícilmente tendrían acceso a ellas:

- Radio Huayacocotla
- Centro de Estudios Educativos
- Instituto Poblano de Readaptación
- Grupo de Estudios sobre la mujer Rosario Castellanos
- Escuela para el desarrollo integral del invidente Helen Keller

Conocer las condiciones que influyeron en la creación, el desarrollo, el fortalecimiento, la permanencia y capacidad de innovación de estas instituciones puede informar y orientar la formulación y la puesta en marcha de políticas públicas para reducir las inequidades que aquejan a muchas y muchos mexicanos, reconocer sus esfuerzos y posibilidades y, desde ellas, contribuir con su desarrollo humano pleno.

