

## LA EXPERIENCIA CON EL CENTRO DE SERVICIOS MUNICIPALES

HERIBERTO JARA, A.C.

### “LA EXPERIENCIA Y LAS LECCIONES APRENDIDAS DE CESEM RESPECTO A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y EL TRABAJO DE ARTICULACIÓN EN RED”

XALAPA, VERACRUZ

*Francisco Domínguez Canseco\**

*Alfonso Osegueda\**

*Nilly Gómez Dávalos\**

#### **Intencionalidad del artículo**

El objetivo de este artículo es poder mostrar de una manera sencilla cómo se abordó el proceso de co-construcción de conocimientos, de prácticas, de aprendizajes que se procuró entre la cooperante del Instituto Mora y el Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara A.C. (Cesem) en Xalapa, Veracruz en el marco del proyecto “*Fortalecimiento del diálogo, la reflexión recíproca y la cooperación entre Organizaciones de la Sociedad Civil de Centroamérica y México y el Área de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Instituto Mora*”. Mostrar las condiciones en que se desarrolló, sus características y las enseñanzas que nos dejó a ambas partes con el fin de poder replicarlas y transmitir las en un futuro en otras experiencias, procesos, proyectos, etc. También dar algunos indicios o propuestas para avanzar en la definición de lo que significa la co-construcción desde nuestra propia visión y experiencia. Pretendemos contribuir a elaborar un concepto de la co-construcción. Es importante para nosotros resaltar los elementos y las cualidades así como los rasgos que deben ser revisados para mejorar un proceso de este tipo.

---

\* Coordinador en Veracruz

\* Coordinador General de Cesem

\* Cooperante del Instituto Mora

Partiendo de los objetivos del Instituto Mora en relación al proyecto marco de colaboración llamado *“Fortalecimiento del diálogo, la reflexión recíproca y la cooperación entre Organizaciones de la Sociedad Civil de Centroamérica y México y el Área de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Instituto Mora”* relacionados a la democratización y horizontalidad en las relaciones y diálogos entre actores de la cooperación internacional; el estrechamiento y fortalecimiento del trabajo conjunto y reflexión entre la Academia y las organizaciones civiles en torno a la incidencia en políticas públicas y las políticas de cooperación internacional se hizo pertinente la colaboración en este marco entre Cesem y la cooperante por parte del Instituto Mora para desarrollar conjuntamente propuestas para mejorar el desarrollo de la cooperación internacional y la interrelación entre los actores que intervienen en la misma.

### **El contexto veracruzano**

La elección de trabajar en Veracruz<sup>1</sup> con una organización ciudadana como Cesem por las particularidades relevantes que presenta el movimiento ciudadano y social a nivel municipal así como los rasgos propios sociopolíticos y socioeconómicos del estado ante los cuales actúa el movimiento ciudadano y social<sup>2</sup>.

La participación, ciudadana y de las organizaciones de la sociedad civil, en asuntos públicos que le afectan directamente se hace necesaria y fundamental para el cambio de paradigmas y tradiciones políticas poco inclusivas y democráticas en Veracruz.<sup>3</sup> Según datos del informe de Desarrollo Humano 2006-2007 para México presentado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la entidad tiene un IDH (Índice de Desarrollo Humano) de 0.7573 ocupa el lugar número 29 en el país, le da un estatus de desarrollo humano medio, con incrementos moderados en el periodo 2000- 2004 en salud (.72%), educación (2.89%) y muy modestamente en ingreso (1.19%). Las zonas donde existe menor desarrollo humano en Veracruz son las situadas alrededor de las sierras: Huasteca veracruzana, Totonaca, Perote, Zongolica y los Tuxtla son además zonas con una importante población indígena.<sup>4</sup>

Por los datos dados anteriormente se hace muy importante la incidencia de movimientos y acciones ciudadanos provocados por colectivos y organizaciones sociales de diversos municipios de Veracruz para abordar y dar solución a los rezagos políticos y sociales y económicos y ofrecer alternativas ciudadanas frente a una diversidad de temas de interés y problemáticas que afectan a la población veracruzana no resueltas por las autoridades públicas. Estos movimientos, grupos, organizaciones, etc. han surgido como una respuesta ciudadana para combatir y transformar la cultura política tradicional<sup>5</sup> y clientelar<sup>6</sup> de los gobernantes, que ha caracterizado al estado por largo tiempo, buscan estimular una cultura cívica y ciudadana responsable y participativa en la formulación de agendas ciudadanas y construcción de políticas públicas. Son movimientos que se forman para abordar problemáticas de carácter social y político, que buscan cambiar las relaciones entre mujeres y hombres promoviendo la equidad de género, también impulsan nuevas relaciones entre ciudadanos y autoridades desde la comunidad, municipio y los poderes estatales, con la idea de promover la democracia y el desarrollo sustentable en el estado.

En el estado destacan en los últimos años la fuerza de los movimientos campesinos-indígenas que en el sexenio de Miguel Alemán reivindicaron el derecho a la autonomía local, a la creación de nuevos municipios, la democratización electoral, la resistencia contra cacicazgos, la defensa de los recursos naturales y de derechos indígenas, sobre la tierra y el transporte colectivo, entre otros.

El contexto electoral en Veracruz también es uno muy desilusionante y poco fomentador de los intereses ciudadanos y de su participación en esos procesos, por ello es también un ámbito en el que actúan e inciden de manera importante los grupos, colectivos, organizaciones civiles y sociales en el Estado<sup>7</sup> En este panorama emergen movimientos ciudadanos y sociales compuestos por minorías sexuales, ambientalistas, grupos productivos y de desarrollo sustentable, mujeres e indígenas, que demandan autonomía municipal, transparencia, rendición de cuentas, derecho a la información respeto al voto libre y secreto. Todos ellos vienen planteando un discurso novedoso cercano a la izquierda cultural-social y que recupera sus luchas, formas de difusión y agendas programáticas. En este contexto diversos movimientos trabajan a nivel regional y municipal reivindicando

derechos sociales, económicos y políticos y proponiendo e incidiendo políticamente para la formulación de leyes y normatividades electorales más democráticas y transparentes desde un trabajo de red local como lo ha sido hasta ahora Rocver.

En este contexto Cesem ha sido un actor civil activo y un referente de la nueva cultura política ciudadana emergida a nivel regional y estatal que pretende cambiar la forma de actuar de los gobiernos municipales y de su conformación, sus políticas y su relación e interacción con la población. Su trabajo de incidencia municipal en el estado y de manera regional en el sureste mexicano y otros estados de México ha sido desde sus inicios de impacto a nivel de políticas públicas y legislativas y los esfuerzos han sido realizados junto a otros grupos y organizaciones y personas preocupadas por resolver las problemáticas que enfrenta la población veracruzana en distintos temas.

### **Cesem y la co-construcción**

El Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara A.C. nacido en 1990 en un marco de cambios políticos y electorales a nivel nacional que venían dándose desde 1988 en cual surgieron también varios proyectos de la sociedad civil organizada tendientes a democratizar la vida del país. El Cesem surge como una alternativa de capacitación municipalista, que apuesta por el fortalecimiento del municipio por considerarlo un lugar estratégico para promover la democracia e influir en los procesos de desarrollo.<sup>8</sup> es una organización cuyo fin es promover la mejora de la gestión municipal mediante la participación ciudadana en la toma de las decisiones, en aras de mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Centra su trabajo en el análisis, la defensa y la promoción del ámbito municipal como espacio genuino para la construcción de ciudadanía. Contribuye la transformación de la relación entre autoridades y ciudadanos, la existencia de gobiernos democráticos, eficientes y responsables y a mejorar las condiciones de vida de la población.

Las metodologías o formas de Cesem para alcanzar las tareas arriba mencionadas son otras formas de co-construcción aplicadas a su ámbito de acción y trabajo, que aunque no necesariamente llevan ese nombre si implican el trabajar juntos y tener intereses comunes, donde no hay ningún tipo de subordinación hacia el otro o respecto al

conocimiento o experiencia del otro, esto sólo puede ser logrado si se hace una labor colectiva, se llega a acuerdos. La forma de trabajar del Cesem se ubica dentro del concepto de la co-construcción, la cual definimos como un proceso dinámico, flexible, para la transformación social que consiste en la construcción de hechos, conceptos, ideas, conocimientos, de manera conjunta donde no existe subordinación o jerarquía entre los involucrados. Recupera la idea democrática del saber distribuido y de las relaciones humanas; es coherente con las realidades de los y las participantes. Involucra la sinergia de las interacciones y horizontalidad que se logra a partir de la integración de los actores en el contexto y los acuerdos. Funciona además como un eje pedagógico en cambios personales e institucionales.

El trabajo de Cesem<sup>9</sup> se realiza en dos ámbitos interrelacionados que se fortalecen y complementan y fortalecen mutuamente:

1) El trabajo de base con grupos civiles en territorios y municipios específicos, con el objeto de establecer -a partir de sus necesidades, los *procesos referenciales*. En las experiencias referenciales y en los procesos que participan los diversos grupos de base se construyen procesos de incidencia e inclusión ciudadana que aborden problemas específicos de la gente y generen un marco de relaciones democráticas entre ciudadanos y autoridades. Los procesos referenciales están situados en la región centro de Veracruz<sup>10</sup> la región sureste en Coatzacoalcos y Cunduacán (Tabasco), y la región Texcoco en el Estado de México.

2) La labor de articulación en la creación de redes y agendas con diversos actores municipalistas a nivel regional, estatal, nacional e internacional para impulsar iniciativas ciudadanas e incidir en la toma de decisiones gubernamentales, en el diseño de las políticas públicas del gobierno local, o bien, en el marco legal que norma la vida municipal. Que impulsan, conjuntamente con otras organizaciones, en las escuelas municipalistas de los Tuxtla y Zongolica, la red municipalista veracruzana, el movimiento nacional municipalista y la red Logolink, son otra manera de co-construir con determinados objetivos.

Algunos elementos fortalecedores de la organización: el posicionamiento del tema municipal; metodologías de trabajo; ser un referente en temas municipales. Las experiencias referenciales que llevan a poder trabajar más de cerca con los gobiernos

municipales; Vinculación con procesos que promueven liderazgos democráticos tanto en gobiernos como en organizaciones civiles.<sup>11</sup>

La metodología de capacitación empleada por Cesem proviene de una serie de experiencias que derivan de la educación popular que contempla la participación activa de los actores sociales y parte del conocimiento y la vivencia de los participantes, esta metodología y sus adecuaciones a los contextos y situaciones particulares contienen elementos coincidentes con los que hemos derivado de nuestro proceso de co-construcción que describimos aquí.

La educación popular plantea una propuesta pedagógica en la que no existe una relación de dominación entre educadores y educandos. Se parte del principio pedagógico todos tenemos conocimientos previos y mediante técnicas participativas se arriba entre todos a la construcción de nuevos saberes. Los cuales se emplean para valorar la práctica social y transformarla, para volver a partir de ella en un nuevo ciclo.

Otras metodologías que pueden relacionarse con la co-construcción de conocimientos o de hallazgos de necesidades y problemáticas o para diagnosticar la situación particular o de determinado grupo o población, etc. son: los autodiagnósticos comunitarios y la metodología llamada “De mi comunidad a mi municipio y de mi municipio a mi comunidad”. Con la que trabajan para construir ciudadanía que asuma su derecho a participar, de manera activa, en las decisiones públicas, y no como mera destinataria de las acciones gubernamentales. Construir gobiernos responsables, éticos y eficientes que se vinculen con los espacios de la ciudadanía y produzcan procesos que eleven la calidad de vida de la gente. Y la construcción de procesos de democratización de la gestión pública; lo cual implica un replanteamiento en la forma de relacionarse entre el gobierno y la sociedad, y sobre todo, de participar y de intervenir la gente en los asuntos públicos de la vida local.

La realización del autodiagnóstico comunitario cubre una necesidad explicativa. Son las propias comunidades, colonias o localidades, quienes hacen sus diagnósticos con la facilitación de un agente externo como una organización civil, en este caso Cesem. Con el autodiagnóstico, el sujeto comunitario se reconoce como parte de la realidad local y de su problemática, y se ve a sí mismo como un actor activo o pasivo de la misma. Además,

cumple otro objetivo: motiva y une a la comunidad para buscar soluciones a sus problemas comunes.

Por otro lado la experiencia de colaboración con la instituciones académicas-investigadores académicos de distintas universidades y centros de estudio e investigación en México ha sido diversa y muy puntual se ha llegado a establecer relaciones de trabajo cercano entre Cesem y investigadores y personalidades universitarias preocupados por los temas municipales y la aplicabilidad de sus investigaciones y conocimientos a las realidades locales.

En temas municipales, en el estado de Veracruz, existen pocos investigadores interesados en vincularse con las Organizaciones de la Sociedad Civil (en adelante OSC) para enriquecer o probar sus teorías o conocimientos en la vida real, por realizar investigación social juntos o iniciar procesos colectivos. La vinculación social de las universidades y de los organismos académicos y de investigación con las organizaciones civiles o sociales independientes es escasa.

No se han encontrado aún puntos de coincidencia, de formas de trabajo, de enlace de intereses, de preocupación por la transformación social de manera conjunta. El contexto veracruzano en este sentido es adverso en este ámbito y en otros a la co-construcción, la universidad y sus institutos de investigación social de manera institucional (desde las autoridades académicas) tiene poca vinculación con las organizaciones civiles o sociales, para la creación y fomento de laboratorios sociales involucrando a estudiantes y profesores en los asuntos y los procesos sociales. Son pocos los académicos vinculados al movimiento ciudadano, existe una desvinculación muy grande entre la Academia de manera general y las OSC al menos en Veracruz. En caso del Cesem, mantiene una relación de trabajo y colaboración con estudiantes y con algunos docentes de la Facultad de Sociología de la Universidad Veracruzana del sistema escolarizado y abierto. Estos vínculos se han mantenido desde 1994 a la fecha, los cuales han resultado benéficos para el conjunto del movimiento ciudadano y la defensa de los derechos humanos y de manera específica para la formación social de los estudiantes.

No podría hablarse entonces de una experiencia previa de co-construcción con personas provenientes de la Academia o la investigación con las características particulares del proceso que se dio con el Instituto Mora que aquí pretendemos describir y explicar. Más

bien las experiencias anteriores han tenido interés académicos y vinculación social con los procesos ciudadanos en los que el Cesem participa y impulsa.

Uno de los objetivos de la co-construcción con los académicos y los estudiantes desde la opinión de Cesem es generar los laboratorios sociales para la investigación y la recuperación histórica, la sistematización de experiencias y el estudio del contexto social que sirva a los procesos de democratización que se impulsa desde el movimiento ciudadano.

Otro fin sería: concebir y desarrollar proyectos dirigidos al empoderamiento de los sectores de la sociedad civil que pretendan la transformación democrática en territorios concretos.

Si se estableciera un programa de colaboración y /o cooperación podría haber incidencia conjunta a largo plazo, la vinculación se daría más estrechamente si las direcciones de las instituciones y las universidades tuvieran iniciativas de vinculación y además que las autoridades tuvieran otras formas de pensar y actuar en el espacio social y con los ciudadanos y además se interesaran por forjar y consolidar una vinculación con los movimientos y organizaciones civiles.

El co-construir o trabajar junto a las instituciones académicas superiores da un sentido de reconocimiento del trabajo realizado por las OSC y de actualización en el terreno conceptual desde los investigadores sociales.

### **La experiencia de co-construcción Cesem-Instituto Mora.**

Desde los inicios de nuestra experiencia ambas partes estuvimos abiertos al proceso que íbamos a iniciar. Aunque al principio no quedaban claros los objetivos de la investigación en co-construcción. Es en la parte final del proceso cuando el Instituto Mora lo hace explícito. Sin embargo establecimos desde un principio objetivos que servirían a ambos. Para ello definimos como principio partir las necesidades del Cesem y la situación en la que se encontraba en ese momento, por lo que identificamos los puntos en los que podríamos trabajar.

Emprendimos un proceso inicial de conocimiento mutuo en el que la cooperante se dedicó a conocer a Cesem, su trabajo, su trayectoria, su capacidad de incidencia local a través de lecturas de publicaciones, de documentos y de pláticas con los compañeros sobre sus temáticas de trabajo.

Se dio paso para iniciar un proceso de trabajo, la vinculación y la colaboración del Instituto Mora-Cesem en el campo de la cooperación internacional y el desarrollo en los procesos de transformación social en los que ambos actores tienen papeles y compromisos.

Fue entonces que tras una visita posterior a las instalaciones de Cesem en Xalapa decidimos combinar y complementar las habilidades y conocimientos y experiencia en el campo de la cooperación internacional de la cooperante del Instituto Mora con las experiencias y conocimientos producidos por Cesem y formulamos un plan de trabajo para desarrollar un diagnóstico de fortalezas y problemáticas entre actores (Cesem y las fundaciones financiadoras) con miras a establecer propuestas y recomendaciones que ayuden a Cesem a mejorar el trabajo con sus contrapartes internacionales, resolver los nudos problemáticos existentes en colaboración con agencias, beneficiarios y otros actores. Estudiar el proceso de construcción de una red local de incidencia, la Red de Organizaciones Ciudadanas de Veracruz (Rocver).

Atendiendo a estos objetivos el Instituto Mora y Cesem acordaron trabajar juntos para lograr este objetivo mediante:

- Idear estrategias de manera conjunta para forjar nuevas relaciones con las agencias y organismos de cooperación internacional basadas en los principios de horizontalidad y equidad.

Para lograr estas metas se acordó primero identificar y ubicar las problemáticas centrales (nudos problemáticos) en el diálogo-relación de cooperación de Cesem con las organizaciones internacionales que la financian y entre las organizaciones en Rocver. Al mismo tiempo identificar y ubicar las fortalezas de Cesem en su relación con organizaciones internacionales y Rocver.

La metodología que seguimos para realizar nuestro trabajo fue formular en conjunto con la coordinación general de Cesem el plan de colaboración mediante el cual pudimos llegar a establecer los objetivos a alcanzar, las actividades y recursos necesarios para lograrlos.

Como primer paso la cooperante y la coordinación general realizamos un mapeo de actores que nos ayudaría a la selección de actores (organizaciones, financiadoras e individuos) que serían entrevistados. Se llevó a cabo la revisión de fuentes documentales

existentes que dieron pautas valiables sobre la relación y el diálogo que existe entre Cesem y sus financiadoras.

Se asistió a reuniones y encuentros en los que Cesem interactúa y comparte con sus grupos de base en Veracruz, en procesos referenciales y con las organizaciones financiadoras para tomar nota sobre aspectos relevantes en las dinámicas y grupos de trabajo.

Se llevó a cabo un taller de retroalimentación final entre el Cesem y el Instituto Mora para evaluar y analizar los resultados del diagnóstico de problemáticas y establecer recomendaciones para la acción del Cesem con respecto a sus contrapartes locales e internacionales.

Tras el taller de retroalimentación se elaboró un documento final relativo al diagnóstico que fue enriquecido con las conclusiones y otros conocimientos que se dieron durante el taller y que se sumaron a las recomendaciones y retos para Cesem en torno al espacio de las redes y de la cooperación internacional y el cual pretende seguir recogiendo nuevos conocimientos, hallazgos e insumos que resulten en futuras acciones de Cesem en torno a su fortalecimiento institucional.

Desde nuestra propia experiencia, identificamos los siguientes elementos y características de co-construcción:

La actitud positiva y cooperativa y de construir confianza entre todos con la que se inició la relación entre la cooperante y los miembros de la organización desde un principio es vital para que la co-construcción pueda darse y ser mantenida durante todo el proceso.

La interacción continua y la cooperación en todo sentido entre unos y otros es esencial. Otro ingrediente o requisito clave es tener un interés compartido o común, un eje temático o preocupación que las partes quieren resolver o descubrir juntas para reforzarse, tener mayor impacto o incrementar su incidencia en determinado proceso o problemática social.

Estar seguros de nuestras capacidades personales, organizacionales e institucionales y ponerlas a disposición y en beneficio de las partes.

La disposición a llegar a acuerdos, valorar a la otra o a las otras partes, aportar y compartir conocimientos, puntos de vista, habilidades, vivencias, opiniones, herramientas,

instrumentos y tácticas de actuación y de trato y colaboración con los demás, es decir recuperar la idea del saber distribuido.

La disponibilidad para aprender desde ambos lados, desde la cooperante cuyo interés prioritario fue poner a disposición de la organización los conocimientos y habilidades adquiridos en sus formación académica para reforzarlos, mejorarlos, enriquecerlos, rectificarlos y transformarlos para hacerlos aplicables y viables a las realidades sociales donde apunta el accionar de la cooperación internacional y de las organizaciones civiles; conocer y apropiarse de los conocimientos y experiencias reales y prácticas de las organizaciones como Cesem. El estar abiertos a aprender de otras personas, de otros grupos con otras formaciones e ideologías y antecedentes sobre sus formas de trabajar, de pensar, de incidir en la comunidad, en sus autoridades, de acercarse a la gente, de lograr impactos con sus acciones, de dirigirse y trabajar con las poblaciones, con las autoridades.

En un proceso de esta índole también se recuperan y promueven las relaciones humanas es decir se forman y refuerzan continuamente los lazos de confianza y amistad.

Las capacidades o cualidades de ambas partes para realizar un trabajo colectivo y trabajar en equipo son una condición indispensable; el interés del agente académico o externo en contribuir a la propagación de los saberes y conocimientos producidos por las OSC integrándolos con los de la investigación académica interesada en la investigación – acción para convertirlos en verdaderas herramientas de incidencia en las políticas públicas y de desarrollo; la disposición por parte de Cesem para acoger a una persona proveniente de la Academia en sus dinámicas propias y ejercitar la combinación de sus habilidades y conocimientos con los que provienen de aquella.

Es muy importante tener la capacidad o la habilidad de adaptarse al nuevo ambiente, de saberlo manejar, de integrarse a los procesos y dinámicas del grupo, institución, etc. con la que se trabaja.

La comunicación y constante estrecha entre actores e involucrados es indispensable; las relaciones equitativas, compartiendo responsabilidades, funciones y tareas diarias aportando opiniones constructivas y para el mejoramiento y alcance de los objetivos comunes.

La co-construcción implica además encontrar juntos coincidencias, líneas directrices y reglas que normen el proceso que emprendemos.

La receptividad es otro elemento que estuvo presente en todos los participantes, y en todas las etapas del proceso y que es necesaria para poder trabajar juntos y alcanzar las metas planeadas, para alimentar nuestros hallazgos y conocimientos de manera continua y provechosa.

Compartimos no solo conocimientos, visiones, saberes, sino también actividades y sucesos diarios. Se necesita la participación y la contribución de todos en cada acción o actividad planeada así como los insumos y los aportes que todos puedan ofrecer.

Las cualidades de trabajo conjunto y empático con los otros, de reconocimiento de las capacidades y habilidades de los otros, de sus características personales, entre otras son algunas de las mejores prácticas de Cesem que aportó y optimizaron nuestro trabajo.

La sencillez, la capacidad de convocatoria, de Cesem la habilidad para concretar acciones, la habilidad para articular y vincular procesos, personas, colectivos y organizaciones, para construir o llegar a un fin común, sus principios y la apertura a diversas ideas y para la escucha son otras competencias de Cesem que se suman a las cualidades o características que debe contener la co-construcción.

Otras prácticas acertadas fueron el tener un mecanismo de retroalimentación, consulta y seguimiento sencillo y funcional entre la coordinación general y la cooperante que nos permitió revisar los instrumentos de recolección de la información así como problemas concretos y de logística; ayudarnos o complementarnos mutuamente en otras tareas y actividades de la institución, estos ejercicios nos reforzaron recíprocamente

Contar con espacios de reflexión comunes y participativos donde se compartan las opiniones y visiones de todos, donde exista el ir y venir de la información aunque sea de manera informal son esenciales para lograr la co-construcción. También es necesario el diálogo constante entre los involucrados, el seguimiento de los procesos y actividades, así como el análisis conjunto de los mismos.

Es conveniente integrarse, ser parte de los procesos institucionales de las partes, de sus actividades diarias, de sus reuniones de trabajo, apoyarlas, aprender de ellas y hacerlas parte del proceso en la medida de lo posible.

En nuestra colaboración nos dimos cuenta de que generamos un proceso de interdependencia entre unos y otros, es decir nos complementábamos mutuamente en nuestro trayecto de llegar a lo que queríamos encontrar.

Los principales momentos de co-construcción de interacción y producción conjunta fueron aquellos en los que nos juntábamos y podíamos compartir opiniones y conocimientos e informaciones sobre los asuntos que le interesaban hallar a Cesem y a la cooperante en torno a su desempeño internacional por así llamarlo y a su trabajo en red. Se iban descubriendo elementos importantes para nuestra investigación que nos indicaban los puntos de trasfondo que daban origen a algunas problemáticas que queríamos identificar.

Hay que agregar que un proceso fluido, como fue este, además de alcanzar los objetivos planificados también puede llegar a co- producir otro tipo de insumos útiles para las OSC o para los investigadores o académicos; puede funcionar como una forma de apoyar a las OSC en sus actividades como institución, como fortalecedora de sus propios procesos operativos, administrativos o técnicos. En el caso de Cesem se llegó a poder apoyarlo en la elaboración de documentos específicos en inglés para su trabajo en red a nivel internacional, fue un apoyo técnico que les supuso una facilidad para cumplir con sus compromisos y tareas adquiridas en el plano internacional y les valió un mejor desempeño institucional y reconocimiento desde sus socios de red en otros países, en ese sentido se vieron reforzadas sus capacidades.

Fue un proceso de ganar- ganar en el que ambas partes aportamos algo a la otra y en la que aprendimos y utilizamos las herramientas y las habilidades de unos y otros. Fue un proceso de conocimiento y reconocimiento mutuo.

El proceso durante su ejecución tuvo como ya se mencionó sus pequeños inconvenientes que encontraron al final salida. Hubieron algunas informaciones que no pudieron ser obtenidas de algunos de los actores involucrados en la investigación por políticas institucionales, por cargas de trabajo y responsabilidades de todos los involucrados.

Lo recomendable y creemos debe hacerse es aceptar la posición de estos actores y trabajar con la información y las opiniones que estaban disponibles y a nuestro alcance y sacar nuestras deducciones y diagnósticos a partir de ellas. Estas posiciones también nos enseñaron un poco acerca de las características de las relaciones que existen entre las OSC

receptoras y las organizaciones y fundaciones donantes. No obstante otras organizaciones si tuvieron a bien responder concreta y brevemente las preguntas y las informaciones que se les solicitaban. También aprendimos con esto a sortear dificultades y encontrar alternativas de solución y de obtención de datos relevantes para alcanzar nuestras metas.

También es necesario agregar que hay que tener en cuenta que los tiempos y responsabilidades prioritarias de las personas en las organizaciones y los de uno mismo no son los ideales, esto puede en determinado momento frenar la fluidez o la agilidad con la que se desarrolla el proceso por lo que hay que comprender la situación, saber esperar el momento adecuado, pensar estrategias de acción y buscar vías alternativas para continuar el trabajo y las actividades previstas. Una buena comunicación, basada en la confianza y el respeto, y el saber acomodar tiempos y actividades siempre es fundamental para no perder el hilo de lo que se está co-construyendo y su virtud.

## **A qué nos llevó nuestra experiencia de co-construcción**

### ***Respecto a la cooperación internacional***

El objetivo de la co-construcción en esta experiencia ha sido generar un proceso y avanzar en el mismo para forjar nuevas pautas de conocimiento y propuestas para el mejoramiento de las relaciones de cooperación internacional (OSC-organizaciones donantes) en el espacio local, así como de la actuación, la planificación y el desempeño institucional para el Cesem.

Llegamos a esclarecer algunas características, elementos y particularidades que se da entre las OSC y organismos donantes y a descubrir los aspectos en los que nos hacía falta trabajar y no habíamos dado tiempo o preocupación por abordar pero que sabíamos que estaban ahí como tarea pendiente y que con este proceso de co-construcción pudimos llegar a conocer.

Descubrimos que Cesem cuenta con una serie de principios y criterios rectores de sus relaciones con las organizaciones y fundaciones donantes internacionales los cuales son elementos no sólo aplicables a un proceso de co-construcción sino son principios o características que forman parte de las propuestas respecto al mejoramiento y al cambio de paradigma de las relaciones e inclusive las políticas de cooperación internacional entre los distintos actores que intervienen en ellas.

Estos principios han sido uno de los hallazgos en el proceso que realizamos con Cesem que son una contribución sobre como deberían ser las relaciones en la cooperación internacional y como a través de la utilización de esos elementos se puede también co-construir entre organismos donantes y organizaciones o instituciones receptoras en términos de concebir políticas equitativas y flexibles que impliquen mejores planificaciones, mejores gestiones de proyectos y programas, impactos positivos, de largo plazo para los grupos o poblaciones beneficiarias, promoviendo además los elementos y características propias de la co-construcción que se dan en otros espacios.

Los criterios rectores para una relación horizontal y equitativa entre OSC organización donante son: relacionarse con una organización democrática, que practique el respecto mutuo, donde la organización local sea una contraparte autónoma, en la que no haya una relación de subordinación, donde exista una relación horizontal y de corresponsabilidad.

Los principios básicos en las relaciones entabladas en el ámbito internacional son: tener una afinidad en términos de objetivos, fomentar y mantener una relación entre iguales y no subordinada, relación de organismos autónomos, mantener una relación entre socios, donde nadie es más que el otro.

Las OSC necesitan trabajar juntas y de alguna manera iniciar un proceso conjunto cuyo fin sea crear estrategias de alianzas locales e internacionales junto a otras OSC similares, con redes u organizaciones no gubernamentales, con gobiernos locales o municipales de otras regiones y países del mundo, que puedan ofrecer una oportunidad mayor para acceder a fondos y recursos internacionales para la formulación y ejecución de proyectos enfocados al desarrollo local y que promuevan una forma más descentralizada y democrática de cooperación.

Es recomendable comenzar a intentar una conversación más estrecha, un acercamiento entre los planificadores o tomadores de decisiones nacionales o locales y las OSC respecto a la forma o los procedimientos bajo los cuales se planifican los programas de financiamiento públicos para las ONG nacionales donde pueda existir mayor flexibilidad y apertura respecto a los requisitos o condiciones que se solicitan y los temas de trabajo.

Las OSC están en la búsqueda de nuevas habilidades o capacidades y herramientas técnicas adecuadas para elaborar, diseñar y formular y gestionar sus proyectos de una manera acorde a los criterios propios de la cooperación internacional, de una forma más precisa, concreta y profesionalizada. Esta es un punto focal de las problemáticas que se generan entre organización o fundación financiadora y organización receptora puesto que las OSC no cuentan siempre con las capacidades, técnicas, con la formación, los recursos, el personal o el tiempo necesarios para poder ir respondiendo a las exigencias de las organizaciones donantes. No se conoce el escenario que priva en la cooperación internacional ni las tendencias actuales, por lo que es complicado para una organización no gubernamental pequeña o de tamaño mediano mantenerse a flote respecto a estas condicionalidades.

Relacionado con lo anterior, nos dimos cuenta de que las organizaciones de la sociedad civil requieren de capacitación y profesionalización constantes, de estar al día en cuanto a instrumentos y habilidades técnicas, administrativas, fiscales y profesionales que mejoren y optimicen su desempeño y recursos disponibles; se necesita buscar asesorías

externas, cursos o talleres de capacitación en diversas temáticas, que les provean herramientas de fortalecimiento interno.

Por su parte las agencias u organizaciones internacionales donantes necesitan promover y mantener una mayor comunicación constante con las contrapartes locales acerca de sus nuevas políticas, sus modificaciones a los procedimientos, a realizar consultas sobre las acciones que se van a emprender, a las condiciones en las que se encuentran las OSC respecto a capacitación, técnicas, cuestiones administrativas, fiscales, recursos humanos y materiales, etc.

Pudimos concluir que es necesario fortalecer la comunicación entre las partes, construir una cultura de dialogo entre OCS y organismo donantes. Que permita generar procesos o mecanismos comunes que beneficien el trabajo de ambos, por resolver las dificultades juntos. De una parte u otra debe existir iniciativas para proponer cambios que mejoren el desempeño entre las partes.

En las organizaciones civiles que están enfocadas a su trabajo, a sus temas de incidencia e interés y no obstante que reciben fondos de la cooperación internacional, les falta una mayor acción para cultivar, incrementar y diversificar sus fuentes de financiamiento.

También es necesario que se establezcan mecanismos de capacitación o transmisión de habilidades, tácticas, técnicas, capacidades e instrumentos adquiridos y/ o utilizados en las relaciones o el manejo de las mismas con las contrapartes donantes hacia el personal más joven o que no está en contacto directo con las responsables en las organismos financiadores.

Una planificación estratégica institucional que aborde estos requerimientos de formación o capacitación integral y continua que les provea de experiencia respecto al tema cooperación internacional es entonces necesaria. Asimismo todos los integrantes de una organización deben relacionarse y estar siempre en interacción con las agencias donantes, participar en reuniones de trabajo, de planificación conjunta, de evaluaciones conjuntas.

Es recomendable e indispensable que el equipo de trabajo de administración y contabilidad estén versados en este tipo de asuntos relacionados a las finanzas en la cooperación internacional.

En nuestra experiencia conjunta reconocimos que las organizaciones de la sociedad civil necesitan tener políticas y estrategias claras y contundentes de cooperación internacional y mantenerlas en constante adaptación y revisión, esto es necesario para lograr relaciones estables y armónicas con las organizaciones y/o fundaciones financiadoras.

Una política de cooperación internacional para las OSC del tipo de Cesem debe consolidar y promover las fortalezas de la organización, promover su pertinencia. La política internacional debe estar formulada en función de su misión y metas institucionales y también debe contribuir a la sostenibilidad financiera de la organización.

Una política de cooperación internacional podría contener:

- Planteamiento de objetivos claros en torno a lo que queremos lograr a través de la cooperación internacional. Delimitar muy bien los principios y criterios rectores de la relación o la colaboración con las contrapartes sean los donantes, contrapartes en proyecto o programas, las redes u otras organizaciones internacionales.

- Una estrategia o estrategias de articulación o vinculación, de alianzas con otras redes, con otras OCS internacionales, regionales e internacionales. Se debe valorar las formas o métodos para lograrlo, los recursos materiales y humanos asignados así como las funciones de éstos. Se debe esclarecer muy bien el tipo de instituciones, organizaciones, redes, con las que se quiere o planea vincular, así como los temas de trabajo y las posibilidades de colaboración, incidencia conjunta, etc., el tipo de relación y de trabajo que se quiere realizar a través de una articulación o de un sistema de alianzas.

- Normas y métodos para la obtención y diversificación de fuentes de financiamiento. Mecanismos sencillos y funcionales para mantener una relación estrecha y de comunicación con las contrapartes y los donantes, estos mecanismos nos permitirán mostrar nuestras fortalezas, y demostrarán una madurez institucional ante las contrapartes.

La política de cooperación debería contener así mismo un sistema de evaluación del desempeño en el campo internacional. Debería ser así mismo adaptable y pertinente al ambiente internacional. Es parte de un liderazgo estratégico sólido y dinámico que dirige a

la organización en un sentido de adaptación de cambio adecuado y pertinente para sus miembros y las agencias u organismos donantes.

La relación tensa o difícil entre donantes y receptores tiene que ver también con las estrategias, políticas internas y de las autoridades locales y las exigencias de las financiadoras relativas a asuntos fiscales, de seguridad social y administrativos relacionados con los fondos de la cooperación internacional. Hay que enfrentar impuestos, cuestiones de seguridad social, y otros asuntos que tienen efectos de consideración en las organizaciones. Esto tiene consecuencias en su desempeño institucional y con respecto a sus contrapartes financiadoras.

Las organizaciones donantes asimismo enfrentan también condicionamientos, demandas, obligaciones y políticas rigurosas y restrictivas de sus gobiernos, éstos en conjunto son aplicados a las organizaciones locales quienes se ven en la posición difícil de tener que cumplir y acatar esos requerimientos y exigencias administrativos principalmente desde los gobiernos de sus contrapartes financiadoras; estas condiciones son complicadas y no es fácil darles solución de manera individual pues escapan de las posibilidades de las OSC como de las agencias donantes y se necesitan acciones y propuestas conjuntas.

En este apartado podemos concluir de manera general que no obstante los condicionamientos, las exigencias en requisitos y políticas de las organizaciones donantes respecto a planificación de proyectos que las organizaciones enfrentan, muchas veces sirven para estimular un proceso de autoevaluación y autorevisión en las OSC y repercuten de manera positiva en el sentido de animar cambios de fondo institucionales.

Nuestra experiencia también nos enseñó que la cooperación internacional puede mejorarse al integrar más a las poblaciones beneficiarias en los mecanismos de monitoreo y evaluación conjuntas con las OSC y los donantes, en la planificación y ejecución de los proyectos lo que llevaría a mejores y mayores impactos a largo plazo, mayor efectividad de las acciones y de los actores involucrados. Además los organismos internacionales necesitan avocarse más a aportar recursos a procesos de manera integral y no segmentada.

### **Respecto a la articulación y el trabajo en red**

Nuestra experiencia nos enseñó varias cosas respecto al trabajo en red y como se da también dentro de esos espacios una forma de co-construcción para resolver problemas locales sociales y de la vida pública así como para la incidencia política.

A través de este proceso nos pudimos dar cuenta de las problemáticas o las situaciones por las que pasan la mayoría de las redes que va más allá del lo estructural, organizativo o funcional. Pudieron observarse cuestiones de trasfondo y características propias de las organizaciones y las personas que las conforman que repercuten directamente en la efectividad, el impacto, la incidencia y el desempeño de una red así como en su prosperidad, vigencia o estancamiento. La Red de Organizaciones Civiles de Veracruz (Rocver) es un buen ejemplo de lo que puede lograr el trabajo colectivo de varias organizaciones, grupos y personas de distintos sectores, intereses, temas de trabajo, ideologías y conformaciones metodológicas y políticas en determinado ámbito de la vida pública de una localidad, de una región y la capacidad de incidencia que se puede lograr al juntar en red conocimientos, habilidades, actitudes, saberes, experiencias, herramientas, los logros propios, los esfuerzos, etc.

Rocver desde su formación en el año 2004 ha tenido un trabajo de incidencia a través de la cooperación, la colaboración y el enlace de acciones, saberes y fuerzas de diversas organizaciones y personas para así avanzar con mayor consistencia en la construcción de un espacio de vida pública y privado más democrático, justo, sustentable, con mayor calidad de vida para todos y todas. Su trabajo de propuesta implica fomentar y fortalecer el diálogo y la vinculación de los actores involucrados e interesados en incidir política o legislativamente en la vida pública local, estatal y nacional del país para resolver desde la ciudadanía y las organizaciones civiles y sociales los problemas de desarrollo en distintos sectores.

Algunos de los logros de Rocver han sido desde su creación: las propuesta de ley para crear el Instituto Veracruzano de la Mujer, la iniciativa legislativa para la ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Veracruz, la propuesta de Reforma política-electoral y la Iniciativa de ley de Protección a la Niñez realizado en alianza legislativa con el grupo parlamentario del PRD en el Congreso del Estado, en el

marco del Pacto de Gobernabilidad, firmado por el gobierno del estado y los partidos políticos.

Conocer las dinámicas de trabajo de Rocver nos enseñó lo que se puede lograr articulándose y trabajando en red y lo que no deberíamos hacer y que se puede replicar como enseñanza en otras redes, en otras organizaciones, en otros procesos conjuntos donde varios actores co-participan para construir o alcanzar ciertos propósitos o iniciar ciertos procesos de cambio social, político, cultural, institucional, público, etc.

Un aspecto iluminador respecto al trabajo en red es el poder tener oportunidad de capacitarse, formarse para el crecimiento personal e institucional de los actores que participan al compartir los conocimientos y las habilidades de incidencia política y social de todos los involucrados.

Resalta la característica inherente a la co-construcción que es la confianza, la coincidencia e identificación de intereses, preocupaciones comunes. También nos muestra características limitadoras en el trabajo en red si no existe una voluntad política y compromiso verdaderos de los que participan en ella, si no hay reglas acordadas entre todos, nos ha mostrado que en un proceso conjunto existen algunos tropiezos que muchas veces no pueden ser previstos y que es difícil trabajar en colectivo cuando las aspiraciones, las ideologías, las formas de trabajo propias, las manera de incidir o tomar acción y el reconocimiento a los resultados alcanzados se quieren imponer a un sentido colectivo que debe prevalecer en una red .

Las enseñanzas que obtuvimos respecto al trabajo y la articulación en red en relación a la co-construcción son las siguientes:

Las redes no sólo se forman simplemente para acceder a recursos de información, a recursos financieros, para incrementar la eficiencia o la visibilidad de los temas de interés, desarrollar prácticas compartidas o mitigar riesgos, reducir el aislamiento o incrementar la credibilidad, sino para resolver conjuntamente desde la ciudadanía problemas sociales, para democratizar la vida pública, incidir en políticas públicas y legislaciones en beneficio de la sociedad, incluir a la sociedad civil y las OSC en la toma de decisiones, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones y autoridades públicas, ejercer un frente social, de interlocución y propuesta frente a los gobiernos, lograr el empoderamiento ciudadano y social de la población respecto a temas de importancia,

conseguir la atención a las necesidades, problemas, rezagos de la sociedad entre otras motivaciones e impulsores.

En una red debe haber un acuerdo y unas reglas establecidas con la voluntad política y el compromiso de todos los miembros acerca de la manera en que se pondrán en común y se utilizarán en provecho de todos la diversidad de temas, intereses, los conocimientos, las metodologías, etc.

La misión y la visión y el mandato de una red deben ser el objetivo y la aspiración colectiva y voluntaria de todos los miembros. Aprendimos que es muy importante tener bien claro el interés y/ objetivo de participar en una red y cual es nuestra estrategia o si es parte de una estrategia institucional de incidencia política. Las características particulares de cada red deben ser tomadas en cuenta para determinar de manera concreta el diseño de organización particular que se requiere o se necesita de acuerdo a los objetivos, la misión y la visión que se tienen.

Los temas, problemáticas, intereses y aspiraciones políticos organizacionales o individuales y los liderazgos individuales deben ser dejados de lado también y centrarse en cambio en la política y un liderazgo comunes de la red que todos practiquen y sigan en sus acciones conjuntas. Esto es importante si se quiere mantener sana y en acción a una red, pues de otro modo se llega a un punto de estancamiento, inactividad, desencanto, confrontación y desinterés o a utilizarla sólo como un trampolín para acceder o alcanzar beneficios políticos individuales.

Los logros de la red deben ser reconocidos por todos como un trabajo de importancia vital para su sociedad como alcances logrados desde las bases, desde los intereses más legítimos de la población.

Deben acordarse muy bien los términos bajo los cuales proyectan, promueven y expanden sus acciones a otras regiones o localidades, desde los recursos que se van a utilizar para ello hasta las formas y los mecanismos para lograrlo y las funciones de cada miembro al respecto.

El financiamiento de las redes, la asignación de recursos para sus actividades debe ser también esclarecido desde el principio aún cuando se trate de una red informal en un primer momento, pues los recursos financieros para hacerla funcionar siempre deben ser una prioridad; los miembros deben encontrar en conjunto las formas, los caminos,

mecanismos adecuados para conseguirlos, administrarlos eficazmente, las responsabilidades y las funciones de aportes de cada miembro y en colectivo para mantener la viabilidad financiera de una red. Esto evitará desencuentros posteriores, falta de fondos, desconfianza e inactividad en la misma.

Las redes deben establecer mecanismos de medición de su impacto e incidencia política, legislativa, social, etc.; las formas, los mecanismos en que se transmitirá y se socializará el trabajo realizado en red en la población, en los grupos de base, en los espacios locales, de manera que los logros alcanzados a través de la red sean manejados y aprovechados con respecto a las autoridades e instituciones públicas por los interesados o los beneficiarios.

Es muy importante que una red como Rocver cuente con estructuras organizativas, de decisión y ordenamiento aunque sea simples y básicas que normen y regulen su vida interna, que le den gobernabilidad, las estructuras adecuadas de comunicación, de escucha mutua, consulta y revisión internas.

Es indispensable asimismo tener bien establecida una política y un grupo o comisión asignados para acciones públicas, es decir, declaraciones públicas, representaciones ante otros organismos, foros, conferencias, etc. en donde la autonomía de cada actor no se vea disminuida respecto de la red y de sus propias acciones.

Debe existir también una política o una estrategia común y reglas de vinculación y manejo de las relaciones con otros actores políticos, con otras redes, con las autoridades y las instituciones públicas, con la ciudadanía, con los investigadores académicos, con otras organizaciones de la sociedad civil.

Un aspecto que también debemos tomar en cuenta al estar en una red o formar una es el mantener estructuras descentralizadas que se funden en las realidades de sus miembros y pueden acordar colectivamente un modo de colaboración compartido y en el que todos se involucren.

Es necesario compartir responsabilidades y funciones, hacerlas rotativas para incluir a todos a la dinámica del trabajo en red, establecer márgenes de error y confianza para cada miembro o para cada actor.

Nos enseñó también que una red debe ser un ejemplo de actor o colectivo democratizador e incluyente y combatir el centralismo o las prácticas tradicionales que

combate o lucha por modificar, en cambio promover valores participativos, incluyentes, equitativos y de consulta entre todos y para todos, el liderazgo colectivo.

Como conclusión, en Rocver se necesita de trabajo interno de fortalecimiento de los lazos entre los miembros, así como de replanteo de sus objetivos como red, de sus mismas estructuras internas de organización y operación.

### **Conclusiones**

Después de repasar y revisar todo el proceso vivido de manera conjunta concluimos que si bien no podría realmente considerarse como una experiencia de co-construcción en el sentido preciso si nos llevó a reflexionar sobre lo necesitamos y tendríamos que mejorar desde cada parte para lograr un proceso más idóneo o con resultados mejores para las partes involucradas.

Consideramos que no obstante los inconvenientes, si llegamos a co-construir conocimientos entre ambas partes, principalmente respecto a la parte internacional de Cesem. El proceso emprendido de manera conjunta permitió que algunas de sus contrapartes locales, pudieran esclarecer y expresar puntos conflictivos de sus relaciones que de otro modo no habrían sido expresadas o vislumbradas sin la presencia de un agente externo. Se ubicaron las problemáticas y las acciones transformadoras que la organización debe comenzar, tanto de manera interna como en lo organizativo y funcional, ello incluye mirar a sus contrapartes internacionales y las relaciones con los socios locales. El panorama internacional de Cesem es, desde una visión general, representativo y esclarecedor de sus situación actual interna y de sus relaciones con contrapartes donantes.

Los cambios institucionales de tipo administrativo y técnico que el Cesem vive actualmente se fortalecen y hacen mas visibles con esta experiencia, si bien no habían sido parte de los objetivos planeados entre las partes, si fueron una parte adicional que provocó el mismo proceso de vinculación..

Compartimos la perspectiva de que no pudimos llegar a conocer de manera total las problemáticas institucionales, entre contrapartes y de desempeño que interesaba conocer a Cesem con la ayuda de la cooperante. Esto se debió principalmente a que el intercambio interinstitucional (Cesem- Instituto Mora-cooperante) debió ser mucho más profundo y sistemático, nos hizo falta coordinarnos y comunicarnos más, definir bien desde el principio

las funciones de cada actor involucrado, mayor cooperación y retroalimentación respecto a instrumentos y el seguimiento del proceso entre la cooperante y los compañeros de la organización, diseñar, planificar y revisar constantemente los instrumentos y las herramientas de investigación que se habían diseñado para tal cuestión.

Si bien obtuvimos bastante información de utilidad para ciertos puntos de la investigación, para otros temas la información obtenida fue poca, parcial y muy general. Lo anterior se debió desde nuestra opinión a que trabajamos siempre con los tiempos limitados y las prioridades institucionales de la organización, a que no se utilizó la información que Cesem ya tenía recabada respecto a las relaciones con algunos actores como el caso de la relación con los grupos locales de base.

Los integrantes de Cesem en Xalapa participaron cada uno de acuerdo a sus posibilidades en el desarrollo del plan de trabajo, contribuyeron con sus conocimientos y opiniones, sus recursos materiales, espacios físicos, abrieron su institución y sus recursos internos a una persona externa y esto fue un punto contribuyente para desarrollar el proceso y cumplir con los objetivos.

El proceso provocó cambios importantes en las personalidades, actitudes y relaciones entre los cooperantes del mundo académico y los integrantes de las organizaciones civiles no gubernamentales de México y Centroamérica y se formaron lazos amistosos y de trabajo que se han fortalecido desde entonces. Se co-construyeron nuevos tipos de relación entre estos el mundo de los cooperantes académicos y de las OSC dentro del ámbito de la cooperación internacional.

---

<sup>1</sup> Estado de la República Mexicana situado al este del país; comprende la franja llana que bordea al Golfo de México entre las Sierras Madre Oriental, de Oaxaca y el Litoral. Es uno de los estados más poblados del país con varias ciudades importantes como Veracruz, Orizaba, Jalapa, Córdoba, Coatzacoalcos, Minatitlán, Cosamaloapan, entre otras.

<sup>2</sup> Ha surgido en la ciudadanía veracruzana una importante capacidad propositiva y cultura de participación directa para enfrentar problemas sin depositar toda la responsabilidad en las instancias de gobierno. *Agenda*, verano-otoño 2004, p.1

<sup>3</sup> los municipios veracruzanos sufren de cacicazgos en el ejercicio del poder, corrupción, orientación de los recursos hacia los sectores más poderosos. Indesol, Cesem, H Ayuntamiento de Tatahuicapan de Juárez, Sistema 2004, p. 10.

<sup>4</sup> Rodríguez, Hipólito, Desarrollo Humano y Desastres en Veracruz, [en línea], *CIESAS-Golfo, 2005 p.11*, <[http://www.ciesas-golfo.edu.mx/inundaciones/PDF/11\\_DESARROLLO.pdf](http://www.ciesas-golfo.edu.mx/inundaciones/PDF/11_DESARROLLO.pdf)>. [Consulta: 16 de enero de 2008].

<sup>5</sup> En el estado sigue siendo visible la cultura autoritaria en la que los gobernantes deciden sin consultar a nadie. *Agenda*, verano- otoño 2004, p. 1

<sup>6</sup> En el estado persiste cierta sumisión y clientelismo en sectores de la población. *Ibid*

<sup>7</sup> Tenemos que para participar en elecciones debe contarse con el registro de un partido político (de los llamados nacionales), a lo cual se suma una legislación electoral local que imposibilita el registro de candidaturas independientes. Esto obliga a ciudadanos y organizaciones a aliarse con los partidos políticos -a través de sus direcciones estatales o municipales-, teniéndose que ajustar a las normas partidistas y envolviéndose en los intereses existentes al interior de éstos a través de una relación político-electoral donde está latente la cooptación y la pérdida de independencia ciudadana y organizativa. La búsqueda del poder público municipal es un derecho y debe ser un ejercicio ciudadano; tiene que ver con el grado de madurez política de organizaciones que expresan las necesidades sentidas por la población con la que trabajan, así como las aspiraciones compartidas en las que coinciden el rechazo al autoritarismo, la corrupción y el clientelismo. Esta búsqueda de alianzas es un síntoma ciudadano del hartazgo a la forma de gobernar y la política tradicional, por lo cual busca alcanzarse el poder público para desde ahí intentar cambiar el estado de cosas existentes, por ello es que se buscan alianzas con los partidos legalmente establecidos, aun cuando éstos no representen las aspiraciones de los ciudadanos ni se comparten sus prácticas política. Domínguez Canseco, Francisco, "La Red de Organizaciones Ciudadanas y la Agenda Ciudadana para democratizar Veracruz, en *¿cómo le hicimos?* [en línea], <<http://www.rocver.org/rocagendadgzcansco.htm>>. [Consulta: 5 de septiembre de 2008]

<sup>8</sup> Contreras Ponce Rosalba,, Luz Noemí Navarro, *Aprender*, 2005, p.11-12

<sup>9</sup> Trabaja directamente con las autoridades independientemente de su filiación política, se trabaja con diversos actores en el quehacer municipal a fin de lograr una visión amplia de la problemática. Una de sus premisas es el reconocimiento de la heterogeneidad municipal, es decir, que los municipios mexicanos son desiguales y diversos entre ellos los municipios con pueblos y comunidades indígenas Cesem ha trabajado para contactar y articularse con diversas organizaciones y grupos ciudadanos de base principalmente en la zona centro y sur de Veracruz además de algunos trabajos de capacitación y facilitación en el marco de proyectos en Tabasco, Oaxaca, y otros estados de la República

<sup>10</sup> Tequila, Amatlán de los Reyes, Rafael Delgado, San Andrés Tenejapan y los Reyes.

<sup>11</sup> Centro de Servicios municipales "Heriberto Jara" A.C., *Proyecto*, 2003, p. 7-8.

## BIBLIOGRAFÍA

*Agenda Ciudadana por la Democratización de Veracruz*, verano-otoño de 2004.

Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara. A.C., *Proyecto cuatrianual 2005-2008. Programa de Capacitación y asesoramiento para líderes y representantes municipales en México*, México, 2003.

Contreras Ponce, Rosalba, Luz Noemí Navarro, *Aprender y Compartir. Sistematización de la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas 1998-2004*, México, Cesem, rls Fundación Rosa Luxemburgo, 2005.

Indesol, Cesem, H. Ayuntamiento de Tatahuicapan de Juárez, Veracruz, *Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Gestión Municipal 2002 en Tatahuicapan de Juárez, Veracruz*, México, Indesol, 2004.

