



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**



**EL ORGANIZING Y EL DRAMA SOCIAL EN LA
GESTIÓN DE LO PÚBLICO. EL CASO DE LA CASA
DE LA MUJER INDIGENA
MASEUALSIURAT KALI**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA
LUIS ALFREDO HERNÁNDEZ AVENDAÑO**

**DIRECTORA DE TESIS
DRA. MARÍA TERESA MAGALLÓN DÍEZ**

ABRIL DE 2016

huichofeyo@gmail.com huichofeyo@yahoo.com.mx



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

*Para Jeanne Alejandra y Erandi Beu Ribe,
mis hijas que me han enseñado hacer
lo que más me gusta: ser su papá.*

*A mi esposa Jeanne,
que, en los momentos más difíciles,
me ha dado su amor y apoyo
para no desistir de este proceso,
me agarró de la mano y juntos,
caminamos por esta vereda.*

*A mis padres,
que siempre me han dado su amor,
y sin su apoyo incondicional,
no hubiera hecho esta tesis*



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

*“He aquí mi secreto,
que no puede ser más
simple: sólo con
el corazón se puede ver
bien; lo esencial es
invisible para los ojos”.*

El Principito
Antoine de Saint-Exupéry

“Quiero decirte que a los casi ochenta años de edad me da pena aprender los nombres de los pueblos mexicanos que nunca aprendí en la escuela y que hoy me sé solo cuando en ellos ocurre una tremenda injusticia; solo cuando en ellos corre la sangre: Chenalhó, Ayotzinapa, Tlatlaya, Petaquillas.... ¡Qué pena, sí, qué vergüenza que solo aprendamos su nombre cuando pasan a nuestra historia como pueblos bañados por la tragedia!

Fernando del Paso

“La distancia entre la educación y el México profundo crece conforme se avanza en los niveles de escolaridad. Los modelos de enseñanza universitaria, sus paradigmas, sus contenidos, provienen de fuera, de los centros avanzados, en el mejor de los casos, de la civilización occidental. Se rechaza cualquier posibilidad de vinculación orgánica con el saber del México profundo; esa sabiduría se ignora, pero se niega”.

México Profundo
Guillermo Bonfil Batalla.

Agradecimientos

En la realización de esta investigación han intervenido muchas personas e instituciones con las que tengo una enorme gratitud. La Universidad Autónoma Metropolitana y el programa de doctorado en Estudios Organizacionales me dieron la oportunidad de continuar con mis estudios de Posgrado. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología le agradezco el apoyo económico que me brindó durante dos años para la realización de estos estudios.

Una de la parte fundamental en toda investigación es la dirección de tesis, y gracias al apoyo que me brindó en todos estos años Tere no lo hubiera podido realizar, ¡muchas gracias Tere!

Cuestión esencial en esta investigación fue la cooperación y colaboración que me proporcionaron Angélica, Aurelia, Cristina y Olegaria, quienes integran Maseualsiuat Kali, y que amablemente consintieron en narrarme parte de su vida cotidiana en la organización, a ellas mi amistad, admiración y respeto. Esta tesis es de ellas y de la organización.

Los comentarios de Patricia Rosete, que en el momento de la investigación era la subdirectora del proyecto en la CDI, y de Paloma Bonfil sobre el proyecto CAMI fue esencial para comprender el proceso desde la parte gubernamental, gracias a ambas por su apoyo.

La afinación de las ideas requiere de un constante proceso de diálogo, y en esto fue primordial el seminario de investigación que organizaron y dirigieron Tere, Silvia y Ayuzabet. Las observaciones de los tres sirvieron para delimitar el objeto de estudio, así como establecer una primera aproximación teórica para el estudio del mismo. El complemento e integración con la perspectiva antropológica, se debe a Rodrigo Díaz, quien además de impartirnos un seminario avanzado que contuvo teorías y conceptos de antropología, accedió amablemente a leer el protocolo de investigación y orientarme hacia Víctor Turner y su propuesta de análisis del conflicto.

Agradezco también a mis lectores, Carlos Juan y Maximiliano, quienes amablemente convinieron en la revisión de este texto. Con ambos tuve la fortuna de

compartir espacios académicos en donde yo aprendí mucho de sus ideas. Max ha sido siempre un apoyo indispensable desde la maestría y desde ese momento, nos une una gran amistad. Agradezco también a mi amigo Manuel Zavaleta quien no solo leyó este documento y me hizo comentarios pertinentes, sino que desde nuestros tiempos como compañeros de la licenciatura en Política y Gestión Social nos une una gran amistad, que nos ha permitido ahora compartir experiencias ahora desde la Universidad Autónoma de Baja California.

La convivencia con mis compañeros de la generación me permitió aprender sobre las organizaciones desde distintos puntos de vista, pero aún más, fue el disfrutar con ellos momentos muy gratos. Suemí, Karla, Eugenia, Rocío, Arturo, José Ramón Espinosa, Juan Ramón, Juan Carlos, Sergio, Arcadio, Pablo, José Ramón Rodríguez, Adolfo y José Ramón García, les agradezco por ese tiempo que compartimos.

Suemí, Arturo y José Ramón Espinosa tengo un agradecimiento muy grande con ustedes. Suemí me apoyó y ánimo para ingresar al programa, ha sido una amiga de muchos años ya, desde mi servicio social en el Laboratorio de Geografía Electoral y Estudios Municipales (LAGEEM) en las que compartimos investigaciones en campo y análisis de información, y desde esa fecha hasta ahora, he recibido de ella una gran amistad, solidaridad y afecto. Además, ha sido la promotora de nuestras reuniones post universidad y en la que hemos fortalecido esos lazos de amistad junto a Arturo, José Ramón y Juan Ramón, ¡gracias Sue!

José Ramón me brindó su sinceridad, su respaldo y apoyo en los seminarios que cursamos juntos en el doctorado, sobre todo, el seminario de investigación, en donde me hizo comentarios para tener otra perspectiva del objeto de investigación. Hemos compartido vivencias fuera del aula, donde lo más grato ha sido las risas que nos han provocado determinadas circunstancias que hemos comentado con humor. Sus finos comentarios sobre las organizaciones y sus dinámicas fueron un elemento de reflexión que tuve en cuenta en la redacción de la tesis, ¡gracias José! Arturo ha sido un gran amigo, pero aún, mejor persona. Con él, he compartido además de los aprendizajes y conocimientos sobre las organizaciones gubernamentales, muchas experiencias dentro y fuera de las aulas universitarias,



me invitó a impartir clases en la Universidad Nacional, me ha recomendado con otros colegas para impartir seminarios, así como a trabajar con él en la revisión de distintos trabajos académicos. Leyó un esbozo de la tesis, y en una plática muy amena, me aportó ideas, sugerencias y lecturas para mejorarla, ¡gracias Arthur!

La docencia, tanto en bachillerato como en la universidad, fue primordial en el proceso de maduración de las ideas y sus vinculaciones con los conceptos. Mucho de ello lo llevé como un proceso paralelo en los distintos cursos que impartí en esas instituciones (Preparatoria Regional de Ixtapaluca, Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Xochimilco, Universidad Autónoma Chapingo y Universidad Autónoma de Baja California), y esto me permitió explicar y analizar los contenidos de los programas desde otras miradas, con otra perspectiva. Correspondo a todos mis alumnos que también fueron parte importante de este proceso.

En este proceso, la familia es muy importante para lograr lo que se uno se propone. Por ello, mi esposa, Jeanne, no solo me animó, sino además me comprendió y ayudó para realizar las investigaciones de campo y la redacción de estas páginas. Tuvo siempre palabras de aliento y de amor. Este logro no es mío únicamente, sino es de ambos, y es ella quien siempre está en mis pensamientos. Mis hijas, Erandi y Alejandra, son mi motivación para lograr lo alcanzado hasta ahora, son mi corazón y por ello, me esfuerzo, para contribuir a que tengan un mejor futuro de su país y donde puedan ellas, en su momento, cooperen para mejorarlo. Mis papás han estado conmigo y son también un bastión importante de este esfuerzo alcanzado. Sin ellos, no hubiera concluido esta investigación. El amor que siempre me han tenido, lo demostraron mucho más en esta fase, y me siento satisfecho de haberles cumplido. Esto es también para ellos, es de ellos.



Índice

Agradecimientos	7
Introducción	13
Capítulo 1	23
Organizándose: la ruptura de la continuidad, el hacer sentido y la puesta en escena. El drama social en la gestión de lo público.....	23
1.1 Introducción	23
1.2 La capacidad para lograr que las acciones se realicen: la gestión.	25
1.2.1 La gestión, un proceso dinámico e inacabado.....	25
1.2.2 De eso que llaman los asuntos públicos.....	30
1.2.3 La adecuación de las organizaciones gubernamentales para tratar asuntos públicos: la gestión pública	33
1.2.4 Los asuntos públicos y su gestión desde el gobierno	36
1.2.5 De una gestión pública ensimismada a una gestión pública deliberativa.....	40
1.2.6 La gestión de lo público	48
1.3 La organización de la vida cotidiana: el organizing.....	52
1.4 Dar sentido a las acciones organizadas: el sensemaking	60
1.5 La visión turneriana para el análisis organizacional: El campo, la arena y los dramas sociales	78
Capítulo 2	99
¿Cómo mirar el hecho social? La metodología	99
2.1 Introducción	99
2.2 Reflexiones sobre la subjetividad y el heurístico de la totalidad	99
2.3 La metodología con una visión feminista	106
2.4 El hecho social a observar.....	108
2.5 El objeto de estudio	113
2.6 Los instrumentos metodológicos para esta investigación	120
Capítulo 3	125
Las tensiones en la relación Estado - pueblos indígenas: un análisis organizacional.....	125
3.1 Introducción	125

3.2 Las acciones preinstitucionales en la atención del asunto indígena.....	128
3.3 La política indigenista del gobierno mexicano 1917-1988.	134
3.4 El neoindigenismo y sus políticas.....	156
Capítulo 4	165
Las mujeres indígenas organizándose.....	165
4.1 Introducción	165
4.2 La subordinación de la mujer indígena en el organizamiento de la unidad familiar	166
4.3 La organización como instrumento de liberalización de la mujer indígena	173
4.4 La organización y la acción organizada, elementos para la participación de las mujeres indígenas en el ámbito público.....	182
Capítulo 5	187
Maseualsiau Kali y su proceso de gestión del asunto de la violencia de género en Cuetzalan. Un acercamiento organizacional	187
5.1 Introducción	187
5.2 El campo, la arena y el drama del conflicto indígena en Cuetzalan.....	187
5.2 Nos agrupamos para ayudarnos, para trabajar juntos: la organización Tosepan Titataniske	197
5.3 Organizadas para transformarnos: la organización Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij	214
5.4 Los primeros pasos hacia la creación de la organización Maseualsiuat Kali	236
5.5 La creación del proyecto Casas de la Salud de las Mujeres Indígenas para la atención de la salud y de la violencia de género	242
5.6 La creación de la Casa de la Mujer Indígena Maseualsiau Kali y la gestión de la violencia de género	256
Conclusiones	299
Bibliografía	327
Anexo A	345
Anexo B	347
Anexo C	349



Introducción

“Te hablo, José Emilio, desde luego en español, la lengua que nos fue impuesta a sangre y fuego por los conquistadores, y que ahora es tan tuya y mía, como lo es de cualquier habitante de España misma, pero creo que también es una vergüenza que tengamos que vivir muchos años para enterarnos de la existencia de más de sesenta lenguas en nuestro territorio, por ejemplo el wixárika o kickapoo, cada vez que el grupo indígena que habla una de esas lenguas, sea víctima de un despojo, de un ultraje a la sacralidad de su territorio, o cuando el río o los ríos que lo sustentan se vean contaminados por una empresa minera o por la irresponsabilidad de las autoridades, o por la fracturación salvaje en busca de petróleo o gas shale que amenaza con consumir millones de litros de sus reservas acuáticas”
Fernando del Paso

Esta es la historia de cómo unas mujeres indígenas valerosas, fuertes, que a pesar de todos los conflictos que enfrentaron, lograron transformarse a sí mismas y crearon una organización civil, la Maseualsaut Kali, para tratar y gestionar soluciones al problema de la violencia en contra de las mujeres indígenas de Cuetzalan. Son ellas, las que han desafiado a las instituciones, a las organizaciones gubernamentales y a distintas autoridades para defender los derechos de las mujeres, exigir la procuración de justicia y la equidad de género. Son ellas, las que se han enfrentado a los hombres y mujeres de su comunidad para cambiar las percepciones y los patrones de conducta con que se les ha estigmatizado. Son ellas, las que han logrado cambiar un aspecto de su cultura.

El Estado mexicano tiene una deuda histórica con los indígenas, ya que no ha impulsado acciones que logren la alteridad y el bienestar de los pueblos originarios, sino que ha contribuido sistemáticamente en la destrucción de su cultura, con el afán de crear una sociedad homogénea a través del nacionalismo, instrumento necesario para el capitalismo. La otredad, el reconocimiento de las culturas de cada comunidad indígena y su lengua son obstáculos que impiden el avance del capitalismo, de la modernidad, de la integración nacional, por ello, es necesaria su destrucción, ideología, que ha estado presente desde la Colonia hasta la actualidad, en los grupos que dirigen al país.

El país se desenvuelve cotidianamente en paradojas y contradicciones, como señala Del Val (2008), entre el México bronco y el México dormido, el México pueril

y esperanzado y el México desencantado, el México mestizo y el México diverso. En palabras de Bonfil Batalla, entre el México Imaginario y el México Profundo.

El primero ha creado organizaciones para imponer su visión y proyecto de nación, y que, en el caso indígena, han sido para su control cultural. Mientras que el segundo, rechaza esas organizaciones a través de acciones organizadas, y esto les ha permitido proteger su propia cultura. Por tanto, la cultura se ha vuelto el punto central sobre el que se debe trabajar ya sea para lograr uno u otro cometido, y para lograrlo, la identidad ha sido el instrumento sobre el que se han realizado las acciones para lograr la tan anhelada unidad nacional.

Cómo instrumento de dominación y de imposición, éste dio paso a una de las metáforas más citadas en la historia del país, “la necesaria unidad nacional frente a los acechos del exterior” (Del Val, 2008). Bajo esta metáfora, se legitimó el proceso de homogenización de los distintos sectores de la población de la nación mexicana, y aún más, la imposición de un proyecto de nación. Con ello, se mostró el camino que debían seguir las distintas acciones del Estado para conseguir tal objetivo, y para ello, fueron fundamentales las organizaciones gubernamentales, que tenían como fin no sólo dispersar esta ideología, sino, además, asegurar el control social.

Sin embargo, este cometido fundamental del Estado mexicano tuvo un proceso de gatopardismo en los últimos dos decenios del siglo pasado y que ha permanecido en la actualidad, y es que, si formalmente se reconoce la multiculturalidad de la nación, en los hechos, se sigue imponiendo una visión de nación a los pueblos indígenas, y que abarca desde la educación hasta los espacios más recónditos de la vida privada. Esto nos lleva a pensar lo siguiente: ¿cómo se realiza esto a través de las organizaciones gubernamentales? La respuesta la encontramos en la realización de planes, proyectos y programas que, de manera sutil, estimulan acciones encaminadas a garantizar ese proyecto de nación.

No obstante, lo anterior, estas acciones gubernamentales encuentran en la realidad de las comunidades indígenas, tensiones que en pocas ocasiones son reconocidas y atendidas en su totalidad, por lo que se relativiza la complejidad de la vida cotidiana de sus pobladores, con lo que se da paso, a la creación o el aumento de los conflictos sociales.



Los análisis de los conflictos indígenas han sido abordados por la mayoría de las disciplinas sociales, en la que nos muestran cada una de ellas, un aspecto de esa problemática. Pero poco se ha escrito por comprender esa dinámica social de manera holística y a partir de las organizaciones. Los análisis se centran ya sea en las organizaciones gubernamentales que están insertas en el proceso de la política pública, o en las organizaciones civiles, que promueven la defensa de derechos indígenas o como un caso exitoso de producción artesanal o similar. Estas investigaciones se sustentan generalmente en la Teoría de la Organización y, por tanto, las exploraciones se centran en la distribución de funciones, en la consecución de objetivos y metas, en aumentar la eficiencia, la eficacia y la productividad, en la observación de la estructura organizacional, la comparación costo-beneficio, entre otras más.

Las organizaciones son un microcosmos de la sociedad, que reproducen en su interior prácticas, normas y conflictos que se presentan en la sociedad. De ahí la importancia de comprender las dinámicas de las relaciones de poder al interior de ellas, el orden instituido en las mismas, las prácticas formales e informales que realizan en sus actividades cotidianas, en pocas palabras, examinar el proceso de sus actividades cotidianas requiere avanzar más allá de la forma en que se nos presenta la acción ya terminada, es ir tras bambalinas para conocer esa manera de cómo se organiza la vida cotidiana de la organización.

Los conflictos sociales pueden ser analizados como un ajuste al orden político en el que se encuentra una comunidad. El conflicto no es un evento estático, por el contrario, es dinámico ya que existen constantes representaciones de los actores involucrados en diversas arenas que se encuentran enmarcadas en un campo político. Cada actor hará lo necesario para asegurar su posición dentro del escenario en el que se representa el conflicto, por lo que este performance da paso a lo que el antropólogo Víctor Turner llamó *Drama Social*. Las acciones que se dan en este escenario pueden ser individuales o grupales y tienen la intención de cambiar el orden político.

Este es el caso de los indígenas en la región norte de Puebla, específicamente, en Cuetzalan. Los indígenas han estado en un constante conflicto

no solamente con los mestizos sino también con autoridades tanto locales como estatales. Con el transcurso del tiempo, las tensiones han derivado en conflictos que han posibilitado entre otras acciones, la creación de organizaciones indígenas.

Además, los conflictos no solamente se presentan entre indígenas y no indígenas, sino también, entre los propios indígenas, en particular, entre mujeres y hombres indígenas. Son las acciones de las mujeres indígenas que tratan de cambiar ese orden tanto de la comunidad como de las organizaciones indígenas para que se les revalorice y se les reconozca como un sujeto social que contribuye al desarrollo de su comunidad. Y para ello, es necesario erradicar la violencia que sufren las mujeres indígenas en la región.

Los intentos encaminados a eliminar la violencia de género son cambiar el orden político en el que se presentan estas acciones, lo que origina las tensiones que derivan en conflictos. Un grupo de mujeres indígenas ha llevado a cabo acciones que han permitido la creación de una organización que gestione el problema de la violencia en contra de las mujeres indígenas. La creación de la organización Maseualsaut Kali tiene como propósito atender este problema público.

Pero atender un asunto público no es un asunto menor, su gestión es compleja debido a su naturaleza pública, y es aquí en donde se sitúa el objeto de estudio de esta investigación. Las acciones que realiza Maseualsaut Kali para gestionar el problema de la violencia en contra de las mujeres indígenas no solo es de acompañamiento para las mujeres que han sido violentadas, sino que, en el fondo, están encaminadas en transformar ese orden de la comunidad. La creación de una organización no es una cuestión sencilla, y mucho menos para atender un asunto público. Una vez establecida la organización, ésta crea sus propias dinámicas y lógicas, situación que afecta las relaciones de sus integrantes y, en consecuencia, la gestión a su interior y el tratamiento del problema público. Tenemos pues, nuevos conflictos con lo que se deben lidiar.

Dado lo anterior, nuestra pregunta de investigación fue la siguiente: ¿cómo fue que las mujeres de Maseualsaut Kali lograron llevar a cabo la gestión de la violencia en contra de la mujer indígena? La respuesta es que el tema de la violencia en contra de las mujeres está inserto en un drama social y para afrontar su gestión



fue necesario que las mujeres indígenas reconocieran su propia historia sobre este tema y una vez convertidos en sujetos sociales, emprendieron acciones que las llevaron a la creación de la organización, pero que dada la naturaleza pública del problema que atendían así como a los problemas del proceso de organizar (*organizing*), les produjo encrucijadas que pudieron superar al dar sentido a las acciones organizadas.

El objetivo de la tesis, se centró en describir ese progreso mediante el cual se fue construyendo poco a poco, los distintos procesos de la tarea de organizar sobre el asunto indígena. Para entender la red de acción que genera un proceso de organizar, correspondió al análisis de las distintas acciones de cada uno de los participantes. Por eso, una de las tareas fue estudiar las acciones del Estado y gobierno mexicano en la atención del asunto indígena. Por otra parte, era necesario entender a la mujer indígena desde una óptica organizacional que abarcará desde el ámbito privado hasta el público. Finalmente, la conjunción de estos apartados en el estudio de caso, se hizo enmarcándolos en el drama social que se presenta en la región de Cuetzalan.

Así, para el estudio de Maseualsaut Kali fue necesario aprehender el problema de forma holística, es decir, reconocer el contexto histórico en el cual se ha desenvuelto. Y para ello, el enfoque y las teorías de Turner nos permitieron comprender que los conflictos se desarrollan en campos y arenas políticas en las que se pone en entredicho el orden en el que las personas se desarrollan. Esta situación genera un drama social en la que las situaciones que no son armónicas con el orden se vuelven dramáticas, debido a que los participantes no solo hacen cosas, sino que tratan de mostrar a otros lo que están haciendo o han hecho, es pues, una forma de representación (*performance*) con la que se intenta derrotar al adversario que defiende una determinada posición en el drama social.

Visto de esta manera, el conflicto en el caso de Maseualsaut Kali, nos permitió comprender que de los dramas sociales que se presentaron en la región de Cuetzalan, se desprendieron acciones organizadas, pero más que analizar a la organización misma, lo importante fue estudiar el proceso del *organizing*, ya que fue ahí donde logramos empatar el otro enfoque teórico que se utilizó en esta tesis: la

creación de sentido (*sensemaking*). La creación de sentido permitió como las mujeres al interior de la organización reflexionaban sobre lo que les sucedía y como ante los problemas o controversias generadas por la gestión tanto del problema como de la misma organización lograron superarlas.

Esta investigación sigue una línea que se inició con mi trabajo final de licenciatura en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, ahí investigamos las relaciones intergubernamentales que se establecían en el programa Agenda Desde lo Local (Hernández y Zavala, 2005). Entre los aprendizajes y experiencias que me dejó esa investigación fue el percatarme de la importancia de las dinámicas organizacionales para la consecución de un determinado objetivo estratégico, pero más aún, la forma en que esas dinámicas inciden en la gestión.

Por eso, durante la realización de mi maestría en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, me interesó conocer la gestión pública y sus procesos, la manera en que ésta se desarrolló en el siglo XX y su vinculación con la Teoría de las Organizaciones. Y esto lo realice a través de una aproximación a la forma en que los municipios cambian sus gestiones de una administración, lo cual responde no solamente a cuestiones técnicas, sino también políticas (Hernández, 2009). Ya en el programa de doctorado en Estudios Organizacionales, en un inicio establecí una línea de investigación sobre la gestión pública desde un enfoque neoinstitucionalista, pero esto no me permitía comprender cómo se gestionaba un asunto público más allá de las organizaciones gubernamentales. Las sesiones en los seminarios de investigación me ayudaron a comprender el problema de forma holística, en la que hay participación de las organizaciones gubernamentales y organizaciones civiles para atender un problema público.

En el proceso de escribir esta tesis, decidí, en primer lugar, realizar un desarrollo en el que no se concibiera a una organización, cualquiera que fuere su función, ajena al ámbito político. Hay una percepción muy recurrente de que la creación y las acciones de una organización no tiene ningún referente con alguna acción política de gobierno o coyuntura política. Obviar esta cuestión es situar a la



organización en un ente aislado, y esto no es así. Las organizaciones como los individuos están sujetos a un orden político, y es importante comprenderlo para situar las relaciones y acciones de éstas en el ámbito en el que se desarrollan. Al respecto, esta tesis tiene un pendiente, ya que no se analizó el contexto internacional que ha dado impulso para que los gobiernos de los distintos países del mundo lleven a cabo específicas para erradicar las prácticas que denigren, discriminen o violenten a las mujeres indígenas.

Si como han establecido Clegg y Hardy, las investigaciones de este campo disciplinar generalmente se centran ya sea en las organizaciones, la organización o el *organizing*, esta tesis es una aproximación por intentar atrapar esos tres elementos. Este experimento sigue la línea de los Estudios Organizacionales, de acercarse a otras disciplinas sociales para poder explicar los fenómenos organizacionales, de ahí que se haya recurrido a la Antropología y a la Ciencia Política para este cometido.

La tesis se divide en cinco capítulos. En el primero se exponen las teorías y conceptos que se utilizaron para la comprensión del fenómeno a observar. Así, el capítulo comienza con la descripción de la gestión, la gestión pública y lo público. Estos elementos son necesarios para comprender como se trata un asunto público y lo que ello implica. En un segundo momento, se analiza el *organizing* y el *sensemaking*, para comprender el proceso de construcción de las organizaciones y la forma en que dieron sentido los integrantes de las mismas a sus acciones. Finalmente, el capítulo concluye con los conceptos y el análisis de Víctor Turner como son drama social, que es el marco en el cual se desenvuelven los procesos de gestión, *organizing* y *sensemaking*.

En el segundo capítulo se establece la forma en que el observador establece su mirada sobre el objeto de estudio. El inicio del capítulo es una reflexión sobre la subjetividad y el heurístico de la totalidad, que son esenciales para el análisis. Posteriormente se agrega un apartado sobre el enfoque feminista para la observación de los hechos sociales en lo que participe la mujer y con ello, reducir el sesgo en la investigación. Finalmente se presenta el hecho social, una

reconstrucción del mismo y los instrumentos metodológicos utilizados en la recopilación de la información.

El tercer capítulo es mostrar un proceso doble, por un lado, la génesis de organizaciones gubernamentales para el tratamiento del asunto indígena, pero enmarcado en la construcción del orden político. Así, el capítulo se subdivide en tres apartados: las acciones preinstitucionales que se establecen desde la Colonia hasta el Porfiriato; la política indigenista que abarca el período 1917-1988, y finalmente, el neindigenismo. El propósito del capítulo es comprender las acciones gubernamentales que se han llevado a cabo para atender el asunto indígena, pero comprendiendo el proceso en el que se paulatinamente se fue construyendo el orden político que devino en la instauración del sistema y régimen político.

En el cuarto capítulo, es una exposición de la mujer indígena y los procesos organizativos que le han permitido romper con la subordinación a la que ha estado sujeta. El apartado inicia con la subordinación de la mujer indígena dentro del ámbito familiar, se resalta que las acciones de las mujeres han sido invisibilizadas y por ende no son valorizadas, sin embargo, son ellas, el pilar fundamental de la organización familiar. Posteriormente, se presenta un apartado sobre cómo la organización de la mujer es un instrumento que le permite romper la subordinación. Y es a partir de este proceso, que una vez logrado lo anterior, entonces ellas tienen la confianza para participar no solamente en el espacio privado sino también en el público, que es el contenido del último subapartado.

El quinto capítulo, es el análisis del caso, en el que se identifican las vinculaciones entre los elementos conceptuales con los elementos de la realidad. El análisis comprende en primer lugar el campo en el que se da el enfrentamiento entre indígenas y no indígenas, para posteriormente ubicar las arenas y los actores. Una vez hecho esto, el siguiente paso fue comprender las tensiones que dieron origen tanto a las organizaciones indígenas Tosepan Titataniske, Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij y Maseualsiut Kali. Finalmente se analiza el proceso de gestión de la violencia en contra de las mujeres indígenas por parte de Maseualsiut Kali.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

La tesis intenta aportar un grano de arena sobre la discusión del tema indígena, desde una perspectiva distinta, que permita comprender las formas de organización y la manera en que la gestión de un asunto público no es un asunto menor, y que requiere de mejores esquemas conceptuales para crear acciones públicas que logren tanto la participación de organizaciones indígenas como gubernamentales en realidades que son cada vez más complejas.



Capítulo 1

Organizándose: la ruptura de la continuidad, el hacer sentido y la puesta en escena. El drama social en la gestión de lo público

“Pero ¿cuál educación, con qué contenidos y para qué? No se puede reivindicar la escuela por la escuela misma, sin tomar en cuenta en qué medida responde a las aspiraciones y a las necesidades reales de la población que asiste a ella...Se busca una enseñanza homogénea bajo el eterno postulado ideológico de que se requiere uniformidad de la sociedad para consolidar la nación. El resultado no puede ser otro: la instrucción escolar ignora la cultura de la mayoría de los mexicanos y pretende sustituirla en vez de desarrollarla”.

México Profundo
Guillermo Bonfil Batalla

1.1 Introducción

El análisis de las organizaciones resulta ser un ente complejo y diverso, cambiante y heterogéneo, multidimensional y multifactorial; cuando deseamos saber cómo son las organizaciones, nos viene a la mente la metáfora señalada por Hacth (1997) de los hindúes ciegos y el elefante. En efecto, cada uno de los expertos organizacionólogos encontrará en cada aspecto de una o varias organizaciones, el *quid* fundamental del análisis. Ya Clegg y Hardy (1997) habían advertido que el estudio de las organizaciones debería tomar en cuenta tres nociones necesarias para el análisis de las mismas: las organizaciones pueden ser analizadas como objetos empíricos (organizaciones), con base a una teoría (la organización) o como un proceso social (organizando, organizándose «*organizing*»). Para el caso que nos compete, nos acercaremos más a este último.

En este capítulo, entender lo organizándose nos lleva a preguntarnos ¿Qué las llevo a organizarse?, ¿Por qué las mujeres indígenas se organizaron así y no de otra manera?, ¿Qué asuntos para ellas fueron problemáticos en el momento de la gestión? Para responder a estas preguntas, requerimos de un marco teórico que

nos permita comprender como está organización de mujeres actúa. Para lograr lo anterior partimos de cuatro categorías analíticas pertinentes: el *organizing* y el *sensemaking*; los dramas sociales; la gestión.

La gestión se ha comprendido fundamentalmente como aquella cuestión de optimizar los elementos técnicos y humanos para incrementar la productividad. Desde las organizaciones gubernamentales esta visión se ha aceptado y acoplado para mejorar sus procesos y gestión de sus organizaciones. Sin embargo, la gestión pública no solo tiene este componente técnico sino también uno político que permite analizar los problemas públicos de manera conjunta con los ciudadanos y sus organizaciones. Estas organizaciones al ingresar a la esfera de lo público se enfrentan a una serie de dilemas y ambigüedades que afectan sus acciones para atender un asunto público.

Para Weick cuando se pone atención en la organización como ente actuante, se está hablando de interacciones, de procesos que requieren ser analizados no a partir de la continuidad de la vida cotidiana, sino a partir de los momentos en los cuales, los actores perciben que existe un dato incorrecto que les genera un problema en sus actividades y por tanto deben reflexionar sobre el mismo para hacer sentido con las acciones que realizaron. Por su parte, Czarniawska explica que cada lugar y espacio tiene un orden institucional, un conjunto de instituciones que son reconocidas como preponderantes, por lo que tales instituciones determinan el *organizing* en el sentido que ciertas conexiones entre las acciones son legítimas mientras otras no (o todavía no). Esto nos ha llevado a pensar que las acciones de los actores de la organización, de hacer sentido de sus acciones, parte de algo más profundo que la simple entrada de un dato erróneo, la ruptura del continuo de las rutinas es dado por una brecha que inserta a los actores en un conflicto, por lo que la manera en que estos lo resuelven se realiza a través de dramas sociales y procesos de rito.

La lectura de los textos de Víctor Turner, un reconocido antropólogo escocés, nos ayuda a analizar el conflicto y el cambio en la sociedad. En un conflicto las personas que participan en él se convierten en actores que se enrolan en determinados papeles y que los interpretan en un escenario, en donde manifestaran

su postura a través de diversos elementos, entre ellos la narrativa, frente a otros actores que realizan la misma acción, así, ellos realizan actos *performativos*.

1.2 La capacidad para lograr que las acciones se realicen: la gestión.

Aquí analizaremos el concepto de la gestión y algunos otros conceptos que se relacionan con su proceso de acción. Intentamos comprender el concepto de una forma holística y no de manera parcial, ya que no nos permite comprender todo el proceso de manera integral, que será fundamental para el análisis del caso.

1.2.1 La gestión, un proceso dinámico e inacabado.

Para la comprensión y análisis de la gestión se parte de dos primicias: la primera, como práctica (gestión con minúscula), la segunda como disciplina (Gestión con mayúscula). La gestión proviene del latín *gestio*, que hace referencia a la acción y efecto de administrar. En este sentido, gestionar es llevar a cabo determinadas diligencias para conseguir un objetivo o propósito designado. Por tanto, la gestión implica una serie de trámites para resolver un problema o la forma en que se pueden conjuntar esfuerzos para la consecución de un objetivo. La Gestión como disciplina implica el desarrollo del management, aunque Drucker establezca que es difícil la traducción a otros idiomas, incluso para el mismo inglés británico (Drucker, 1986:9).

Para este autor, el management se encarga de las tareas, del trabajo y de las funciones, es decir, el management es el que ejecuta, el órgano que activa (Idem); pero como sostienen Tabatoni y Jarniou, el término para los anglosajones implica que es un alto directivo, que su responsabilidad está definida en los órganos importantes de la organización, por tanto, tienen un nivel máximo de gestión, ya que establece los tipos de relación entre la organización y su entorno, las características de su estructura organizativa, los métodos de motivación seleccionados para garantizar el control social de la organización. De ahí que afirmen que los procesos de management son procesos de gestión, y que son relativos a la organización en su conjunto. Esto implica que el proceso de gestión es también un transcurso de toma de decisiones organizado, por tanto, el sistema de gestión es un sistema de

toma de decisiones que determina, organiza y motiva las acciones colectivas de individuos o de grupos de individuos que realizan el trabajo asignado a ellos en una organización (1975:15-25).

¿Qué es una toma de decisión? Para Tabatoni y Jarniou es una elección de solución a un problema, así, el tomador de decisiones reconoce este conflicto el cual surge debido a que hay un cambio significativo en el sistema que determina sus objetivos o su aplicación, lo que implica una reacción de éste. Pero en todo proceso de toma de decisiones, hay distintos agentes de decisión que intervienen en las elecciones ya sea porque: a) controlan recursos escasos; b) se encuentran en una situación privilegiada; c) son útiles para preparar que una decisión sea más factible, entre otras más. En este contexto, el tomador de decisiones pueda ignorar todas estas influencias, pero no puede olvidar que, en la realidad, los fines y los medios no son independientes, y que en el logro de esos objetivos, se elegirá la que sea más factible (Ibídem:27-29). Para estos autores, las decisiones más importantes son tomadas de forma colectiva, y esto se práctica con mayor frecuencia en entramados donde la participación está asentada más firmemente en sociedades más democráticas, lo que posibilita su mayor puesta en escena. Desde esta perspectiva, la teoría de la toma de decisiones colectivas distingue dos situaciones:

- 1) La que todos los agentes implicados persigan el mismo objetivo, y logran establecer una relación con un tomador de decisiones colectivo unitario.
- 2) Los tomadores de decisiones colectivos son múltiples en sus valores, intereses y por tanto en sus objetivos. Esto trae como consecuencia:
 - a. La aplicación de teoría de juegos, competitivos y cooperativos, donde al conocerse el conjunto de las estrategias de todos los tomadores de decisiones así como su función de utilidad, buscarán una solución óptima para cada uno de todos los jugadores. Mas, las soluciones no serán todas optimas, sino que solamente serán de suma cero.
 - b. Desde las teorías sociológicas de la organización, se concede a estos conflictos un lugar privilegiado. En la solución de los conflictos existen cuatro procedimientos que se dividen en dos partes:
 - i. Los personales:



1. La persuasión busca establecer cuáles son los objetivos más elevados, tratando de reducir las diferencias de opinión, así como de acopiarse de nueva información que permita la solución del problema.
 2. La negociación busca en establecer un compromiso aceptable entre las partes.
- ii. Los políticos:
1. Los que buscan aliados externos para crear coaliciones,
 2. El tomador de decisiones colectivo que devuelve los conflictos de grupo a los conflictos de las personas para evitar los costes y los riesgos de la negociación política.
- (Ibídem:30)

Para Tabatoni y Jarnoiu un tomador de decisiones es siempre un agente político debido a que posee limitadamente libertad de elección y que por tanto asume el riesgo, pero no solo él, sino también de aquél o aquellos que lo haya puesto en ese lugar, por tanto, tiene el derecho de hacer cumplir la decisión que se haya aceptado. Al asumir esta posición, el tomador de decisión ejerce una autoridad, la cual se muestra en el momento en que compromete a las personas a que lleven a cabo la solución acordada. Esta concepción de autoridad tiene su componente psicosocial, ya que, para estos autores, los subordinados apreciarán su voluntad de actuar, debido a que a las decisiones son acordes al problema, con un mínimo de arbitrariedad compatible con las circunstancias.

Hasta aquí los autores suponen que la legitimidad y, por ende, la autoridad del tomador de decisiones es incuestionable, ya que actúa con base en su responsabilidad y una determinada moral que se hace palpable a los subordinados. Pero esta situación se parece más a un enfoque en donde los problemas son de una índole técnica y en consecuencia, sencillos de resolver. ¿Qué sucede si la toma

de decisiones no percibe que los problemas sean perversos¹?, ¿se tendrá la misma legitimidad y autoridad? Un problema perverso implica más que una solución técnica, el tomador de decisiones se enfrenta a un problema social, por lo que la solución depende del momento y la forma en que se defina el enigma. La incertidumbre es mucho mayor en estos problemas, debido a que se atiende a lo social y por ende, en la atención al mismo, intervienen distintos actores con los cuales se debe negociar una respuesta favorable al mismo (Harmon y Mayer, 1999:39). Esto implica que los acuerdos están siempre mediados por el conflicto y su presencia implica que estos convenios sean limitados tanto temporal como espacialmente, no hay solución única y eterna, solo se trata en todo caso, de volverlo dócil o limitarlo.

El tomador de decisiones es un agente político no solamente porque ejerce un determinado liderazgo con responsabilidad, legitimidad y moralidad, sino esencialmente, porque media con distintas relaciones de poder de los demás actores o agentes que participan en la solución de un problema, y en ello, establecerá ciertas conductas o pautas que le permitan llegar a obtener, en alguna medida, una decisión que satisfaga su interés.

Dado lo anterior, la gestión es acción en movimiento, es enacción. La gestión se concentra en realizar cambios en el entorno. Ello demanda de una lógica distinta, una que debe situarse en la combinación de circunstancias, una lógica situacional. La lógica situacional es la explicación de las conductas de los agentes en términos de la situación en la que se encuentran (Serlin, 2008:16). Para este autor, la acción de la gestión tiende a ser práctica, teleológica. Así hay dos proposiciones centrales derivadas de la practicidad de la gestión:

¹ Un problema dócil es aquel que presenta una solución sencilla debido a que es fácil definirlo y separarlo de otros problemas así como de su entorno. Su característica principal es que cualesquiera que sean sus dificultades y complejidades son de esencialmente de carácter técnico. Así, hay un mayor nivel de certidumbre que permite esta resolución. En contraste, un problema perverso carece de una formulación definitiva y por tanto de criterios homogéneos para afirmar una solución al mismo. (Harmon y Mayer, 1999:37)



- a. Las conexiones entre los actos son contingentes, no son ciertas, se tratan más con obligaciones morales (el debo hacer derivado de la situación o contexto).
- b. Dada la practicidad de la gestión, ésta no trata con la pregunta ¿qué conocimiento tengo?, sino más bien, ¿de qué forma resuelvo esto?

Así, quienes trabajan en la gestión, tratan con lo que la gente piensa que debe, o no debe hacer o decidir, pero lo que frecuente sucede es que la personas no siempre hacen lo que debería, y hasta cuando lo lleven a cabo, las cosas no siempre son las que funcionan conforme a las expectativas (Serlin,2010:152).

El conocimiento útil o práctico para las relaciones contingentes requiere de un conocimiento condicional con pronombres en primera persona (*si aquél realiza esa acción, entonces puede ser que yo realice esto*). Serlin afirma que cuando se tratan con elementos contingentes, se requiere de frónesis, una inteligencia práctica, más que una verdad, una inteligencia de la certeza o aletica.

Pero el proceso de qué acciones debe ejecutar el gestor, se denomina la lógica deóntica de las obligaciones morales (*moral en el sentido de las escalas de preferencias que se utilizan*), su estructura se conforma por operadores lógicos, verbos de las proposiciones del silogismo, pero en su forma de obligación moral de una acción (*que debo hacer, como debo actuar*).

A partir de esta lógica deóntica le sigue una lógica situacional, es decir, aquella que permite explicar las conductas de los gestores en términos de la situación en la que se encuentran. Dada una determinada situación existirá una única acción que se siga de esa situación, así la acción llevada adelante por el gestor es la respuesta racional a la situación en la que él se encuentra (Ibidem: 157). En la literatura sobre gestión se ha hecho patente que la toma de decisiones no puede establecerse bajo elementos universalistas, es decir, pensar que en las organizaciones las condiciones bajo las cuales se toma una decisión son iguales es ahora ya ingenuo, por decir lo menos.

Las organizaciones pueden compartir determinadas características y similitudes, pero las condiciones en las que se desarrolla cada una de ellas, es distinta. En este sentido, la lógica estándar no es aplicable a la gestión, debido principalmente a que

en situaciones complejas, la secuencia lógica no es la lineal, sino que frecuentemente existen puntos de bifurcación que rompen con esa linealidad y que por tanto, pueden adoptar por formas distintas.

Con base en lo anterior, surge una pregunta ¿cómo se gestionan los asuntos públicos? Para responder a esta pregunta debemos establecer en primer lugar qué es un asunto público. Posteriormente, se debe analizar la gestión de éstos mismos desde las organizaciones gubernamentales. Y finalmente, la gestión de lo público.

1.2.2 De eso que llaman los asuntos públicos

La determinación de qué es un asunto público nos remite a analizar las cuestiones de los problemas públicos. ¿Cuándo se determina que un problema tiene un cariz público? Desde el análisis de las políticas públicas, no cualquier problema es tratado por el gobierno, ya que, si así fuera, no sería posible la atención de los mismos. Por ello, un primer paso es establecer, por un lado, la definición del problema, es decir, la formulación de las demandas. Por el otro, establecer las estrategias de respuesta a la formulación de tales demandas (Meny y Thoening, 1992:118).

Los problemas sociales surgen debido a que existen en la sociedad una serie de carencias objetivas, y que, ante tal situación, un determinado grupo o grupos, hacen de ésta una definición subjetiva calificándola de problema social (Becker citado por Meny y Thoening, 1992: 119). Pero esta situación de definición del problema se sitúa en la esfera política, es decir, en los ámbitos del poder político. Al establecerse de esta manera, las necesidades no se definen ni se enuncian con toda claridad, y la visión de las necesidades es selectiva. Al entrar en la arena política, las demandas sociales son banderas de las que distintos grupos, tanto sociales como políticos, tratarán de apropiarse para obtener con ello, un beneficio político-económico principalmente.

Desde la antropología, el problema público es una construcción social, un constructo cultural con sus propias retóricas y ritos. En este sentido, el hecho cultural obedece a una estructura cognoscitiva y moral, por ende, en la sociedad hay determinadas creencias sobre las situaciones y acontecimientos en los que

surgen los problemas. A esto hay que añadir que la moral también tiene un papel importante, ya que esta se traduce en juicios que califican especificadas situaciones como insoportables e inmorales.

Al combinarse el conocimiento y el juicio moral va a generar que un fenómeno se transforme en un problema y en un desafío (Gusfield citado por Meny y Thoening, 1992:120). Gusfield destaca que un problema público es socialmente asumido cuando se genera un proceso de responsabilización por un determinado segmento de la sociedad. Así un determinado grupo resuelve que un problema debe tener una intervención pública, porque ese grupo tiene capacidad, autoridad para promoverlo como tal.

Como mencionamos anteriormente, en la definición del problema y su posterior tratamiento, intervienen distintos intereses y grupos, esto conlleva a que los problemas tengan una determinada estructura, esto es, “hay un escenario de conflictos en el que un conjunto de grupos y de instituciones, que incluyen a menudo los organismos públicos, compiten y luchas por la apropiación y la desapropiación, la aceptación de teorías causales y la fijación de la responsabilidad. Aquí conocimiento y política están en contacto el uno con la otra” (Ibidem:121).

La definición del problema es pues, un escenario en donde se ponen de manifiesto las distintas relaciones de poder existentes en torno a un ese asunto, por lo que su definición será controversial, debido a:

- Una definición concreta implica consecuencias juzgadas inaceptables ya sea para uno o varios grupos implicados en el asunto, lo que reduciría su campo de acción política.
- Los grupos implicados asumen que se han quebrantado principios fundamentales, valores absolutos. Es el rompimiento del continuo de la vida social, una interrupción que requiere ser reparada. Así, los distintos liados asumirán posiciones irreductibles.
- Los grupos involucrados pueden solicitar apoyo a su causa, movilizar a fuerzas externas al conflicto.

Sin embargo, la definición del problema no es elemento que permanezca inalterado en el tiempo, al contrario, se reformulación dependerá de las coyunturas

políticas, sociales, económicas, culturales del momento. Al realizarse tal acción, cambian las condiciones de cada uno de los participantes en el problema. Las relaciones de poder se ajustarán, al igual que los enfoques y las metodologías para su tratamiento, por lo que la repartición del beneficio también se verá afectada. Pero aún más, la redefinición del problema implica también que grupos que anteriormente no se habían involucrado en el proceso ahora lo hagan, ya sea porque se han beneficiado o perjudicado.

Así, las estrategias de los distintos actores cambiarán de acuerdo con la situación que se presente, por lo que el problema inicial ahora tendrá mayores controversias. Lo controvertido y polémico de un problema son las razones principales para que un conflicto se convierta en un *issue*, si por el contrario una demanda o una necesidad es inofensivo, es decir, no desata un conflicto o enfrentamiento en una comunidad política, será un tema inobservable y circunscrito a una localidad. Por tanto, una demanda, problemas que sean potencialmente conflictivos serán abordados por el público que demandará una intervención o acción pública para la atención de estos (Aguilar, 2003:35).

Para Cobb y Elder (1983), existen cinco condiciones para que un problema afecte a un público más extenso:

1. La ambigüedad de la definición del problema. Debe ser ambiguo, audible para muchos grupos. Con la vaguedad se aceptan muchas posibilidades de acceso y amplias alianzas.
2. Su simplicidad, el problema debe ser enunciado en términos simples, para su fácil comprensión, y con ello, ganar adeptos.
3. Su persistencia en el tiempo. El problema gana si es relativamente persistente.
4. La novedad. Un tema recurrente tiene menores posibilidades de atraer a más personas, por el contrario, un tema nuevo, sin historia puede encantar a un público mayor, ya que el objetivo buscado no se ha expuesto anteriormente.
5. El carácter imperfecto del problema. Los públicos se muestran mucho más sensibles a iniciativas que adolecen de anomalías e imperfecciones, que a causas demasiado bien pulidas y desmenuzadas.



Al extenderse el problema a un sector más amplio de la sociedad, entonces se activan los ritos y símbolos que acompañan a las demandas sociales. Los símbolos son una fuente muy fuerte de movilización, ya que son valores y normas que están arraigados en la sociedad y que su utilización política conlleva a que las personas se identifiquen con ellos. Estos símbolos son utilizados tanto por el político como por los grupos sociales, así, se pueden identificar valores que apelan a esa identificación social como pueden ser: el interés general del país, el bienestar de la economía nacional o la justicia social.

Los símbolos como valores y normas apelan al aspecto emocional de las personas movilizadas, por tanto, incrementarán su credibilidad y se intentará aumentar el apoyo social de tales demandas. El juego de los roles, el nosotros somos ustedes también, es implicar emocionalmente a aquellos que se presentan como ajenos, apáticos, distantes a las demandas, se trata de inmiscuirlos, de hacerlos partícipes de esos valores que se movilizan y con ello, cambiar las relaciones de fuerza entre los distintos actores que participan en el problema.

Cuando el problema se ha ajustado y depurado, entonces se introduce en el orden del día de la comunidad política. Aguilar establece que es en este momento que el problema puede ser llamado público, y como consecuencia, se coloca como un reclamo ciudadano frente al gobierno, exigiendo un lugar en la agenda formal de sus organizaciones y programas. Tal exigencia de inclusión en la agenda, dependerá de la fuerza y el apoyo social que tenga el asunto detrás de sí, esto es, si se logra aceptar el asunto en la agenda del gobierno y su posterior tratamiento, entonces comenzará su proceso de gestión.

1.2.3 La adecuación de las organizaciones gubernamentales para tratar asuntos públicos: la gestión pública

Gestión Pública significa conducir, controlar, manipular, realizar. Pero como categoría de análisis referida a la complejidad del gobierno y la administración pública, significa saber conducir un país, una sociedad, una comunidad. Por tanto gestión pública se relaciona con los proyectos de vida que se formulan de manera política y pública. Se vincula con lo que es la sociedad contemporánea y hacia

quienes quiere llegar. Se vincula con los cambios institucionales que las sociedades viven, como las reformas, las reinversiones, las reconversiones y las reestructuraciones (Uvalle, 1998: p.19).

La gestión pública hace hincapié en las destrezas que debe tener la administración pública para realizar una acción pública sobre un asunto público. Ahora, la administración pública se desempeña en un ambiente social mucho más complejo, por ello, se ha hecho indispensable que el gobernar la sociedad considere lo siguiente:

- El crecimiento de todas las actividades administrativas-públicas, semipúblicas y aún las privadas- está sobrecargando de manera extraordinaria los recursos asignables, financieros y humanos, y ya no pueden ser administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa.
- La diversidad de las actividades humanas junto con el funcionamiento de los sistemas de poder que hacen más complejo el entorno (Crozier,1997: 13)

La gestión pública se vincula con una noción de gobierno que está más asociada con el buen gobierno en busca del bien público, en una atmosfera de mayor respeto hacia los derechos humanos, así como hacia las libertades civiles y políticas, todo ello, con el fin de mejorar la calidad de vida de los individuos, grupos y regiones (Uvalle,1998:51).

Un punto importante a resaltar en esta concepción de la gestión es su carácter de público, ya que el término debe comprenderse de una manera distinta a la concepción que se tenía de éste en gran parte del siglo pasado, es decir, lo público no es sinónimo de gubernamental o de estatal. Lo público es mucho más amplio y en su seno están presentes no solo el Estado y el gobierno, sino que además en esta esfera se encuentran los ciudadanos y los grupos organizados de la sociedad civil, así como el mercado.

Una acción de gestión pública se enmarca en un modelo de gobernanza, es una conjunción de actores y acciones que permiten que un asunto pueda ser tratado y con ello, consensar el beneficio en aras del interés público. Así, la gestión no se aparta de la política, convive con ella y es participe en el logro de los acuerdos y en



las negociaciones, con lo cual se desvanece la dicotomía entre política y administración. Esto convierte a la gestión pública en un arte que consiste en hallar la solución de problemas en función de las capacidades tanto humanas como materiales para llevar a cabo las acciones públicas sustentadas en procedimientos adecuados, esto demanda lucidez para combinar y hacer partícipes de forma coordinada y conjunta tanto a los integrantes del gobierno como a los participantes de una red social compleja.

¿Qué características tiene la gestión pública? Para Perry y Kramer (citados por Gunn, 1996:43) la gestión pública es una combinación o fusión de la orientación normativa de la administración pública tradicional y de la orientación instrumental de la gestión en su sentido genérico. Esto implica que en su parte normativa se incorporen temas como la democracia y la responsabilidad, o elementos axiológicos como la equidad, la consistencia o la igualdad. En su parte genérica o instrumental, la gestión pública acepta que comparte con la gestión empresarial la visión de alcanzar objetivos de la manera más económica y eficiente posible, y para ello, requiere de estrategias gerenciales adecuadas para controlar la utilización de todos los recursos que posea la organización. Sin embargo, como señala el propio Gunn, el análisis de Perry y Kramer es muy simplista, ya que depende si se pone énfasis en la gestión *pública* (se da mayor preponderancia a su parte normativa) o en la *gestión* pública (mayor atención en las cuestiones instrumentales).

La gestión pública no solamente es la cuestión de la parte normativa y genérica, es, sobre todo, su parte política. Los logros que se obtengan de la gestión pública son resultado de los procesos políticos y de las acciones públicas que se realizan en el tratamiento de un asunto público. Esta es la parte en la cual se puede encontrar una mayor diferenciación con la visión tradicional de la administración pública, aquella en la que Woodrow Wilson separaba la administración pública y la política.

1.2.4 Los asuntos públicos y su gestión desde el gobierno²

Hemos establecido que la gestión pública se desenvuelve en contextos complejos, dinámicos y plurales, esto demanda que los asuntos públicos y su tratamiento en los espacios públicos requieren de enfoques interdisciplinarios y multidisciplinarios para su gestión; en efecto, los diversos intereses a los que se enfrenta la gestión pública requieren de las capacidades y conocimientos de otros profesionales de diversas disciplinas tanto para comprender el problema en la mayor totalidad posible como en la forma de atenderlo.

Esto nos lleva a preguntarnos ¿cómo ha gestionado el gobierno los asuntos públicos en términos organizacionales? La respuesta a esta pregunta es amplia y heterogénea. Sin embargo, la respuesta la podemos dividir en dos momentos: la primera centralizada en el modelo burocrático, y la otra, sustentada en las ideas del neoinstitucionalismo económico, los derechos de propiedad y el mercado³.

Para el primero, podemos observar que el modelo burocrático se sustenta en el tipo ideal establecido por Weber, quién fue el primer autor en sistematizar el estudio sobre este fenómeno organizacional. Para este autor, el modelo organizacional responde a un tipo específico de Estado que no se había presentado en la historia y que es el Estado moderno. La estructura burocrática no es una cuestión que permea solamente a la estructura de la administración pública, sino que permea a todo tipo de organización en la sociedad.

De esta manera, en el momento en que el modelo empieza a convertirse en un referente es porque hubo una legitimidad de su estructura que avaló la sociedad debido a dos cuestiones: por un lado la estructura fue normalizada por la ley; por el otro, existieron opiniones públicas tanto de ciudadanos destacados como de especialistas que favorecieron su implementación en las organizaciones.

² Las ideas aquí presentadas en este y el siguiente subapartado, fueron analizadas ampliamente en Hernández (2009), solamente se retoman algunos de esos puntos.

³ No abundaremos en describir ampliamente cada uno de los modelos, ya que no es el objetivo de esta tesis, sino simplemente describiremos a grandes rasgos elementos de ambas cuestiones que nos permitan comprender la forma en que se gestionan los asuntos públicos desde las organizaciones gubernamentales.



El modelo burocrático tuvo las siguientes ventajas sobre otras formas de organización: precisión, velocidad, certidumbre, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, subordinación estricta, reducción de desacuerdos y de costos de materiales y personales (Weber,2005:55). Weber estableció que la burocracia era capaz de alcanzar el más alto grado de eficiencia, ya que lograba exactitud, continuidad, disciplina, rigor y confianza.

El modelo organizacional burocrático fue el modelo que se exportó a Occidente en gran parte del siglo XX, debido a que sus resultados se podían calcular fácilmente, y que además, era técnicamente posible optimizar los mismos, de ahí que, sus principios fueran difundidos para que pudieran aplicarse en cualquier tarea (Weber,2002:178). Así, el modelo burocrático tiene sus cimientos en la racionalidad técnico-formal, por tanto, el conocimiento especializado es esencial para calcular de forma racional los medios y fines que persigue la administración. La dominación gracias al saber es el rasgo esencial de la administración burocrática.

Pero la administración pública sustentada en el modelo burocrático no puede explicarse o comprenderse sino se atiende a su contexto. Como mencionamos líneas arriba, el modelo burocrático responde a un Estado moderno, pero su difusión en otros países occidentales atiende a una creciente sociedad de masas, como lo señala Zabudovsky (2000:13), fue el único modelo viable para su administración política. El modelo organizacional burocrático fue necesario para un modelo de Estado que se propago después de la Segunda Guerra Mundial, junto a un modo de producción en masa y economías cerradas: el Estado Benefactor.

El Estado de Bienestar hace referencia al sistema social desarrollado en las democracias capitalistas industrializadas después de la Segunda Guerra Mundial y que permaneció más o menos intacto hasta mediados de los setenta del siglo pasado (Mishra,1989:56). Sus características fueron la protección de los derechos sociales y su garantía mediante la creación de instituciones ex profeso, todo bajo una economía capitalista en la que prevalecerán políticas económicas de corte

keynesiano⁴, en donde el Estado tendrá un papel preponderante, ya que intervendrá tanto en la economía como en la regulación de los mercados y capitales. Al convertirse el modelo burocrático en un paradigma, sobre todo en los años cincuenta del siglo pasado, implicó que fuera el diseño organizacional más difundido, pero esto también contribuyó a que tuviera muchas críticas (Clegg y Hardy, 1997:9).

La administración pública desde su modelo burocrático se limitó en un ritualismo de seguir al pie de la letra las normas e indicaciones tanto de leyes como de superiores, lo que generó, entre otras cuestiones, el desapercibir su realidad, y que el juego dentro de la organización entre subordinados y superiores fuera el de interpretar y utilizar las normas y reglas para sus propios beneficios. Ya Merton (1964:275-286) en un estudio clásico sobre la estructura de la burocracia daba cuenta de ello.

Pero más que detallar los problemas de la burocracia, fue importante comprenderlos desde el propio fenómeno de las organizaciones, como lo menciona Crozier (1974), los procesos burocráticos están inmersos en los problemas de gobierno, y con ello, las organizaciones gubernamentales quedan sujetas a los procesos políticos tanto externos como internos. Por tanto, la conducta que se observó en las organizaciones gubernamentales fue el resultado de la forma en cómo se conseguía la necesaria conformidad en la organización a la que se pertenecía, y del tipo de racionalidad predominante en una época cuando parecía imposible comprender y prever las complejas situaciones que deberían encararse, y el modo en que debía adaptarse a ese nuevo ámbito de forma racional.

El agotamiento del modelo de Estado Benefactor, así como del modelo burocrático trajo como consecuencia que se planteará una nueva forma de llevar a cabo las acciones del gobierno. La crisis de legitimidad tanto del Estado como de la

⁴ John Maynard Keynes explica que la teoría clásica de la economía en la cual el mercado regulado asimismo tiende a utilizar plenamente los factores productivos (tierra, capital, trabajo) es un caso excepcional; Keynes explica que existen fallas del mercado por las cuales no puede existir un equilibrio general. El equilibrio depende de otros factores que el mercado no puede regular, por lo que es el Estado, que a través de diversos instrumentos de política monetaria y fiscal puede ayudar a resolver esos fallos.



administración provocó una serie de reformas. Las reformas administrativas se enfocaron en mejorar tanto su desempeño como su gestión. Este movimiento que ha sido denominado como Nueva Gestión Pública (NGP), retomó las ideas del neoinstitucionalismo económico como el sustento teórico, entre las que destacan las del Agente-Principal, la elección pública y las del management.

Al igual que el modelo burocrático en su proceso de legitimidad y aceptación, un factor importante en este proceso fue la difusión de los libros best sellers del management. En efecto, las mejores prácticas crearon la concepción de que las formulas particulares podían ser aplicables de forma universal a gobiernos para la resolución de problemas y asuntos públicos, sin tomar en cuenta el distingo de su contexto. En este sentido, autores como Tom Peters y Robert H. Waterman y su libro *In Search of Excellence* tuvo una gran influencia en la administración británica en los años ochenta del siglo pasado; una década posterior, en Estados Unidos, el best seller de David Osborne y Ted Gaebler *Reiventing Government* y el libro de Michael Barzelay *Breaking Through Bureaucracy* fueron esenciales para esparcir las ideas de la gestión pública estadounidense a nivel mundial y que fueron retomados por organismos internacionales para imponer tales medidas a diversos países en desarrollo, como fue en América Latina.

La NGP tiene dos dimensiones que la hacen inseparables del *management*. la primera hace referencia al *management* como conjunto de técnicas o instrumentos de gestión lo que denominan el significado del *management* (*the meaning of management*). La segunda corresponde al uso del *management* como función ideológica que sirve para la creación y el mantenimiento en las organizaciones de prerrogativas de gestión (derecho a gestionar –*the right to manage*–) con base al reconocimiento de valores de racionalidad económica; esta segunda fase se conoce como la gestión del significado (*the management of meaning*) (Echebarría y Mendoza, 1999:13-16).

La implementación de la NGP en muchas organizaciones no produjo los resultados esperados, y en algunos casos fueron contraproducentes. ¿Cómo podemos explicar esta situación? La respuesta está dada en dos elementos estrechamente vinculados. El primero versa sobre la factibilidad de la transferencia

de modelos de un contexto geográfico, cultural, histórico e institucional hacia otro con el que puede guardar nula relación. Si bien puede darse que la implementación esta generada por el isomorfismo (coercitivo, mimético o normativo) (Powell y DiMaggio: 1999) no necesariamente se producen los mismos resultados debido a que existe una lógica de funcionalidad que es inherente a cada organización, esto es, habrá tantas lógicas y resultados como tan diverso sea el universo de las organizaciones.

Así pues, los casos que se presentan en la NGP funcionan como elementos que facilitan la reflexión y la discusión, pero en ningún caso, pueden ser utilizados como dispositivos de comprobación de certezas teóricas (Montaño, 2000:47). La segunda versa sobre la lógica sobre la cual abrevia la NGP: el management. El management se sustenta en los mismos principios sobre los cuales descansa la TO, por lo tanto, no puede concebir las problemáticas sociales que se presentan en ella.

1.2.5 De una gestión pública ensimismada a una gestión pública deliberativa

Se mencionó que la gestión pública tenía dos componentes: uno de carácter técnico y otro con una propiedad política. La parte política de la gestión nos lleva a pensar que esta se inserta en un proceso social que pocas veces es analizado por la teoría convencional de las organizaciones. La teoría de las organizaciones pone mucha atención en los controles organizacionales para obtener un determinado logro.

Desde su sistematización con Taylor hasta las últimas tendencias de las que abrevia la Nueva Gestión Pública, los análisis se centraron en los controles empezando por los de la fuerza física, pasando por los emocionales, hasta establecer controles orgánicos en los cuales se controla todos los aspectos del cuerpo humano, intentando con ello manejar las interacciones sociales dentro de la organización, con el fin de aumentar la producción o prestación de servicios.

Las observaciones a esas teorías son ampliamente reconocidas y cuestionan que el sujeto racional sea el quid del análisis en todos los aspectos de la organización. Así, se entiende desde las teorías convencionales sobre la organización, que la organización se asumirá como una unidad social que la



constituyen varios individuos, y que al interior de ésta existe una coordinación que le permite funcionar relativamente de manera continua para el logro de sus objetivos y metas.

Así pues, la organización se funda como un acto racionalizado, en las que las actividades se llevan a cabo bajo esta premisa de la racionalidad. La conducta de los individuos es controlada mediante estímulos económicos, los trabajadores son racionales y por lo tanto el beneficio económico es la razón no sólo del desarrollo personal sino también de la felicidad. Es aquí, donde a partir de la relación entre procesos de producción y división del trabajo, la racionalidad halla su asidero, es la búsqueda de una mayor eficiencia en la transformación de la fuerza de trabajo en capital; las investigaciones en el campo de la organización se enfocarán en el sujeto racional como unidad de análisis.

De esta manera encontramos pues, que cada aspecto de la organización tiene una actividad que puede ser descrita científicamente, de manera racional y que es probada empíricamente, esto permite establecer que los problemas se resuelvan a través de estímulos económicos. Así, el individuo se convierte en el centro de observación en la organización. Desde este enfoque, los individuos en las organizaciones deben controlárseles su subjetividad ya que esto hará posible el control de sus emociones y fuerza física y su alineación a los objetivos de la empresa, por lo que las unidades de análisis de la teoría convencional se centraran en el control y la vigilancia.

Para Gergen y Thatchenkery establecen que el análisis en las organizaciones debe superar la visión antes descrita. Para ellos, una teoría organizacional debe comprenderse más como una construcción social que se sustente en tres pilares fundamentales: la racionalidad colectiva, la construcción social y el lenguaje como acción social. La racionalidad colectiva implica actuar ya no de manera racional, sino participar en determinadas formas de vida cultural, en donde los argumentos racionales es actuar con base en las establecidas y que están aceptadas dentro de una tradición cultural específica.

Dado que el lenguaje no es privado, este se recrea en la acción conjunta, por lo que contiene un sentido comunitario, por lo que los autores concluyen que la

racionalidad es de manera inherente una forma de participación comunitaria. La indagación a través de la construcción social, se establece en los escritos que intentan vivificar los procesos socioculturales que se llevan a cabo para producir varias imágenes de la realidad. Uno de los cometidos es intentar esclarecer los procesos a través de los cuales se crean las racionalidades y las realidades. Por último, el lenguaje como acción social se sustenta en que este encuentra su significado ya no en las bases mentales o subjetivas sino de la utilización en los hechos (juegos de lenguaje), esto es, que el lenguaje adquiere significado al interior de formas organizadas de interacción.

La epistemología en este enfoque centra su atención en el lenguaje como constructor de realidades más que descriptor de la misma, el lenguaje está determinado por las relaciones sociales, a las que establece y constituye. Así el conocimiento del sujeto no deberá estar subyugado a las bases ontológicas que predominaron en la modernidad, esto es, sobredeterminado por los contenidos epistemológicos en los que se legitima la racionalidad objetiva, por el contrario, si este conocimiento es posible es gracias a que el sujeto ha quedado liberado de esos supuestos de objetivación lógica, dando lugar a un sujeto que recupera su condición de cognitio diferencial y de multiplicidad subjetiva.

Por tanto, el conocer no es más una relación directa de identidad objetiva entre sujeto y objeto, sino relacional/diferencial, esto implica reconocer que los sujetos están constituidos con base en diferentes ordenamientos epistémicos, dada la forma en la que se desarrolló esta praxis particular cognoscitiva, la cual está sujeta a un contexto social-económico que le es inherente y que produce un logos histórico que es propio y singular a una época histórica específica. Así se hace una des-representación del sujeto, el cual, en esta condición postmoderna, es un sujeto como espacio colectivo de construcción social.

De esta forma, existe una diferencia sustancial con la epistemología de la teoría organizacional convencional o cognitivo funcionalista que se sustentaba en la epistemología de las ciencias naturales para realizar su investigación social. Es imposible, desde esta perspectiva convencional, atender todos los fenómenos sociales que se presentan en una investigación, ya que esta epistemología impide



ver más allá de esta cortina construida artificialmente, es por ello que la atención se centra en aquellos procesos sociales que permiten darle sentido y existencia a la realidad, esto es, el espacio de los significados, los cuales no se construyen ni afuera ni dentro de las personas, sino entre ellos.

Así pues, retomando la inteligibilidad de la que habla Gergen (1992:217) –la esencia de la teoría no son las bases de datos sino su inteligibilidad y la propia comunicación de esta inteligibilidad-, la interpretación/dar sentido a los significados parte del núcleo de inteligibilidad, esto es, los significados están constituidos históricamente en un espacio y no pueden ser explicados fuera de éste, por lo cual, un núcleo de inteligibilidad es un conjunto de artefactos argumentales que permite interpretar/dar sentido a esos significados utilizando criterios propios de esa comunidad particular.

Tales núcleos pueden ser ilimitados y totalizantes, o localizados y específicos; pueden establecer grandes acuerdos o apelan a una pequeña minoría. Pero sin lugar a dudas, estos núcleos atraviesan todas las gamas de actividades pautadas (artículos escritos, experimentos, votar, predicar), son pues redes proposicionales (Gergen,1996:25). Estas redes proposicionales son redes que se constituyen comunitariamente, son saberes colectivos que se construyen con argumentos, son cuerpos de discurso que consensan una serie de orientaciones conceptuales y de acción que guían las relaciones que una comunidad (científica, política, religiosa, administrativa, tecnológica, académica o cotidiana) establece con la realidad. Los cuerpos discursivos de este núcleo de inteligibilidad se articulan debido a la congruencia y coherencia interna, lo que hace explícita la inteligibilidad (Mendoza y Ayún,1999:73).

De esta manera, las organizaciones no deben ser concebidas como entidades estables que no permiten comprender que, dentro de ellas, el flujo organizacional es dinámico; la realidad de la vida organizacional fluye del organizar por lo que hay que poner atención hacia aquellos niveles operativos más cotidianos. Si las organizaciones son producto de procesos de organizamiento, esto es, donde las conversaciones son acciones intersubjetivas y compartidas, entonces, solo a

partir de establecer las distinciones lingüísticas que se dan dentro de ese proceso de organizamiento, se pueden entender la entidad estable de la organización.

Así pues, las organizaciones son procesos de organizamiento ya que, en ellas, hay conversaciones que generan actos inscripcionales e interacciones en conjunto (el campo organizativo que describen Clegg y Hardy) que en conjunto constituyen unidades coherentes, en la variedad del flujo vivo, heterogeneidad que es negada posteriormente a través de la reificación de la entidad organización.

¿Qué implicaciones tiene esto para la gestión? Principalmente el que comience a discutirse sobre una gestión pública deliberativa. Aunque denominada bajo otros nombres, varios autores, han discutido sobre una gestión de diálogo, en la cual se sustituyan valores individuales por una axiología colectiva. El más claro ejemplo es el propuesto por Uvalle (2005:1) en cuanto a que la gestión pública, entendida como una herramienta que permite definir objetivos, diseñar políticas y cumplir metas, tiene como referente fundamental los procesos dialógicos que son la base para construir ambientes reflexivos y orientados a la discusión de los problemas públicos.

El autor sustenta que la deliberación en espacios públicos permite enriquecer la comprensión de la gestión, así como el cometido de la misma en la formulación de las políticas que demanda la vida comunitaria. Esto no demerita en medida alguna el carácter técnico y tecnológico de la gestión pública, ya que su contexto principal reside en la pluralidad, la diversidad y el reconocimiento del otro, sobre todo cuando se enlaza con las capacidades públicas de los gobiernos.

Uvalle expone que hay dos elementos que son sustanciales en la gestión deliberativa: el espacio público y la comunicación en el espacio público. Para el primero, la vida pública es esencial debido a que a través de estos se puede establecer acciones que son acordes con la vida comunitaria, con el interés público. Estos espacios, además permiten concretar una mejor democratización, ya que refuerza la *civitas* en los individuos, con lo que se fomenta una convivencia pacífica y tolerante. Así, se entiende que el ejercicio de la ciudadanía se concreta con la plena asunción de los derechos y responsabilidades que ésta actuación trae consigo.



Casa abierta al tiempo

El espacio público es propicio para crear la ciudadanía, pero también, genera que se comprendan las realidades de los sujetos que intervienen en esos argumentos.

El reconocimiento de estas realidades no es ajeno a la cooperación y al conflicto, en tanto se discuten los asuntos públicos. Por lo tanto, los espacios públicos fortalecen la democracia al permitir que los juegos de poder que se desarrollan en ellos consienten procesos de intercambio entre los actores sociales y políticos. El establecer marcos institucionales para el desarrollo de estos juegos de poder, se garantiza la convivencia de los opuestos no derive en ventajas o privilegios de clase. Esto evita que las prerrogativas que son contrarias al espíritu de lo público se impongan, de ahí que la esfera pública sea un ámbito de plena realización de los ciudadanos, así como el centro de la realización de las capacidades que logran integrarse con fines colectivos.

Dado que en los espacios públicos existe una relación entre los diferentes actores, la comunicación en ellos se vuelve preponderante como elemento que salva rupturas o alteraciones en la vida comunitaria. La comunicación es un proceso dinámico por el cual se formulan tesis, proyectos y propuestas que indican como el comportamiento de la vida colectiva se desarrolla en diversos foros de reflexión. La comunicación establece puentes que faculta a los actores sociales y políticos reunidos en esos ámbitos establecer pautas de participación. Esta participación no está alejada de generar posiciones diversas e incluso contrarias, pero como señala Uvalle:

“el espacio público tiene en la comunicación uno de los asuntos torales que sustentan su riqueza y diversidad a partir de considerar a la sociedad civil no como un todo uniforme, sino como un territorio en el cual la diversidad de sus componentes es simultáneamente, la diversidad de los sistemas de comunicación,..., la convivencia de los opuestos en la democracia moderna, implica que la comunicación es la senda para acercar posturas que en principio no son convergentes, pero que, con acercamiento y comunicación es posible asegurar como sistemas de deliberación” (2008:8).

Con ello, se hace factible una solución práctica para racionalizar las relaciones tensas y de conflicto con decisiones que permitan dejar atrás las posiciones extremas tanto de actores como de las organizaciones. La conjunción de este tridente de elementos –democracia, espacio público y comunicación- son el sustento bajo el cual se llevan a cabo los intercambios y las formas de cooperación, que posibilita valorar que los asuntos comunes no son monopolio de nadie y que en consecuencia, están abiertos a una variedad de interesados que ingresan a las áreas de deliberación.

En este sentido, la gestión es comprendida a partir de los espacios públicos, ya que ésta no se encuentra aislada ni de los actores ni de las condiciones sociales y políticas que se forman en los diversos territorios de la vida civil y política. Consecuentemente, la gestión pública se relaciona con formas de comunicación que se desarrollan en la sociedad civil y es también parte de los procesos de deliberación que dan vida a la articulación de los intereses que compiten para tener ganado un lugar en la agenda institucional.

Así, la gestión al atender el espacio público y los productos –políticas públicas y servicios- permite atender los problemas que se suscitan de ello de manera racionalizada, al examinar las posibles opciones de solución. Consiguientemente, la racionalidad de la gestión tiene un valor técnico y uno político. El valor técnico impide que los problemas comunitarios carezcan de la adecuada atención y alternativas, mediante su tratamiento a través de sus sistemas, prácticas y procedimientos. En tanto el valor político encuentra su significado en su aplicación, ya que en ella interviene los distintos actores y preferencias que se ordenan en acciones que deben implementarse.

El corolario de lo anterior resulta en la importancia que va más allá de lo meramente funcional, la relevancia de la gestión se sustenta en su valor democrático que la define como un sistema de organización, dirección, coordinación, implementación y evaluación orientado a producir las políticas y servicios que demandan los gobernados. Bajo este entendido, la gestión pública se nutre de ideas, conceptos y argumentos que es importante considerar para



estructurar las opciones de política con el auxilio de la capacidad instalada que tienen principalmente los gobiernos.

Por último, la gestión deliberativa es ante todo reflexiva, es un medio que faculta que la acción cooperativa se acredite en el universo del espacio público. De esta manera, la acción cooperativa implica la relación funcional de las autoridades y organizaciones de los ciudadanos para encontrar salida eficaz a los problemas y creencias que se gestan en la vida comunitaria. Así, la gestión pública –subraya Uvalle- no debe comprenderse únicamente como racionalidad instrumental, sino como elemento que se nutre con actores, debates y argumentos, mismos que son parte esencial para construir la acción de gobierno desde lo público. De este modo, el contenido valorativo, cognitivo y argumentativo de la gestión pública, es fundamental comprenderlo para dar paso al significado e importancia de las capacidades públicas que se construyen para ventaja de los ciudadanos, la sociedad y el gobierno.

Por ello, la gestión pública encuentra en los espacios públicos el lugar propicio para relacionarse con la sociedad; en efecto, la gestión pública a través de estos sitios institucionalizados logra no sólo vincularse con la sociedad, sino que entiende el contexto particular de su actuación, es decir, se llegan a comprender las condiciones sociales y políticas. Ante ello, la gestión pública tiene relevancia no sólo por tener un sentido funcional, sino que además dado el valor democrático sobre la cual descansa, ésta la define como un sistema de organización, dirección, coordinación, implementación y evaluación que se orienta a generar políticas y servicios públicos que demandan los gobernados.

De esta manera, los acuerdos y los diálogos son consecuencia de la deliberación continua, lo que permite que los contextos estructurales y funcionales de la vida pública se acoplen. De ahí que la gestión pública tenga dos dimensiones que no se deben olvidar: una de carácter instrumental y otra de carácter político-social. De esta manera, pues, la gestión deliberativa se sustenta en el lenguaje ya no como mera descriptora de la realidad, sino como constructora de estas, al reconocer en los espacios públicos, los contextos en la cual se desenvuelve su

accionar público, establece pautas de participación que están regidas por valores como la tolerancia, el respeto y la igualdad.

1.2.6 La gestión de lo público

Si la gestión pública tiene como un elemento a desarrollar el que se analicen los problemas que atañen a una comunidad o localidad para posteriormente atenderlos, esto de forma conjunta con las organizaciones civiles, entonces queda la pregunta ¿cómo gestionan las organizaciones civiles un asunto público? Hasta ahora se ha analizado la acción pública que lleva el gobierno en la atención de un asunto público, falta analizar el aspecto desde una organización civil. El giro es importante, ya que los asuntos públicos dado su cariz público-político no es algo tan simple de llevar a cabo como tampoco de analizar.

Establecer una definición de lo público nos llevaría a un camino un tanto complejo y difuso, ya que tiene muchas acepciones según sea la disciplina desde la que se le analice. Sin embargo, la discusión de lo público en los últimos tiempos se debe en parte a la transformación de su significado, y por la otra, a que en ocasiones no se percibe con claridad si al hablar de lo público se hace referencia a los valores, a los lugares, o de lógicas. Para empezar a clarificar la idea de lo público se debe tener presente cuatro precisiones:

1. Al hablar de lo público (ya sea al espacio o a la dimensión) se hace con respecto a una diferencia, es decir, en términos de Bobbio, la dicotomía entre lo público/privado. Para comprender la cuestión pública se debe tener una referencia hacia lo privado o con carácter de privado.
2. La diferencia señalada no es una cuestión devenida por la naturaleza, es, por el contrario, una cuestión construida socialmente. De esto se desprende que lo público/privado no sea una premisa que aplique por igual en todas partes.
3. La diferenciación es polémica, controversial, dado ese carácter de construcción social que tiene, por tanto, posee diversas acepciones según sea la disciplina desde la cual se le analice.
4. La reiteración de la diferencia público/privado desde vocabularios políticos y tradiciones teóricas diferentes tiene una repercusión sobre cómo se



comprende el mundo, de las imágenes que lo visten, sobre todo en su aspecto político, por ende, desde esa particular visión que se tenga de la diferencia, es que se construyen fenómenos y problemas diversos (Rabotnikof,2010:26-27).

La comprensión de lo público pasa entonces por entender esa otra parte que es lo privado, es a través de esa dicotomía que Rabotnikof establece tres sentidos básicos que hacen sensible esa diferenciación:

1. Lo público como lo que es de interés o de utilidad común a todos, lo que atañe al colectivo, lo que concierne a la comunidad y por extensión, atañe a la autoridad que de ahí emana. Esto es opuesto a aquello que es de interés o de utilidad particular. De este primer sentido se desprenden todas aquellas definiciones en las que público tiene una referencia o identificación con pueblo, Estado, gobierno. Por su parte, lo privado tiene una connotación que aplica a lo personal, lo que es singular, que se sustrae de lo público.
2. El segundo sentido relacionado con lo público es aquello que es tangible a la luz del día, que se desarrolla a la vista de todos, lo que es manifiesto y ostensible en contraposición con aquello que es secreto, reservado o confidencial. La diferenciación radica pues en todo aquello que es visible/oculto⁵.
3. Lo público como lo que es de uso común, accesible para todos, abierto en contraposición con lo cerrado, que se sustrae a la disposición de los otros. Este sentido tiene un mayor hincapié en las cuestiones de espacio público, pero también hacia aquello que es abierto, distribuido (Idem:29-31).

A estos sentidos básicos habría que señalar que la cuestión pública tiene otro sentido asociado: el conflicto. Como se describió en la parte de los asuntos públicos, la discusión sobre un problema de carácter público trae consigo un enfrentamiento de intereses de los diversos actores que intervienen en el mismo. Es decir, el continuum de la vida privada se quiebra cuando varios intereses particulares

⁵ Este segundo sentido no ha coincidido históricamente con el primer sentido. Como señala Rabotnikof, en diferentes momentos de la historia, existieron cuestiones públicas que no fueron tratadas públicamente, así como asuntos privados que estuvieron a la luz del día.

perciben que un valor, norma, interés o tradición pública ha sido violentada y que por tanto demanda su reinsertión a esa *normalidad*.

Para la antropología, la cuestión pública tiene otros dos elementos a considerar en el análisis: la cuestión interioridad y exterioridad, y calle-casa. En cuanto al primero, lo interior hace referencia a lo privado, a lo familiar y que por ende tiene un cariz de zona de seguridad, este es el primer referente del individuo y que por tanto conoce y reconoce. De este espacio se desprende todo aquello que requiere ser cuidado de la vida privada: el cuidado del cuerpo, la vida reproductiva y la socialización. Es este dentro de este espacio en el que se percibe la estabilidad, que los sujetos son prisioneros de los roles con los cuales son identificados y a los cuales tienen que responder dentro de una determinada estructura social predeterminada. Por su parte, lo exterior es todo aquello que no se encuentra encerrado, sino que es abierto y donde se puede producir movimientos y en consecuencia no hay roles determinados, cuando cruzamos ese umbral hacia lo abierto, también pasamos de un ámbito seguro hacia la incertidumbre, hacia lo desconocido.

De esta manera, y en relación con lo interior y exterior, la localización del espacio privado como la escena de la casa, crea estereotipos, es decir, como el lugar donde se crean y recrean las identidades individuales, en el que la mujer tiene un papel fundamental, ya que se les vincula con la creación de significados y de la estabilidad. Sin embargo, en este espacio es donde los individuos deben actuar de acuerdo a los modelos impuestos, donde la mujer es invisibilizada. Por su parte, la calle, es el lugar de lo fortuito, de tránsito, donde lo se dan los encuentros impredecibles. Así, casa-calle son espacios que delimitan las actividades cotidianas, separan, distinguen y definen acciones, rutinas diarias, estilos y comportamientos (Soto, 2009:55).

La gestión de los asuntos públicos implica una gestión técnica y política de estos, en donde lo público implica aquello que es abierto, que se desarrolla a la vista de todos y tiene una utilidad común. Pero, además, implica que existe un conflicto derivado del quebrantamiento de un orden establecido de manera social.



Este conflicto se manifiesta en los procesos de gestión, en el cual se pueden visualizar las relaciones sociales. Así lo demostró Max Gluckman (1940), al analizar la inauguración de un puente en Zululandia⁶, el antropólogo sudafricano observó la inauguración de un puente en esa localidad, y pudo determinar que se presentan determinados comportamientos políticos en estos procesos de gestión. Gluckman identifica varios grupos que intervienen en la inauguración del puente (zulúes, blancos, entre otros), los cuales se ubican de manera estratégica en un espacio alrededor del mismo, con lo que se logra identificar determinadas relaciones sociales, pero no solamente esto, sino que los comportamientos políticos que ahí se mostraron estaban en función de las distintas jerarquías sociales que imperaban en esa provincia y que el antropólogo determina como normas sociales.

Son estas normas, presentes en la gestión del puente Malungwana, las que condicionan los comportamientos políticos, las formas de actuar en público. Así, con la construcción e inauguración del puente Gluckman pudo encontrar la forma en que el gobierno controlaba no solamente la mano de obra, sino también la comunidad zulú. Gluckman concluye que las contradicciones que se presentaron en la construcción del puente son situacionales, y que esto tiene una repercusión directa en las organizaciones de los zulúes y los blancos, que constantemente están en conflicto.

La gestión, por tanto, no es únicamente un asunto administrativo, sino que implica determinados procesos políticos, como ha sido expuesto en las anteriores líneas. Las organizaciones civiles que llevan a cabo una gestión de un asunto público se enfrentan a un fenómeno que es complejo, donde requieren comprender las lógicas existentes de los distintos actores que participan en el problema. Pero dado que el problema público es un conflicto en el que intervienen distintos intereses, las organizaciones civiles sufren una serie de apuros al interior de sí mismas, ya que las condiciones de un asunto público son cambiantes, debido a ese carácter político que existe en ellos. Esto les implica que sus acciones se enfrentan a constantes desafíos, enigmas, relaciones de poder, que aunque concebidas

⁶ Zululandia es una provincia de Sudáfrica.

tienen un determinado grado de incertidumbre o ambigüedad, lo que conlleva a organizar (*organizing*) tales acciones encaminadas a tratar ese asunto público.

1.3 La organización de la vida cotidiana: el organizing

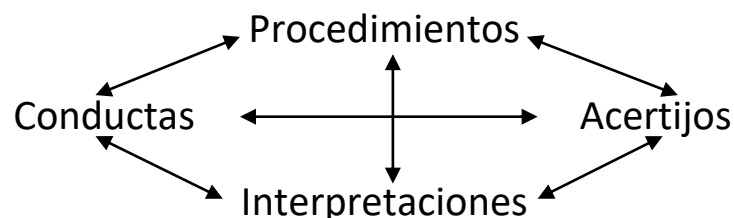
El *organizing* o el proceso de organizar (Weick) se presenta en la vida cotidiana de una manera que generalmente las actividades se encaminan a hacer de la vida más sencilla, previsible y ordenada. Se trata de reducir la ambigüedad, la cual se hace a través de comportamientos entrelazados. Para ello, se basa en acuerdos que conciernen a lo que es real y lo que es ilusorio, lo que Weick llama validación por consenso:

“...presento la validación por consenso como «sentido común» de alto nivel: las cosas en las que está de acuerdo la gente, porque su sentido común y las experiencias interpersonales le hacen considerarlos como algo objetivo” (1982:3).

¿Por qué es importante esta validación por consenso y qué sentido tiene para el *organizing*? La validación por consenso se efectúa cuando existe un dato que rompe con la continuidad de las rutinas, con las actividades de las personas, por lo que empieza a establecerse una tarea organizada para tratar ese dato desconcertante.

Los sucesos que representan un cambio, una diferencia o una falta de continuidad en los procesos de desarrollo, son aquellos que parecen tener más de un significado y por ende son motivos de una cuantiosa actividad colectiva. Cuando los datos no provocan ambigüedad, entonces disminuye la actividad colectiva. Qué función desempeña la tarea de organizar y qué es una organización dependerá de los procedimientos, interpretaciones, conductas y acertijos que se presenten en las actividades cotidianas de los individuos.

Ilustración 1 El organizing de Weick



Fuente: Weick, 1982



El *organizing*, es esa parte de la luna que no podemos ver a simple vista pero que sabemos que existe. En efecto, los teóricos del estudio de las organizaciones se han enfocado en analizar el orden, la coherencia, las rutinas organizacionales, y las conductas que se desprenden de estos hechos. Sin embargo, poca atención ha puesto a los procesos en donde la incertidumbre es amplia, las acciones son unas batallas políticas constantes dentro de la organización y el caos se presenta continuamente. Como argumentan Sims et al., la parte que a menudo se pone en escena de la organización es la parte visible de estas (las conversaciones, los trabajos en la oficina, las actividades manuales, la producción de mercancías, etc.), sin embargo, las acciones que llevaron a establecer esas actividades es lo que permite comprender esa puesta en escena, por ende, el *organizing* es esa parte invisible de la organización, son esas acciones que se llevan a cabo entre bastidores (1993:5).

La tarea de organizar implica que quienes llevan a cabo estas acciones, tratan de hacerlas comprensible entre ellos mismos, así el *organizing* es un proceso de creación de significado, debido a que las palabras o las oraciones pueden ser ambiguas o incomprensibles. Como se interactúa con otros en el trabajo, también se traen consigo las historias y experiencias las cuales encuentran un piso común con la negociación, la coerción, las discrepancias, el compromiso. Los procesos que surgen a partir de lo anterior se presentan con movilidad y a menudo están llenos de conflictos, tensiones, frustraciones y posibilidades.

De lo anterior se desprende que otra característica de la tarea de organizar sea considerada como un proceso social. La interacción que se presenta entre las personas es porque ellas pueden estar congregadas en equipos o grupos, en los cuales la comunicación, el control, y la coordinación son elementos esenciales en la tarea de organizar. Al concebir la tarea de organizar como un proceso social y de construcción de significado, se comprende que existe una tensión continua entre orden y desorden, y donde lo impredecible es determinante y “gestionado” (Sims y et.al.,1993:9).

Weick establece que hay una serie de elementos que posibilitan el surgimiento de la tarea de organizar, estos son:

- Retrospección: Hay una constante en el proceso del *organizing* y es que en las organizaciones los acertijos están siempre presentes, pero lo importante de los acertijos es que después de presentarse, hay historias plausibles que explican hasta donde han llegado las organizaciones, aún y cuando la historia no sea la que realmente los llevo a esa posición, de ahí que, las organizaciones traten de responder la siguiente pregunta ¿cómo puedo saber lo que pienso hasta que vea qué es lo que digo?
- Ejecución: en las organizaciones no solamente existen las cuestiones objetivas (números, hechos, precisión, responsabilidades) sino que también hay subjetividad, abstracción, suposición, paliativos, inventos y arbitrariedades, todo esto implica que los problemas que las organizaciones padecen se derivan a partir de su propia creación.
- Ambigüedad: los insumos principales con los que cuentan las organizaciones son los datos informativos ambiguos, inciertos y confusos. De ahí que la tarea de organizar tenga como propósito establecer un determinado nivel de certidumbre que permita un flujo constante de las actividades que se desarrollan dentro de la misma. Esto implica que las organizaciones trabajan dentro de un determinado umbral de certidumbre, pero también de incertidumbre. La forma en que los actores negocien estos umbrales, tendrá un efecto en sus actividades ya que determinará una versión aceptable de lo que está sucediendo en un determinado momento. Así la validación por consenso asegura que la actividad en sí y el contenido se aclara por la reducción de la ambigüedad.
- Recuerdos: cuando en una organización se presenta un nuevo dilema, la organización lo trata vertiendo sobre él el conocimiento y su experiencia acumulada, pero esto puede generar una actitud ambivalente respecto a la sabiduría del pasado sea acertada para poder lidiar con el dilema.
- Círculos viciosos: cuando se presentan los dilemas y se aplica una solución al mismo y no resuelve el problema, entonces genera un círculo vicioso. De esta manera, las relaciones de causa y efecto que existen en las organizaciones son confusas y, con frecuencia, circulares. La red de



relaciones causales es la que impone a la organización gran parte de los controles que la estabilizan o la quebrantan.

- Control: el control no reside en una técnica o herramienta, sino que hay requiere de un patrón de alianzas, eslabones causales y normas que existen entre la gente que realiza o hacen fracasar los esfuerzos por controlar.
- Intercambiabilidad: cuando las funciones están bien definidas hay a pesar de ello, una interferencia en esas labores por una persona, lo que conlleva a una intercambiabilidad de personas y puestos en las organizaciones que demanda la tarea de organizar.
- Franqueza: cuando las organizaciones aplican políticas de apertura, franqueza y confianza es porque hubo en ellas anteriormente valores que se contraponían a éstos, por tanto, es importante analizar las consecuencias que tuvieron esos valores adversos a la franqueza en la organización.
- Cadenas causales: en determinados momentos, las cadenas causales se convierten en procesos largos y tediosos. De ahí, que un momento importante sea la planeación, pero una planeación deficiente deja como consecuencia que los planes sean utilizados como:
 - Símbolos: se convierten en símbolos cuando una organización no sabe cómo va, o si está fallando, puede enviar un mensaje diferente a los observadores.
 - Anuncios: los planes se transforman en anuncios cuando la organización requiere atraer inversionistas.
 - Juegos: los planes pueden ser juegos porque a menudo son empleados para probar la seriedad de las personas en relación con los programas que presentan.
 - Excusas para interacciones: esto sucede cuando se aprovechan para introducir conversaciones entre diversos grupos sobre proyectos que pueden ser de poca importancia.
- La masa confusa: las organizaciones no son constructos coherentes, lo que prevalece en ellas son la confusión, por lo que éstas se presentan como estructuras superpuestas, es decir, el orden que hay en ellas corresponde a

experiencias momentáneas, de concepciones particulares de la gente que las inventa o imagina. (Weick,1982:5-12).

Al analizar la tarea de organizar, se parte del mismo proceso de las acciones del *organizing* y de la forma en que surge la organización. A partir de esto, la concepción de la organización no es una cuestión estática, sino que es un ente que actúa, entendiéndose por esto último una interacción doble entre dos o más seres humanos. Así, cuando Weick afirma que la organización actúa, también lo hacen los actores que la integran, y por consecuencia, las interacciones que existen se convierten en la materia prima que forman los procesos, pero aún más, la afirmación de la organización actuante se disgregue en un marco de conductas entrelazadas entre dos o más personas y en un conjunto de reglas de montaje a través de las cuales se ensamblaron esas conductas e iniciaron secuencias para producir un resultado (1992:39).

Comprender la interacción doble se parte por la unidad más simple que la compone, la interacción. Las conductas de una persona dependen de las conductas de otra u otras, esto es lo que se llama interacción. Las interacciones se vuelven importantes en la tarea de organizar, debido a que las conductas y las respuestas a ésta se enmarcan en patrones de respuesta condicional, así, los patrones en que la acción de un actor α provoca una respuesta específica en el actor ω y dicha acción es luego respondida por el actor α . Para Weick, la interacción doble se convierte en la unidad de análisis, debido a que la tarea de organizar implica control, influencia y autoridad (1992:89).

El estudio del *organizing* para Czarniawska parte del hecho que este se constituye a partir de la construcción social. De este concepto se deberá entender que la realidad es un proceso de construcción social, donde construcción entraña un proceso por el cual algo está siendo elaborado a partir de una cuestión material, y lo social significa *no individual* o en términos de Aronson, las personas son animales sociales (Aronson citado por Czarniawska,2008:3). La aprehensión del proceso de organizar no se puede realizar a partir de la ontología, ya que en ello existen las preguntas condicionales si *entonces*, o como dice Czarniawska la ontología es como la religión, o, algunos creen que existen los bosques, aunque



nunca hayan ido o visto alguno, o aún más, algunos más creen que los dinosaurios y los hombres convivieron, aunque existen muchas evidencias de que esto no fue posible (2008:6).

La única manera de estudiarlo es a través de la epistemología, ya que siempre nos preguntamos *¿cómo (how) fue que se construyó?* De esta manera, no es necesario establecer las propiedades de la organización para analizar el *organizing*, sino a partir de una pregunta: *¿cómo ha sido construido el proceso de organizar?* Czarniawska establece que para las personas que estudian las organizaciones, deben analizar las definiciones performáticas más que las definiciones ostensivas, es decir, comprender cómo se representan (*performed*) las organizaciones más que cómo aparecen.

Tabla 1 Comparación entre definición ostensiva y performativa de acuerdo con Czarniawska

Definición ostensiva	Definición performativa
Una organización es una unidad distintiva con propiedades como la de los objetos físicos (pequeños, medianos, grandes).	Una definición de organización surge a partir de las percepciones sociales que cambian con el contexto.
Los actores actúan en una organización, la cual existe independientemente de sus acciones.	Los actores constantemente construyen una organización a través de sus acciones e interpretaciones de lo que ellos mismos y otros están haciendo.
Los investigadores pueden describir mejor la organización que los propios actores.	El conocimiento de una organización reside en primer lugar en los actores; los observadores pueden tener conocimiento acerca de una organización, lo cual no es resultado de un acceso privilegiado a la realidad.
Solo puede haber una única descripción de una organización	Pueden existir muchas descripciones de la misma organización, que pueden ser comparadas con base en criterios pragmáticos o estéticos.
El propósito de la investigación es para formular principios.	El propósito de la investigación es capturar y describir prácticas.

Fuente: Czarniawska, 2008: p. 7

En el proceso de capturar el proceso de lo organizado, se presenta a menudo que, quienes están enfocados más en realizar análisis del tipo de una consultoría, llevarán a cabo una lógica de la práctica. Mientras que, para un constructivista, la lógica que utiliza es la de la representación.



Tabla 2 Comparación de las lógicas para comprender el proceso de lo organizado

La lógica de la teoría	La lógica de la práctica	La lógica de la representación
Abstracta	Concreta (situada en tiempo y espacio)	Abstracta (pero a menudo utiliza ejemplos hipotéticos concretos)
Esconde sus logros retóricos	Discursivamente incompleto (a menudo yace sobre el conocimiento tácito)	Retórica sofisticada
Pretende utilizar la lógica formal	A menudo se recurre al conocimiento narrativo, pero las narrativas raramente se estilizan; lo cronológico representa causalidad.	Utilizan estilizadas narrativas de conocimiento (distintos géneros, repertorios legítimos de tramas y héroes.
Se refiere a criterios metodológicos de verdad	Utiliza criterios pragmáticos/estéticos en evaluaciones post factum	Utiliza la racionalidad formal (fines, medios, resultados) como un criterio de evaluación.

Fuente: Czarniawska, 2008: p.12

El análisis del *organizing* quiere decir que uno espera antes de que concluya algo que se ha organizado. A partir de esto, Czarniawska establece que este proceso conlleva a construir una *red de acción*, en la que se comprende los efectos temporales del desarrollo del *organizing*. Para Czarniawska, la red de acción se explica a partir de que en cada espacio y tiempo existe un orden institucional —un conjunto de instituciones—, no necesariamente coherente, que son reconocidas como imperantes en ese momento. Tales instituciones determinan la tarea de organizar en el sentido que las conexiones entre las acciones seguramente algunas son legítimas y otras no, o aún no.

Otra característica de la red de acción reside en que comparten un marco de referencia, es decir, las acciones en red no necesitan saber la existencia de otras

acciones o conexiones, sino hasta el momento en que se entrecruzan, por lo que sus conexiones se presentan en un espacio y momento determinado. De esta manera la noción de red de acción permite capturar tanto las conexiones reales como las virtuales. Un aporte que hace la red de acción es que la tarea de organizar puede o no llevar a la construcción de macro-actores, esto dependerá del grado en el cual las conexiones entre las acciones se han estabilizado. Así, desde la red de acción, podemos conocer por qué están estos actores y no otros, por qué se conectaron esos actores, por qué están estas conexiones entre las acciones que generan esa red, en pocas palabras, podemos conocer la genealogía de esa red de acción. (Czarniawska,2008:15-21)

1.4 Dar sentido a las acciones organizadas: el sensemaking

¿Cómo se entrelazan el proceso de organizar con el de hacer sentido? Weick establece que el enfoque de hacer sentido (*sensemaking*) es retratar el desarrollo de organizar como si fuera la experiencia de ser arrojado dentro de una corriente de rápidos en curso, es una incognoscible e impredecible experiencia que anda en busca de una respuesta a la pregunta ¿Cuál es la historia? El *sensemaking* captura las realidades en las cuales se despliega la agencia, el flujo, la ambigüedad, la fugacidad, el desarrollo y el afloramiento, realidades que son a menudo oscurecidas por el lenguaje de las variables, sustantivos, cantidades y estructuras. El hacer sentido en la organización deviene de poner atención en las cosas sutiles, pequeñas, las relaciones, lo oral, el detalle; el *sensemaking* es apreciar la pequeñez que no tiene correspondencia con insignificancia, ya que estructuras pequeñas y breves pueden tener grandes consecuencias. (Weick,2005:410).

La pregunta principal para el *sensemaking* es la siguiente: ¿cómo algo se convierte en un evento para los integrantes de una organización? Lo que lleva a preguntarse entonces ¿qué es un evento? Cuando se presenta un evento, entonces las personas tienden a preguntarse ¿Qué es lo que está sucediendo? Esto los llevará a preguntarse ¿qué se supone que debo hacer? Estas preguntas entrelazadas ponen de relieve que las personas realizan determinadas actividades en un continuo de su vida cotidiana, pero cuando se presenta un evento, los



significados con los cuáles les permitía realizar sus acciones, han perdido la estabilidad por lo que requieren encontrar el sentido para poder actuar en el futuro y así continuar con el flujo de la experiencia.

Pero si bien lo anterior delimita el hacer sentido, poco tiene que ver con lo organizacional, para salvar este punto, lo organizacional y el hacer sentido se constituyen mutuamente, esto es, la organización es un intento por ordenar los flujos intrínsecos de la acción humana, para canalizarlo hacia ciertos fines, para darle una forma particular, a través de una generalización e institucionalización de significados y normas (Tsoukas y Chía citado por Weick,2005:410). Bajo esta argumentación, Weick discute que es necesario entender que la organización emerge a través del *sensemaking*, y no pensar que la organización precede al hacer sentido o que el *sensemaking* es producido por la organización.

En este sentido, el *organizing* y el *sensemaking* comparten que las personas organizan los insumos ambiguos para darle sentido, y difundir este sentido en el mundo para hacerlo más ordenado. Weick establece que el *sensemaking* se puede analizar como un ciclo recurrente compuesto por una serie de eventos ocurridos a través del tiempo. El curso comienza cuando los individuos forman anticipaciones conscientes e inconscientes y supuestos, que servirán como predicciones sobre eventos futuros. Subsecuentemente, los individuos experimentan eventos que pueden ser discrepantes con respecto a las predicciones. Eventos discrepantes, o sorpresas, activan una necesidad de explicación, o post-expresión y también la necesidad de un proceso a través del cual se desarrollan las interpretaciones de las discrepancias. La interpretación, o sentido, es atribuido a las sorpresas, por el ende, el significado es asignado a la sorpresa como un resultado del proceso de construcción de sentido. Siempre que una expectativa no es confirmada, algún tipo de actividad continua es interrumpida. Por ende, lo interesante para el *sensemaking* es comprender como las personas hacen frente a las interrupciones (eventos) (1995:4-5).

¿Por qué es importante este proceso de hacer sentido? Weick retoma a Feldman para explicar que el “*sensemaking* como proceso interpretativo, es necesario para los miembros organizacionales para comprender y para compartir el

entendimiento sobre las características de la organización, como por ejemplo de qué se trata, qué está bien y mal, cuáles son los problemas que debe enfrentar y cómo debe resolverlos” (1995: 5). En el mundo real, los problemas no se presentan para las personas como dados. Ellos deben ser contruidos con los elementos de las situaciones problemáticas los que son confusos, problemáticos e inciertos.

Por ende, para convertir una situación problemática en un problema, una persona debe hacer un determinado tipo de trabajo. Debe construir sentido de una situación incierta que inicialmente no tiene sentido. ¿Y esto cómo lo hace? El *sensemaking* tiene una propiedad crucial: las situaciones humanas se clarifican progresivamente, pero esta clarificación frecuentemente funciona al revés. Para Weick, la clarificación no parte de que anticipadamente se constituye el sentido de las acciones, sino que éstas cobran sentido de forma retrospectiva (1995: 11).

Los procesos por los cuales se da inicio de construcción de sentido son:

- 1.- Los procesos de construcción de sentido mediante la justificación.
- 2.- La elección como el evento que se centra en los procesos de construcción de sentido y en la justificación.
- 3.- Los procesos de construcción de sentido mediante la retrospección
- 4.- La discrepancia como la ocasión para los procesos de construcción de sentido.
- 5.- La construcción social de la justificación.
- 6.- La acción determina la cognición, una idea que está compuesta por los ítems 2, 3 y 4.

Estos procesos se transforman en una receta que trata de cocinar una pregunta: ¿Cómo puedo saber lo que pienso hasta que veo lo que digo?, para cocinar esta pregunta hay que seguir las instrucciones de la receta: la justificación (mis pensamientos justifican mis primeras palabras), elección (elijo las palabras en las que me voy a centrar y sobre los pensamientos que las van a explicar), procesos de construcción de sentido retrospectivos (miro hacia atrás a lo que dije en primer término desde un punto posterior en el tiempo cuando la conversación ha terminado), discrepancias (tengo una necesidad de ver lo que dije cuando algo no



tiene sentido), construcción social de la justificación (invoco los pensamientos que han sido socializados para rotularlos como aceptables) y acción como la ocasión para los procesos de construcción de sentido (mi acción de hablar comienza el proceso de construcción de sentido) (Weick,1995:11-12). Envolverse en los procesos de construcción de sentido es para construir, filtrar, enmarcar, crear facticidad e interpretar lo subjetivo como algo más tangible (Turner citado por Weick,1995:14).

Por tanto, el *sensemaking* es el proceso de utilizar el verbo y conjugarlo en gerundio y posteriormente volverlo en hermenéutica para comprenderlo. Como mencionaba Czarniawska, la cuestión de la construcción conlleva la idea de este proceso parte de algo tangible, y esto, es importante para el *sensemaking*, ya que existe algo al cual debe dársele sentido, para que sea sensato. Cuando las personas no logran establecer la construcción de sentido a sus acciones, esto deviene en un fracaso significativo como existencial. Por ello, cuando "la gente crea sentido de las cosas, leen en las cosas los significados que desean ver; le confieren significados subjetivos a los objetos, las expresiones, las acciones y demás, lo que les ayuda a construir su mundo inteligible para ellos mismos" (Frost y Morgan citados por Weick,1995:14).

La construcción de sentido se entiende como un proceso que tiene las siguientes características:

- 1.- basado en la construcción de la identidad
- 2.- retrospectivo
- 3.- enactivo con los contextos de significación
- 4.- social
- 5.- continuo
- 6.- enfocado en y por las señales extraídas
- 7.- conducido por la plausibilidad más que por la precisión

Pasemos a su desagregación:

- *Basado en la construcción de la identidad*

La construcción de la identidad se realiza a través de un proceso alejado de la interacción, cuando se establece una interacción, el sensemaker se encuentra en

un dilema sobre que definición del yo debe ser utilizada, por lo que se convierte en un enigma continuo sufriendo redefiniciones, en coincidencia con la presentación de algún yo a otros e intentando decidir cuál de los yo es el apropiado. De esta manera, el sensemaker a partir de saber quién es, su definición de lo que "que está afuera" cambiará. Las personas, desde este enfoque, son como un repertorio de definiciones del yo que definen "esto", pero esta situación también puede presentarse de manera viceversa, es decir, a partir de la definición de la situación, se define el yo. Más adelante veremos, que este punto no es del todo válido, ya que al presentar a las personas que utilizan un determinado vestuario y que una vez concluida la obra, lo cuelgan y utilizan otro, es desmentido por Victor Turner, donde es más plausible su enfoque de *communitas* como elemento que permite establecer lazos estrechos entre un grupo de personas que enfrentan un conflicto y los lleva a realizar ritos de pasaje.

- *Retrospectivo*

La cuestión de porque el *sensemaking* tiene esta característica retrospectiva es porque la realidad no puede ser capturada por la experiencia vivida a través de las acciones que se llevan a cabo en el presente, en el momento actual; describir la experiencia vivida es un proceso en el cual la realidad solo puede ser aprehendida en la medida que las acciones se analizan de forma pretérita, es decir, las personas pueden saber lo que están haciendo sólo después de lo que han hecho. Weick establece, a partir de Schutz, Pirsig y Hartshorne, de que el tiempo existe en dos formas distintas: como una duración pura y como segmentos discretos. La duración pura es aquel flujo continuo de experiencia que no contiene irrupciones, por lo que la experiencia es siempre singular, ya que, si fuera plural, entonces se apelaría que ésta ha tenido varios episodios.

Mientras que, para comprender el tiempo como segmentos distintos, se requiere salirse de ese flujo continuo de la experiencia, y entonces tendríamos experiencias que son resultado de momentos distintivos. Al enfocarse a ese tipo de experiencia, inherentemente estamos apelando al pasado, algo que ya ha sucedido, y esto debido a que el tiempo siempre es continuo. Comprender el significado de las



experiencias es por tanto una acción que ya aconteció; como la atención está dirigida hacia atrás a un punto específico en el tiempo cualquier cosa que ocurra en ese momento influenciará lo que es descubierto cuando la gente observa hacia atrás.

Dado lo que se ve en ese momento es un recuerdo, cualquier cosa que afecte el recuerdo afectará el sentido que se construye de aquellos recuerdos. Consecuencia de lo anterior, es la secuencia, estímulo-respuesta, puede ser un elemento analítico engañoso, sólo cuando acontece una respuesta puede ser definido un estímulo plausible. Esta inversión ocurre porque nunca podemos conocer la fase inicial. Una acción puede convertirse en objeto de atención sólo cuando ya ha ocurrido (Weick, 1995:26).

La forma en que surgen retrospectivamente los significados específicos dependerá del momento en que el Ego realice ese proceso, de ahí que las modificaciones de esas experiencias dependerán de la forma particular en que el Ego le ponga atención a esas experiencias vividas. Un ejemplo es cuando uno trae a la memoria recuerdos sobre una persona, si la persona sigue estando con vida, esa experiencia vivida tendrá un determinado significado, caso contrario, si la persona ya murió, entonces la experiencia vivida tendrá un significado distinto.

Este ejemplo pone de manifiesto que el proceso de construcción de sentido retrospectivo es una actividad en la cual muchos significados posibles necesitarán ser sintetizados, porque muchos proyectos diferentes están en marcha en el momento en que la reflexión tiene lugar, de esta manera, el sujeto se enfrenta a problemas de equivocabilidad, pero no de incertidumbre, de confusión, pero no de ignorancia. Para solventar esto, las personas necesitan valores, prioridades y claridad sobre las preferencias para ayudarlos a ser claros sobre los proyectos que importan. La claridad en los valores clarifica lo que es importante en la experiencia transcurrida, lo que finalmente da algo de sentido sobre lo que significa la experiencia transcurrida (Weick, 1995:27-28).

Los procesos de retrospectión están sujetos a errores debido a que el futuro es indeterminado e imprevisible, a ello, hay que sumar que el pasado ha sido reconstruido conociendo el resultado, lo que indica que las cosas nunca sucedieron

exactamente de la manera en que se recordó que han sucedido. Por eso, el proceso de construcción de sentido retrospectivo borra muchas de las secuencias causales que lo hacen más difícil para lograr el resultado final. No obstante, es importante conservar los hallazgos observando los sesgos retrospectivos en perspectiva, y para ello se necesita recordar tres cosas:

- En primer lugar, el proceso de construcción de sentido retrospectivo en la vida cotidiana abarca un período de tiempo relativamente corto entre la acción y la reflexión, lo que significa que las huellas de la memoria son típicamente recientes y ricas en indeterminación y que la gente está atenta sólo de un puñado de proyectos al momento en que mira hacia atrás hacia lo que ha sucedido. Ambas tendencias trabajan en contra de la probabilidad de que las distorsiones serán sustanciales.
- En segundo lugar, la retrospectión sólo clarifica más el pasado que el presente o el futuro; no puede hacer que el pasado sea transparente. A pesar de que el pasado puede estar sujeto a un borrón parcial, no es destruido.
- Y, en tercer lugar, el sentimiento de orden, claridad y racionalidad es una meta importante del proceso de construcción de sentido, lo que significa que una vez que se logra dicho sentimiento, se detienen los nuevos procesos retrospectivos. (Weick, 1995:29).
- *Ver lo realizado (enact) con los contextos de significación*

Una pregunta es fundamental para comprender el concepto de lo realizado (enact): ¿Es la realidad (el mundo) que vivimos algo que está ahí con independencia de nuestras percepciones acerca del mismo? Para responder a esta pregunta es necesario comprender lo realizado (enact), la cual tiene un doble significado: por un lado, implica poner en ejecución, pero también representar o actuar. Nosotros, como seres humanos, los procesos de cognición no son de la representación de un mundo pre-dado, por una mente pre-dada, sino la puesta en obra de un mundo y una mente a partir de una historia de la variedad de acciones que un ser realiza en el mundo. De esta manera, lo realizado (*enact*), como movimiento, implica que el conocimiento



es acción en el mundo (ejecución). Este llevar “algo a cabo” es lo que determina la historia de lo que se puede llevar a cabo más tarde, y es eso mismo lo que hace emerger mundos en los cuales se seguirá llevando a cabo (Ojeda, 2001:289). Como afirma Varela:

El mundo no es algo que nos haya sido entregado: es algo que emerge a partir de cómo nos movemos, tocamos, respiramos y comemos. Esto es lo que denomino nos dice la cognición como enacción, ya que la acción connota el producir por medio de una manipulación concreta. (Varela citado por Ojeda, 2001:289).

A partir del entendimiento de lo realizado (*enact*) como ejecución y actuación, entonces se comprende que el ambiente no es algo ajeno o distinto a las personas, sino que forman parte del ambiente mismo, y lo que es aún más, ese contexto *emerge* a partir de nuestras propias acciones, esto generan los materiales que se convierten en las restricciones y oportunidades que enfrentan (Weick, 1995:31).

Pero la actividad es producto del estímulo de la situación, porque la situación por sí sola ayuda a producir la situación que causa la actividad en el individuo, esto es, que existe una co-deterdiminación, y esto en última instancia es lo que produce la construcción de sentido. Pero nos advierte que la construcción no es una relación unidimensional, sino un proceso doble, es una relación del *yo + tú*. Si esto es cierto, entonces surge la pregunta ¿cómo lidian las personas con el contexto? Weick se apoya en Follet para argumentar que no hay una resistencia hacia el contexto por parte de las personas, sino una confrontación con el mismo. Es decir, que la confrontación hace hincapié que existen otros intereses dentro del mismo y que al hacerlos evidentes, se muestran las incompatibilidades de los mismos, pero no se trata de eliminarlos, por el contrario, dejar la posibilidad de integración como el método de encontrar diferencias (Follett citado por Weick, 1995:33-34).

La confrontación con el contexto a partir de la enacción, es para Weick, establecer que las cosas existen en la realidad indistintamente de la percepción de las personas, pero que esas cosas, que no sabemos que son, disparan (estimulan) ese doble proceso de la actividad-situación (ejecución-actuación) con las demás

personas, entonces, al momento de establecer el concepto que puede definir la cosa, las discrepancias se hacen evidentes, al mostrarse las diferencias entonces estas se tratan de integrar para poder establecer el significado del concepto que defina la cosa. De esta manera, es que se construye socialmente el concepto sobre la cosa.

Este proceso de construcción de sentido implica que una vez institucionalizado, trae consigo limitaciones que restringen las acciones y las orientaciones, dando origen a las rutinas de acción que previamente se han organizado. Así, la creación de sentido se convierte en una fuente que alimenta a la institucionalización.

- *Social*

La construcción de sentido se realiza a partir de lo social, como analizamos anteriormente, esto implica *no individuación*, agrupamiento, colectividad. Weick argumenta que la conducta es contingente a la conducta de otros, y esto es determinante para conceptualizar a una organización ya que ella es “una red de significados compartidos intersubjetivamente que son sostenidos a través del desarrollo y uso de un lenguaje común y la interacción social cotidiana” (Walsh y Ungston citados por Weick, 1995:38). Tanto en un plano social como en uno organizacional, la conducta es referenciada por la presencia de otras –reales o imaginarias–, sobre todo, cuando en una organización se realizan tomas de decisiones, éstas no se llevan a cabo en el vacío, sino que deben tomarse una serie de consideraciones que pueden determinar si se llevan a cabo o no.

En el proceso de construcción de sentido, Weick retoma del interaccionismo simbólico elementos con los cuales ha ido construyendo las anteriores características del *sensemaking*, y que aquí, termina por afirmar una vez más: el yo, la acción, la interacción, la interpretación, el significado y la acción conjunta. Esta reafirmación tiene como propósito no olvidar las formas en las que la gente activamente modela los significados de los otros y los procesos de construcción de sentido. De ahí que diversos estudiosos del fenómeno pongan especial interés en



analizar en el habla, el discurso y la conversación porque es la forma en que se mediatiza un gran acuerdo de contacto social (Weick,1995:41).

Otra forma en que se crea el *sensemaking* es cuando hay una convergencia de acciones, las cuales son coordinadas por:

- sus equivalencias en significado
- significados distribuidos,
- puntos de vista traspuestos de eventos ambiguos
- intimidad no revelada

Entender el proceso de construcción de sentido es poner atención en pistas para la coordinación como el otro generalizado, los prototipos, los estereotipos y los roles, especialmente considerando que las organizaciones parecen dirigirse hacia una "arquitectura de simplicidad", esto es, eliminando aquellos aspectos que parecen poco importantes o significativos.

- *Continuidad*

“La gente siempre está en el medio de las cosas, las que se convierten en cosas, sólo cuando aquella misma gente se centra en el pasado desde algún punto más allá de éste”. (Weick,1995:43) Con la afirmación anterior, Weick establece que las personas se encuentran dentro de un flujo continuo de la experiencia, pero para poder encontrar el sentido de la misma, no lo puede realizar desde dentro de ese flujo, porque este nunca se detiene, para hacerlo, se debe salir de ese flujo y mirar hacia atrás, entonces analizar los distintos momentos y encontrar el significado de los mismos, pero cada persona determina de forma particular como corta esos momentos y les extrae el sentido. Es decir, la construcción de sentido no se realiza en las actividades cotidianas de las personas todo sigue presentándose con “*normalidad*”; solo cuando se llegan a presentar situaciones discordantes para los individuos.

La cuestión es entonces ¿cómo podemos diferenciar una situación de “*normalidad*” con una desconcertante? Weick, sustentándose en Winograd y Flores, establece que las situaciones que generan desconcierto poseen las siguientes particularidades:

1. No puedes evitar actuar: tus acciones afectan la situación y a ti, frecuentemente contra tu voluntad.
2. No puedes volver atrás y reflexionar sobre tus acciones: estás inmerso en tus intuiciones y tienes que lidiar con cualquier cosa que se presente cuando se presente.
3. Los efectos de las acciones no pueden ser previstas: la naturaleza dinámica de la conducta social impide la predicción precisa.
4. No tienes una representación estable de la situación: los patrones pueden ser evidentes después del hecho, pero en el momento en que se extiende el flujo no hay nada sino fragmentos arbitrarios capaces de ser organizados en un montón de patrones diferentes o posiblemente en ninguno.
5. Cada representación es una interpretación: no hay ninguna forma de establecer que alguna interpretación es correcta o incorrecta, lo que significa que es imposible un "análisis objetivo".
6. El lenguaje es acción: cada vez que la gente dice algo crea más que describe una situación, lo que significa que es imposible, mantenerse separado de cualquier cosa que emerja a menos que no digas nada, lo que es una extraña forma de reaccionar ante una situación que se desvía de cualquier manera (1995:44).

De lo anterior se desprende que, las personas al interactuar entre ellas y con el contexto, se encontrarán en situaciones desconcertantes, decir, por más que se pretenda controlar todas las variables sobre los posibles cursos de acción de las actividades, siempre existirá algún elemento sobre el cual no se contempló cuando se realizó la planeación o que se presentó de manera azarosa o fortuita, entonces esto disparará las situaciones de desconcierto. Esto que se presenta en la vida cotidiana, también está presente en las organizaciones, sobre todo en la toma de decisiones. En las organizaciones el flujo continuo es interrumpido cuando se realizan proyectos o planeaciones, ya que son momentos en los cuales, se analiza la experiencia pasada para llevar a cabo actividades en el futuro. Pero estos proyectos poseen otra característica particular: son momentos en los que se crea



Casa abierta al tiempo

significado, aunque las personas que se encuentran en medio de ese proceso no se percaten de ello. Es precisamente en estos momentos, en tanto ceremoniales⁷, que los distintos grupos en la organización se percatarán de que “*necesitan hacer cosas, convertir cosas*”, por lo que las palabras y sus acciones se convierten en esenciales para el analista para comprender la construcción de sentido.

Las personas que se encuentran insertos proyectos se saben conscientemente de esta situación, por lo que difícilmente dejarán de advertir lo que está alrededor de sus proyectos, no son indiferentes. Esto es verdadero y se manifiesta cuando los flujos (proyectos) se interrumpen. La respuesta ante una interrupción es una manifestación emocional, por lo que la cuestión de la emoción (sentimiento) influye en el proceso de la construcción de sentido. La interrupción es una señal de que han ocurrido cambios importantes en el contexto. De ahí que un evento clave para la emoción es la “*interrupción de una expectativa*”. Tiene un sentido evolutivo construir un organismo que reaccione significativamente cuando el mundo no es de la forma que fue. La emoción es lo que sucede entre el tiempo en que se interrumpe una secuencia organizada y el tiempo en que se elimina la interrupción, o se encuentra una respuesta sustituta que permite que se complete la secuencia (Weick, 1995:46).

No es muy difícil adivinar que las emociones que se manifiestan cuando se interrumpe inesperadamente una secuencia de comportamiento organizada, sean negativas; esto es válido únicamente cuando la interrupción se interpreta como dañina o perjudicial. En cambio, serán positivas si presenta cualquiera de las dos siguientes situaciones: cuando hay una repentina e inesperada supresión de un estímulo interruptor, por ejemplo, el transferir un jefe problemático. La otra situación los eventos que repentina e inesperadamente aceleran la concreción de un plan o la secuencia comportamental puede generar emociones positivas, como puede ser,

⁷ Veremos más adelante, que no son precisamente ceremoniales, sino rituales. Por el momento solo aclararemos que un rito es una forma de conducta religiosa que se hallan asociadas a transiciones sociales (transformatorio), mientras que una ceremonia es una conducta religiosa asociadas a estados sociales y en las que las instituciones político – legales tienen mayor importancia (confirmatoria) (Turner, 2007:105)

que se tenga previsto que la revisión y aprobación del proyecto final se lleve a cabo en σ tiempo, y resulte que fue aceptado en un tiempo menor a σ (Weick, 1995:47).

Las dos fuentes de emociones positivas, en el contexto de las relaciones, no se mantienen incólumes, pueden cambiar con el tiempo: si en una relación estrecha (supongamos dos personas) las emociones positivas cambian, entonces uno de ellos debe suprimir el estímulo interruptor para cambiar el sentido de la emoción, pero debe hacerlo de manera inesperada. Por ejemplo, supongamos que un par de amigos llevan a cabo un proyecto, y con el paso del tiempo, dada la naturaleza del proyecto, comentan entre ellos que es necesaria otra persona y deciden integrar al proyecto a otra persona para que les ayude a realizar determinadas actividades y terminen a tiempo el proyecto, entonces uno de ellos se encarga de hacer la contratación. Una vez que se ha integrado esa persona, los amigos se percatan con el transcurso del tiempo, que esa persona se ha convertido en un lastre porque constantemente interrumpe las actividades cotidianas del proyecto, entonces las emociones positivas se convierten en negativas; la forma de solucionarlo es que quién lo contrato también lo despida, sin avisarle previamente al amigo.

En un contexto organizacional, aunque las relaciones que establezcan entre los compañeros puedan ser de corto tiempo, son lo necesariamente estrechas, intensas e interdependientes. En las organizaciones, cuando se presenta estas relaciones estrechas, la posibilidad de interrupción inesperada y facilitación inesperada es más improbable de presentarse debido a que los compañeros se conocen poco entre sí. Weick argumenta que en la vida organizacional los sentimientos son más fuertes, y pueden ser positivos y negativos. Cuando un integrante de la organización se percata de la volatilidad del ambiente organizacional, actúa de manera más autónoma, lo que le permite ser más independiente de los demás, pero también puede generar que sea menos propenso a colaborar con los demás integrantes de la organización, por lo que reporta menos emocionalidad en su experiencia organizacional (1995:48).

Entre las conclusiones que aporta Weick sobre este apartado, se encuentran que la construcción de sentido en las organizaciones proviene de las interrupciones de flujo que conlleva emociones negativas y esto se debe a tres razones:



- 1.- La gente tiene poco control sobre el principio o la terminación de las interrupciones.
- 2.- A lo largo del tiempo la gente tiende a experimentar más estímulos de interrupción en la forma de regulaciones, muertes, competidores, tomas de posesión (takeovers), reorganizaciones, y demás.
- 3.- El logro de los planes en las organizaciones es frecuentemente más lento que acelerado debido a, por ejemplo, cortes presupuestarios, volumen de negocios, resignaciones, escasez o reevaluaciones corrientes (Ídem).

De esta manera:

Cuando la gente ejecuta una secuencia de acción organizada y es interrumpida, trata de construir sentido de eso. Cuanto más extensa sea la búsqueda, más grande será el despertar y más fuerte la emoción. Si la interrupción retarda el logro de una secuencia organizada, es probable que la gente experimente enojo. Si la interrupción ha acelerado el logro, entonces es probable que experimenten placer. Si la gente encuentra que la interrupción puede ser burlada, experimentarán alivio. Si encuentran que la interrupción ha frustrado un plan de nivel alto, entonces el enojo es probable que se transforme en rabia y si encuentran que la interrupción ha frustrado una secuencia comportamental menor, entonces es probable que se sientan irritados. (Weick,1995:49).

- *Centrado en y por las señales extraídas*

El investigador que analiza la construcción de sentido encontrará frecuentemente en sus indagatorias, que este proceso se lleva a cabo de una manera rápida, por lo que encontrará es el sentido de la construcción de sentido más que el proceso del *sensemaking*. Una medida para analizar el proceso de construcción más que el resultado de tal proceso es averiguar la forma en que las personas lidian con los enigmas prolongados que desafían al proceso de construcción de sentido, enigmas como las paradojas, los dilemas y los eventos inconcebibles. También necesitamos poner atención en las formas en que la gente observa, extrae señales y embellece lo que extrae (Ibídem: 49).

Con las señales extraídas —que tienen estructuras simples y familiares— las personas desarrollan un sentido extenso de lo que puede ser que ocurra. En el plano organizacional, las señales extraídas son puntos referenciales para el análisis del poder. Cuando las personas actúan, por ejemplo, cuando producen frases, hay una dualidad en la estructura en la que ellos producen. La frase parcialmente completa posee contenido ya especificado y los significados para la continuación de la frase. La frase parcial limita el número de formas en las cuales el resto de la frase se puede terminar, pero aún hay alguna latitud hacia la que varias posibilidades pueden ser realmente realizadas. Los comienzos de la frase reducen, pero no eliminan, la indeterminación (Weick, 1995:50).

Un ejemplo de lo anterior es cuando se decide adquirir un automóvil en un lote de autos usados, el vendedor muestra un auto y especifica que las condiciones en la que se encuentra son excelentes, pero el posible comprador, se percató que al encender el motor del auto este presenta unas averías, entonces él se puede oponer a comprar al vendedor diciendo: “parece que se va a desbielar el motor”. La señal extraída de esta frase parcial es desbielar, ya que el comprador sabe qué función cumplen las bielas en el motor y las consecuencias de que éstas se descompongan. El resto de la frase se puede completar dentro de un abanico limitado de posibles acciones. En el ejemplo, la señal extraída, desbielar, sugiere una cierta consecuencia más obvia de lo que fue sugerido por la información total como se presentó, el comprador sabe que si en poco tiempo su auto se desbiela, el valor del mismo es equivalente al de un auto en un deshuesadero, una consecuencia que el comprador no pudo derivar de la mera inspección del auto en sí mismo.

Lo que llega a ser una señal extraída depende del contexto de dos maneras importantes. Primero, el contexto afecta lo que es extraído como una señal y segundo, el contexto también afecta la forma en que es interpretada la señal extraída. Pero para advertir cómo una señal es extraída, Weick nos advierte que no se debe confundir observación con construcción de sentido: el primero se refiere a las actividades de filtrar, clasificar y comparar, mientras que el proceso de



construcción de sentido se refiere más a la interpretación y a la actividad de determinar lo que significan las señales observadas (1995:51).

La extracción de sentido es relevante debido a que se pueden enlazar elementos en forma cognitiva. Estos lazos presupuestos son más sustanciales cuando la gente actúa como si fueran reales, esto es, como las señales extraídas evocan hacia la acción, rápidamente se pierde el sentido de la construcción del *sensemaking* por lo que casi no hay puntos de referencia, esto estimula una estructura cognitiva en las personas a actuar con mayor intensidad, lo que crea un orden material en lugar de un orden presupuesto (Weick, 1995:53-54). Una muestra de cómo un orden presupuesto se convierte en tangible es lo siguiente: “Y esto es con todas las cosas. Si no estás feliz, actúa como un hombre feliz. La felicidad vendrá más tarde. Con fe. Si estás desesperado, actúa como si lo creyeras. La fe llegará después” (Singer citado por Weick, 1995:54).

- *Dirigida por plausibilidad más que por exactitud*

La investigación sobre los procesos de construcción de sentido tiene ante sí una gran incertidumbre ontológica sobre el sentido, y que intenta disminuir al realizar una descripción detallada del mismo. Esto no es necesario, ya que las personas actúan en la vida teniendo una percepción sobre su contexto más que la información detallada del mismo. Weick afirma la gente se guía por un razonamiento plausible que aunque le garantiza la total certidumbre para actuar, al menos, le proporciona información consensuada que le otorga un determinado grado de certidumbre para formar ideas o entendimientos (1995:56).

La fortaleza del proceso de construcción de sentido como una perspectiva deriva del hecho de que no depende de la precisión y su modelo no tiene una percepción objetiva. En cambio, el proceso de construcción de sentido se refiere a la plausibilidad, la pragmática, la coherencia, razonabilidad, la creación, la invención y la instrumentalidad. ¿Por qué no es importante el criterio de la precisión? Al menos por las siguientes cuestiones:

- La gente necesita distorsionar y filtrar, para separar las señales de los ruidos dados sus proyectos corrientes, sino quieren estar abrumados con la información.
- El proceso de construcción de sentido es sobre el embellecimiento y la elaboración de un simple punto de referencia o de una señal extraída. El embellecimiento se da cuando una señal se relaciona con una idea más general. Como los "objetos" tienen múltiples significados y significancia, es más crucial hacer alguna interpretación para comenzar que posponer la acción hasta que "la" interpretación salga a la superficie.
- La precisión es secundaria es que la velocidad frecuentemente reduce la necesidad de la precisión, en el sentido de que las respuestas rápidas modelan los eventos antes de que ellos hayan llegado a ser cristalizados en un significado simple. Una rápida respuesta puede ser una respuesta influyente que enactúa un contexto.
- Otra razón por la cual el tema de la precisión no domina los estudios del proceso de construcción de sentido es que, si la precisión se convierte en un issue, lo hace por períodos de tiempo cortos y con respecto a cuestiones específicas.
- El criterio de la precisión tiene más sentido cuando los investigadores estudian la percepción objetiva más que la percepción interpersonal. Por tanto, en la construcción de sentido en la vida organizacional se hace mayor referencia percepciones interpersonales, interactivas e interdependientes.
- La precisión se define mediante la instrumentalidad. Las creencias que contrarrestan las interrupciones y facilitan los proyectos continuos son tratados como precisos. En otras palabras, la precisión es un proyecto específico y pragmático. Los juicios de la precisión descansan en el sendero de la acción.
- Los estímulos que se filtran frecuentemente son aquellos que disminuyen una respuesta enérgica, confiada y motivada. Las percepciones precisas tienen el poder de inmovilizar. La gente que quiere entrar en acción tiende a simplificar más que a elaborar.



- Es casi imposible decir, en el momento de la percepción, si las percepciones resultarán precisas o no. Esto se da porque las percepciones son parcialmente predicciones que pueden cambiar la realidad, porque las predicciones pueden conducir a acciones similares, y porque percepciones similares pueden conducir a acciones diferentes (Weick,1995:57-60).

Una buena historia mantiene juntos elementos disparatados por tiempo suficiente para darle energía y guiar la acción, es lo suficientemente plausible para permitir que la gente construya sentido retrospectivamente de cualquier cosa que suceda y es lo suficientemente comprometido que los demás contribuirán con sus propios inputs en el interés del proceso de construcción de sentido. Weick remarca que el proceso de construcción de sentido se trata de plausibilidad, coherencia y razonabilidad. El proceso de construcción de sentido se trata de las formas de dar cuenta que son socialmente aceptables y creíbles (1995:61).

Hasta aquí hemos analizado la cuestión de la construcción de sentido a partir de que lograrlo requiere salirse de esa experiencia continua y mirar retrospectivamente sobre los momentos en los que hay eventos ambiguos para darle sentido, y hacer de las cosas más ordenadas. Pero, no solamente hacemos una construcción de sentido de esas experiencias, sino que operan sobre nosotros de una manera aún todavía más radical, son experiencias formativas y transformativas. Estas experiencias, que irrumpen de la conducta rutinaria y repetitiva, son generadas ya sea por el dolor o el placer, esto provoca que se sumen las experiencias precedentes o semejantes para tratar de encontrar el significado que ha generado la situación desconcertante, y que lleva a experimentar un cambio de mera experiencia a experiencia, lo cual sucede cuando se trata de unir el pasado con el presente (Turner,2002d:92).

Turner pone en entredicho la afirmación de Dilthey, de que, dado el combate existencial, a partir de enlazar las experiencias pasadas con las experiencias nuevas, emerge un lineamiento valorativo para la subjetividad, para el antropólogo, no es una cuestión de valor, sino de significado. Argumenta que, si el valor es una guía para las experiencias, este se transforma en significado, pero para ello debe fundarse responsablemente. Así, este proceso se veía en las sociedades pre-

industriales, donde el esfuerzo por fortalecer el significado se hacía a través de valores culturales colectivos que ofrecían algún soporte ancestral o pasado ético.

Sin embargo, en las sociedades industrializadas, esto se ha cambiado por intentar establecer de manera individual el significado, por lo que carece de legitimidad dada su dimensión unipersonal. Pero esto puede remediarse a través del teatro, ya que es un espejo cultural de un proceso de búsqueda de significado, el teatro desplaza al grupo la tarea del individuo de asignar significado.

Una experiencia —según Dilthey— apela a una expresión o una comunicación con otros. Aquí Turner explica que las artes apelan a esta misma situación, por lo que los significados que se han logrado con esfuerzo deben pintarse, bailarse, decirse, dramatizarse, ponerse en circulación. Para Turner la estructura de la experiencia se asemeja al de un drama social. Para comprender este proceso, analizamos cada uno de los conceptos turnerianos.

1.5 La visión turneriana para el análisis organizacional: El campo, la arena y los dramas sociales

La utilización de metáforas para el análisis de acciones sociales es para Turner un tema que debe tomarse con mucha precisión, ya que es frecuente que la utilización de éstas conlleve a trasponer un orden en otro sin que exista entre ellos una clara vinculación de sus elementos. Dado que nuestro autor también utiliza una metáfora como unidad de análisis, explica que quienes conciben a la sociedad como un *mundo en ser* se han equivocado debido a la utilización de *metáforas orgánicas* que no describen lo que en realidad se presenta en las relaciones de las personas, ya que frecuentemente las metáforas utilizadas, provenientes del mundo natural, hacen referencia a cuestiones estables o estáticas.

Para él, el mundo social es un *mundo en devenir*, esto es, que es dinámico y en los cuales existen procesos de cambio. Pero nos advierte, no concebir la metáfora *devenir* (transformación) como lo hizo el paradigma estructural-funcionalista de presentar una teoría unificada del orden y del cambio a través de una metáfora biológica, sino comprender ese devenir como un elemento que existe



en cada sistema sociocultural específico que se manifiesta a través de diversos micromecanismos de cambio, como son las tensiones, las discrepancias, desarmonías y que son inherentes a cada uno de estos sistemas (Turner, 1974:31).

Las situaciones conflictivas surgen en un determinado momento en el cual existe una experiencia acumulativa de agravios por parte de un grupo al cual se le niega una expresión legítima por parte de las elites que detentan el poder político. Turner llama a este inicio el *proceso primario*, en donde la necesidad humana busca establecer relaciones sociales directas e igualitarias pero que han sido frustradas o pervertidas por la estructura social institucionalizada (*procesos secundarios*). En esta fase, se eliminan personas y grupos que intentan controlar los excesos mediante la aplicación de sanciones éticas y legales que están sustentadas en los principios y valores ya instituidos en la estructura social.

Estos procesos primarios no se desarrollan en un vacío social, sino que existe un campo social preestructurado, lleno de residuos complejos de anteriores procesos primarios y secundarios. Este campo social lleno de conflicto se convierte en un campo político.

Aquí, la comprensión de lo político debe vislumbrarse a partir del enfoque de la escuela antropológica procesalista, de la cual Turner forma parte:

Los acontecimientos que están implicados en la determinación e implementación de objetivos públicos y/o en la distribución diferencial del poder y de su uso al interior del grupo o grupos involucrados en los objetivos que están siendo considerados.

(Swartz citado por Varela, 2005:100)

Como menciona Varela (2005) lo principal de esta definición reside en los objetivos públicos, que son deseados por un grupo como tal. La búsqueda de estos objetivos públicos trae consigo:

- El establecimiento de una nueva relación con otro grupo o grupos.
- Un cambio en la relación con el medio ambiente para todos o la mayoría de los miembros del grupo

- El otorgamiento de cargos, títulos y otros bienes escasos por los que existe una competencia a nivel grupal, esto es, la posesión de los bienes escasos depende del consentimiento del grupo para otorgarlos.

Lo político no sólo se ubica en la lucha por el poder, ya que puede haber objetivos públicos sobre los cuales existe un acuerdo universal sobre su implementación, por lo que los procesos políticos, a partir de la definición dada, hacen alusión tanto a la distribución y uso diferencial del poder en función de los objetivos políticos (Ibid:101). Por tanto, el campo político es para Turner:

la totalidad de relaciones entre actores orientadas hacia los mismos premios o valores, incluyendo como parte de relaciones los valores, significados y recursos orientados hacia 1) la competencia por premios y/o recursos escasos; 2) un interés compartido en salvaguardar una determinada distribución de los recursos; 3) una disposición a conservar o socavar un determinado orden normativo (Turner, 1974:127).

Retomar la idea de campo, es para Turner exponer la comprensión de los grupos sociales y de sus relaciones dentro de un entorno dinámico. Al analizar el ritual *mukanda*, él se percató que las conductas analizadas se hacían inteligibles si se las consideraba como sucesos dentro de un campo social (político) compuesto de creencias y prácticas que enmarcaban el ritual y del entorno social específico (Turner, 2002a:15). Esta distinción que hace Turner sobre el campo para la comprensión de las conductas y las acciones sociales de un grupo nos muestra que la explicación no puede circunscribirse solamente a un espacio cerrado, es preciso comprender lo que está sucediendo alrededor de esas acciones sociales. De ahí que la delimitación tanto espacial como temporalmente sea un primer paso, pero no suficiente, ya que debe establecerse las *orientaciones del campo*, esto decir, analizar las actividades de los individuos y los grupos a largo plazo.

Para indagar sobre las orientaciones del campo, Turner realizó una clasificación de las interacciones sociales que se presentaban en el ritual, a las que llamó *relaciones categóricas*. Esta categorización le permitió comprender como los



grupos encasillados en éstas, efectuaban las luchas entre ellos mismos y al mismo tiempo le mostraban las relaciones de poder existentes. Para lograr lo anterior, las relaciones categóricas las estableció como pares opuestos (hombres/mujeres, circuncidados/no circuncidados, etcétera).

Cuando se analiza el campo de poder y sus orientaciones, los grupos no solamente demuestran una lucha teleológica por los beneficios a corto plazo y los objetivos comunes, sino que existe en ellos un mecanismo cibernético para restaurar un estado de equilibrio dinámico entre los componentes estructurales de una región de la sociedad. Es entonces que el campo de poder se transforma en *campo de fuerza*. Las conflagraciones que existen entre los grupos y que se expresan en un ritual no es una cuestión de manifestar en un acto la potencia que puede tener un grupo sobre otro, una clara relación de poder, sino que va más allá, es volver a reencauzar el equilibrio que no se estaba presentando en la sociedad.

Por ello, entender el conflicto político es una cuestión que, anteriormente comentamos, no es solamente una lucha por el poder político, sino que pueden existir acuerdos entre los grupos para restablecer un equilibrio en la sociedad⁸. El *quid* del concepto de campo político es el que está constituido por deliberación, con objetivos directos de grupo, y aunque contiene tanto conflicto como coalición, la acción colaborativa es a menudo hecha para servir a los propósitos de la acción contenciosa.

Cuando se presenta el conflicto entre los distintos grupos, este queda englobado en una arena política la cual se encuentra dentro de un campo político. Una arena política es:

Es un marco, institucionalizado o no, que manifiestamente funciona como un escenario para una interacción antagónica dirigida a llegar a una decisión públicamente reconocida. (Turner:1974: p.133).

Una arena contiene tres elementos sustanciales:

⁸ Un ejemplo de esta situación, la presenta Turner con respecto al ritual Mukanda, en la aldea Ndembu, en donde al existir un desequilibrio entre hombres circundados y no circundados pone en riesgo la estabilidad de la aldea, por lo que se establece entre los distintos grupos establecer el ritual Mukanda.

1. Se trata de un antagonismo el cual puede ser simbólico o factual que puede tomar formas diversas según las expresiones culturales.
2. Se da un marco explícito.
3. Se pretende llegar a una a una decisión pública ya sea mediante la persuasión, la amenaza o la fuerza (Turner citado por Varela, 2005:103).

Las arenas son esos escenarios concretos en los cuales los ideales se transforman en metáforas y símbolos en relación con el poder político movilizado y que ponen a prueba las relaciones de fuerzas existentes entre los actores⁹, mientras que los campos son el dominio cultural abstracto en donde los paradigmas (normas, reglas, modelos culturales de conducta que existen en la mente de la gente) se formulan, establecen y entran en conflicto (Chiu y López, 2001:139). De ahí que, las arenas sean asequibles en tanto metáforas y modelos porque los actores las llevan en su cabeza y no son producto del instinto (Turner citado por Castaingts, 2004:112).

Las arenas, por tanto, al ser espacios donde se interrumpe la vida cotidiana de las personas y se toman decisiones públicas, el proceso que llevan esas arenas se presentan como dramáticas. Cuando se presenta esta irrupción, los intereses y las actitudes de los individuos quedan en franca oposición dando lugar a los dramas sociales. Turner no se percató en el momento de su investigación sobre esta unidad de análisis, sino que, al realizar posteriores investigaciones, advirtió que los dramas sociales no se verificaban únicamente para sociedades tribales, sino que también se podían aplicar para el estudio de sociedades complejas, y más aún, se podía utilizar para el análisis de situaciones políticas.

Los dramas sociales no son actos que se presenten una sola vez, sino al contrario, es un proceso que se presenta de forma diacrónica. En ellos, se ponen a escena aspectos de la sociedad poco conocidos o desconocidos por los integrantes

⁹ Turner ejemplifica la arena con diversos aspectos de la guerra de Independencia de México. En su análisis, expone como el cura Hidalgo antes del grito de Dolores convivió en diversos campos en que los estableció relaciones que después utilizaría en la batalla. Una vez iniciado el conflicto, la primera "arena" se presenta en la Iglesia de Dolores, donde éste expone sus argumentos del levantamiento y donde toma por bandera el estandarte de la Virgen de Guadalupe. Entre los espacios que Turner llama arena se encuentran: la toma de la alhóndiga de Granaditas, el campamento en Ecatepec, la batalla en el puente de Calderón y el fusilamiento del Cura Hidalgo en el Cerro de Guadalupe, Chihuahua. (Turner, 1974:98-154)



Casa abierta al tiempo

de la sociedad, la cubierta que resguarda a estos elementos es entretejida por los hábitos y costumbres del intercambio cotidiano, de esta manera, las personas asumen posiciones con base en el deber moral y las creencias profundamente arraigadas más que en las preferencias personales. Así, la elección es subyugada por el deber (Turner, 1974:3). Pero dentro de esta estructura, existen anti-estructuras que las personas van a desarrollar.

Para un observador que no pertenece a la sociedad analizada en cuestión, encontrará en los dramas sociales una secuencia de sucesos sociales que vistos de manera retrospectivamente, poseen una estructura “temporal”, la cual se organiza con relaciones a través del tiempo más que del espacio. En este sentido, si uno pudiera indagar en las mentes de los individuos que están en esta situación, se vería que ellos comparten un conjunto de ideas, imágenes, conceptos los cuales forman estructurales atemporales, y esto sólo se puede lograr a través de establecer canales de comunicación significativa, es decir, a partir de compartir símbolos, signos, señales e indicios, verbales y no verbales, con los cuales las personas o los grupos pretenden alcanzar sus objetivos. El drama social al presentarse como esta secuencia de eventos, los actores o grupos que están en conflicto intentan imponer su propio paradigma y demostrar la ilegitimidad del paradigma de sus adversarios, por tanto, los participantes realizarán diversas acciones en las cuales uno de los objetivos es demostrar a los otros lo que han hecho. Al analizar las actividades anteriores, el investigador se percatará que los sujetos o grupos actúan conscientemente hacia la obtención de ciertos objetivos públicos, y que para la consecución de esas metas se valen de símbolos y los canales de comunicación que comentamos líneas arriba (Chiu, 1997:24).

Desde esta perspectiva, se comprende que la vida social es un continuo flujo entre orden y desorden, entre distintos agonismos¹⁰. De esta manera, los conflictos vistos a posteriori muestran las estructuras prevalecientes en el desarrollo del

¹⁰ Es importante diferenciar entre agonismo y antagonismo; el último alude a una situación de conflicto en el cual el orden político se instaure en ver al otro como un enemigo, el cual no puede encontrar cabida en nuestro espacio, mientras que el agonismo establece una relación con el otro, en tanto adversario de ese orden político instaurado en la sociedad (Mouffe, 1999:17).

conflicto, pero no sólo ello, sino también las antiestructuras dominantes. No es que la vida social sea determinada por las normas sociales prevalecientes, que determinen la cotidianidad de los sujetos, sino que también existe esa parte que los individuos son capaces de realizar fuera de ellas. Esto es lo que se conoce como la agencia del actor, es decir, la capacidad que tiene el individuo de procesar la experiencia social y diseñar formas de lidiar con la vida, aún en condiciones extremas de coerción (Long,2007:48). Es por ello, que los dramas sociales muestran las normas que coaccionan o regulan el comportamiento de los individuos, pero también muestran las capacidades de estos para generar o adecuar nuevas antiestructuras, con el fin de restablecer el orden perdido en esa sociedad.

Por tanto, los dramas sociales son representaciones de las relaciones de poder y de su reordenamiento en el continuo forcejeo que se da entre los individuos y grupos específicos de personas, es decir, una combinación el análisis general de una comunidad con la historia de vida de un individuo o grupo perteneciente a esa comunidad (Chiu,1997:25). ¿Cuándo se presenta un drama? El surgimiento de un drama se despliega cuando existe una violación pública de una norma que regula las relaciones entre grupos y/o individuos. La brecha pública que surge puede ser el resultado de una conmoción emocional o de un cálculo frío –un acto político encaminado a retar la estructura de poder vigente (Turner, 2002c:75). Así, el caos no es una situación natural, por el contrario, es una construcción social que deviene cuando se percibe que se ha violado una norma fundamental que permite el orden y la estabilidad del grupo. De esta forma Turner identifica cuatro fases de la acción pública:

- a. *La brecha*. Es el quebranto de las relaciones sociales gobernadas por normas entre personas o grupos en el interior de un mismo sistema de relaciones sociales, que puede ser desde una aldea, pasando por una fábrica hasta un departamento universitario o cualquier conjunto de relaciones sociales perdurables. La señal de este inicio, es una fractura pública y notoria, o una falta deliberada de alguna norma esencial que regula la interacción entre las partes. Aunque la quiebra puede llevarla a cabo un individuo, este actúa (o cree hacerlo) en nombre de otras partes, estén enteradas o no.



- b. *La crisis.* En esta etapa, a menos que la brecha se disipe rápidamente en un limitado espacio de la interacción social, la brecha tiende a extenderse y expandirse hasta ser coextensiva de alguna grieta en el amplio escenario de las relaciones sociales relevantes, a las cuales pertenecen las partes antagónicas o en conflicto. Cada crisis pública tiene rasgos liminales, porque es un umbral (limen) entre fases más o menos estables del proceso social, pero por lo común no es un limen sagrado... [sino que] la crisis expone su postura amenazante en el foro mismo y, como tal, reta a los representantes del orden a enfrentarse. En esta etapa es muy difícil que los actores utilicen máscaras o que pretendan que no existe algo corrompido, por lo que la fase es un punto decisivo, en el que se revela el verdadero estado de las cosas.
- c. *La acción reparadora.* Para evitar que la crisis se expanda, muy pronto entran en acción ciertos mecanismos de ajuste y de reparación, tanto formales como informales, institucionalizados o ad hoc, ejecutados por líderes o por miembros estructuralmente representativos del sistema social alterado. Estos mecanismos varían según el tipo y la complejidad, de acuerdo con factores tales como la profundidad, el significado social compartido de la brecha, el grado de inclusión social de la crisis, la naturaleza del grupo social dentro del cual se originó la brecha y el grado de su autonomía con referencia a sistemas más amplios o externos de las relaciones sociales. Puede abarcar desde una advertencia personal y mediación o arbitraje informales hasta la puesta en acción de la maquinaria jurídica formal y legal, para resolver ciertos tipos de crisis o legitimar otros modos de solución hasta la ejecución de un ritual público. correctiva abarca desde el consejo personal y la mediación o el árbitro informal hasta la maquinaria jurídica y legal, para resolver ciertos tipos de crisis o legitimar otras formas de resolución, incluye la ejecución de un ritual público. Esta etapa también presenta rasgos liminales, sus formas de no ser ni uno ni otro (betwixt and between) y que como tal proporciona una réplica y crítica distanciada de los sucesos que llevaron hasta la crisis y la compusieron. Pero si la acción reparadora falla, es factible un retorno a la crisis, en este punto, es posible que se utilice la fuerza directa como guerra,

rebeliones, represiones, etc. Sin embargo, si la comunidad alterada es pequeña, entonces la crisis tiende a convertirse en un asunto de faccionalismo endémico, penetrante y latente, sin llevar a confrontaciones abiertas entre los partidos contantemente opuestos.

- d. *La reintegración.* La fase final consiste ya sea en la reintegración del grupo social alterado o en el reconocimiento social y la legitimación de un cisma irreparable entre las partes contendientes (Turner, 1974:38-42).

Sobre esta última, puede realizarse un balance o un comparativo sobre el continuum de la vida cotidiana. En efecto, dado el efecto temporal del drama y de su interpretación mediante construcciones adecuadas, se puede cotejar el orden de las relaciones políticas que precedían a la lucha por el poder hasta su posterior reintegración dentro de ese campo político. Así, el alcance y rango del campo podrá alterarse, el número de sus partes y su magnitud podrán ser diferentes. Pero aún más importante es reconocer como habrán cambiado la naturaleza e intensidad de las relaciones entre las partes y la estructura de todo el campo, ya que posiblemente, las oposiciones estarán convertidas en alianzas y viceversa, por lo que las relaciones asimétricas se habrán transformado en igualitarias.

Estas fases no necesariamente siguen un orden ordinal, sino que pueden presentarse o no algunas fases del drama social. Aún más, dado que la vida es un continuo fluir, el investigador puede establecer los límites de inicio y final de una situación que se desea analizar, aunque los involucrados en el conflicto pueden tener una apreciación diferente de cuando inicio o finalizó el conflicto, esto es arbitrario para quien realiza el análisis. Incluso, cada una de las etapas tiene sus propias formas discursivas, su propio estilo y retórica, sus propios tipos de lenguajes y simbolismos no verbales. Las fases implican pues, que los individuos se transforman en actores políticos y, al desenvolverse en una comunidad, están inmersos en continuos conflictos. Por ende, necesitan establecer una relación con su adversario con el fin de lograr un acuerdo que establezca las relaciones de poder existentes en esa sociedad.

Los dramas sociales presentan la estructura bajo la cual se ve uncida una determinada sociedad, pero también en los dramas se presenta la antiestructura, o



como Turner las denomina, *communitas*. La *communitas* es un lazo que une a la gente por encima de cualquier lazo social formal. En un conflicto el grupo que permanece unido establece este *communitas* debido a la existencia de símbolos que existen también para la estructura.

Al analizar las bases sociales del símbolo, estableció que la utilización de éste está asociada a intereses humanos que son cargados de significados para ser empleados en una arena pública. La estructura mantiene separada a la gente, define sus diferencias y restringe sus acciones, mientras que la *communitas* son relaciones son indiferenciadas, igualitarias, directas y no racionales (esto no implica que sean irracionales), son una relación de yo-tú, el nosotros esencial. La *communitas* se hace visible en la liminaridad ya que es en este proceso donde los integrantes de un determinado rito, establecerán lazos igualitarios y no jerárquicos, por lo que compartirán un espíritu, el espíritu de *communitas*.

Cuando un drama social se da por terminado es en sí mismo una función de *communitas*, por lo que un drama no concluido, incompleto e irresoluble es una manifestación de que no existe *communitas*. Turner establece que a partir de los componentes como *communitas* y liminaridad, son las condiciones bajo las cuales se realiza la producción de metáforas-raíz¹¹, arquetipos conceptuales, paradigmas, modelos. *Communitas* puede presentarse no solo en un ritual¹² sino que también

¹¹ Para Turner una metáfora-raíz es un concepto de orden superior a l de los símbolos, son modelos culturales reconocidos de forma consciente (aunque no captados conscientemente) de conducta que existe en las cabezas de los actores principales de un drama social, sea en un grupo pequeño o en una etapa de la historia. Representan las metas del hombre como especie, cuando prevalecen sobre intereses particulares. Representan la vida de la especie llevada al nivel organizacional más complejo y simbólico de la cultura, y están relacionados con suposiciones fundamentales subyacentes en todo lazo social humano con precondiciones de *communitas*. Los paradigmas raíces surgen en las crisis de la vida, tanto individuales como de grupo, institucionalizados u obligados por eventos impredecibles. No se puede escapar de su presencia o de sus consecuencias (Turner citado por McLaren, 1995:25-26).

¹² Turner explica que un ritual es: "una conducta formal prescrita en ocasiones no dominadas por la rutina tecnológica, y relacionada con la creencia en seres o fuerzas místicas. El símbolo es la más pequeña unidad del ritual que todavía conserva las propiedades específicas de la conducta ritual. (...) Un «símbolo» es una cosa de la que, por general consenso, se piensa que tipifica naturalmente o representa, o recuerda algo, ya sea por la posesión de cualidades análogas, ya por asociación de hecho o de pensamiento. Los símbolos que yo observé sobre el terreno eran empíricamente objetos, actividades, relaciones, acontecimientos, gestos y unidades espaciales en un contexto ritual" (Turner, 2007:21).

puede trasladarse a la vida secular por un tiempo para ayudar a mitigar o aminorar la aspereza de los conflictos sociales, enraizados en antagonismos de interés material o en discrepancias sobre el ordenamiento de las relaciones.

De esta manera, si el ritual funciona entonces para los participantes hay efectos catárticos genuinos que causan verdaderas transformaciones en el carácter y las relaciones sociales. El intercambio de cualidades en las relaciones hace deseable lo que es socialmente necesario al establecer una relación correcta entre el sentir involuntario y los requerimientos de la estructura social, así, el ritual cumple con una función orética de impulsar la acción y el pensamiento (Turner, 2002b:67).

¿En qué momento se presentan los rituales durante el drama social? Principalmente en la tercera fase es donde se presentan ritualizaciones y acciones simbólicas. Es en esta fase en que se abren las puertas del proceso ritual el cual contiene a la vez, una fase liminal (Chiu,1997:27).

Para analizar la liminaridad es necesario estudiar los ritos de paso, los cuales presentan de acuerdo con Arnold van Gennep una estructura trifásica. Así los ritos de paso se componen en:

- 1.- Ritos de separación (preliminares)
- 2.- Ritos de Margen (Liminares)
- 3.- Ritos de Agregación (postliminares) (Van Gennep, 2008:25)

Los ritos de paso sirven para consagrar, para institucionalizar mecanismos de transición de cambio, es decir, un sujeto que vive en un estado A y después del rito de paso tiene su estatus B. Van Gennep establece una analogía entre los ritos de paso y las habitaciones de una casa: para sociedades “civilizadas” las habitaciones de una casa estarán más comunicadas a través de puertas amplias y menos cerradas, con paredes poco gruesas, sin embargo, para sociedades “menos civilizadas” el pasar de una habitación a otra demanda de una ceremonia y de determinadas formalidades.

Las personas o grupos que no pueden transitar libremente entre una y otra habitación es porque carecen de un derecho inmediato para ingresar a esos espacios, por lo que se encuentran aislados de dos maneras: al no pertenecer a la casa, al estar afuera, son débiles, ya que no pueden interactuar con los miembros



que se encuentran al interior; son fuertes si pertenecen al mundo sagrado, al pertenecer a esa sociedad, ya que estrecharan sus lazos para afrontar cualquier intromisión de un grupo o persona que no pertenezca a la casa (Ibíd:45).

En este sentido, el rito de agregación supone una conducta simbólica que significa la separación del grupo o el individuo de su anterior situación dentro de la estructura social o de un conjunto de condiciones culturales (o estado¹³). Por su parte, el rito de margen o liminal, el estado del sujeto es ambiguo, ya que en ese momento posee muy poco o casi ningún atributo, tanto del pasado como del presente. Por último, la última fase, se ha consumado ya el paso. De esta manera, el sujeto o grupo que estuvo en este proceso ha adquirido derechos y obligaciones de tipo estructural, y se espera que se comporte de acuerdo con ciertas normas de uso y patrones éticos.

Turner se centra en explicar la cuestión liminal ya que las sociedades muestran estos ritos marginales, y que se presentan no solamente en situaciones críticas culturalmente, sino que acompañan frecuentemente una situación de cambio entre dos estados, pero además también significa que una persona asume a través de este rito un nuevo *status* que puede abarcar desde una posición política hasta pertenecer a un determinado club o grupo. Aunque se pueden encontrar en cualquier sociedad, su expresión más acabada se encuentra en sociedades con carácter estable, cíclico y de pequeña escala (Turner, 2007:104).

A través de un rito –que implica un proceso de transformación- liminal, los sujetos que están sometidos a este proceso son invisibles en términos estructurales, esto implica que todos aquellos aspectos bajo los cuales la estructura les dieron visibilidad, como son las categorías y clasificaciones culturales de cada sociedad dejan de poseerlos. En lugar de éstos, las personas liminares poseen un nombre y un conjunto de símbolos, son seres transicionales¹⁴. La invisibilidad al establecer

¹³ Turner explica que por estado se comprende una “situación relativamente estable y fija (Ibíd.: p.103)

¹⁴ Son muchos los ejemplos que se pueden encontrar al respecto, uno muy claro de esto, es cuando una persona ingresa por primera vez a un equipo, generalmente no se le llama por su nombre sino por un sobrenombre como lo es “novato” y el cual puede utilizar una indumentaria (símbolo) que lo identifica como tal.

que una persona es *no clasificada*, pero al mismo tiempo *todavía no está clasificada* genera una paradoja y una ambigüedad, por tanto, los seres liminares no son ni una ni otra cosa, ya dejaron de ser y todavía no son, de ahí que no pertenezcan aún a la antiestructura (*communitas*), por lo que pueden estar deestructurados, o no estructurados o preestructurados.

Las personas liminares dado que no poseen status o propiedad, pueden iniciar un proceso en el cual les permita crecer, transformarse o reformularse, por tanto, su transformación es ontológica. En este proceso de metamorfosis, el conocimiento adquirido en la fase liminar hace posible la transformación de la naturaleza del sujeto, dicha adquisición de conocimiento es través de símbolos, de los *sacra*. Los *sacra* pueden comunicarse mediante:

- a) Exhibiciones: instrumentos evocatorios/ lo que se muestra
- b) Acciones /lo que se hace
- c) Instrucciones: revelación de secretos/ lo que se dice

Una vez adquirido ese conocimiento a través de los *sacra*, los sujetos adquieren obligaciones éticas y morales. Las personas que han llevado a cabo una etapa liminar no solo han contraído obligaciones y derechos, sino que además los vuelve reflexivos sobre su sociedad:

...he mencionado el modo como los neófitos son separados de sus respectivas posiciones estructurales y, consecuentemente, de los valores, normas, sentimientos y técnicas asociadas con dichas posiciones. Igualmente se ven despojados de sus anteriores hábitos de pensamiento, sentimiento y acción. Durante el período liminar, los neófitos son alternativamente forzados y animados a pensar sobre su sociedad, su universo y los poderes que los generan y sostienen a ambos. *La situación liminar puede ser en parte definida como un estadio en reflexión.* Durante ella, las ideas, sentimientos y hechos que hasta entonces, han configurado el pensamiento de los neófitos, y que éstos han aceptado de manera inmediata, se ven, por así decir, disueltos en sus partes y componentes. *Dichos componentes son separados uno a uno y convertidos en objeto de reflexión para*



los neófitos, mediante un proceso de exageración componencial y disociación de las variantes concomitantes. La comunicación de los sacra y otras formas de instrucción esotérica implican en realidad tres distintos procesos, que no deben ser considerados en serie sino en paralelo. El primero de ellos es la reducción del ámbito cultural a sus componentes o factores reconocibles; el segundo es su recomposición según patrones y formas monstruosas, y el tercero su reformulación según sus modos que puedan adquirir sentido en la perspectiva del nuevo estado y status en que el neófito va a ingresar. (Turner, 2007: 117. *Cursivas mías*).

Por tanto, una fase liminal rompe con la costumbre (ese orden clasificatorio) y da paso a la especulación, entendida ésta como la posibilidad de jugar con los factores de la existencia. Las personas liminares provocan la reflexión, ayudan a pensar de otro modo la realidad, reformulan el sentido ante nuevas situaciones. Una vez que regresan a la sociedad las personas liminales con sus sentidos más alertas tienen que integrarse a la estructura social. Vale tener en consideración la nota que hace Díaz sobre la fase liminal:

Es una cuestión efímera, la liminalidad permanente es imposible, además es peligrosa es contaminante (utopía); se requiere su acotación tanto en el espacio como en el tiempo, porque después de lo liminal inmediatamente aparece la estructura. Y, sin embargo, lo liminal siempre señala a aspiraciones humanas. (Díaz, 2010).

Expuesto la liminaridad, es entonces importante no confundir liminaridad con *communitas*, ya que el primero es estado entre y en medio de las participaciones sucesivas en el ámbito social dominado por consideraciones estructurales ya sean formales o informales, mientras que el último hace referencia a un dominio de acción.

En estos ritos, los símbolos cumplen con un papel que opera el proceso social, de ahí que no se analicen como objetos por sí mismos, sino como aquellos que suscitan transformaciones sociales, afectivas y conductuales en los actores sociales, estos símbolos les ayudan a resolver situaciones conflictivas como el

cambio de status, que puede ser a través del ritual o de una catarsis. Así, hay un proceso constante de renovación de la fuerza cohesiva y reguladora que tienen las normas sociales, por tanto, los símbolos moldean y filtran las maneras en que los actores sociales ven, sienten, piensan acerca del mundo, pero también, operan como focos de interacción social, posibilitando frente a ellos mismos el despliegue de un abanico conductual la mayoría no siempre coherente con sus ideas y deseos. Los símbolos dominantes cumplen un papel activo en el proceso social, es decir suscitan cambios por su adecuación y contexto (Melgar, 1998: p. 11).

A partir de lo anterior, la pregunta que surge entonces es ¿cómo se identifica un símbolo y que interpretaciones tiene? Para responder a esta pregunta, Turner nos explica que las estructuras y significados del símbolo se deducen a partir de tres datos:

1. La forma externa y sus características observables.
2. De la interpretación que las personas participantes en el rito hagan del símbolo.
3. La observación que realice una persona ajena al rito, que le otorgará un sentido cultural (Turner, 2007: p.22).

Así, la interpretación del símbolo¹⁵ se debe establecer dentro de un campo ritual, es decir, encontrar las conductas asociadas con él, lo cual, para nuestro autor, no lo pueden realizar las personas que se encuentran dentro del ritual, sino aquél que lo observa. Por tanto, la estructura simbólica y la de las ideas cumple una función de instrucción, es decir, esta estructura actúa en las personas de tal suerte que les permite asimilar las reglas y códigos que les permiten la manipulación del discurso y de la cultura, y que se desarrolla alejada de las estructuras políticas, económicas y jurídicas.

La comprensión de la organización social y su institucionalización, sobre las que descansan y se reproducen las estructuras sociales, deben ser identificadas

¹⁵ Para Turner el símbolo es “siempre la mejor expresión posible de un hecho relativamente desconocido, pero que a pesar de ello se reconoce o se postula como existente”, mientras que signo es “una expresión análoga o abreviada de una cosa conocida” (2007: p. 29).



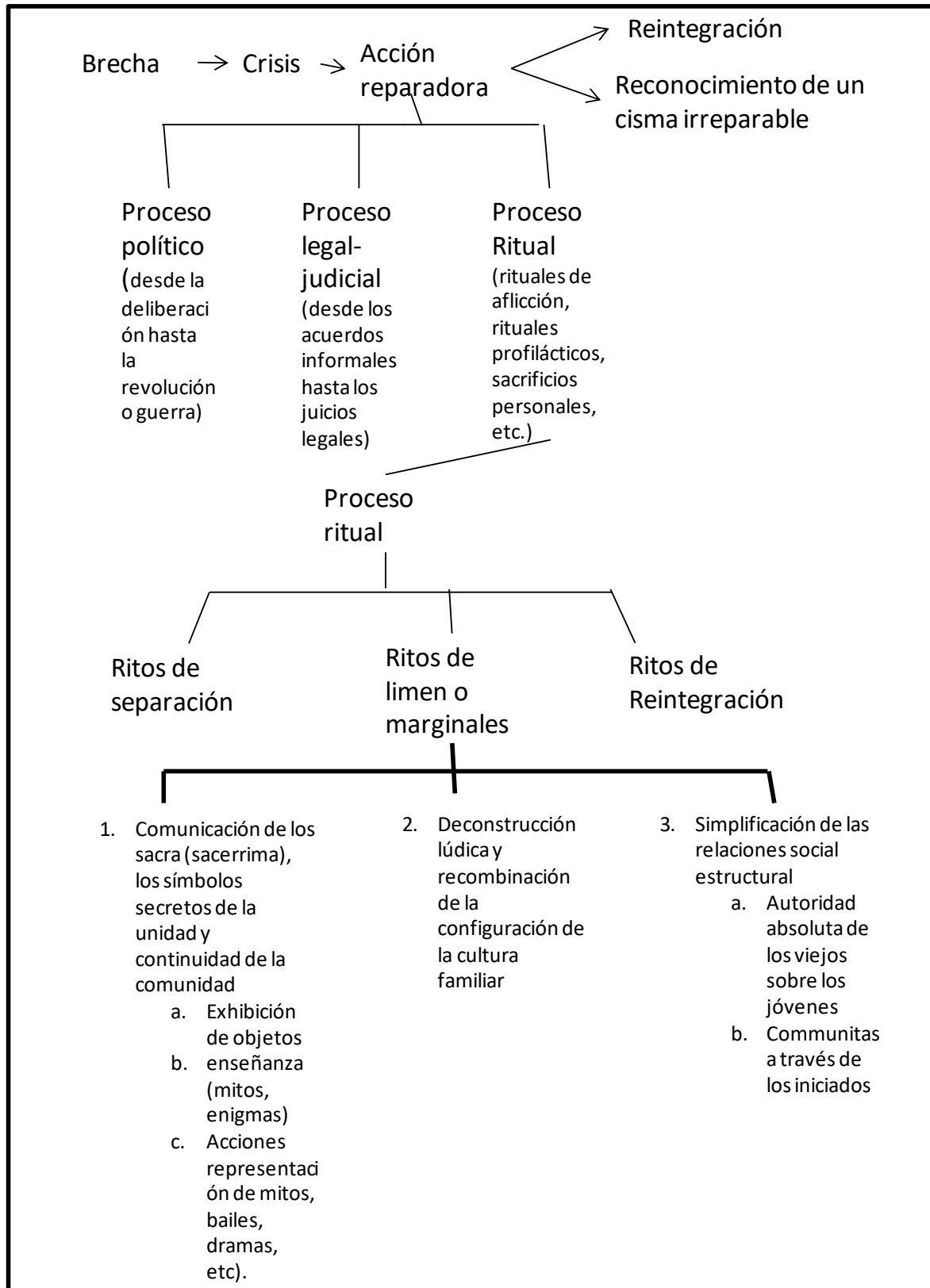
por sus valores y sus normas, las cuales reaparecerán en el lenguaje de los símbolos dominantes¹⁶ (Melgar, 1998:11).

Para Turner el ritual cumple una función social, que es la de establecer regularmente lo obligatorio en deseable, esto es, condensar en unas cuantas acciones simbólicas y objetos simbólicos lo disperso de la vida cotidiana y su secularidad (la costumbre). Como se mencionó anteriormente, dentro del rito existen símbolos que guardan una posición diferenciada con otros, Turner los clasifico en símbolos dominantes y símbolos instrumentales. Un símbolo dominante posee un significado constante dentro del sistema simbólico, tienen independencia respecto a los propósitos rituales y no cambian con el tiempo. Los símbolos dominantes sirven de unión entre la estructura social y la cultural. Constituyen fines en sí mismos, es decir, son valores axiomáticos. Mientras que un símbolo instrumental, se considera como medio para la consecución de fines en cada tipo de ritual (Álvarez: 2012).

Hemos visto que los símbolos tienen tres características primordiales: condensación, unificación de significatas y polarización de sentido. Turner afirma que los símbolos tienen una función cognitiva y otra orética, la primera hace referencia a que afirma el valor y la norma, esto es, describe los órdenes moral y social sobre los que se sustenta la organización social, las normas y valores inherentes a las relaciones estructurales. Por su parte, la orética se identifica con la emoción, con lo sensorial, por ende, el contenido del símbolo se relaciona con la forma externa del símbolo, no posee precisión en lo emocional, sus *significatas* son por tanto sensoriales toscas y fisiológicamente representadas.

¹⁶ Las características de los símbolos son: a) la condensación: muchas cosas y acciones representadas en una sola formación; b) un símbolo es una unificación de *significata* dispares, interconexos; c) poseen la polarización de sentido, es decir, tienen un polo ideológico y otro polo sensorial. (Ibídem: 30)

Ilustración 2 El Drama Social de Víctor Turner



Fuente: Turner, 1991



Al analizar los dramas sociales, como hemos visto, Turner utilizó una terminología teatral para describir esas situaciones no armónicas, pero esas situaciones —altercados, combates o ritos— son intrínsecamente dramáticas debido a que los participantes no solo hacen cosas, sino que *tratan de mostrar a otros lo que están haciendo o han hecho*, por ende, las acciones adoptan el aspecto de ejecutado para un público (Schechner citado por Turner, 2002e: p. 106). El performance es:

Es un hacer que describe ciertas acciones que están transcurriendo, ejecutadas en sitios específicos, atestiguadas por otros o por los mismos celebrantes: es un hacer que focaliza esa presencia en acto de creación. Pero también nos retrotrae a lo ya hecho, a performances completadas, concluidas, recordadas, olvidadas y vueltas a recobrar, que atraviesan e implican campos discursivos, textos, pre-existentes. (Díaz, 2008: p.44).

Para Turner la performance es una secuencia compleja de actos simbólicos, es un performance transformador que revela las principales clasificaciones, categorías y contradicciones de los procesos culturales. Esto marca una gran diferencia con Goffman, ya que, para este autor, todo el mundo es un escenario, esto es, el mundo de la interacción social está lleno de actos rituales. Turner explica que la dramaturgia empieza cuando surgen las crisis en el transcurso diario de la interacción social, por lo que, si la vida cotidiana es un teatro, el drama social es un metateatro, ya que los actores de un drama social tratan de mostrar lo que están haciendo o han hecho, están actuando conscientemente y llevan a cabo acciones de reflectividad y reflexión (2002e:108).

En este sentido, si el hombre es un animal sapiente, hacedor de herramientas y de sí mismo, que usa símbolos, es ni más ni menos un animal actuante, un *homo performans*, dado que sus performances son en gran medida reflexivos es un animal autoperformativo; de esta manera, el actor —nos dice Turner— puede llegar a conocerse mejor por medio de su actuación o escenificación, o bien, un grupo humano puede conocerse mejor mediante la observación y/o participación en el performance generado y presentado por otro grupo humano. Así para el primer

caso, la reflexión es individual, aunque la performance puede operar en un contexto social; en el segundo caso, la reflexión es plural y se basa en que los seres humanos, para la mayoría de los propósitos, nos dividimos entre nosotros y ellos, entre ego y alter, donde los primeros comparten cualidades mientras que los segundos se reflejan como espejos entre sí: alter no altera demasiado a ego pero le dice lo que ambos son (2002e:116).

El performance se comprende mejor en la conducta restaurada (tercera fase del drama social), ya que es en esta fase, la conducta en ejecución es tratada de la misma manera en que el director de una película trata una cinta cinematográfica, es decir, esas secuencias de conducta pueden reordenarse o reconstruirse y son independientes de los sistemas causales (sociales, psicológicos, tecnológicos) que les dieron origen (Schechner,2011:35).

La conducta restaurada es la característica principal del performance. Los practicantes de todas estas artes, ritos y procedimientos curativos asumen que algunas conductas —secuencias organizadas de sucesos, acciones programadas, textos conocidos, movimientos pautados— existen independientemente de los actores que las realizan. Debido a ello las secuencias de conducta pueden ser almacenadas, transmitidas, manipuladas y transformadas. Los actores entran en contacto con ellas, las recobran, recuerdan o, incluso, las inventan y luego vuelven a comportarse según los parámetros, ya siendo absorbidos (al representar el papel, al entrar en trance) o ya coexistiendo con ellas. La labor de restauración se lleva a cabo en los ensayos y en la transmisión de la conducta del maestro al aprendiz.

Entender lo que sucede durante el entrenamiento, los ensayos, los talleres —investigar el modo subjuntivo que es el medio de estas operaciones— es la manera más segura de relacionar el performance estético con el ritual (Ibidem:36). La relación íntima entre ritual y performance es que todos en cierta medida nos transportan o transforman. Los rituales son considerados liminales cuando transforman radicalmente al sujeto que los experimenta, son transformaciones. Los eventos performáticos (artísticos) son considerados liminoides porque sólo transforman temporalmente a sus participantes, transportándolos a otra realidad por los momentos que dura la representación o bien la presentación del acto. Así dice



Schechner, en esto es "en lo único en que todos los performers coinciden. Todos practican, entrenan o ensayan para poder temporalmente "salir de sí mismos y estar plenamente "en" lo que presentan" (Schechner citado por Lipkau, 2006: p.4). Así, los participantes en el performance viven en un espacio liminal entre su "no ser yo" y su "no, no ser yo": no son ellos mismos, como tampoco son el personaje que representan. Aún dentro de la música o las "improvisaciones teatrales" el término de "comportamiento restaurado" se aplica. Patrones de presentación (*timing*, tono de voz, gesticulaciones específicas) y ciertas tiras de comportamiento se repiten a sí mismos. Esta repetición es lo que confiere a cada artista su "estilo" (Ídem).

Desde esta perspectiva, se empieza a analizar cómo los individuos y grupos sociales realizan estos procesos de escenificación, partiendo del hecho que las normas que rigen a las sociedades son siempre construidas y negociadas, no solamente impuestas desde arriba, por lo que es válido establecer preguntas del siguiente tipo: ¿Cómo podemos analizar las maneras en que las personas se organizan sino consideramos el modo en que escogen entre diferentes opciones, cómo manejan sus tiempos, y cómo se autopresentan ante otros (el yo como ser social)? Entendemos por tanto que Individuos y grupos se representan a sí mismos y tratan de mejorar sus circunstancias a través de estos performances. Los performances funcionan como actos vitales de transferencia, transmitiendo saber social, memoria y sentido de identidad a través de acciones reiteradas, o lo que Richard Schechner llama "conducta realizada dos veces" [*twice-behaved behavior*] (Taylor, 2011:17).

Al narrar los actores sus experiencias, nos intentan convencer que los hechos que nos relatan son verdaderos, esto es, nos narran una verdad indicativa que tratan de convertir en una realidad subjuntiva, por lo que los actores llevan actos y juegos de espejos de dramatización, en tanto realizan una demostración de cómo nos representamos a nosotros mismos, así como también cómo deseamos ser y cómo deseamos queremos que los demás nos definan (Díaz, 2008: p.38). El papel del performance es muy relevante ya que es a través de éste que se realiza la creación y reproducción de comunidades —y también de organizaciones—. Así, en el desarrollo de la cotidianidad, esta se ve inmersa tanto en ceremonias como en

rituales que son representados mediante géneros performativos — novela, ritual, cine, teatro, media—, los cuales tienen como fin persuadir y construir otros mundos posibles, lo que manifiesta el aspecto político de los actores y la agencia de los mismos en esos procesos sociales.



Capítulo 2

¿Cómo mirar el hecho social? La metodología

“Con esto quiero dejar sentado que no podemos hablar de la diversidad cultural y de las modalidades de relación entre los grupos humanos a partir de consideraciones generales, sino que siempre, reitero, debemos analizarlas en situaciones concretas”
José del Val

2.1 Introducción

Este capítulo trata de la forma en que se delimitó el objeto de estudio, los instrumentos para la recopilación de la información. La redacción de este apartado trata de exponer una reflexión sobre uno de los puntos que más hincapié se hizo en el programa de estudio, la metodología. La cavilación es para situar al lector el punto de partida desde la cual se inició este proceso de observación-investigación. Una vez hecho esto, el capítulo avanza con el enfoque de metodología feminista, para después dar paso al proceso de reconstrucción del hecho social y el hilo conductor de esta tesis.

2.2 Reflexiones sobre la subjetividad y el heurístico de la totalidad

Entender, comprender, aprehender, analizar, estudiar, indagar, explicar, atender, transformar la realidad que nos rodea ha sido uno de los principales retos de la ciencia. No han sido pocos los esfuerzos por constituir teorías, principios, conceptos, definiciones, hipótesis, leyes que tratan de ampliar el conocimiento científico mediante un uso sistemático de él, al cual se ha llegado a denominar “método científico”. Las discusiones en torno al conocimiento científico y su método han dado paso a una serie de discusiones sobre la manera en la cual el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en el cual se halla, y que deviene en dos

posiciones fundamentales de la ciencia social: en una mano tenemos el enfoque objetivo y en la otra la visión subjetiva (Burrell y Morgan, 1979: p.3).

Tabla 3 El conocimiento científico y sus enfoques en las Ciencias Sociales

Enfoque subjetivista		Supuesto Teórico		Enfoque objetivista	
Nominalismo	←	Ontología	→	Realismo	
Anti-positivismo	←	Epistemología	→	Positivismo	
Voluntarismo	←	Naturaleza humana	→	Determinismo	
Ideográfico	←	Metodología	→	Nomotético	

Fuente: Burrell y Morgan (1979:3)

Esto ha generado al menos cuatro cadenas de debates:

1. El ontológico, se ubica entre la posición nominalista y el realismo. Desde el nominalismo se establece la suposición de que el mundo social externo a la posición del individuo está formado por nombres, conceptos y rótulos que se usan para estructurar la realidad. Mientras que, el realismo postula que el mundo social externo es un entorno formado por estructuras duras, tangibles y relativamente inmutables.

2. En el nivel epistemológico se tienen dos puntos de vista: el positivista que trata de explicar y predecir lo que sucede en el mundo social, al buscar regularidades y relaciones causales entre sus elementos constituyentes. Para los seguidores de esta posición (los partidarios de verificar una hipótesis mediante un programa o aquellos que niegan su comprobación) concuerdan que el desarrollo de la ciencia es acumulativo, en el cual se agregan nuevas percepciones al acervo existente de conocimiento y se eliminan las falsas hipótesis. El anti-positivismo, por su parte, niega la utilidad de indagar leyes o regularidades subyacentes en el mundo de los asuntos sociales. El mundo



es relativista y sólo se puede comprender desde el punto de vista de los individuos que participan directamente en las actividades que son objeto de estudio. Sólo se puede comprender al ocupar el marco de referencia del participante en acción.

3. En el terreno de la naturaleza humana, la visión determinista considera al hombre y a sus actividades como completamente determinadas por la situación o «entorno» en el que se ubica. Al contrario, la posición voluntarista argumenta que el hombre es completamente autónomo y tiene libre albedrío.

4. Finalmente, en el debate metodológico, el enfoque ideográfico sostiene que sólo se puede comprender el mundo social al obtener conocimiento de primera mano sobre el tema que se investiga, de ahí que haga hincapié en indagar la propia historia de los individuos. La perspectiva nomotética recalca la importancia de sustentar la investigación en protocolo y técnicas sistemáticas; se preocupa por la construcción de métodos y técnicas cuantitativas (Burrell y Morgan, 1979:4-6).

En este contexto, la visión objetiva de la ciencia social se remonta a una línea de pensamiento que ha sido tradicional en el pensamiento occidental, que es el uso de la razón, la cual logro establecer una universalidad sobre otras formas de conocer, pensar y sentir (Pineda,2007:3) sobre todo a partir de la Ilustración que se considera como el comienzo de la edad moderna. El conocimiento que se desprendió de ella se cimentó en la objetividad y la neutralidad como los principios del hombre moderno, científico, alejado de cualquier engaño proveniente de las supersticiones, los mitos, de la magia y de la religión.

Es en esta condición moderna, que el conocimiento científico aunado a la tecnología, serán los vehículos mediante el cual será posible alcanzar el progreso de la humanidad. En todas las ramas y disciplinas de la ciencia social, no hay pie para otra forma de investigar y hacer ciencia, sino es mediante la racionalidad, la objetividad y la neutralidad; todo lo subjetivo, los sentimientos y las emociones no caben en ella, todo se rige por leyes racionales y certidumbres científicas, creando con ello, un nuevo pensamiento del hombre occidental, una nueva epistemología donde la ciencia es la única fuente de verdad y conocimiento.

Los avances de la ciencia natural durante este período histórico fueron fundamentales en la constitución de los positivistas de la ciencia social, ya que se apegaron a los siguientes principios: hay verdades eternas, intemporales, idénticas en todas las esferas de la actividad humana: moral, política, social y económica, científica y artística; y hay una sola una manera de reconocerlas: por medio de la razón, *quod semper, quod ubique, quod ab omnibus*¹⁷ (Berlin,1979: p.153).

Este pequeño preámbulo sobre la perspectiva objetivista de la ciencia social, nos pone en antecedentes para una mejor comprensión del porque los positivistas tuvieron una fuerte influencia en esta rama de la ciencia. En gran parte del último siglo, estos científicos sociales partieron del hecho de que el punto de vista crea el objeto, en otras palabras, es el realismo ingenuo que describe la falsa relación entre las cosas, olvidándose de las verdades correspondencias conceptuales entre problemas (Weber citado por Bordieu et al., 2004, 51).

El no tener presente que las cosas están conformadas por conceptos, desvirtúan cualquier indicio de objetividad, es decir, surge un sesgo sobre el objeto que se estudia. Otro soslayo muy frecuente, es que el sujeto que investiga no puede esperar de forma pasiva que la realidad le responda automáticamente, sino que tiene que interrogarla, hay que hacer hablar a los hechos sociales (Bordieu et al.,2004:55). En este sentido, un error constante a los que se enfrentan los investigadores que buscan en el empirismo una respuesta a sus preguntas, es anularse ellos como sujetos con el fin de adquirir una mejor objetividad, esto implica que desean obtener de manera fidedigna y confiable los conceptos, las teorías y los hechos de la problemática de sus informantes (Ibid:57), esto solo es un quid pro quo de prenociones entre investigador e informante, ergo un aumento de subjetividad.

Por lo que el punto de partida del observador será romper por medio de la abstracción todas aquellas imágenes superfluas que se vinculan con los objetos de estudio, esta relación entre sujeto y objeto no implica despojarse de los conocimientos adquiridos con anterioridad, por el contrario, esa experiencia adquirida de conocimientos por el sujeto debe ser utilizada en su sentido histórico y

¹⁷ Lo que es siempre, lo que está en todas partes, lo que es a partir de todos



social, más no en su sentido individual y abstracto (De la Garza,1983:17). Así, el uso crítico de la teoría permite construir el objeto de estudio ya que hay una interacción constante entre teoría y la realidad social concreta, evitando con ello analizar un mero espejo opaco de la misma. Al realizar este ejercicio de abstracción, lo que se nos presenta es la totalidad, esto es, la realidad concreta que descomponemos mediante un trabajo mental en conceptos (Marx citado por De la Garza, 1983:19).

Así, la categoría de totalidad es un constructo mental pensado que comprende la realidad en sus leyes internas y conexiones internas y necesarias, que es necesario desenmarañar y poner en orden con el fin de obtener contenidos organizados (Zemelman,1987). No obstante, Zemelman señala que la relación entre teoría y realidad establece un desequilibrio constante entre ambas, por lo que es necesario un proceso de resignificación de conceptos que se transforma en una construcción del conocimiento, ya que el ritmo de la realidad externa al sujeto es más dinámico que el proceso de construcción de conceptos (2004:21).

El riesgo de no establecer este proceso de resignificación de conceptos es que podemos utilizarlos en una realidad histórica y social completamente ajena en la cual fueron formulados originalmente. La solución a este dilema conlleva a establecer una forma de pensamiento que no se identifique como teoría, en este caso, el pensamiento se entiende como una postura, como la actitud de cada persona de construirse a sí misma frente a las circunstancias que quiere conocer, se trata pues, de plantearse la siguiente interrogante: ¿cómo podemos situarnos ante aquello que queremos conocer? La respuesta del citado autor es a través de un pensamiento epistémico, un pensamiento que no tiene contenido.

El pensamiento epistémico es un conjunto de instrumentos conceptuales que no tienen un contenido preciso, son herramientas que permiten reconocer diversidades posibles de contenido. El sentido del pensamiento epistémico es la posibilidad de construir el conocimiento de aquello que no se conoce, no de aquello que se conoce (Ibíd, 2004:25-29).

El pensamiento epistémico pues, permite construir una relación de conocimiento, la cual consiste en demarcar problemas antes que construir

enunciados con atributos teóricos. De esta manera el conocimiento no se recibe pasivamente, sino que es construido activamente por el sujeto cognoscente.

Además, la función de la cognición es adaptativa y sirve a la organización del mundo experiencial del sujeto, no al descubrimiento de una realidad ontológica objetiva (von Glasersfeld, 2005:25). ¿Qué implica esto? Se suponía que el conocimiento verdadero, objetivo, creíble, debería ser una representación fiel del mundo real. Dado que el conocimiento no es una representación verdadera del mundo real, ello implica, que los sujetos están sometidos a profundos procesos ontológicos de reflexión.

Esto trae consigo un abandono de la razón como ente constructor de la realidad y del lenguaje como descriptor de la misma. Gergen y Thatchenkery (2005:356) establecen que el lenguaje es una representación de la realidad. Para entenderlo es preciso recurrir a las ideas de Derrida la deconstrucción y la diferenciación. La deconstrucción es entendida como la desestructuración del ente, es lo que nos permite comprender la realidad, ¿cómo la percibimos y a través de qué mecanismos logramos construirla? Bajo un enfoque derridiano, la cuestión epistémica de la substancialidad de la realidad no puede seguir sustentándose en la perspectiva del racionalismo empirista y lógico, y por consecuencia, la forma en que deducimos las ideas de nuestros pensamientos.

Seguir en este camino, es continuar con las estructuras logocéntricas del discurso occidental de las ciencias, donde el conocimiento de la realidad es un acto objetivo del sujeto cognoscente, esto es, dado que la razón es la fuente para reconocer e interpretar la realidad, no existe posibilidad alguna de refutar este hecho, ya que al hacerlo entonces seríamos irracionales para no comprender la relación lógica entre pensamiento e ideas dado que existen hechos empíricos que comprueban esa realidad (Márquez-Fernández, 2005:34).

Este discurso ha estado presente en diversas etapas de la historia, principalmente desde Descartes, y que se ha escudriñado bajo diferentes nombres, de ahí que haya dado una construcción que legitima esta forma de comprender la realidad. Por ello, Derrida establece que la deconstrucción invierte la noción de construcción, ilustra cuan superficial son las estructuras normativas del mundo



social, permite entender cómo incide las estructuras logofocéntricas en el discurso de Occidente, esto es, cómo está hecho ese algo, cómo se ensamblan y se articulan sus piezas, cuáles son los estratos ocultos que lo constituyen, pero también cuáles son las fuerzas no controladas que ahí obran.

Así pues, lo importante es hacer una lectura subversiva y no dogmática de los textos, es un acto de descentralización, es realizar una lectura que desafía todos los reclamos de verdad absoluta, homogénea y hegemónica (Krieger, 2004:182). Derrida establece que la correspondencia entre pensar y ser no sólo es una representación de la supuesta realidad a la que le damos el carácter de intelegible y aquello que se supone es la relación entre el mundo de los entes con las ideas del pensamiento, deconstruir es un modo de repensar y reinterpretar la subjetividad desde las realidades con las que ésta queda objetivada. De esta forma, la realidad no está realizada por sí o a través de sí misma, es resultado de la interacción de relaciones que se entretajan de formas diversas sin preconcepciones, completamente arbitrarias y fortuitas.

El heurístico, como instrumento creativo en la solución de problemas, aplicado en la metodología del concepto de totalidad, nos permite dar cuenta, que la realidad social es multidimensional, empero, podemos organizar de manera sistemática para su estudio. Esto no implica que se estudie completamente la totalidad, sino que existe un ángulo de investigación que el sujeto determina de manera precisa para hacer su exploración con respecto a esa totalidad y sus relaciones conceptuales, esto es, se determinan campos de observación de la realidad, los cuales permiten reconocer la articulación en que los hechos asumen su significancia específica (Zemelman:1987).

La construcción social del conocimiento mediante la totalidad establece, por un lado, una posición frente a aquello que queremos conocer, es decir, no solo se perciben los conceptos visibles, sino también aquellos que parecen estar ocultos a la percepción del investigador. Por otra parte, los individuos en su proceso de investigación se convierten en sujetos, es decir, el individuo reconoce que es producto de un proceso histórico y a partir de ahí, cambia su relación con la misma (De Gaulejac,2005:55). La comprensión de la realidad mediante la totalidad requiere

no perder de vista su dimensión filosófica, esto es, la ontología, la epistemología, la praxeología y la axiología, ya que en ella se circunscriben las actividades concretas de la realidad (Bedard,2003:86).

2.3 La metodología con una visión feminista

En este punto, es importante acotar que la presente investigación parte de un enfoque metodológico sustentado en una visión feminista. ¿Por qué es importante realizar esta acotación? Una parte de la respuesta la encontramos en la sección anterior, no existe una ciencia que esté libre de prejuicios, sino que la forma en que se investiga y conoce está atravesada por las cuestiones subjetivas de los grupos de investigadores. En este sentido, tanto mujeres como hombres en el momento de la investigación imponen visiones, percepciones, concepciones entre el sujeto que investiga y el sujeto investigado.

Desde una epistemología feminista se cuestiona principalmente las relaciones de poder existentes en la sociedad y que se trasladan al proceso de la investigación. Se opone a la “objetividad de la ciencia per se” ya que esta posición demuestra una construcción artificial del proceso de la investigación, en otras palabras, el desapego a las emociones y la idea de que el objeto de estudio es un mundo social ajeno al investigador, demuestra un tipo específico de construcción social que responde ya sea a propósitos de índole racista, homofóbicos, androcéntricos, imperialistas o burgueses (Blazquez,2010:26).

Una investigación con este enfoque de género, establece una objetividad distinta a la ya mencionada, se trata de que la objetividad se establezca a partir de un proceso intersubjetivo de observaciones, en donde las suposiciones del contexto sea una cuestión consensual, todo esto a partir de una revisión crítica de las observaciones y de la inferencia. A partir de esto, un enfoque de género permite comprender al mundo en donde las relaciones de poder que se ocultan debajo de los disfraces de “dado por la naturaleza” se quitan, y ponen de manifiesto que han sido históricamente construidas y han sido utilizadas para oprimir y poner en desventaja a las mujeres. Como menciona Blazquez el enfoque central de una epistemología feminista es que “la persona que conoce está situada y por lo tanto



el conocimiento es situado, es decir, refleja las perspectivas particulares de la persona que genera conocimiento, mostrando cómo es que el género sitúa a las personas que conocen” (2010:28).

Este enfoque reconoce que, en el proceso de investigación, la utilización de los instrumentos con los que se investiga no es neutral, ya que no hay investigadores objetivos. Por lo general, en las investigaciones de los fenómenos sociales se ha visibilizado más la participación del hombre, pero el trabajo social que han desarrollado las mujeres se ha relegado, con ello, Bartra demuestra que el conocimiento no es neutral, sino que en él interviene un interés político e ideológico (2010:73). Así, quién emprende una investigación con un enfoque feminista es alguien que comprende de manera distinta la relación entre los géneros, de ahí que quién pregunte con esta mirada tendrá un interés por saber cuál es el papel de las mujeres en determinados procesos.

Para Bartra, no se trata de que sean las mujeres per se, las únicas que puedan realizar una metodología e investigación feminista. Por el contrario, el punto de vista feminista en su aspecto metodológico deberá ser distinta y poner énfasis en asuntos que pocas veces se da importancia, como, por ejemplo, la relación que se establece entre investigador(a) e investigado(a). En efecto, una cuestión que pocas veces se toma en cuenta al momento de realizar una investigación es el sexo de la persona que indaga. El sexo es una condicionante que se debe tomar en cuenta tanto metodológica como epistemológicamente al momento de iniciar la investigación¹⁸ (Ibidem:74).

Cabe resaltar que no se trata de cambiar el androcentrismo por el ginecocentrismo, es decir, que éste último repita las omisiones deliberadas o no del primero. Por el contrario, se busca indagar el quehacer de las mujeres, en dónde están y qué hacen o no hacen, y por qué (Ibidem:75). Es pues hacer visibles a las mujeres, sin que ello signifique *a priori* el quehacer de las mujeres como significativo

¹⁸ Para Bartra, las relaciones entre la persona que investiga y la que es investigada tienen una mayor condicionante a partir del sexo que representan. El sexo es una variable que afecta el desarrollo de una investigación, ya que puede existir un mayor acercamiento entre mujeres que investigan que entre hombres que indagan.

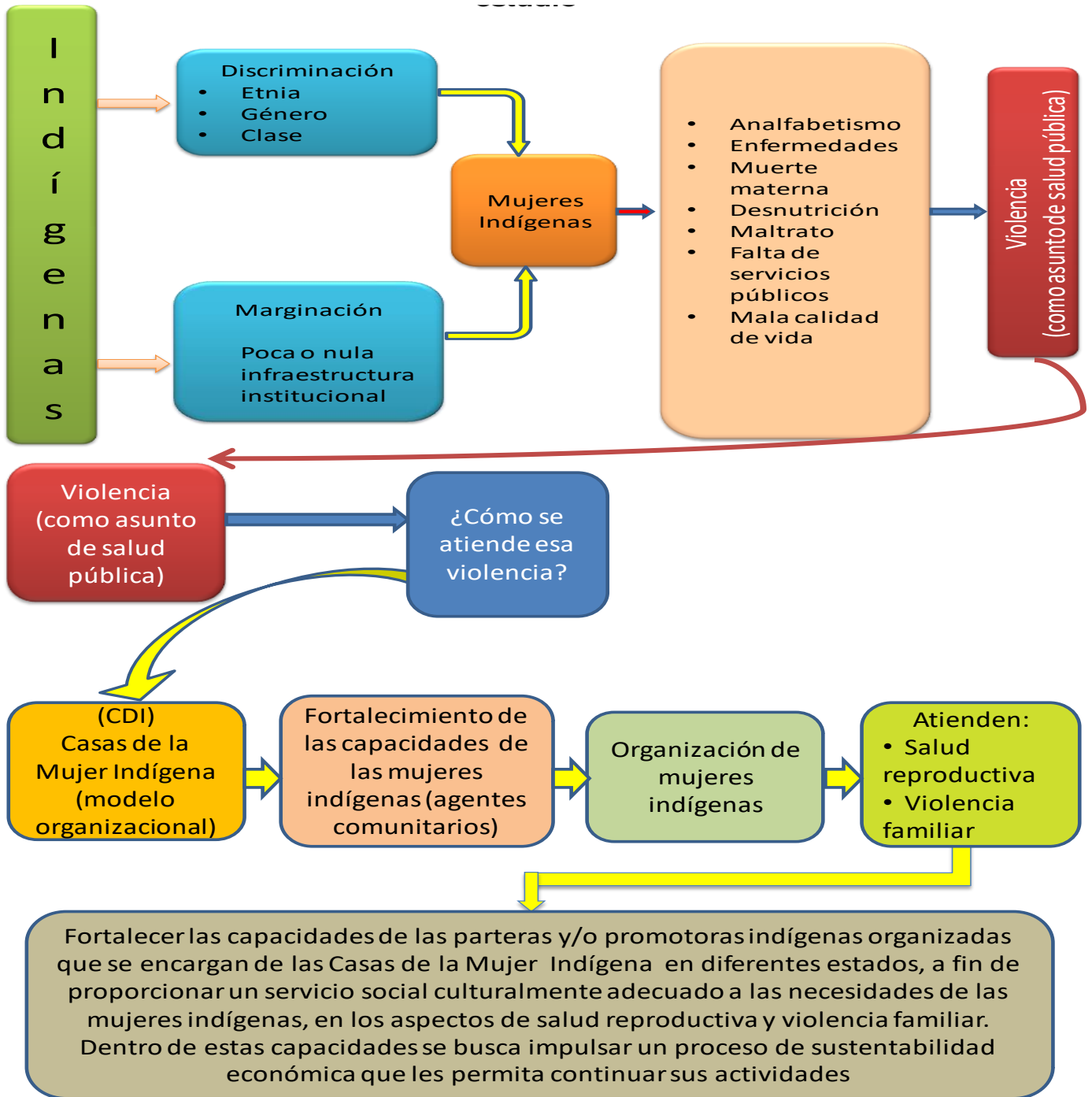
y fundamental. Si esto es así, será resultado de una investigación, que más allá de lo importante que resulten las prácticas cotidianas de las mujeres, permitan comprender mejor las relaciones entre los géneros.

En un artículo clásico en los Estudios Organizacionales sobre el punto de vista de la mujer, Calás y Smircich (1998) realizaron un análisis de los distintos abordajes feministas se conectan con las teorías y prácticas organizacionales. ¿Qué es lo relevante del escrito en términos metodológicos? En el análisis que hacen de todas las posturas feministas pone en evidencia que en las organizaciones hay una creciente desigualdad tanto para mujeres como hombres debido a los excesos de la violencia del capitalismo global, y que esta cuestión parece convertirse en una “condición natural”. Para las autoras citadas, lo importante del enfoque feminista es “desnaturalizar” esa condición y mantener una postura crítica sobre las formas de discriminación y opresión causadas por las formas contemporáneas del capitalismo, la cual tiene amplias implicaciones en los comportamientos organizacionales. Así, una visión de género pone en evidencia que tanto mujeres como hombres, empleados y desempleados, enfrentan y luchan contra la desigualdad, injusticia, inequidades e intolerancia. Así, una metodología con enfoque feminista permite deconstruir el discurso, las prácticas, las teorías y poner en evidencia la construcción social sobre la que se han establecido la violencia y el conflicto alrededor de las relaciones entre mujeres y hombres, tanto en naciones del primer mundo como en los países en desarrollo.

2.4 El hecho social a observar

En la reconstrucción del problema de violencia de género, se hace a partir de los documentos que la CDI tiene sobre el proyecto de Casas de la Mujer, que a continuación se muestra en el siguiente diagrama

Ilustración 3 La observación del hecho social del objeto de estudio a analizar



Fuente: Elaboración propia a partir del proyecto Casas de la Mujer Indígena, CDI, 2003

Las mujeres indígenas son una población prioritaria para la atención institucional pues todos los indicadores en materia de salud, educación, acceso a servicios, ejercicio de derechos y situación de violencia, demuestran los fuertes rezagos y desigualdades existentes. En este sentido, existe una demanda sentida de las mujeres y organizaciones, respecto a la atención de problemáticas en materia de salud y violencia, desde una perspectiva que reconozca sus especificidades étnicas y de género. La problemática del combate a la violencia de género en todas sus dimensiones y la atención a la salud reproductiva de la población indígena enfrentan barreras lingüísticas y de comunicación intercultural que se manifiestan en la resistencia al uso de los servicios disponibles debido a:

- desconfianza hacia la medicina occidental.
- La actitud discriminatoria de la sociedad y las instituciones hacia las usuarias.
- Indígenas; y la falta de calidad y calidez en los servicios disponibles.
- El choque de las nociones indígenas de salud-enfermedad con los conceptos y formas de atención institucionalizados
- El lenguaje médico que dificulta la comunicación y torna incomprendible la información para las usuarias
- El pudor y la preferencia por ser atendidas sólo por mujeres
- La diferencia lingüística y las visiones del mundo confrontadas que no siempre encuentran puntos de contacto intercultural (CDI,2007: p.15).

Desde el año 2003 para atender esta situación, se estableció un vínculo institucional entre la Secretaría de Salud y Asistencia (SSA), la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establecieron un modelo organizacional denominado Casas de la Mujer Indígena (CMI), el cual se implementó en 4 estados de la república mexicana. En la implementación del programa se estableció que era necesaria la participación de Organizaciones de la Sociedad Civil. Actualmente la SSA y el PNUD terminaron con su participación en el proyecto. El propósito fundamental del modelo CMI es impulsar los procesos de las propias mujeres indígenas para combatir la violencia de género en sus pueblos y comunidades, así



como para contribuir a resolver las necesidades en salud reproductiva de la población local, como una forma de aprovechar y potenciar las oportunidades existentes (CDI,2007:8).

El modelo CMI se ha diseñado para regiones con insuficiente presencia institucional y para contribuir a la ampliación de cobertura en las acciones y los programas de gobierno, tanto en materia de atención a la salud reproductiva, como en el combate a la violencia de género en regiones indígenas. La CMI constituye un instrumento de implementación de acciones públicas en regiones indígenas, enfocadas específicamente hacia la población femenina. Está dirigido al impulso de intervenciones puntuales bajo condiciones locales concretas, lo cual constituye una estrategia institucional a nivel comunitario y micro regional fundada en las condiciones y circunstancias locales. Otro de los propósitos de CMI es constituirse en una guía para identificar las condiciones -institucionales y sociales- de réplica en otros estados de la república, así como para establecer e impulsar las mejores adaptaciones adecuadas a las circunstancias específicas de cada Casa de la Mujer que se pretenda apoyar.

El modelo contempla tres actores fundamentales en el proceso:

1. Institución o dependencia patrocinadora (CDI). (Promueve, financia, apoya en la gestión y establece vínculos interinstitucionales).
2. Organización de mujeres indígenas (OMI). (Coordina la casa, promueve el tema, atiende a las mujeres, canaliza el trabajo comunitario, etc).
3. Organización de la sociedad civil asesora del proyecto (OSC). (Acompaña a la organización de mujeres en campo, asesora en la capacitación, la planeación, y la búsqueda de otras fuentes de financiamiento).

La ejecución del modelo contempla dos procesos paralelos: el institucional y el de las casas.

1. El esquema de trabajo institucional contempla cuatro fases (preparación, inicio, construcción y consolidación)
2. El esquema de trabajo de las casas contempla tres fases: (inicial, construcción y consolidación).

A continuación, se presenta el esquema de implementación del proyecto:

Ilustración 4 Esquema de implementación del proyecto Casas de la Mujer Indígena

FASE DE PREPARACIÓN FASE INICIAL FASE CONSTRUCCIÓN FASE CONSOLIDACIÓN

Firma de convenio entre las tres partes para la puesta en marcha de la Casa de la Mujer.

Casa instalada y funcionando.
Inicio de proceso para incorporar la perspectiva de género e interculturalidad en el quehacer institucional.

La institución amplía su cobertura de atención, se posiciona en el tema y promueve acciones de cooperación interinstitucional.

Diseño de política pública para el trabajo con mujeres indígenas.
Sistematización de la experiencia y estrategia de réplica en otra región.

INSTITUCIÓN (CDI)

Equipo coordinador responsable de la Casa.
-Casa instalada y funcionando.
-Diagnóstico participativo de la problemática

-Equipo coordinador responsable de la Casa.
-Casa funcionando y con reconocimiento local.
-Primeras estrategias de coordinación con dependencias.

*Reconocimiento social al trabajo e incidencia local y/o regional.
*Equipo especializado con liderazgos fuertes, cohesionado y con capacidad de gestión.
*Plan de trabajo a mediano plazo

CASAS (MUJERES ÍNDIGENAS Y OSC)

2.5 El objeto de estudio

La gestión sobre lo público es un objeto de estudio que representa una complejidad mayúscula, y que debe ser analizado de una manera holística.

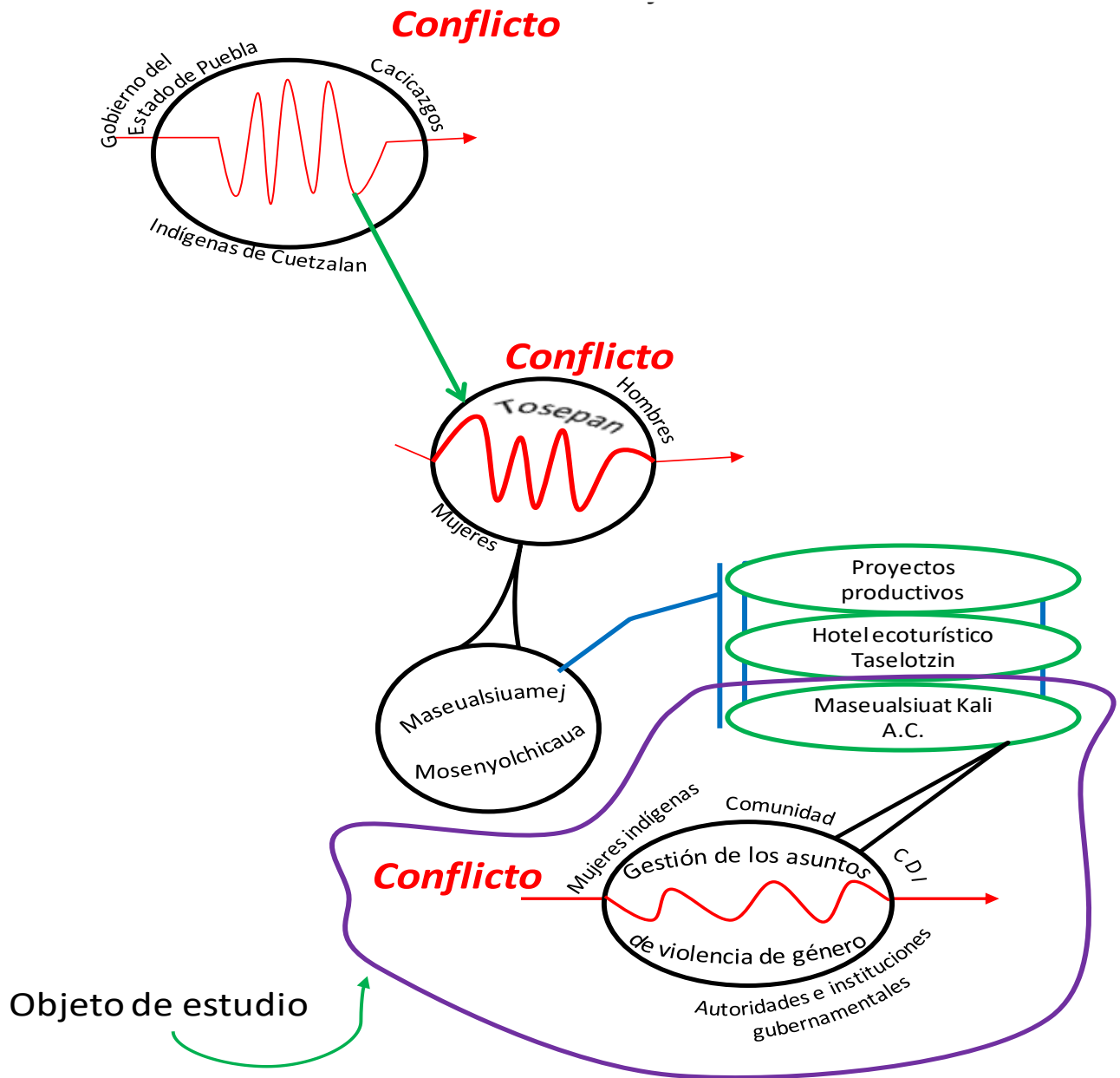
En los primeros acercamientos al objeto de estudio, se obtuvo la información pertinente del caso, a través de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de los Indígenas (DFCI), dependiente de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). Con esta información, se hizo el proceso de reconstrucción del hecho social y del objeto de estudio. Para ello, fue necesario buscar en otras fuentes, información relacionada con el propósito de la investigación. Con base en lo anterior, se hizo una primera visita a la organización para explorar el objeto de estudio y reafirmar o cambiar los contenidos teóricos y metodológicos.

Lo que se consiguió con las entrevistas fue la historia de la organización y de las mujeres que la integran. Esto hizo posible en un primer momento, cambiar los contenidos teóricos y profundizar más en el proceso de indagación de los elementos conceptuales más oportunos para el caso. La reconstrucción del caso se completó, como se menciona líneas más abajo, a través de incorporar elementos de antropología social que permitieron tener una visión más amplia del hecho social. Como se mencionó líneas arriba, la comprensión del hecho social se inicia con un heurístico de totalidad, en las entrevistas exploratorias, se ubicó que la organización Maseualsiuat Kali provenía de una organización de mujeres indígenas que se había escindido de una organización mixta de indígenas (hombres y mujeres).

Esta organización es la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij S.S.S. se deriva a partir de los conflictos originados en la organización cooperativista mixta Tosepan Titataniske. Durante los conflictos, las mujeres indígenas reciben talleres sobre violencia de género, y que una vez ya separadas de la Tosepan, llevarán a cabo acciones para combatir este problema. Así, para enfrentar el problema de la violencia de género, las mujeres indígenas de la organización Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij realizaron acciones organizadas que las llevaron a procesos de transformación en sus personas, lo que les permitió visualizar el conflicto y en consecuencia realizar una gestión de lo público para atenderlo.

En el siguiente diagrama se hace la reconstrucción del objeto de estudio:

Ilustración 5 Reconstrucción del Objeto de Estudio



Fuente: Elaboración Propia



Casa abierta al tiempo

A partir del heurístico de totalidad es posible estudiar las acciones organizadas de las mujeres, las cuales no solamente se circunscriben a la Casa de la Mujer Indígena, sino comprenderlas en su justa dimensión. Por tanto, para delimitar el ángulo de investigación es necesario considerar los siguientes elementos:

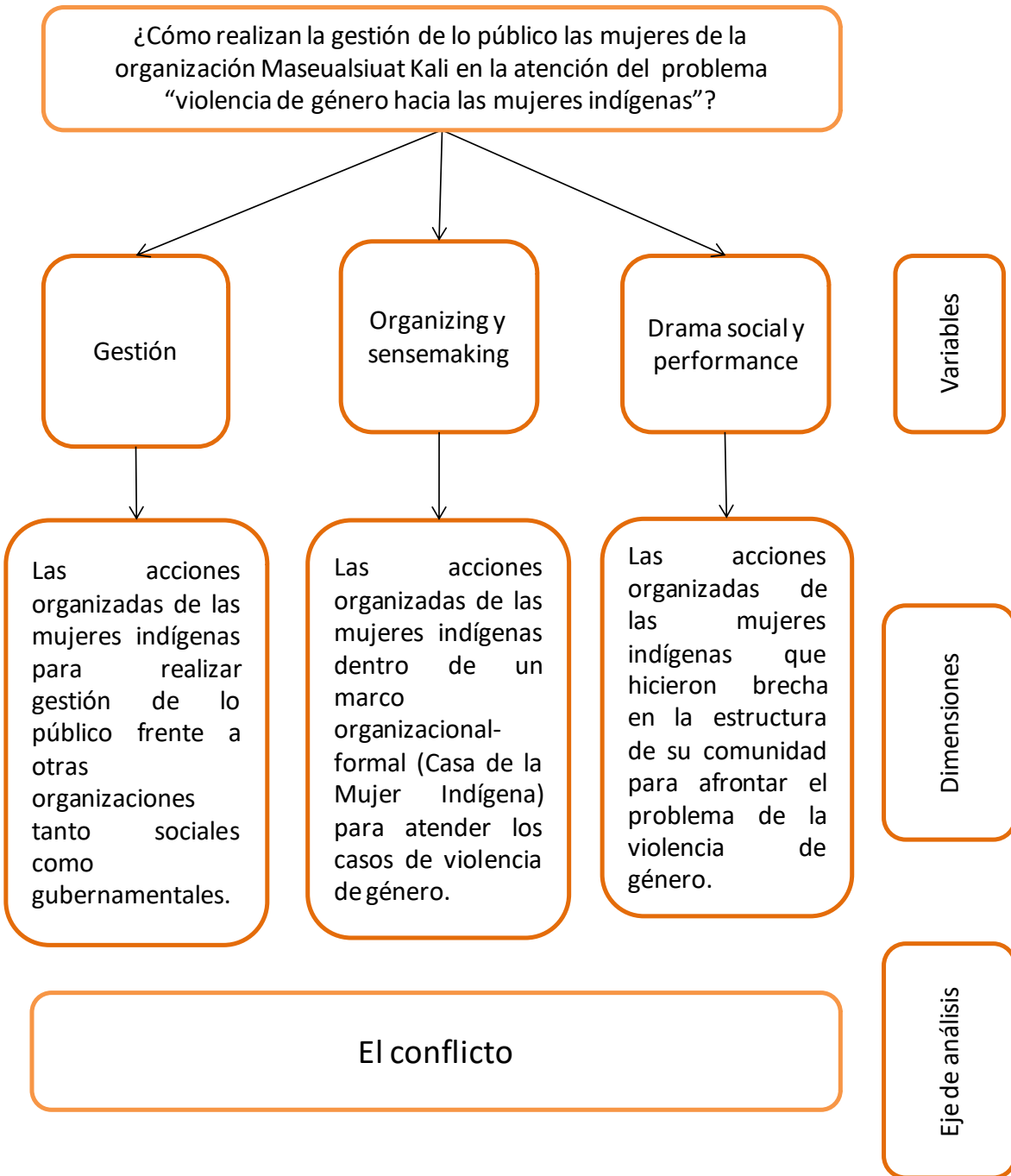
- Las características del fenómeno social que se estudia de acuerdo con lo que se propone como pregunta central de investigación
- Las dimensiones propias del problema de investigación
- Los principales procesos y elementos que tiene cada dimensión
- Las articulaciones intra e interdimensionales

Dado que nos interesa investigar cómo las mujeres indígenas hacen la gestión de un asunto público como lo es la violencia de género, nos llevó a establecer tres variables dado el hecho social antes descrito: gestión, *organizing -sensemaking* y drama social-performance.

Por tanto, las dimensiones de análisis son tres:

1. Las acciones organizadas de las mujeres indígenas que hicieron brecha en la estructura de su comunidad para afrontar el problema de la violencia de género.
2. Las acciones organizadas de las mujeres indígenas dentro de un marco organizacional-formal (Casa de la Mujer Indígena) para atender los casos de violencia de género.
3. Las acciones organizadas de las mujeres indígenas para realizar gestión de lo público frente a otras organizaciones tanto sociales como gubernamentales.

Ilustración 6 Operacionalización de las variables



Fuente: Elaboración Propia



Con base en esta información obtenida se establecieron los elementos y conceptos más oportunos para el desarrollo de la investigación. Los elementos que constituyen cada uno de los capítulos, fue a partir de un proceso de reflexión que nos permitiera comprender de la totalidad del fenómeno en términos organizacionales. Así pues, el capítulo III se percibe como la aprehensión del problema transita por una descripción de cómo es que se ha tratado y gestionado el asunto indígena en nuestro país desde el gobierno. Esto fue importante ya que se trató de analizar como la gestión sobre el tema indígena estuvieron ocultos otros intereses, y que, en pocas ocasiones, los indígenas tuvieron incidencia en el tema.

En el capítulo IV, se hace un análisis de las mujeres indígenas que a través de la organización logran cambiar sus relaciones sociales, es decir, la organización de mujeres indígenas permite que ellas logren en determinadas circunstancias no solo el mejoramiento de sus condiciones de vida, sino que además logran tomar conciencia de su condición social y a partir de ello transformarse hasta convertirse en sujetos sociales de acción.

En estos capítulos la estrategia metodológica consistió en establecer el contexto de la gestión del asunto indígena en primer lugar, debido a que este es un proyecto de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y era necesario comprender las acciones realizadas por esta institución y otras organizaciones gubernamentales sobre la gestión del tema indígena. La identificación de las acciones a través de la gestión nos permite entender dos cuestiones fundamentales: la primera es la visión del gobierno mexicano sobre el tema indígena (desde la colonia hasta el presente siglo) ya que, con ello, y aquí se hace presente la segunda cuestión, se establecieron acciones organizacionales que fueron acordes a esa perspectiva.

El establecimiento de esta línea del tiempo de las acciones organizacionales en torno a esta temática plantea que los desafíos a los que se afrontó el gobierno mexicano estuvieron enfatizados más al logro de su propia consolidación que al beneficio de los indígenas. Esto es importante debido a que, en el proyecto de Casas de la Mujer, el gobierno mexicano es un actor fundamental (en cualquiera de sus tres órdenes: federal, estatal y municipal) en el desarrollo del proyecto. Y

muchas de las lógicas que se despliegan en esa línea del tiempo de las organizaciones gubernamentales, aún están presentes en la gestión de las Casas de la Mujer Indígena, en este caso, en la gestión que hace la Masualsaut Kali.

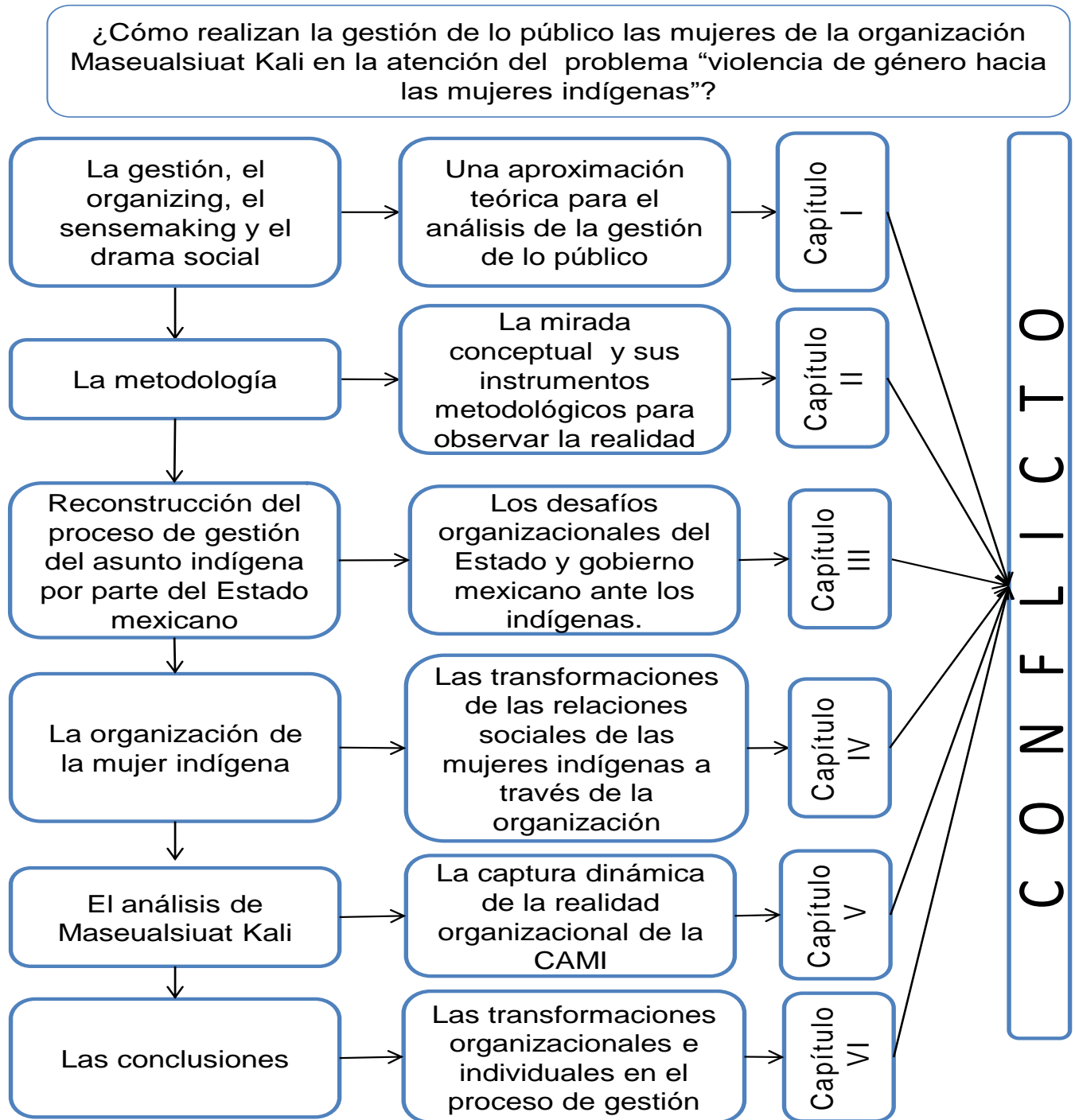
Frente a este capítulo, la pregunta que nos saltó a la mente fue la siguiente: ¿y las mujeres indígenas, en dónde han estado en todo este proceso? Por ello, nos fue oportuno describir en un capítulo cómo las mujeres indígenas que han sido invisibilizadas tanto por el gobierno mexicano como por los varones indígenas, en el momento en que logran establecer una organización en la que ellas mismas se encargan de la misma, consiguen cambiar las relaciones sociales en las que participan. En estos capítulos, tenemos pues, el contexto que nos permite comprender las acciones de las organizaciones gubernamentales y las de organizaciones de mujeres indígenas.

La siguiente cuestión fue preguntarnos como estudiamos a este objeto de estudio. En las primeras indagaciones sobre el estado del arte, nos percatamos que gran parte de la literatura sobre gestión se enfocaba en dos temas principales: la gestión de las organizaciones gubernamentales (la gestión pública) y, la gestión de la organización (*management*). Las perspectivas mencionadas no abordaban por un lado el proceso del organizamiento (*organizing*) como una cuestión de conflicto. Ante ello, se recurrió a otros temas como el hacer sentido o construcción de sentido (*sensemaking*) ya que, desde nuestra visión, la gestión implica procesos de reflexión. Sin embargo, dados estos avances no se encontraba el vínculo que pudiera unir una cuestión de asunto público y estos dos conceptos, por ello, aprovechando el seminario de antropología impartido por el Dr. Díaz se comprendió que el tema del drama social y performance permitía obtener el punto deseado.

Cabe aclarar que no hay teorías específicas que permitan comprender a cabalidad con el tema, por ello se dispuso plantear los conceptos como elementos que permiten acercarse de manera holística al análisis del objeto de estudio, así pues, al establecerse como *aproximación a la gestión de lo público*, damos por hecho que este sería un punto inicial para seguir avanzando en próximas investigaciones en la comprensión del fenómeno social indicado, en la que se puedan ir estableciendo análisis que conlleven a mejores entendimientos del

organizing en el proyecto de Casas de la Mujer. En el siguiente diagrama se presenta el hilo conductor de la presente investigación.

Ilustración 7 Hilo conductor de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

2.6 Los instrumentos metodológicos para esta investigación

La investigación en su apartado metodológico se centra más en un enfoque cualitativo que en uno cuantitativo. No es una cuestión de que método es más valioso, sino cuál de ellos es el más pertinente dado el objeto de estudio. En ese sentido, una investigación con un perfil cualitativo permite comprender de mejor manera los supuestos de la investigación, así como las formas subjetivas de las que emerge la organización. Como sostiene Poupart (1997) la utilización de un método cualitativo, valiéndose de la entrevista como instrumento metodológico, permite comprender los puntos de vista los actores sociales que les permite comprender e interpretar sus realidades, ya que para Poupart, las conductas sociales no podrían entenderse ni explicarse fuera de la perspectiva de los actores sociales. Por eso, uno de los instrumentos más solicitados en la investigación cualitativa es la entrevista, ya que se hace indispensable para aprehender la experiencia de los otros, aunado a ello, sirve para interpretar el sentido que le dan los actores a sus propias acciones.

En este sentido Poupart establece tres argumentos para la utilización de la entrevista en una investigación cualitativa: el primero hace referencia a un orden epistemológico, desde este punto, la entrevista a profundidad es necesaria para la justa apreciación, aprehensión y comprensión de las conductas sociales. La entrevista se hace necesaria porque abre la puerta al conocimiento y comprensión de los dilemas que encaran los actores sociales, de esta manera se apela al segundo argumento que se sitúa en la cuestión ética y política. Por último, el argumento metodológico se sustenta en el sentido que la entrevista es el instrumento más privilegiado para tener mayor acercamiento a la experiencia de los actores sociales (1997:174).

La entrevista a profundidad permite que las personas que están sometidas a acciones discriminatorias, de prejuicios o de injusticias les permite decir a flor de piel esas situaciones que las acongoja, es decir, les permite expresarse libremente, de poner en escena lo que viven cotidianamente, como el propio autor citado describe es “darles la palabra y compensar la ausencia o su falta de poder en la sociedad (Poupart,1997:178-179).



Las entrevistas a profundidad son un elemento que permite, entonces, comprender las conductas individuales, pero es necesario realizar otro tipo de entrevistas como lo son las grupales. Para Rheume (2002) el relato de vida colectivo permite intercambiar y compartir experiencias; aunque el relato sigue siendo individual, el grupo trabaja colectivamente en su exploración y análisis. Así, un relato de vida colectivo es la historia que narran los miembros de un grupo instituido sobre su vida colectiva. Esta narración se apoya primero en la historia vivida del grupo, incluso si se basa, por supuesto, en un relato arraigado en la experiencia subjetiva de los miembros del grupo. Ello significa que esta "historia narrada" es producida por el grupo en el momento de los encuentros colectivos.

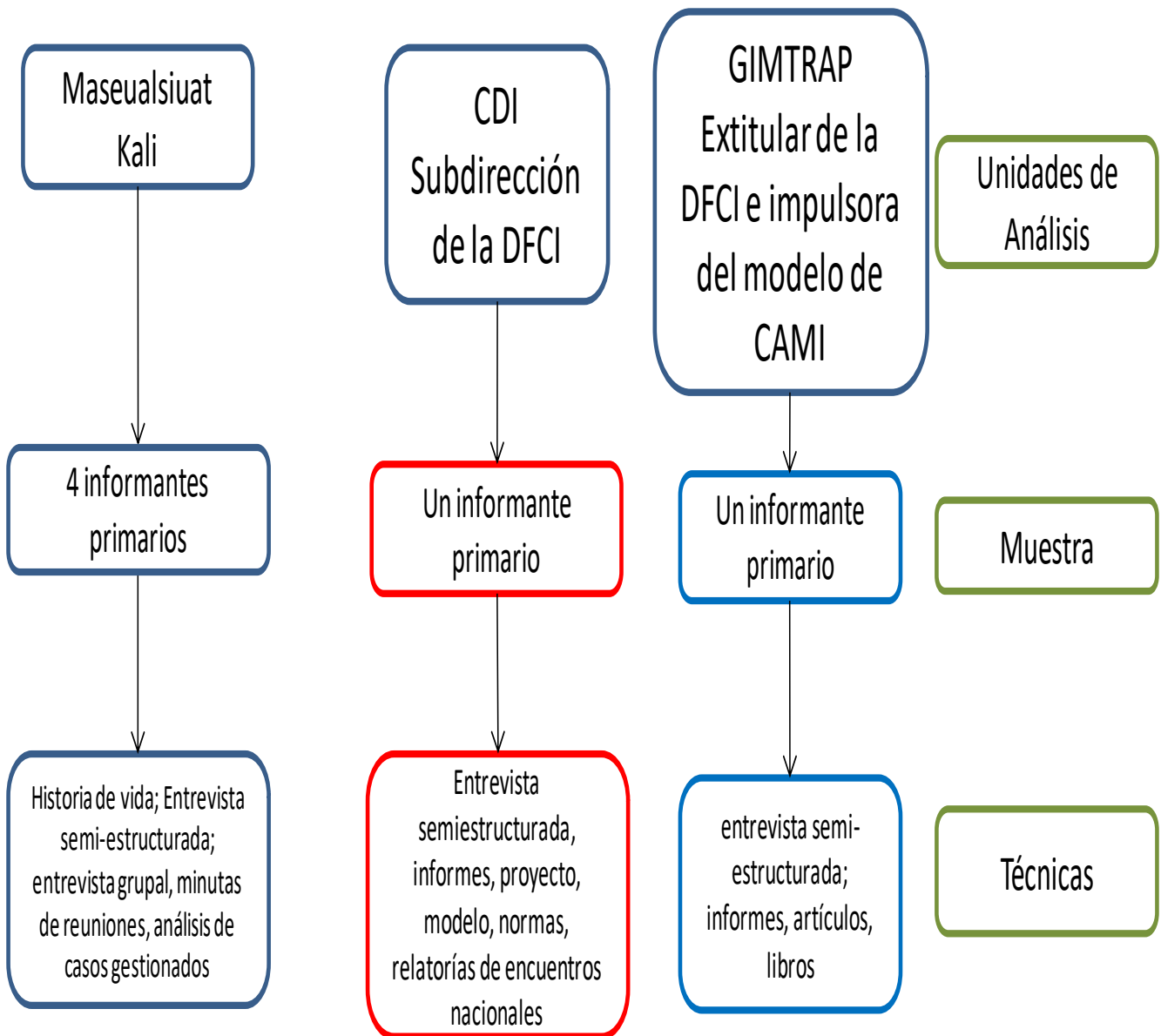
De esta manera un relato colectivo abarca el surgimiento y la constitución del grupo como colectivo, su evolución, sus realizaciones, los proyectos futuros. Expresa tanto la actividad exteriorizada del grupo, sus realizaciones materiales y concretas, así como su "vida interior" o su "vida afectiva". Esto no implica que se deba elegir una entrevista individual o una grupal, sino que entre los dos instrumentos son complementarios entre sí, es decir, el relato individual sirve de apoyo/complemento del relato colectivo. Sirve para esclarecer más la historia del grupo. Permite comprender mejor los *significados* que los individuos asignan a su ingreso y su compromiso en el colectivo.

Como menciona Poupart existen determinados sesgos en las entrevistas, algunos de estos se presentan en la relación entrevistador-entrevistado y a su situación social respectiva. Otros se presentan posiblemente por la manera de interrogar (el contenido y la forma de las preguntas), las técnicas de registro de los datos (toma de notas, grabadora, video) o las circunstancias de tiempo y lugar en las que se realiza la entrevista. Nuestro autor citado nos sugiere que para evitar estos sesgos se estandaricen las condiciones de entrevista vigilando, por ejemplo, que las entrevistas sean efectuadas en un lugar idéntico y según la misma toma de contacto o la misma técnica de registro de los datos. Aunado a ello, homogenizar las intervenciones del entrevistador, tanto en lo que tuvo relación con la manera de recopilar las respuestas.

Las entrevistas semiestructuradas son un recurso muy importante para el investigador, ya que tiene un guión de entrevista flexible, es decir, al momento de realizar las preguntas establecidas con anterioridad, es posible que en la contestación del entrevistado aparezcan elementos que no se habían concebido por el entrevistador y que dada la apertura de la entrevista puede profundizar en ese aspecto, para después continuar con la entrevista original. La información que se obtiene por medio de este método es corroborada mediante otras fuentes secundarias como informes de investigaciones anteriores, minutas de reuniones, memorias de encuentros nacionales, etc.

Las entrevistas fueron clasificadas de acuerdo con el perfil de cada informante, así, en las entrevistas de la Casa se estableció la siguiente nomenclatura: Casa, Mujer, Número, quedando de la siguiente forma (Casa_M1, Casa_M2, Casa_M3, Casa_M4). Para las entrevistas en CDI y con expertos se utilizaron las siguientes nomenclaturas: CDI_M5 y Exp_M6.

Ilustración 8 Planteamiento del diseño de la aplicación de los instrumentos metodológicos en la investigación



Fuente: Elaboración Propia



Capítulo 3

Las tensiones en la relación Estado - pueblos indígenas: un análisis organizacional

*“¿Qué proyecto tienen quienes dicen gobernarlo?
Me permito citarte una vez más,
'conozco tu país –decía el gringo– pasé una noche en Tijuana
éstas son las palabras que me sé de tu idioma:
puta, ladrón, auxilio, me robaron’.
¿En qué se diferencian estas palabras de
‘político, autoridad, socorro, me extorsionaron?’”.*
Fernando del Paso

3.1 Introducción

El análisis de la situación que guarda los indígenas en nuestro país, ha sido un tema que ha estado presente desde hace siglos. En la mayoría de la literatura especializada que analiza la relación Estado-pueblos indígenas se plantea la pregunta ¿qué hace el Estado con los indígenas? Desde los mismos momentos en que se derrotó a los mexicas y se instauró el poder de los españoles en el valle del Anáhuac, y por ende la ocupación de todo el territorio que dieron por nombrar la Nueva España, la respuesta a esa pregunta no ha podido ser respondida y tal vez, nunca lo sea —afortunadamente—. Al utilizar el adjetivo de afortunado, es porque la pregunta tiene una concepción de colonialismo, de subyugación. La relación entre Estado y pueblos indígenas tendrá que plantearse a manera de reconocer la alteridad que existe en ella, es decir, ¿qué desean hacer los indígenas con el Estado?

La relación que se ha suscrito entre Estado y pueblos indígenas se ha enmarcado en políticas integracionistas, asimilacionistas, paternalistas y asistencialistas (Korsbaek y Sámano,2007). Y aunque hoy día, algunas de estas tendencias aún están presentes, se tendrían que repensar a partir del elemento mencionado anteriormente y tomando en cuenta también que, la dirección de la sociedad no depende ya únicamente del gobierno (Aguilar,2007) (Uvalle,2011). Si

se parte que del supuesto que la dirección de la sociedad se hace de forma conjunta entre gobierno, sociedad civil y mercado —el fundamento teórico de la gobernanza— entonces la pregunta planteada como alteridad tiene aún mayor sentido.

Para comprender esta situación, es menester de este tercer capítulo nos muestre cuales han sido las acciones del Estado para atender los asuntos indígenas, pero en términos organizacionales, es decir, que desafíos enfrentaba el Estado mexicano que dieron pauta al surgimiento de organizaciones gubernamentales para atender ese asunto, y con ello, las políticas instrumentadas por estos entes, esto determina un diseño organizacional que responde a unas demandas sociales específicas en determinado momento de la historia.

Examinar las acciones ejercidas por la autoridad pública para atender el asunto indígena, se podría realizar como un almanaque histórico, donde se exponga la fecha de creación de la organización, la persona que se encargaba del despacho y el presidente de la república en turno. Sin embargo, esto nos aleja de la comprensión del fenómeno, de los intersticios que se presentaron para llevar a cabo esas acciones. Es por esto, que es conveniente hacer este recorrido histórico como una serie de eventos ante los cuales, la autoridad pública tuvo que hacer frente, entenderlo como una disrupción en la cotidianidad política. Razonarlo así, nos permite vislumbrar que estas acciones estuvieron enmarcadas en un proceso más amplio como fue la construcción de un régimen y sistema político, especialmente en el siglo XX. Como sostiene Morlino, analizar los procesos de transición solo es el primer paso para comprender el cambio de régimen y sistema político, lo cual no puede percibirse sino se consideran el conjunto de procesos que la preceden (1985:116).

Por ello es menester analizar esa iniciación de procesos, en tanto que las acciones realizadas por una autoridad pública, o reconocida como tal, son significativas ya que marcan una tendencia sobre la manera de atender el asunto indígena, de *cómo se ha atendido el otro*, ya que ello nos permite “entender el contexto histórico de una práctica para poder ubicar la dimensión de su significado social y su carácter ideológico” (Portal y Ramírez,2010:14).



A este respecto, conviene tener presente la aclaración que hacen Zolla y Zolla con relación a la palabra indigenismo, esto permite argumentar el término de acciones en lugar de políticas de gobierno o políticas indigenistas para este primer subapartado: los autores citados comentan que de haber una historiografía del indigenismo, nos revelaría que hay dos tendencias analíticas sobre este término: la primera hace referencia a la forma de construcción del otro, en este caso, cómo el otro que no es indígena, ha concebido y construido al indígena a través del tiempo (Villoro, 1998:14); y por el otro lado, el indigenismo como política ha cumplido un papel relevante en la formación de la ideología política utilizada por el poder estatal durante décadas, en la legitimación del Estado posrevolucionario y en la elaboración de un imaginario social con el que se pretendía dotar de una identidad común a todos los habitantes del país (2004).

Para Zolla y Zolla, el indigenismo es una forma de pensamiento que, abarca tanto lo cultural como lo político, vinculada con el proceso de construcción del nacionalismo postrevolucionario que emplazó el discurso del Estado desde los años veinte hasta principios de los ochenta. Por tanto, se reconoce como indigenista no solamente sólo la producción de los antropólogos, las instituciones responsables de la política hacia los indios, las acciones y visiones de los funcionarios de los organismos gubernamentales, sino también la historiografía nacionalista, los discursos ideológicos de la educación pública, el trabajo de los arqueólogos, los discursos de los funcionarios de Estado e incluso la producción artística que exalta a las culturas indígenas como origen de la nacionalidad mexicana. Todas estas expresiones culturales y políticas están íntimamente ligadas al ejercicio del poder y se inscriben de manera coherente en el proceso de formación del Estado mexicano de la época posrevolucionaria (2004).

Bajo este horizonte, delimitamos nuestro estudio, como lo habíamos mencionado anteriormente, a las acciones y políticas de autoridades, que, al analizar la problemática de la población indígena, conllevaron la aplicación de soluciones prácticas (Cazés,1963). Seguiremos el desarrollo de Korsbaek y Sámano quienes establecen tres grandes momentos o períodos del indigenismo: *el preinstitucional* que abarca desde el descubrimiento de América, la conquista de

México-Tenochtitlán y el asentamiento de la colonia pasando por la independencia del país hasta la revolución mexicana; *el institucional* que incluye el periodo posrevolucionario, la creación de organizaciones gubernamentales para atender el asunto indígena y su declive en la década de los ochenta con la implementación del neoliberalismo; finalmente, la última etapa que se le ha nombrado neoindigenismo (2007:196).

3.2 Las acciones preinstitucionales en la atención del asunto indígena

El proceso de construcción del otro, tiene como fin identificar, ideológicamente, aquellas personas que son distintas a la comunidad. De esta manera, la construcción del civilizado (*civitas*) no se puede comprender sin su referente opuesto, el salvaje, el bárbaro. Este pensamiento que proviene de la Grecia Antigua y que atravesó el pensamiento medieval europeo, se mostró en el “descubrimiento” de nuevas tierras y la conquista de los pueblos que habitaban esos terrenos (Portal y Ramírez, 2010:17).

La construcción del otro parte entonces de concepciones eurocéntricas, donde los civilizados son los recién llegados, y los salvajes, los indígenas. La concepción ideológica fue mostrar al otro como un elemento peligroso (el indígena agresivo, rodeado de exóticos rituales sangrientos) para el mundo de ese momento. Portal y Ramírez establecen que, en un primer momento, las crónicas de los militares y las órdenes de franciscanos, dominicos y agustinos tiene como propósito conocer a ese otro, identificar a ese extraño. Conocido el extraño, el existió un debate sobre las formas en que debía ser conducido el indígena a partir de la conquista, en consecuencia, hubo dos posturas: para algunos, el indio era una persona con derechos y obligaciones, pero para otros, los indígenas carecían de alma y por tanto se justifican las acciones de maltrato. Sin embargo, distanciadas en cuanto a la concepción del indígena, coincidían plenamente en que la conquista fue el momento fundamental para evangelizar y dominar a los indígenas (2010:19).

Un segundo momento se vincula con la consolidación del proceso colonial, que trae como consecuencia una transformación política y económica de la zona dominada, reestructuración de los antiguos agrupamientos de pueblos indios a partir



de nuevas congregaciones en torno a una iglesia o capilla (Ibidem:25). Sobre este particular es importante ahondar que la organización política de los indígenas, antes de la conquista, operaba a través de unidades políticas que fueron grupos de ciudades-estado, cada una con su propio señor, pero bajo la supremacía de una ciudad capital y un señor.

Posterior a la conquista, los españoles utilizaron en algunas ocasiones las jurisdicciones de las unidades políticas indígenas, con la salvedad que, dividieron esos señoríos en cada una de las ciudades-estado, con lo que las comunidades se separaron. Estas ciudades-estado quedaron a resguardo de los españoles (la encomienda¹⁹), mientras que las unidades políticas más pequeñas, las ciudades-estado independientes continuaron como unidades administrativas separadas.

Esto trajo como consecuencia que la solidaridad entre los pueblos indígenas se fragmentara y se limitara solamente a sus pueblos, por lo que se dio en nombrarlas repúblicas de indios. Por tanto, la transformación fundamental para los indígenas fue la eliminación de su organización política-militar-religiosa (Carrasco,1975:177-179).

Para la consolidación de la colonia y su sistema de dominación hacia los indígenas, se tuvo que ahondar más sobre los orígenes de los pueblos originarios, sus costumbres, su organización política-económica, sin olvidar que la evangelización fue el eje transversal que facilitó este proceso, por eso, durante este segundo momento, la conquista ya no discurre sobre la espada y el caballo, sino a través de la conquista espiritual. En este sentido, el proceso de conversión tiene un cambio ante la llegada de misioneros que no eran partícipes de la forma en que se había organizado el proceso de evangelización, ya que, para ellos, el descubrimiento de la Nueva Tierra debería dejar atrás la organización eclesiástica anquilosada de Europa, por lo que se propusieron establecer una cristianización

¹⁹ La encomienda era un sistema por el cual los colonizadores españoles contraían el compromiso de cristianizar a los indios que a ellos encomendaran y protegerlos, a cambio de tributos y servicios de estos últimos en las tierras y minas propiedad de ellos (Cué Canovas, citado por Portal y Ramírez,2010:26)

más humana e instituyen una relación más cercana al indígena, una visión desde adentro.

Para lograrlo, requerían de una iglesia primitiva con parroquias administradas por los religiosos, obispos nombrados dentro de las órdenes, libres de las jerarquías y las riquezas de Europa. Estas ideas encuentran su cristalización en la persona de Vasco de Quiroga, quien, para llevar a cabo su ideal, indagó sobre las formas cotidianas de los indígenas. Una vez conocidos esos quehaceres, pudo establecer, por ejemplo, diferencias entre la esclavitud mesoamericana y europea. Para esta última, la esclavitud era un objeto de posesión sin restricciones, sin embargo, la sumisión mesoamericana se entendió como una persona que se alquilaba a perpetuidad sin perder, por ello, sus derechos. Otro misionero importante fue Bartolomé de las Casas, él hizo críticas severas a través de sus crónicas sobre la dominación y explotación de los indígenas por parte de los españoles (Portal y Ramírez,2010:30-34).

Las transformaciones políticas y económicas que se llevaron a cabo a partir de la mitad del siglo XVIII y que llegarían hasta mediados de la siguiente centuria, traerían cambios en la organización político-jurídica y económica tanto en España como en sus colonias. Estas vicisitudes empezaron a despertar “sentimientos” sobre el pertenecer a América, de entretejer una identidad propia frente a los europeos. Lo indígena es utilizado como elemento simbólico que permite comparar las culturas tanto de Europa y Asia frente a la cultura de América. Es Francisco Javier Clavijero quien puso énfasis en destacar esta argumentación, ya que, para él, el reescribir la historia del indígena y al mismo tiempo revalorizar y sobreponerla frente a otras civilizaciones, era establecer ese vínculo simbólico que le permitía construir la identidad del criollo. Sobre estas mismas ideas, pero llevadas a un plano más amplio, Servando Teresa de Mier estableció las bases que sirvieron primero, para el desarrollo del patriotismo criollo, y posteriormente, del nacionalismo mexicano.

Las transformaciones sobre lo indígena sobre estas ideas tienen como consecuencia establecer una historia propia que le permite crear un proyecto en tanto político, económico y social de la colonia en aspiraciones independentistas,



se colocaron las primeras piedras que permitieron reconocer “quién soy” para iniciar el camino “hacia donde voy” (Ibídem:46-48).

La búsqueda del origen, una vez que se superó la escolástica y la reivindicación de lo indígena, tuvo frente a sí la cuestión de lograr la homogenización de la población tanto en términos culturales como raciales, para establecer los cimientos de la futura nación mexicana. Para ello era necesario constituir una ideología que legitimara este proceso. Esta tarea la llevaron a cabo personajes como Vicente Riva Palacio, quién argumentaba que una verdadera nacionalidad debía estar sustentada en una uniformidad corpórea, sin distingos raciales. Ante ello, la discusión de indio y raza se volvieron temas controversiales en los discursos jurídico, económico y educativo, tanto que, llegó a condensar dos posiciones opuestas al respecto: la primera sostenía que se debían eliminar dichos términos ya que, con tal acción, se favorecía el desarrollo de un proyecto uniformador —en el régimen de gobierno, el de propiedad, la escuela, el voto y el idioma.

En cambio, existía otro grupo que reivindicaba el término indio, ya que era reconocer la conformación plural de la población tanto en la organización social, como en la propiedad y la existencia de distintos idiomas, sin menoscabo de la unidad nacional (Cifuentes, citado por Portal y Ramírez,2010:61). La solución al dilema fue el mestizaje, dado que, con esta medida, se desaparecían los rasgos indígenas y se acercaban más a los modelos de belleza, fuerza y progreso presentes para la época. Para la realización de tal acción, se requirieron de criterios científicos, y estos se encontraron en los museos, ya que estos fueron los espacios para el desarrollo académico e ideológico para tratar el asunto indígena.

Para reescribir la historia y demostrar que la incipiente nación tenía un pasado glorioso, fue importante tener evidencia de esa magnificencia indígena, consecuencia de esto, fue la tarea de rescatar y conservar ese patrimonio cultural. Aparece entonces la exaltación del “indio muerto” con toda su grandeza para encontrar ese punto mítico de inicio de construcción de una nación²⁰. Sin embargo,

²⁰ Esto no es menor, como señala Vizcaíno, en todo proceso de edificación de nacionalismo hay una exaltación de elementos —políticos, culturales o económicos, raciales, religiosos o históricos, subjetivos y materiales— que constituyen la identidad de un pueblo o nación. El enaltecimiento de

lo simbólico del indio muerto se contraponen con el “indio vivo”, en donde las acciones y políticas —enmarcadas en el paradigma positivista— para ellos continuaron siendo discriminatorias, ya que se sustentaba que el atraso y la inestabilidad nacional se debían a ellos.

La solución era la eliminación real, ya no simbólica, del indígena mediante el mestizaje y el cambio cultural y social hacia el progreso mediante la educación. Así, en el plano ideológico, la construcción del país requería de la uniformidad de la población, y en tal esquema —sobre todo con los liberales— los indígenas vivos no tenían cabida en dicha nación.

La consolidación liberal en el país trajo secuelas para los indígenas también en el aspecto económico, ante la promulgación de las Leyes de Reforma por parte de los liberales, se les arrebatan grandes extensiones de tierra comunal, ya que estos argumentaban que esto era necesario para obtener una sociedad laica y democrática aunado al progreso económico que se podía lograr mediante libre comercio de los intereses individuales (Brading, 1989:268-269).

Durante el siglo decimonónico las acciones se encaminaron más a rescatar al indio muerto que prestar mayor atención al indio vivo. El museo se volvió ese espacio organizacional donde se realizó todo este proyecto de rescate, entre los personajes de la época, destaca uno por ser de los más influyentes, como lo fue Manuel Orozco y Berra, quién realizó un estudio histórico de la población indígena en México; su análisis contribuyó para alejar las explicaciones sobrenaturales sobre el mundo indígena, que, en cambio, estuvieron sustentadas en el paradigma positivista.

Tanto él como otros autores —Alfredo Chavero, Joaquín García Icazbalceta y Francisco del Paso y Troncoso—, lograron establecer, desde espacios colectivos, análisis sobre los problemas nacionales y en consecuencia, acciones para atenderlos. De esta manera, el museo se convierte como la entidad que ejerce una

estos componentes por parte de las élites que aspiran al poder o que ocupan el poder en sus discursos tiene como objetivo imaginar la comunidad y elaborar una memoria colectiva a través de monumentos, festividades tradicionales, himnos, banderas, museos (2004:39).



gran influencia y desde el cual, se reconstruye la historia del país; la importancia y atribución de este espacio es tan amplia, que hace asequible el surgimiento de disciplinas científicas para analizar los asuntos de la incipiente nación²¹.

En esta primera etapa, encontramos que la acción para atender el asunto indígena estuvo atravesada por distintas circunstancias políticas como fueron: la conquista y la posterior consolidación de un modelo de gobierno virreinal; posteriormente, la evangelización fue un elemento central en el proceso de dominación y explotación de los indígenas para la acumulación de riquezas de los distintos peninsulares y como consecuencia, el enriquecimiento de la corona española; con las ideas independentistas florecientes en Estados Unidos, el asunto del indígena muerto se convirtió en una fuente legitimadora para comparar las civilizaciones y con ello obtener la identidad del criollo y su patriotismo y con ello, la independencia de la colonia.

Ya como nación independiente, entre las distintas tareas que se establecen en el nuevo gobierno es la de indagar sobre la identidad nacional, y para esto, el rescate de las zonas arqueológicas será fundamental para establecer la “grandeza” del país, aunque las acciones para el indígena vivo estuvieran marcadas en eliminarlo mediante el mestizaje. Las acciones no tuvieron como principio el mejorar la condición de las comunidades indígenas, más aun, estuvieron encaminadas a beneficiar a un determinado grupo social y demostrar con ello, su condición de igualitario frente a otras civilizaciones. En este sentido, la creación de los museos, es un diseño organizacional que dio respuesta a aquello que se estaba construyendo: la magnificencia del indio muerto, la consolidación de un patriotismo, el proceso de construcción de una identidad nacional sustentada científicamente.

Una organización que analiza y propone nuevos derroteros sobre el futuro de la nación, donde en su seno, los especialistas, no solo legitiman esa visión antes descrita, sino que además es una matriz para la creación de nuevas disciplinas

²¹ Entre las disciplinas que surgen están: la arqueología, la antropología, la física, la etnología y la lingüística (Portal y Ramírez: 2010:71).

científicas que ahondan sobre el indígena y que tendrán una repercusión importante en el siguiente siglo.

3.3 La política indigenista del gobierno mexicano 1917-1988.

Una vez pasado el porfiriato y la guerra civil, el gobierno que sucedió a estos eventos se dio la tarea en (re)construir la nación. La tarea a la que se dedicaron distintos intelectuales fue primero en establecer el “quiénes somos” para posteriormente construir el “nosotros”. Esto trajo consigo nuevamente el debate sobre el indígena, pero situado en una dimensión distinta a la que anteriormente se le había establecido: ya no se establece su discriminación con base en la religión, sino ahora se le sitúa como parte de la naturaleza del sistema capitalista. En efecto, como señalan Korsbaek y Sámano, analizar la cuestión indígena es analizar la globalización del capitalismo, sobre todo el capitalismo periférico²².

La revolución mexicana fue un evento que abrió una brecha no solamente en la cotidianidad de la vida política-económica-social del país, sino también marco una nueva fase en el arreglo de esas actividades mencionadas previamente, esto trajo como consecuencia, la creación del nacionalismo y la institucionalización del presidencialismo y del sistema político. Estos procesos dieron paso a la creación de instituciones públicas y la rearticulación de mecanismos de control social (Carbonell 2002) (Peña, 2004b). Si bien en el porfiriato ya se habían establecido los cimientos del sistema político mexicano, el cambio fundamental con respecto al “emanado de

²² Estos autores argumentan que el análisis de la situación indígena no debe restringirse solamente a la cuestión antropológica, sino también a otras disciplinas que lo expliquen en términos políticos, sociológicos, históricos y económicos. Explican que el capitalismo periférico tiene una gran relevancia en el análisis del asunto indígena debido a que es un fenómeno de orden global y que además permite absorber y exprimir otros medios de explotación sin aniquilarlos. Para estos autores, el capitalismo periférico ha influido sobre el asunto indígena especialmente porque establece una diferencia con el capitalismo central, la cual se manifiesta en una competencia por el mercado internacional en condiciones de producción de desventaja, ya que el primero tiene que hacer una mayor intensificación de la fuerza de trabajo, por lo que existe una constante transferencia de valor, del periférico al central. Esta situación impone situaciones que se imponen en lo económico, en lo político y en lo cultural-ideológico, como fue la modificación del artículo 4º. Constitucional al establecer la nación pluricultural (Korsbaek y Rentería, 2007:197-198).



la revolución” será la institucionalización de la presidencia, el partido político hegemónico y el régimen político (Peña, 2004a).

Bajo estos elementos, los desafíos que enfrentó el incipiente régimen político posrevolucionario en el asunto indígena tuvieron que enmarcarse en la construcción del nacionalismo. Las acciones públicas que desarrolló el gobierno mexicano estuvieron estrechamente relacionadas con el avance de la antropología social. La antropología ofreció los elementos teóricos y prácticos para la elaboración e implementación de la política indigenista. Así, el estudio de las culturas indígenas a través de diversos marcos teóricos y metodológicos permitió la creación de organismos y programas gubernamentales (Hernández, 2007:7).

La revolución mexicana pretenderá construir una nación compuesta de iguales, por personas que comparten los valores esenciales de una cultura nacional, y su esencia será lo mestizo. En los inicios de la conformación de este nacionalismo, lo indígena no figura como elemento central en ese proceso de construcción identitario, lo indígena no es la esencia de lo nacional. Se concibe la cultura indígena como una cuestión anómala, su organización, sus creencias, su forma de vivir, son ajenas y no contribuyen al nacionalismo, se requiere su transformación en alto grado, cualitativamente. Esta labor solamente puede realizarlo el Estado mexicano ya que es el único ente capaz de llevarlo a cabo.

Dado este carácter del Estado, las organizaciones que tratarán el asunto indígena serán fundamentalmente gubernamentales, y los principales indigenistas serán funcionarios públicos. El sistema político y el régimen político actuarán para “romper” con esas barreras estructurales de atraso del país, y en ello, la cuestión indígena será fundamental para lograr ese objetivo. Las políticas que se lleven a cabo, incluso de manera coercitiva, serán de tipo progresista y de mejoramiento de las comunidades indígenas (Guerrero, 1975:34-36).

Uno de los primeros en establecer este sentimiento nacionalista fue Manuel Gamio, para él, la cuestión del nacionalismo mexicano no podía ser distinta a aquellos países europeos (Alemania, Francia) o asiáticos (Japón) en donde existían lazos muy fuertes ya sea por su raza común, su memoria histórica, por su lenguaje, su vestido, su alimentación y sus costumbres entre otros más (1916:11).

La revolución mexicana es para Gamio el evento que va a permitir la creación del nacionalismo y de la futura nación (Ibídem:302). El nacionalismo no puede fincarse en las pequeñas patrias y nacionalismos locales existentes en el país, por el contrario, es necesario que los indígenas sean atraídos al otro grupo al que han considerado como enemigo, que se incorporen con él, se fundan en uno mismo, ya que con ello se hace coherente y homogénea la raza nacional, se unifica el idioma y se converge la cultura (Ibídem:14). Así, más que reforzar la cultura indígena había que destruirla, su visión era la de un país atrasado que debía modernizarse, que fuera capaz de defenderse de la hegemonía extranjera, sobre todo a partir de la admiración que tuvo la vieja clase gobernante por lo foráneo (Brading,1989:269) (Korsbaek y Sámano,2007:201).

Gamio siguió la tesis de Boas respecto a que no existe un darwinismo social, sino que la diferencia se debe a distintas causas, históricas, biológicas, geográficas, en pocas palabras, existe una correlación inversa entre las condiciones de educación y medio y la diferenciación social, en la medida en que se mejoren esas condiciones, la diferenciación social tenderá a suprimirse. Gamio entendía que sí a los indígenas se les proporcionaba los medios adecuados para su transformación, (educación y las técnicas de la civilización moderna), entonces esto incidiría en el cambio de su cultura (Portal y Ramírez,2010:97). A partir de esto, Gamio establece la importancia de conocer la población, y en ello la antropología tiene un papel fundamental, ya que, para ésta, el conocimiento de la población es la materia prima con que se gobierna y para quien se gobierna (1916:23).

Las tesis que planteaba Gamio tuvieron repercusión en la creación de organismos o espacios gubernamentales dirigidos precisamente a los indígenas, como fue el caso del Departamento de Arqueología y Etnografía en la Secretaría de Agricultura y Fomento (1917), que posteriormente se transformó en 1919 en la Dirección de Antropología. Bajo su batuta, la Dirección de Antropología establece lo que se conoce como el “estudio integral” de la población y que tiene por objetivos:

- la adquisición gradual de conocimientos de las distintas regiones y de sus poblaciones actuales como pretéritas del país.



Casa abierta al tiempo

- La indagación de los medios más adecuados y prácticos que deben emplearse tanto por el gobierno federal, estatal y municipal, como por entidades privadas para fomentar el desarrollo de las poblaciones en cuestión.
- La preparación y en consecuencia la fusión en términos lingüísticos, raciales y económicos para lograr la nacionalidad coherente (Gamio citado por Portal y Ramírez,2010:100).

El valle de Teotihuacán fue la única región de estudio en la que se aplicó el estudio integral; para Gamio, este centro ceremonial se situaba al mismo nivel que las pirámides de Egipto, reivindicando la vieja tesis criolla de que, la grandeza del imperio precolombino, era la gloria del país. El fin de esta comparación era atraer tanto el turismo nacional como extranjero para que admirara esta obra monumental. Esto dio paso a que el Estado mexicano, realizará la reconstrucción de monumentos antiguos, con el doble objetivo de recuperar la gloria nacional y de atraer, al mismo tiempo, el turismo en masa (Brading,1989:271).

Enmarcado el tema indígena en el nacionalismo mexicano, la instrucción pública tuvo un papel importante en establecer la educación popular y la construcción de una nueva cultura. Estos elementos fueron importantes para José Vasconcelos que consideraba a la ignorancia como el terreno fértil para las tiranías, a lo que el pueblo mexicano ya se había sometido en diversas ocasiones. Para evitarlo nuevamente, es necesario crear una nueva conciencia social fundada en una cultura propia, por lo que al asumir su cargo como Secretario de Educación Pública (1921-1924), establece que el eje de su proyecto educativo será la unidad nacional en torno a la cultura mexicana. Para lograrlo, Vasconcelos se concentró en tres grandes departamentos esenciales: Escolar; Bibliotecas y Archivos; Bellas Artes. Además, tuvo como departamentos auxiliares y provisionales el de Educación y Cultura para la raza Indígena y el de Desalfabetización (Vasconcelos citado por Portal y Ramírez,2010:106; Diario Oficial de la Federación,1921:469-470).

La unidad nacional que buscaba Vasconcelos a través de la educación, la cual se empezaría a construir a partir de una ideología sustentada en la revolución mexicana, atendía a todos sin distinción de edad y sexo y, por ende, los indígenas

considerados bajo esta concepción no recibirían un trato diferenciado, ya que para Vasconcelos sería una medida segregacionista, por lo que solo haría crecer el “asunto indígena” (Aragón, 2007).

Vasconcelos no compartió la idea de Gamio de haber dividido al país en regiones, consideró que esta acción era similar a la realizada en Estados Unidos de segregar a los distintos grupos originarios de esas tierras en reservas, cambiando únicamente la palabra “reserva” por “región” (Hernández, 2007:12). Bajo esta egida vasconcelista del mestizaje cultural, la educación pública para los indígenas que promovió el Departamento de Educación y Cultura para la Raza Indígena²³, tuvo como principal objetivo preparar al indígena para su ingreso a las escuelas comunes, dándoles nociones de español pues “me proponía contrariar la práctica norteamericana y protestante que aborda el problema indígena como algo especial y separado de la población” (Vasconcelos citado por Portal y Ramírez, 2010:108).

La política que se siguió fue la de establecer en las comunidades indígenas “el misionero moderno” —el maestro normalista— que ponía los primeros pasos hacia “la modernización de los pueblos indígenas” construyendo, con recursos locales, la escuela —*Casa del Pueblo*²⁴ (1923)— y en donde los jóvenes indígenas aprenderían los elementos más básicos de la educación monolingüe del español: leer y escribir. Una vez que ellos aprendieran estos rudimentos de la pedagogía, se quedaban como encargados de la enseñanza en la localidad. Posteriormente, llegaba la misión escolar con peritos de agricultura y de oficios y artes —lectores, músicos y personal artístico disponible—.

²³ Este departamento tuvo un carácter eminentemente provisional, ya que ante las tesis vasconcelista de la homogenización de la nación mexicana, no podían crearse instituciones para cada sector de la población, ya que no tendría el efecto deseado, sino el contrario.

²⁴ Las finalidades de las Casas del Pueblo eran 1) sociales: se pretendía construir una escuela para la comunidad y la comunidad para la escuela; 2) económicas: se procuraría acrecentar la productividad que ha sido lenta en las poblaciones rurales; 3) morales: se forjarán hombres libres, un sentimiento de responsabilidad para que llegue el autodomínio, así se fundamentará el amor a la patria y a las instituciones; 4) intelectuales: se impartirá un conocimiento “útil” para enfrentar las diversas actividades de la vida mediante las prácticas agrícolas e industriales. En suma debía preparar un alumno en un sentido integral; y 5) físicas y estéticas: incluía el desarrollo de hábitos de higiene y de potenciar el espíritu a través de manifestaciones artísticas (Fuentes citado por Hernández, 2007:26)



Por tanto, la integración del indígena a la modernización se enfocaba en una instrucción homogénea e idéntica a los mestizos, educación para su propio sustento y la valorización de las artes occidentales, esto era fundamental para Vasconcelos, ya que por un lado se percibía la sensación de una intervención por parte de los Estados Unidos y para evitarla era fundamental lograr en el país la legitimación de la política integrativa y del nacionalismo indigenista. Por otra parte, el logro de tal política era establecer un medio económico superior al de subsistencia para el indígena, y por ende, su integración al sistema capitalista.

Así, *las misiones culturales* fue uno de los programas más importantes durante el vasconcelismo, el objetivo de tales misiones era tener una influencia civilizadora sobre los indígenas e incorporarlos a la nación. El influjo civilizador se sustentaba en difundir entre los habitantes de las comunidades indígenas y rurales, un pensamiento racional y práctico para terminar con el fanatismo religioso, los hábitos “viciosos” y llegar a un saneamiento corporal y doméstico. Aunado a ello, se trataba de cumplir con otros cometidos: por un lado, preparar a los maestros en funciones o en servicio, y por el otro lado, recabar información sobre las poblaciones indígenas. Al estar integradas por especialistas, las misiones culturales enseñaban el idioma español y, en un período de tiempo muy corto los instruían en costura, cocina, aseo personal y doméstico; además organizaban actividades culturales y deportivas como obras de teatro y eventos deportivos. Aunado a ello, también existían actividades para el desarrollo económico, como fueron avicultura, la horticultura, la conservación de frutas y vegetales, lechería, curtiduría y carpintería (Hernández,2007:29; Gamboa,2007:2; Gamboa,2009:45).

Dado el cambio en la presidencia del país, de Obregón a Calles, las acciones sobre el tema indígena recaen especialmente en Moisés Sáenz quién propuso la civilización de los indígenas. Entre sus acciones estuvo la transformación de La Casa del Pueblo en la Escuela Rural; ésta debía atender tanto a campesinos como indígenas, y en su seno le correspondía lograr un estado social de mayor equidad y justicia. Las finalidades de la educación rural fueron: 1) lograr la *incorporación* de la población indígena a la familia mexicana y 2) la formación del espíritu rural (Hernández,2007:33). De este modo, la civilización se debía entender a partir de

cambiar la concepción que tuvo Gamio con respecto al asunto indígena, ya no era una cuestión de incorporación sino de integración.

Para Sáenz en México coexistían distintos grupos poblacionales (indios, mestizos, blancos) y cada uno tenía su propia etnia, pero todos compartían una misma identidad, por tanto, es no violentar los procesos culturales de los otros, sino respetar a los grupos y sus culturas, de ahí que sostenga que la cultura mexicana se encontraba en pleno proceso formativo, como consecuencia su percepción de una patria grande se entiende a partir de comprender el pluralismo cultural que existe en el país, que requiere de un sistema económico justo y eficaz, en donde los indígenas en lugar de incorporarlos, se requiere la integración de México. La integración se concentra en reconocer la existencia del indio, como sujeto diferenciado en el escenario nacional y sujeto de una política particular cuyo objetivo sea su integración (Portal y Ramírez, 2010) (Aragón, 2007). En las propias palabras de Sáenz:

...ni por un instante deseo que se me crea defensor de la segregación del indio. Tampoco soy partidario de la política de paternalismo benevolente (que es la más de las veces paternalismo convenenciero, pura y simplemente): ni estoy con lo que, postulando la incapacidad del indio, pretenden colocarlo en la categoría de un menor o un incapacitado. Por otra parte, no soy de los que, con exaltación romántica, desearan convertir a México en un paraíso indígena, de penachos, macanas y teocalis, ni jamás se me ha ocurrido sustituir a Noel por Quetzalcóatl o enseñar el náhuatl en lugar del castellano. Pretendo, sencillamente, que el indio sea considerado como un dato, como un factor real e importante del problema de la integración de México. Soy partidario ferviente de la “incorporación” del indio a la familia mexicana, si esto quiere decir, en lo biológico, el proceso natural del mestizaje; en lo político, dar al indio cabida libre, con un criterio igualitario y democrático, en el campo de la ciudadanía, y en lo cultural, una amalgama consciente y respetuosa, a la vez que selectiva e inteligente, de los rasgos y



Casa abierta al tiempo

valores autóctonos con los elementos típicos y normativos del diseño cultural mexicano. (Sáenz citado por Guerrero,1975:38).

Por tanto, la escuela rural se convirtió en una agencia civilizadora, donde los indígenas deberían adquirir conocimientos, hábitos y formas de vida practicadas por la mayoría de la población (Hernández,2007:35). Sin embargo, se hizo evidente los problemas de implementación de esta acción, ya que no tomo en cuenta la idiosincrasia de los grupos indígenas, en donde acciones que parecerían tan simples, como sentar a niños con niñas, cortar el cabello a los niños u obligar a que las niñas se descubrieran la cabeza dejando a un lado el rebozo, contravenía las normas sociales del grupo indígena en cuestión (Ídem).

En 1925, el Departamento de Educación y Cultura para la Raza Indígena se transformó en el Departamento de Escuelas Rurales e Incorporación Indígena, se establecía que no existía diferencia entre campesinos e indígenas, el argumento del cambio fue que ambos sectores compartían las mismas condiciones de pobreza y atraso social. Aquí surge una pregunta esencial ¿cómo distinguir al indígena del campesino? Esta cuestión no fue menor, ya que los criterios de la época para establecer la distinción eran diversos, no existía acuerdo. Para ello fue necesario, que el Departamento de Escuelas Rurales e Incorporación Indígena se apoyará en los estudios etnográficos del Museo de Arqueología Historia y Etnografía; con este auxilio, se pretendió que las escuelas rurales tuvieran el conocimiento sobre las características generales de las poblaciones indígenas, además de dar a conocer al resto del país las condiciones sociales, los estudios etnográficos y antropológicos de las mismas (Hernández,2007:45).

En 1926, se inauguró la Casa del Estudiante Indígena, la cual fue una alternativa experimental —psicológica y social— para desterrar los patrones culturales de las comunidades indígenas. La Casa tenía como propósito la formación de cuadros dirigentes indígenas, para lo cual se les proporcionaría educación profesional y se les enviaría de regreso a sus comunidades de origen con la finalidad de que incidieran de manera positiva en la conversión cultural de sus respectivas etnias (Aragón, 2007). Mediante este cambio de mentalidad y de costumbres de estos alumnos, la SEP buscaba constituir difusores de la cultura que

desempeñarán el papel de intermediarios con las comunidades rurales. Esto demostraría que las capacidades de los indígenas sometidos a exámenes físicos y mentales, como a los mestizos, eran capaces de asimilar la cultura y la civilización dominantes (Giraudó,2010:522).

La Casa se instauró en la Ciudad de México, el total de sus alumnos eran varones, por lo que la mujer indígena quedo descartada del proyecto. La Casa del Estudiante Indígena era un experimento psicológico y social, en voz del Secretario de Educación Pública José Manuel Puig Casauranc, se comprobaría si los indios podrían ser redimidos a través de la educación. Este “laboratorio social” se convirtió en centro de investigaciones para lingüistas, psicólogos, etnólogos, y cualquier personaje de ciencia de la época, al realizarlo de esta manera, se argumentaba que, con el resultado de sus investigaciones, se beneficiaba al país (Hernández,2007:56).

Las consecuencias de esta acción gubernamental fueron ineficaces y contradictorias. En primer lugar, no fue clara al establecer los criterios que identificaban a los indígenas de raza pura. Posteriormente, la dificultad se observó en cuanto a los jóvenes indígenas que fueron seleccionados entre las distintas etnias, se opusieron —ya sea por ellos mismos o por sus padres— para viajar a la Ciudad de México. Finalmente, los que concluyeron su estancia en la Casa, no deseaban regresar a sus comunidades (Ibídem,60-63). Se decidió por parte de las autoridades educativas cambiar La Casa del Estudiante por Escuela Normal Rural (1928), en donde se buscaba que la formación de maestros indígenas garantizará el retorno de éstos a sus comunidades. No obstante, al ubicarse ésta en la Ciudad de México, existieron problemas organizativos, tal como el impartir las prácticas agrícolas que se consideraban indispensables en la capacitación de un maestro rural.

La cancelación de la Casa del Estudiante Indígena (1932) dio paso a los internados, los cuales, al contrario del proyecto de la Casa de traer al indígena a la civilización, era llevar la civilización a las comunidades indígenas, con este fin se crearon los Centros de Educación Indígena (1933). El propósito de este proyecto no era distinto al de la Casa del Estudiante Indígena, crear líderes y agentes del



Casa abierta al tiempo

progreso para las comunidades indígenas. La diferencia residía que ahora los alumnos (tanto mujeres como hombres) no se alejaban de su cultura y entorno, y aunque se mantenían en ellas, debían estar abiertos a la influencia mutua entre comunidad y maestro. Esto propiciaba que en determinado momento fueran las propias comunidades las que establecieran el contenido de la enseñanza, convirtiendo así a los centros como espacios en donde los indígenas reclamaban su derecho a la educación y al mismo tiempo su derecho a mantener su propia cultura. Los centros enseñaban español tanto escrito como oral, cada centro contaba con 25 hectáreas de tierra para cultivo, además había estudios de nuevas artes y costumbres. Los problemas a los que se enfrentaban los centros eran, de nueva cuenta, organizativos: falta de material adecuado, instalaciones inapropiadas, escasez de personal, entre otras.

Esto trajo como consecuencia que de los once internados que había en el país, estuvieran casi vacíos, con muy pocos alumnos. La evaluación que se hizo de estos centros entre 1933 y 1934, trajo como consecuencia que los indígenas solo podían ser redimidos por los mismos indígenas. Por ello, en 1936, los centros encontraron en la política educativa cardenista, un nuevo auge, al ampliarse hasta 32 espacios educativos. Al evidenciarse las dificultades de establecer los indígenas de raza pura, se implantó como condición necesaria que los alumnos pertenecieran a un tipo de cultura indígena que se encontrará en los radios de acción de los centros educativos para que fueran aceptados. Esta modificación hizo que los centros se organizarán como centros de trabajo y funcionarán al interior como una comunidad en pequeño, en la cual los alumnos actuaran como miembros de una colectividad con tendencias socialistas: autogobierno escolar, formación de cooperativas de producción, de consumo o mixtas. Los centros sufrieron una última transformación, se convirtieron en Centros de Capacitación Económica, sus contenidos escolares eran esencialmente prácticos, como eran las labores agropecuarias, la enseñanza de industrias regionales y sólo instrumentos básicos de la cultura. En un balance final, este espacio, y sus distintas transformaciones, graduó a mujeres y hombres bilingües que lograron situarse en diversas partes de

la estructura social del país, desde agentes de cambio social —maestros, líderes sociales, antropólogos—, hasta políticos (Giraudó, 2010:523- 528).

Las políticas llevadas a cabo por el gobierno y sus problemáticas e ineficacias en cuanto a sus objetivos, lo constató personalmente Sáenz con su estancia en la Estación Experimental de Incorporación del Indio, en Carapan, Michoacán (1932-1933). Al relatar su experiencia en la estación experimental, Sáenz narra que el indio no debe ser “objeto de curiosidad científica” sino la comprensión en su realidad del indígena, ya que estos tenían problemas particulares que debían ser atendidos por una dependencia especializada y con la intervención del gobierno federal. Se percató que las acciones encaminadas a la instrucción de los pueblos indígenas habían fracasado, ya que sus habitantes desconocían el español, por lo que las escuelas rurales no habían logrado castellanizar a los indígenas (Hernández,2007:17). La experiencia de Carapan tendrá una influencia importante para él ya que propondrá al gobierno del Gral. Cárdenas la creación de ente especializado en el asunto indígena. Su propuesta rindió frutos con la creación del Departamento de Asuntos Indígenas en 1936.

El gobierno del general Lázaro Cárdenas es un parteaguas en el sistema político mexicano. Durante su mandato, se termina la era del caudillismo político y comienza la institucionalización de la presidencia. También se estableció el control de la sociedad a través del Partido de la Revolución Mexicana (PRM) en cuyo seno se establecieron los sectores obrero, campesino, popular y militar. El cardenismo cumplió, por un lado, con los derechos emanados de la revolución —sobre todo la repartición de la tierra y el derecho de huelga—, pero también, sentó las bases de la acumulación de capital que permitieran un desarrollo estable y continuo tanto de la economía como de la política, y con ello, la del sistema y régimen político con la ideología nacionalista-revolucionaria. Entre las organizaciones públicas creadas estuvieron:

- Creación de nuevos departamentos: Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas, Departamento de Educación Física, el Departamento Forestal de Caza y Pesca y el Departamento Autónomo de la Marina Nacional.

- Instauración de organismos de servicios públicos ya sea por expropiación, nacionalización o creación: los Petróleos Mexicanos y los Ferrocarriles Nacionales, la Comisión Federal de Electricidad.
- Fundación de instituciones educativas: el Instituto Politécnico Nacional, el Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Ampliación del gabinete federal: Secretaría de Asistencia Pública; la Secretaría de Guerra y Marina desaparece y se crea la Secretaría de la Defensa Nacional y el Departamento Autónomo de la Marina Nacional.
- En lo financiero: el Banco Nacional de Crédito Ejidal (Döring y Hernández, 1995:29).

Con Cárdenas, el tema indígena tiene una mayor relevancia, en parte debido a la influencia que ejerce Sáenz para realizar una política específica para este sector social. Las primeras acciones llevadas a cabo en el régimen cardenista, destacan la organización de Congresos Regionales de las Razas Indígenas. En tales congresos se buscaba integrar los distintos grupos étnicos a la comunidad nacional y con ello, ejercer un mayor control sobre los procesos que se realizaban en las comunidades indígenas (Sarmiento, 1985:199).

Estas acciones se enmarcan en el proceso de la corporativización de los campesinos, intentando establecer una problemática diferenciada con los indígenas. Al reconocerse esta situación, se inicia propiamente la política indigenista del Estado mexicano, esto desembocará en la creación de un organismo público especializado.

Desde su primer informe de gobierno, el general Cárdenas estableció la necesidad de instaurar un organismo gubernamental dedicado al asunto indígena, de ahí que en 1936 se creará el Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas (DAAI). El argumento que expuso Cárdenas fue que las acciones que se habían realizado para tratar el tema indígena no habían tenido los resultados esperados, debido principalmente a la falta de coordinación y de continuidad de los esfuerzos, así como el desconocimiento de sus necesidades (Sámano, 2004).

Si bien el DAAI se encargó de analizar la situación particular que presentaban los indígenas, no realizaba por sí mismo una acción pública para su atención, su rol

fue de promotor y gestor ante las autoridades federales y la de los estados, de todas aquellas medidas y disposiciones que concernieran al interés general de los indígenas. Así, el Departamento se encargó de dos cuestiones principalmente:

- 1.- La de estudiar todos los problemas fundamentales de las razas aborígenes a fin de proponer al jefe del poder ejecutivo, las medidas y disposiciones que deben tomarse por las diversas dependencias para lograr que la acción coordinada del poder público redunde en provecho de los indígenas.
- 2.- Promover y gestionar, ante las autoridades federales y las de los estados, todas aquellas medidas o disposiciones que conciernan al interés general de los núcleos aborígenes de la población (Mijares,1936:235).

El organismo se mantuvo como un intermediario entre la población indígena y el gobierno, no teniendo autoridad alguna para tomar decisiones sobre su materia. Pese a estas limitaciones, marco tres criterios que fueron esenciales en la política indigenista posterior: i) reconocimiento de los indígenas como trabajadores sujetos a relaciones laborales y por tanto capaces de organizarse en forma clasista y no sólo como indio; ii) transformar la asistencia médica, la prevención y la higiene de beneficencia a seguridad social; y iii) la organización de cooperativas (Olivé citado por Portal y Ramírez,2010:137).

Un personaje central en el DAAI en esta época, fue Miguel Othón de Mendizábal, quién estableció, a través de sus estudios etnográficos, que el Departamento debería realizar diagnósticos rápidos y prácticos para resolver los problemas que aquejaban a los indígenas, mientras que otro organismo debería realizar investigación con un nivel mayor de profundidad. De esta forma, en 1938 se fundó el Instituto Nacional de Antropología e Historia, cuyo objetivo era el estudio de las etnias en el país. Desde la perspectiva de Othón de Mendizábal, estas dos organizaciones deberían trabajar de manera conjunta (Sámano,2004:146). Otras acciones llevadas a cabo por la administración cardenista fueron:

- La primera Comisión Intersecretarial en la Tarahumara (1936) para indagar las condiciones de los indígenas que ahí vivían.
- El departamento de Educación Indígena en la Secretaría de Educación Pública (1937).



- También en ese año (1937) se crearon dos comisiones intersecretariales más: una para la región otomí en Hidalgo y la otra para la región de la mixteca en Oaxaca.
- Se crea el Consejo de las Lenguas Indígenas (1939)
- Se realiza el primer Congreso Indigenista Interamericano, en Pátzcuaro, Michoacán (1940). En este congreso se definió la creación del Instituto Indigenista Interamericano. (Limón citado por Sámano, 2004,147).

Las acciones realizadas por el cardenismo tuvieron como propósito no solamente atender el asunto indígena con políticas de gobierno, sino también aprovechar las formas organizacionales de los indígenas, ya que, desde su perspectiva, representaba un factor de progreso que debía ser integrado al país, pero mexicanizándolos. La agrupación de estas formas organizativas, reflejan que es posible la corporativización de los indígenas, lo cual se realizará poco tiempo después (Sarmiento,1995:200).

Entre 1940 y 1970 el proyecto cardenista en cuanto a desarrollo del país es trastocado y se realizan acciones encaminadas al desarrollo industrial de la nación, por lo que los sectores sociales agrupados deben enfrentar nuevos retos. Así, con el general Manuel Ávila Camacho, este proceso de industrialización llevó un rápido proceso debido a que estaba en pleno desarrollo la segunda guerra mundial, las prioridades eran abastecer de materias primas a la industria bélica de los Estados Unidos. En este contexto, las acciones encaminadas hacia los indígenas abarcaron el espectro educativo: la creación de escuelas vocacionales agrícolas para los indígenas (1941), la transformación de los internados indígenas en centros de capacitación técnica y económica (1942), el restablecimiento de las Misiones Culturales (1943) y finalmente, el Instituto de Alfabetización para Indígenas Monolingües (1944). Algunas de estas acciones, tenían el claro propósito de integrar a los indígenas a la economía del país, por lo que la política de Ávila Camacho se enfocó en las cuestiones sociales y económicas (Ídem).

Con Miguel Alemán Valdés, el régimen político cambia, empieza la época de las instituciones y con ello, las transformaciones en las organizaciones tendrán este cariz. Así, el antiguo Partido de la Revolución Mexicana se transformó en Partido

Revolucionario Institucional; en la cuestión indígena, el gobierno alemanista da un cambio importante, se crea la Dirección General de Asuntos Indígenas (1947) que forma parte de la SEP y se da por concluido el DAAI. Entre los argumentos que se establecieron para la desaparición del Departamento fue la burocratización del mismo y que no contenía las bases científicas para atender el problema indígena.

A cargo de la DGAI estuvo Gonzalo Aguirre Beltrán quién justificó la nueva dirección que el gobierno le dio a los indígenas, ya que se trataba de terminar con la política proteccionista y establecer las bases para que fueran las propias poblaciones indígenas las que se hicieran responsables de sus problemas, con la adecuada dirección del organismo indígena. Así, las acciones tenían el cometido de establecer la unidad orgánica de las diversas agencias promotoras del cambio *cultural*. Sin embargo, la política seguida por este organismo, se enfocó en la cuestión lingüística como elemento central de la educación y se le planteó al Consejo de Lenguas Indígenas un plan para la alfabetización de los grupos monolingües hacia su castellanización (Portal y Ramírez,2010:180).

La creación del Instituto Nacional Indigenista en 1948 fue un punto nodal para el tratamiento indígena, ya que dos visiones se enfrentaron sobre lo debía ser el objeto de acción de la nueva institución: la integración regional y la comunidad cultural. Alfonso Caso proponía que la cuestión indígena no era un problema que se definiera en razón de las cuestiones raciales o individuales, sino que era un asunto que era de índole colectivo y cultural. Para Caso, el indio es aquel que pertenece a una comunidad y que se concibe como tal, ya que asume por completo la cultura de su comunidad al momento de identificarse con los ideales éticos, estéticos, sociales y políticos del grupo. Señala que hay cuatro rasgos esenciales que permiten diferenciar una comunidad indígena de una mestiza: 1) el sentido de pertenencia; 2) la conciencia de grupo; 3) los ideales compartidos; 4) las actitudes de cooperación.

Para Caso, lo que determina la acción de una política indigenista es la cuestión de la comunidad indígena que presenta problemas característicos, y que por ende, son distintos a los de una comunidad mestiza. En su argumentación, las comunidades indígenas tienden a la desaparición por el avance que lleva a cabo la

modernización en las comunidades mestizas o blancas en el país. De ahí que, los problemas de las comunidades indígenas no solo sean de índole económica, sino, sobre todo, culturales.

¿Cuáles son estos problemas culturales?

- Falta de
- Comunicaciones materiales y espirituales con el exterior.
 - Conocimientos científicos y técnicos para la mejor utilización de la tierra.
 - Sentimiento claro de que pertenecen a una nación y no solo a una comunidad.
 - Conocimientos adecuados para sustituir sus viejas prácticas mágicas para la prevención y curación de las enfermedades por el conocimiento científico, higiénico y terapéutico.

En suma, para Caso lo que hacía falta es que se llevara cultura al indio para que resolviera sus problemas.

La otra visión fue la de Aguirre Beltrán y Julio de la Fuente, sobre todo para Aguirre, quien concibió que la situación de los pueblos indígenas era resultado de las contradicciones socioeconómicas que se generaban regionalmente. Esto lo constató a través de sus investigaciones en las cuales descubrió las relaciones asimétricas entre los indígenas y los ladinos, así como las relaciones conflictivas entre el Estado y las comunidades indígenas. Si una política debía ser implementada, entonces tendría que empezar por atender estas situaciones *interculturales y relaciones interétnicas* como elementos de la realidad social indígena, para ser efectiva. Por tanto, para Aguirre Beltrán, la acción del gobierno debe ser la integración regional (Portal y Ramírez, 2010:181-185).

Las primeras acciones del INI no fueron muy distintas a las realizadas por el DAAI, las de aportar elementos antropológicos para la implementación de acciones públicas de diversas organizaciones gubernamentales. Mas, a diferencia de aquél,

este nuevo organismo público gozaba de personalidad jurídica autónoma y patrimonio propio, y sus tareas fueron:

- a) investigar los problemas relativos a los núcleos indígenas del país;
- b) estudiar las medidas de mejoramiento que requieren esos núcleos indígenas;
- c) promover ante el ejecutivo federal la aprobación y aplicación de esas medidas;
- d) intervenir en la realización de las medidas aprobadas, coordinando y dirigiendo, en su caso, la acción de los órganos gubernamentales competentes;
- e) fungir como cuerpo consultivo, de las instituciones oficiales y privadas, de las materias que, conforme a la ley, son de su competencia;
- f) difundir, cuando lo estime conveniente y por los medios adecuados, los resultados de sus investigaciones, estudios y proposiciones;
- g) emprender aquellas obras de mejoramiento de las comunidades indígenas que le encomiende el ejecutivo, en coordinación con la Dirección General de Asuntos Indígenas (Korsbaek y Sámano, 2007:203).

La investigación realizada en la cuenca de Tepalcatepec por Gonzalo Aguirre Beltrán y los resultados obtenidos de ella, darán el eje sobre el cual giró la acción del INI en los años subsecuentes: la aculturación del indígena y las zonas de refugio.

Para Aguirre Beltrán, la aculturación es:

El proceso de cambio que emerge del contacto de grupos que participan de culturas distintas. Se caracteriza por el desarrollo continuado de fuerzas, entre formas de vida de sentido opuesto, que tienden a su total identificación y se manifiestan, objetivamente, en su existencia a niveles variados de contradicción. (Aguirre citado por Portal y Ramírez, 2010:198).

Por tanto, para Aguirre, el sujeto de la acción política del gobierno no eran las comunidades, sino las regiones indígenas, las cuales más o menos extensas, comparten que están integradas por diversas comunidades indígenas y que



dependen en lo económico, cultural, social y político de una ciudad mestiza. En estas regiones, lo trascendente entre la interacción de las culturas diversas son las relaciones de interdependencia que se establecen entre los grupos interactuantes que conviven en el mismo territorio. De esta forma, la acción de la política indigenista es abordar de manera íntegra la región intercultural tomando en cuenta tanto a los indígenas como a los mestizos como los polos de la interacción intercultural. Con el establecimiento de un Centro Coordinador Indígena (CCI) en cada una de estas ciudades ladinas dentro de cada una de las regiones, se fundamenta en que, son el centro económico de la región y que es a partir de esto, que las acciones de tales Centros se encaminarán en dos direcciones: el robustecimiento de la economía ladina mediante su industrialización, y por el otro, el impulso de la economía indígena a través de su modernización tecnológica. De este último se desprenden los ámbitos de acción que se realizaron para cumplir el cometido antes señalado: 1) comunicaciones; 2) salubridad; 3) educación; 4) agricultura, ganadería y bosques (Aguirre citado por Portal y Ramírez, 2010:193).

El CCI estaba organizado en tres niveles:

- 1.- se situaban los especialistas (economistas, educadores, agrónomos, etc.), los cuales por lo general desconocían la cultura de los grupos indígenas con los que se relacionan, se apoyaban en el personal del segundo nivel.
- 2.- Estaba integrado por los intermediarios indígenas y mestizos.
- 3.- Los promotores culturales, la mayoría, con muy bajos niveles de instrucción, surgidos de sus propios grupos, y son los que desbrozan el camino, lo abren y dan los primeros pasos en el proceso de aculturación (Ibídem:200).

La política indigenista no está enfocada en el indígena, sino en el mexicano, es decir, hay que mexicanizar al indígena y el indio deberá dejar de ser lo que es para que se integre al país como un ciudadano más (Korsbaek y Sámano, 2007: 206). La implementación de tal política enfrentó resistencias por parte de la población ladina, por lo que se tuvo que reformular su actuación y ésta se ubicó únicamente a las comunidades indígenas, aunque no por ello, los ladinos dejaron de obtener

beneficios de manera indirecta mediante la construcción de carreteras y/o centros de salud.

Como consecuencia de esto, los CCI no pudieron establecer programas con la visión regional que se había declarado de manera oficial, al centrarse únicamente en la población indígena, los programas tuvieron un cariz eminentemente lingüístico, por ende, la integración debía pasar necesariamente por la enseñanza del español. Otra acción relevante con respecto a la asimilación de las regiones indígenas a la modernidad fue la conjunción de distintos programas federales para introducir nuevos patrones de consumo y producción de las distintas comunidades.

Con la implementación de estos programas, como fue el de la construcción de caminos, se esperaba la transformación de los indígenas en trabajadores, en mano de obra especializada y esto solo podía lograrse con la castellanización del lenguaje. Así, la tarea del antropólogo del INI era estudiar la vida cotidiana de las distintas culturas indígenas, y señalar el camino a seguir para la introducción de los cambios necesarios que estuvieran encaminados a la modernidad (Saldívar, 2008:85-87).

Después de su proceso de consolidación e institucionalización del INI, es en la década de los años sesenta que se empiezan a presentar las críticas al modelo de acción política llevado por el organismo gubernamental. Esto es entendible en el sentido que fue durante esa época que los jóvenes que pertenecieron a las generaciones posteriores a la revolución, sobre todo de la clase media, comienzan a criticar el sistema y régimen político. El sistema se ha esclerotizado, el discurso legitimador sustentado en la revolución se ha desgastado, y las oportunidades para los jóvenes permanecen cerradas.

Los antropólogos que llegaron a trabajar al INI no son ajenos a estas cuestiones, y debaten la política indigenista realizada hasta ese momento, sus malestares e inquietudes quedan claramente manifestados en un libro que se publicó en 1970, *De eso que llaman antropología mexicana*. En un capítulo de este libro, Guillermo Bonfil reconoce que el indigenismo formó parte de los ideales de la revolución mexicana, pero que era ya tiempo de confrontar la realidad con los ideales, puesto que los programas ya se cumplieron y no son vigentes, algunos



fueron ineficaces u obtuvieron resultados negativos. La preservación de los valores indígenas se tradujo como la desaparición del indio, la pérdida de su identidad, su etnia. Su incorporación al sector mestizo fue la estrategia para derrotar su sistema cultural y hacer preponderante la *cultura nacional*, que niega la pluriculturalidad del país y las diferencias sociales existentes (Portal y Ramírez,2010:229).

Las críticas al discurso indigenista oficial se recrudecieron en la década de los setenta, estas detracciones fueron hechas tanto por el sector académico como por los indígenas mismos. El surgimiento del *indianismo* negaba que el destino manifiesto de los mexicanos fuera el mestizaje cultural, se establecía que cada etnia del país tenía el derecho a su propia identidad y que estas formaban parte del país; así también se exigía el fin del paternalismo de las políticas del INI y la democratización de los espacios públicos. La política del INI sufrió un cambio, se introdujo el concepto de *etnodesarrollo*, bajo este enfoque, la política del INI fue la de impulsar al máximo las potencialidades de cada grupo sin disolver su cultura; se retomó la importancia de la enseñanza bilingüe y se revivió el proyecto cardenista de preparar a jóvenes profesionales dentro de cada etnia, ya no en el sentido de que fueran promotores del cambio, sino concedores profundos y defensores de su propia cultura (Peña de la,1999:9).

La estructura del INI durante este período aumentó, de los doce que se tenían hacia finales de la década de los sesenta, se incrementó a 70 durante el gobierno del presidente Echeverría, lo cual era consecuencia de su política populista. Asimismo, el presupuesto de la institución se vio favorecido por la implementación de programas que tenían como objetivo el desarrollo rural tales como el Fondo Nacional para las Artes (FONART), el Instituto Mexicano del Café (INMECAFE), la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), el Programa de Inversiones para el Desarrollo Rural (PIDER) y otros fideicomisos que se crearon para impulsar el desarrollo rural. Otras acciones públicas fue la transformación de los internados indígenas en centros de enseñanza extraescolar. Se realizó también el Primer Congreso Nacional de Pueblos Indios, del cual surgieron los Consejos Supremos Indígenas, estos fueron reconocidos por el INI para dar paso posteriormente al Consejo Nacional de Pueblos Indígenas (CNPI). Otras acciones

realizadas por el gobierno, que anteriormente habían mostrado su efectividad, como fue la cooptación de líderes, se instrumentó con los nuevos intelectuales indios ofreciéndoles nuevos empleos, pero una vez instalados en el INI, los indios encontraron aliados en los antropólogos críticos, quienes proponían una representación política propia de los indígenas (Peña de la,2002:52).

Con la creación de la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR) en 1977, que tuvo como fin coordinar los programas de alimentación, salud, educación, producción, aprovechamiento de recursos, caminos, agua potable, mejoramiento de vivienda y electrificación, la política indigenista se instauró dentro de este marco, ya que las zonas indígenas poseían las características de las zonas objetivo del programa: áreas deprimidas o pobres y marginadas, por lo que se continuó con la visión populista del sexenio anterior. En cuanto a estructura, el INI pasó a depender orgánicamente de COPLAMAR; al mismo tiempo, aumentó su infraestructura de CCI, se crearon catorce Centros más en el país, por lo que en ese momento fueron ochenta y cuatro en total, además se establecieron albergues escolares para niños indígenas. El COPLAMAR fue el programa esencial del presidente López Portillo, en él recayeron las acciones del gobierno para aminorar la pobreza, como mencionamos anteriormente, el INI al depender orgánicamente de COPLAMAR, las acciones que instituyó fueron de corte asistencialista, ya que se entendía que los indígenas eran indigentes y por tanto, requerían del Estado una acción de asistencia social más que de acciones encaminadas a su propio desarrollo (Sámamo,2004:147-149).

Con estas acciones, hay un cambio en cuanto a la percepción de la situación de los indígenas, el enfoque no se centra más en la cultura y sus procesos de incorporación o aculturización, sino en la cuestión marginal y de pobreza en la que se encuentran las comunidades indígenas. Esto implicó el reconocimiento explícito de que los indígenas no obtuvieron los beneficios del modelo de desarrollo, por el contrario, se ubicaban en circunstancias de extrema explotación, por lo que las acciones encaminadas a mejorar su situación de vida, habían fallado. Al enfatizar esta situación, la discusión conceptual de la relación de los indígenas con la



sociedad nacional, el análisis de las relaciones indomestizas a nivel regional y la especificidad de lo étnico, se abandonó por parte del gobierno (Oehmichi citado por Cuadriello,2008:50).

Con la crisis económica de 1982 y sus fuertes repercusiones en los ámbitos político y social, la política indigenista también se vio afectada por este hecho, y esto repercutió en primer lugar en el presupuesto de la Institución, pero más importante que esto, fue el cambio en cuanto al tipo de régimen, ya que de los gobiernos populistas se pasaron a los de las reformas estructurales, esto dio paso al inicio de las políticas encaminadas a la apertura de la economía mexicana y al repliegue del Estado de las actividades que durante décadas había realizado. La política indigenista durante el gobierno delamadrista tuvo las siguientes acciones:

- a. El reconocimiento de la realidad pluricultural del país y el apoyo a la educación bilingüe y bicultural;
- b. Los grupos indígenas tendrían mayor participación en las planeaciones estatal y municipal;
- c. El objetivo básico de la estrategia de desarrollo rural fue el mejoramiento de los niveles de bienestar de la población, con base en la participación organizada y en la plena utilización de los recursos naturales y financieros;
- d. Se intensificaron las acciones de apoyo, rescate y difusión de las culturas étnicas, populares y regionales (Limón citado por Sámano,2004,151).

Los recortes al presupuesto, sobre todo en materia social, para salir de la crisis afectaron notablemente el desempeño del INI, las acciones más relevantes estuvieron enfocadas a la organización de consejos y comités de participación indígena, no obstante, el financiamiento para proyectos productivos de las comunidades indígenas se redujo drásticamente. Las etnias indígenas se dejaron a su suerte, ante la retracción del Estado, la población indígena tuvo que encontrar diversas maneras para subsistir, y un reto mayor se avizoraba en el horizonte: la globalización y la apertura de la economía mexicana.

En esta etapa, las primeras organizaciones tuvieron un diseño que respondía, en primer lugar, a la reconstrucción del país después de la revolución,

pero tal tarea era imposible de llevar a cabo ya que se fue la etapa del caudillismo político, en la que cada uno de los generales que asume la presidencia en el período de 1920 a 1934, pretendió estabilizar al país al evitar o combatir revueltas militares, por lo que las acciones más importantes se encaminan en este sentido, a la estabilidad política. A ello hay que sumar, otros factores tales como:

- La reorganización estructural del poder ejecutivo federal
- La escasez de recursos: humanos, materiales, financieros.
- El poco conocimiento real de las condiciones de los pueblos indígenas.
- El romanticismo ideológico de la revolución.
- El colonialismo teórico en la construcción de la antropología y su posterior puesta en praxis.

En un segundo momento, las organizaciones creadas se enfocan en introducir a las comunidades indígenas al sistema capitalista, para ello, requerían de un discurso político que legitimará ese actuar, la excusa se encontró en los *valores revolucionarios* y en la construcción de la nacionalidad mexicana, en la que a partir de la unidad, integración e igualdad, se transita del caudillismo a la institucionalización de la revolución. Para lograrlo, la transformación del Partido Nacional Revolucionario al Partido de la Revolución Mexicana hizo posible no solo la agrupación de los sectores campesino, obrero y popular, sino que integró al conjunto más importante, el militar. Esto favoreció la lucha política dentro del partido con base en normas políticas y jurídicas. La consecuencia fue, que una vez solventado el asunto de la estabilidad política, el Estado mexicano se enfocará hacia el crecimiento económico del país, a través de dos sectores de la economía: agricultura e industria.

3.4 El neoindigenismo y sus políticas

La implementación de políticas tendientes a disminuir no solo el tamaño del Estado, sino de ceder algunas de sus atribuciones al mercado, se fortalecen durante el gobierno del presidente Salinas de Gortari. La apertura de la economía nacional hacia los mercados internacionales, los acuerdos de libre comercio y la finalización



Casa abierta al tiempo

de determinados compromisos *revolucionarios*, como el reparto agrario, marcaron el inicio de una nueva política, la sustentada en las ideas del nuevo liberalismo, que llevaría no solo en términos económicos hacia las políticas neoliberales de competencia económica, sino también, de un nuevo liberalismo social²⁵.

La imposición de tal enfoque generó una paradoja en nuestro país, ya que mientras se acrecentaba el argumento de olvidar las viejas prácticas políticas que habían funcionado en las décadas precedentes, más se requerían de las mismas para implantar el modelo liberal (Meyer, 1995:15-69).

En este contexto, ¿qué sucedió con la política indigenista? Se cambió el enfoque para redefinir el problema, por lo que ahora éste se sitúa en la cuestión de la pobreza. Una vez hecho esto, el programa que fue el eje de la política social del salinismo, el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), se encargó de atender el asunto de la pobreza a nivel nacional. En su vertiente indígena, la política se enfocó en la promoción del libre desarrollo de las culturas indígenas y la corrección de la desigualdad que lo frena o lo inhibe (CDI, 2012:25). Con base en este objetivo institucional, la desagregación del mismo se realizó a través de tres objetivos particulares que guiaron la relación del instituto con las comunidades en

²⁵ El neoliberalismo se enfocó en una visión de retraimiento (tanto en tamaño como en sus funciones) del Estado benefactor, dado que si bien este fue fundamental en los años posteriores a la segunda guerra mundial para la reconstrucción del mundo occidental, a finales de los años setenta, ya el modelo estaba en franca decadencia, debido a un déficit fiscal en constante crecimiento, la reconstrucción de los países europeos occidentales había finalizado, el aumento de la esperanza de vida de la población, así como el crecimiento demográfico, implicó una saturación en la demanda de servicios públicos, que difícilmente pudieron ser cubiertos en su totalidad, lo que conllevó a la ineficiencia del Estado y al fomento de la corrupción. Ante esta situación, se estableció el enfoque neoliberalista que se sustentó en tres vórtices: ideológica, como forma de gobierno y una serie de medidas económicas. En cuanto al primero, la ideológica se estableció a partir de combatir los fundamentos del Estado benefactor, de su omnipresencia. Lo fundamental del discurso se sustentó en los beneficios que otorgaba un mundo idealizado en el libre mercado, y con ello, aumentar el consumismo de la población. En cuanto al gobierno, se sustenta en establecer el enfoque empresarial en la Administración Pública, estableciendo en ella valores como competitividad, descentralización, eficiencia, fortaleciendo el poder individual, lo que permitió cambiar la mentalidad burocrática de la administración pública. Con base en estos elementos, la administración pública era una cosa del pasado, rancia, que no respondía a los nuevos retos que imponía la globalización de la economía, se requería una transformación en un modelo más acorde a la época: la nueva gestión pública. Bajo este modelo, el ciudadano deja de serlo y se le concibe como cliente, por lo que los funcionarios públicos deben adoptar un espíritu empresarial. Por último, las acciones económicas se sustentaron en: la desregulación de la economía, la liberalización del comercio y de la industria, y la privatización de las empresas estatales (Tello e Ibarra, 2012: 64).

este período: la participación comunitaria, la transferencia de las funciones del Instituto a las comunidades y, la participación de otras dependencias de gobierno y del resto de la sociedad (Saldívar,2007:5). Se intentaba eliminar el paternalismo y asistencialismo de las políticas pasadas, y para lograrlo, fue necesario comprender al indígena como sujeto pleno de derechos y obligaciones²⁶.

El cambiar esta concepción, implicó que el Estado les transfirió la responsabilidad del desarrollo de la comunidad a los propios indígenas, pero aún más, facilitó la incorporación de las comunidades al proceso de la globalización, al reubicar el lugar que ocupaban los usos y costumbres que regían el desarrollo de la comunidad, por los derechos de propiedad, lo cual es fundamental en cualquier proceso de transacción económica.

En cuanto a la estructura del INI, esta se amplió dando cabida a la Dirección de Procuración de Justicia. Desde esta dirección, se impulsó la reforma constitucional federal del artículo cuarto, y empezaron a operar programas encaminados a: establecer un censo carcelario de indígenas, el programa nacional de excarcelación de indios y las brigadas mixtas de conciliación agrarias.

Aunado a esto, el principal programa que se ejecutó fue el de los Fondos Regionales de Solidaridad (FRS), el cual se planeó y operó bajo los criterios establecidos por PRONASOL. El objetivo del programa fue financiar proyectos autogestivos a comunidades u organizaciones indígenas, esto a través de un esquema dividido: el INI cedía los recursos económicos, y las comunidades, la mano de obra. Las funciones del INI cambiaron, ya no se enfocaba únicamente en realizar programas, sino que transfería esta actividad a las comunidades, y a partir de esto, se dedicó a servir y apoyar los proyectos que se gestaban desde las propias comunidades.

Esto trajo una ruptura dentro del INI, se formaron dos grupos: en el primero se encontraban aquellos que privilegiaban el enfoque cultural y antropológico, y en

²⁶ Cabe recordar que uno elemento teórico fundamental del neoinstitucionalismo económico sobre el que se sustenta el neoliberalismo, son los derechos de propiedad, los cuales son ejercidos solamente por los ciudadanos que tienen derechos y obligaciones. Véase el capítulo 5 del libro de Ayala, 2004.



el otro, los que defendían los mecanismos económicos. Para la primera vertiente, reconocían que la mayoría de los proyectos no tenían las condiciones económicas solicitadas por la institución, mas, consideraron que era importante iniciar procesos organizativos para fortalecer la capacidad autogestiva de las comunidades indígenas. Mientras que, para la segunda vertiente, lo fundamental era garantizar la rentabilidad de los proyectos, a fin de que logaran sobrevivir el cambio sexenal y con ello, las comunidades tuvieran un elemento para negociar recursos públicos.

Esta última fue la que se logró imponer dentro del INI, sin embargo, esta visión economicista del programa, se enfrentó a una serie de problemas que no fueron anticipados desde la formulación del mismo, uno de los más importantes fue que el diagnóstico de las comunidades no estuvo acompañado de un estudio etnográfico para establecer el tipo de demandas específicas de cada región, y con base en esta información, seleccionar aquellos programas que tuvieran como propósito atender esas insuficiencias (Aragón, 1992).

Hasta ahora se ha argumentado que hubo un pleno reconocimiento del indígena como sujeto pleno de derechos y obligaciones ¿cómo fue que se logró esto? En primer lugar, el Estado mexicano reconoció los derechos del trabajo de los pueblos indígenas, así como también el derecho a la tierra, al territorio, a la salud y a la educación, todo esto a través de la ratificación del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Otro elemento fue la reforma al artículo 4º de la constitución federal, en el cual se confesó que México es una nación pluricultural sustentada en sus pueblos indígenas, aunque no se reglamentó el reconocimiento de los derechos y cultura indígenas (Sámano, 2004: 153).

En el último año de gobierno, el tema indígena se volvería central en el salinato, debido al alzamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). Las consignas del EZLN se establecieron en que las acciones que estuvieron enmarcadas para lograr el ingreso del país al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) no se discutió la situación de los indígenas, ya que ante los cambios al artículo 27º de la constitución federal, la modificación de la tenencia de la tierra a través del ejido afectaba el desarrollo y la viabilidad de los pueblos indígenas. Este movimiento tuvo una repercusión nacional e internacional, por lo

que se establecieron mesas de diálogo y negociación, sin llegar a acuerdo alguno, en parte debido al ocaso de la administración salinista, y por el otro, a los hechos políticos que hicieron un proceso electoral atípico.

Con las elecciones de 1994 y la continuidad del PRI en la presidencia de la república, el conflicto en Chiapas siguió el rumbo que se había establecido en el anterior sexenio: las acciones militares y las mesas de negociación. Aunque se llegaron a establecer compromisos conocidos como los Acuerdos de San Andrés Larrainzár. El acuerdo entre el gobierno federal y el EZLN se sustentaba en establecer una nueva relación del Estado con los pueblos indígenas, para ello era necesario realizar reformas a la constitución federal y demás leyes, para que se incluyera:

- Que los pueblos indígenas deberán tener sus derechos a la libre determinación y a la autonomía. Específicamente:
 - Legislar sobre la autonomía de las comunidades y pueblos indígenas para incluir el reconocimiento de las comunidades como entidades de derecho público; asimismo, debería establecerse el derecho de asociarse libremente en municipios con población mayoritariamente indígena, así como el derecho de varios municipios para asociarse, a fin de coordinar sus acciones como pueblos indígenas;
 - Garantizar la protección a la integridad de las tierras de los grupos indígenas, todo con base al reconocimiento que el Estado mexicano había hecho del Convenio 169 de la OIT.
 - La autodeterminación de los pueblos indígenas incluía el derecho de los mismos sobre los recursos naturales, que les permitirá su explotación y aprovechamiento.
 - Legislar sobre los derechos de las mujeres, niños y hombres indígenas, de establecer representantes indígenas en el poder legislativo, tanto federal como estatal.
 - El reconocimiento de la cultura de cada pueblo indígena, y con ello, sustentar el sentido pluricultural de la nación mexicana (Presidencia de la República, 1996).



Así, la legislación sobre los derechos indígenas se establecía más en términos colectivos que individuales. Estos acuerdos no se cumplieron por parte del gobierno y aunque se prometió ejecutar un programa emergente a partir de la Consulta Nacional sobre Derechos y Participación Indígena, el objetivo de tal acción fue minimizar las acciones del EZLN (Sámano,2004:155). En efecto, una vez obtenidos los resultados de esta encuesta, minimizó el Congreso Nacional Indígena y los resultados que de ella se obtuvieron, como fue la iniciativa de ley que presentó la Comisión de Concordia y Pacificación (COCOPA) y que fue apoyada por el EZLN ya que era acorde a los derechos indígenas colectivos que se habían establecido con anterioridad en las mesas de pacificación. Así, el gobierno federal con base en esta información, propuso su propia iniciativa de ley sobre los derechos indígenas, con un marcado tinte de derechos individuales, desconociendo a los pueblos y en consecuencia, a sus estructuras sociales, culturales y legales (Saldívar,2003:25).

La política del zedillismo con respecto a las demandas sociales, fue la de empantanarlas, y en este sentido tanto los Acuerdos de San Andrés Larrainzár como la iniciativa de la ley de Comisión de Concordia y Pacificación (conocida como Ley COCOPA) no fueron la excepción.

Al cumplirse el quincuagésimo aniversario del INI, ya existían distintas voces de que el instituto ya había cumplido su cometido, por lo que exigían que se descentralizara hacia los estados, sin embargo, intelectuales como Luis Villoro se opuso a la conclusión del indigenismo de Estado, ya que aún persistía la marginación y además tenía una responsabilidad histórica con los pueblos indígenas de construir de manera conjunta una nación multicultural y pluriétnica (Sámano,2004:155).

Si bien no desapareció la institución, si sufrió una transformación durante el gobierno del presidente Fox. Los argumentos de tal cambio se situaron en las limitaciones históricas que tenía la organización gubernamental para atender el asunto indígena en su totalidad, se pretendían nuevas políticas públicas que mejorarán no solamente el bienestar de los indígenas, sino que fueran ellos mismos los que tomaran las decisiones para mejorar su desarrollo. Esto requería de una organización que fuera capaz de revisar, definir y operar políticas públicas y

acciones de gobierno para fomentar una nueva institucionalización dado el nuevo carácter del Estado pluricultural.

La estrategia se centró en establecer políticas y presupuestos transversales, es decir, en cada organización gubernamental federal debería tener programas y recursos para atender a los indígenas, todo esto coordinado y articulado bajo un enfoque estratégico y transversal (Nuñez,2008:2).

En 2002 se reformó el artículo 2º de la constitución federal, donde se reconoció parcialmente los derechos de los pueblos indígenas. José del Val argumentó que en la discusión de tal reforma se establecieron dos caminos: el primero, reconocer la dimensión cultural de la ciudadanía; el segundo, el reconocimiento de la dimensión cultural de un grupo de la población mexicana: los indígenas, por lo que no se incluyó en la reforma su derecho a la autodeterminación, su reconocimiento pleno como sujetos políticos plenos y el ejercicio de la autonomía y el control pleno de sus territorios y recursos. Finalmente, esta fue la postura que se impuso para la reforma constitucional (2006:111).

La decisión se sustentó ante el temor de que, al reconocer la autodeterminación de los pueblos indígenas, se ponía en juego a la nación, al crearse en su interior distintos nacionalismos y que, con el devenir del tiempo, el Estado perdiera el control de esos territorios.

Así, con esta reforma, se transformó el INI en la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). ¿Qué significó este cambio institucional? Implicó una “nueva” relación entre el Estado y los pueblos indígenas, el tratamiento hacia los indígenas como sujetos libres para vender sus tierras o su mano de obra, esto es, la reformulación de la política salinista, a través de los derechos individuales. En público, el discurso era multiculturalista descentralizador, con el fin de apaciguar las demandas de autonomía indígena, por lo que se presentaba una paradoja, ya que mientras por un lado se trataba de integrar a los indígenas en términos económicos, en lo político se descentralizaba los centros de poder regional (Castells,2011:128-129).

La simulación era patente, en términos jurídicos se reconocían parcialmente algunos aspectos de los derechos de los pueblos indígenas, y en la práctica se



desconocía. Pero esto también sucedía en su componente organizacional: la CDI realizaba sus funciones con la misma estructura del INI. Se suponía que al crearse una institucionalidad que rebasaba al indigenismo, se atendería de manera plena a los indígenas en su total complejidad, de ahí la transversalidad que se comentó anteriormente. Empero, tal institucionalización se confinó a que los pueblos indígenas son pobres y por tanto se requería medir el grado de pobreza de cada una de las regiones en las que se asientan los indígenas, y con ello, implementar los programas federales de combate a la pobreza, por lo que se reafirmó una política asistencialista (Val,2006:125).

Así, la transformación de INI a CDI en tanto organización entonces implicó tres ejes principales sobre la que sustentará su actuación: la transversalidad, la reconstitución de los pueblos indios y la participación. La transversalidad implicaba que la CDI no tenía una injerencia directa en la operación de los programas y acciones indigenistas, sino que su papel era de consultor, es decir, iba a coadyuvar con otras dependencias públicas en su diseño y evaluación. Pero como señala Sariago, históricamente el extinto INI operaba aquellos programas operativos que ninguna otra secretaría de estado deseaba asimilar (Sariago, 2005: 288 y ss.). Como señala el autor citado, las dudas respecto al funcionamiento de la CDI eran grandes debido a que la estructura de la anterior organización seguía operando de la misma manera y que no se habían cambiado las relaciones entre las oficinas centrales, las delegaciones y los CCI quienes eran en última instancia los que daban la cara a las comunidades indígenas.

Las elecciones del 2006 y el ascenso a la presidencia de Felipe Calderón, no marcó una gran diferencia con respecto a su antecesor, aún más, como sostiene Violeta R. Nuñez, los indígenas estuvieron ausentes del discurso político durante su campaña política. Y aunque en el Plan Nacional de Desarrollo se estableció que los grupos indígenas eran un asunto prioritario, esto se contradecía con la realidad, ya que la CDI tardó tres años en publicar su programa institucional (2009-2012).

El análisis del gasto de la CDI que hace Nuñez mostró que se enfocó a la construcción de infraestructura básica, destinando poco gasto a los demás programas institucionales. Desde su perspectiva, esto se pudo deber a dos

cuestiones: la primera, la de volver a las políticas indigenistas de *integración* para llevar a cabo el desarrollo de los pueblos indígenas; la segunda, debido a que todo el proceso de la construcción de esta infraestructura recae en los gobiernos de los Estados, entonces los gobernadores de los estados habrían constituido un fondo de financiamiento. Al analizar de manera transversal el presupuesto de la administración pública federal durante este período, la autora citada concluye que se mantuvo un comportamiento asistencialista hacia los pueblos indígenas (2011:2-15).

Para concluir este apartado, se observa que las acciones gubernamentales estuvieron enfocadas en la parte jurídica de los indígenas, y con ello, establecer certeza sobre los derechos de propiedad y económicos, los cuales resultan sustanciales para el modelo económico-político del período. En cuanto a lo organizacional, los conflictos originados con respecto a los programas, muestra que al interior de ésta, se reflejó lo que sucedió a nivel federal en la administración pública, la entrada de los funcionarios con un claro enfoque economicista que privilegió la política neoliberal. Los programas que estaban destinados al desarrollo autogestivo de los pueblos indígenas, marca esa contradicción que anotábamos al inicio de este subcapítulo, esto es, que la implementación de prácticas que lleven a los pueblos indígenas hacia la integración del mercado, se presenta solo en lo macro, en su despojo de sus recursos de ahí la construcción de infraestructura que beneficia este tipo de acciones; mientras que en lo micro, la atención a la población siguió estando presente las políticas asistencialistas.



Capítulo 4

Las mujeres indígenas organizándose

*“Me ayudó a formarme como mujer, ser respetada,
y con experiencias nuevas de otras mujeres,
he podido apoyar a las mujeres también”.*
Promotora de la Maseualsiuat Kali

4.1 Introducción

En este capítulo, se presenta la organización de las mujeres indígenas. Esto es relevante ya que permite comprender que, ante la invisibilidad tanto de los hombres indígenas como del Estado hacia ellas, las mujeres han logrado no solamente ser visibles, sino que, además, han roto determinadas estructuras y normas sociales que las socavaban. La organización ha sido el elemento facilitador para transformar a la mujer indígena y el ámbito que la rodea, a través de ésta, se ha conseguido entre otras cuestiones: empoderamiento, fortalecimiento de relaciones con otras mujeres, construcción de opciones productivas, mejoramiento de sus condiciones de vida, transformación de las relaciones sociales, cambios en las dinámicas cotidianas tanto en el hogar como en la comunidad. Como señala Bonfil Sánchez (1999) las mujeres indígenas transitan en diversos conflictos y contradicciones, los cuales deben superar para lograr constituirse como sujetos sociales, pero que, al mismo tiempo, sus acciones, en tanto sujetos sociales, conllevan al desarrollo de sus pueblos sin romper con la identidad y la tradición étnica.

4.2 La subordinación de la mujer indígena en el organizamiento de la unidad familiar

Los pueblos indígenas en nuestro país sufren de altos índices de discriminación, desigualdad y por ende, de pobreza. Paloma Bonfil Sánchez menciona que las cuestiones de la indianidad hacia finales del siglo XX aún persistían dos lecturas sobre el asunto: la primera, se centraba en que la cuestión de la desigualdad y explotación no se había resuelto, sino que se incrementó aún más con la implementación de los modelos económicos en el país, por lo que al mencionar las palabras campesino e indígena era sinónimo de pobre y marginal. La segunda, versaba sobre las formas de los sistemas y proyectos sociales indígenas, que respondían a las necesidades de adscripción, negociación y cultura de conglomerados humanos amplios y diversos (1999:32).

Frente a esta situación, la negociación de los pueblos indígenas frente a la sociedad mayor o mestiza ha hecho, por una parte, fortalecer sus lazos de identidad, de presentarse como un grupo homogenizado frente a lo externo, pero en lo interno, la identidad de cada pueblo les permite diferenciarse de los demás pueblos, de crear y recrear su propia cultura particular. El que los pueblos indígenas hayan logrado sobrevivir hasta nuestros días ha sido en parte a que no solamente han logrado negociar determinados espacios de poder, sino que además han adoptado en su propia cultura algunos aspectos externos o ajenos que les han sido benéficos.

La organización social en las comunidades se convirtió en el instrumento que les proporcionó cohesionar sus culturas, la cual se sustenta en un sentido de la reciprocidad y en la identidad colectiva. Ha sido a través de esta organización social que los pueblos indígenas han logrado perdurar su cultura a través de los siglos, de ahí que, la comunidad –organizacional, territorial, identitaria- sea ese espacio sobre el cual se construye la cultura y al mismo, la que cimienta la reproducción de la identidad indígena (Bonfil Sánchez y Pont, 1999:22).

Al adentrarse en esta forma de organización social, su unidad básica o primigenia es la unidad doméstica familiar, las cuales se constituyen en función de las relaciones parentales, así como también a través de vínculos sociales y materiales de sus integrantes. Es en este espacio en donde se dan los procesos de



reproducción tanto de la identidad como de la cultura y de sus valores. Aquí, el papel de la mujer indígena es trascendental, ya que, mediante estos procesos, es ella quien cumple la función transmitir y preservar la cultura a través del lenguaje y las costumbres. Es este ámbito, donde las mujeres indígenas desempeñan sus actividades cotidianas y de trabajo (Ibidem:24).

Así, el espacio doméstico, obtiene su trascendencia debido al dominio que ejercen sobre éste las mujeres, ello les permite la agrupación de las mismas para realizar otras prácticas organizadas que van más allá de este ámbito, y que las hace presentes en el espacio público. De esta manera, las “unidades domésticas familiares de los grupos indígenas campesinos constituyen también el espacio de construcción de lo privado, siempre en referencia con el sistema público, étnico, comunitario” (Bonfil Sánchez, 1999:33).

Es a partir de esta cuestión, que la construcción entre lo público/privado se sanciona con base en las cuestiones culturales, así como el papel que juegan los integrantes de esta unidad. De esta manera, los roles que se asignan a cada miembro de la unidad está marcado por una jerarquía de estatus tomando en cuenta su género. En esta cuestión binaria entre hombres y mujeres, el papel que desempeña el primero se desarrolla en el ámbito público, mientras que a la mujer se le asigna el espacio privado. Con base en esta diferenciación, se pueden comprender la estructura que rige a una comunidad: mujeres invisibilizadas/hombres visibles (protagonistas), mujeres reproducción/hombres producción.

Así pues, existe un modelo ideal en el que: “los grupos indios asigna a las mujeres las tareas de la reproducción biológica y social de sus familias y colectividades, otorgándoles al mismo tiempo los espacios acotados de la casa — en términos físicos— y de las redes de parentesco —en términos sociales—. Así como el territorio fundante de las mujeres indígenas en razón a su género, es el ámbito doméstico, a través del cual adquieren su vivencia particular de la pertenencia étnica y comunitaria. Del mismo modo, dentro del modelo ideal de organización indígena, la identidad genérica masculina va asociada a lo que se

define gruesamente como el ámbito público: la relación visible con las instituciones colectivas, la sociedad no india, el mercado y el estado” (Ibidem: 34).

Las mujeres que se visibilizan en el ámbito público lo hacen desde una posición vinculada con el hombre —esposa o hijas del mayordomo, viudas, cabezas de familia—, por lo que una mujer que se presente en un ámbito público sin atender a estas cuestiones valorativas y de jerarquía sin un hombre, no es nada, no es nadie. Sin embargo, el hombre que desea realizar una determinada acción pública —mayordomo o cargo público— requiere hacer visible su matrimonio, ya que su esposa será la encargada de las labores tradicionalmente asignadas a la mujer del hombre público: dar la comida, hacer la fiesta, limpiar la iglesia, cuidar los santos, ser solidarias en ayuda con otras mujeres con esposos con cargo y que se les retribuya esa ayuda cuando ellas las necesiten.

Mas, en los pueblos indígenas en donde se presenta una mayor emigración de los hombres, debido a las consecuencias del modelo económico persistente ya por varias décadas en el país, han sido las mujeres las que asumen las funciones públicas de la comunidad. Pero al asumir las mujeres estas funciones les traían consigo conflictos, así por ejemplo en varias comunidades indígenas de Oaxaca, las mujeres fueron hostilizadas debido a que asumieron el cargo ante el esposo migrante, las mujeres eran molestadas por otras mujeres, en el Comité en el que participaban eran ignoradas sus indicaciones o no lograban coordinarse, o al buscar apoyo en el cabildo, las autoridades se mostraban indiferentes (Molina citado por Barrera-Bassols,2006:7). Por tanto, las mujeres que participan en estos cargos se afrontan a diversos problemas en su ámbito familiar, en la relación con su pareja y con la comunidad misma, e incluso alcanza a mujeres que participan en movimientos y organizaciones sociales, e inclusive en grupos productivos o cooperativas (Barrera-Bassols,2006:7).

La subordinación de la mujer, reside no solamente en lo ya descrito, sino también en el uso del castellano, la escolaridad y el ejercicio mismo de las funciones de representación y autoridad, por lo que Bonfil Sánchez y Pont, llaman a esto *subordinación por género*. Esta subordinación por género no solamente se hace presente en las comunidades indígenas, sino también en su relación con la sociedad



nacional, así, su realidad para mejorar sus condiciones de vida está limitada por estas cuestiones patriarcales que se ejercen sobre ellas (1999:25-26).

Las mujeres indígenas aprenden desde la niñez las labores que les ha asignado la “tradición”, por ejemplo, cuidar a sus hermanos, llevar a los animales al pastoreo o preparar la comida, por citar algunos casos. Las enseñanzas de las labores de la mujer son aprendidas a partir de la diferenciación de los roles de género y el cual se realiza en tres momentos: el primero, se sitúa en la infancia, las niñas indígenas tienen un proceso de imitación y apuntalamiento de la identidad genérica, esto es, la introyección de la identidad femenina se da a partir del reconocimiento que hacen ellas al identificarse con otras niñas y, en general con las mujeres de su comunidad. El segundo momento, se presenta cuando se adquieren las habilidades que le corresponden a su rol genérico; y finalmente, se da el proceso de la conciencia de su identidad de género (Bonfil Sánchez citado por Araiza,2006). Otra forma de manifestación de esta subordinación por género se vincula con aquellos aspectos en las cuales las mujeres realizan actividades dentro y fuera de la unidad doméstica que son semejantes a los de los varones, pero que no se les reconoce o se les subestima.

La organización de la unidad básica reside también del momento en el cual se encuentre la mujer indígena, ya que de ello dependerán sus cuotas de poder, su estatus y sus posibilidades económicas al interior de la unidad. Si la unidad básica es de reciente creación, entonces las cargas de trabajo serán más arduas para la mujer indígena; éstas disminuirán si en el seno de la familia hay hijas a las que se les delegue las actividades de la madre. Por el contrario, si hay hijos, esto permite un mayor ingreso económico en la unidad básica. Por otra parte, las mujeres mayores, organizarán a las hijas y nueras en el trabajo doméstico, así, mientras más sean, menores serán las actividades para cada una, por lo que tendrán tiempo para dedicarse a otras diligencias como la producción de artesanías y su comercialización (Bonfil Sánchez y Pont, 1999:28). De este modo, los vínculos al interior de esta organización de unidad básica tienen un doble cariz: son lazos de cooperación, pero también de conflicto, ya que, al ser vínculos familiares, las

relaciones deben negociarse, corroborarse y suscribirse, todo esto a partir del juego de identidades y del rol que tiene cada género (Bonfil Sánchez, 1999:37).

Las condiciones de vivienda también afectan el desarrollo de la unidad básica: sí en la comunidad donde se asienta la casa carece de los servicios más elementales, entonces la carga de trabajo aumenta para la mujer, ya que ella tendrá que encontrar la forma de proveer esa carencia de servicios con la ayuda de sus hijos, pero no solo eso, sino también que ella deberá resolver la insuficiencia de ingresos económicos. Esto al ser responsabilidad de la mujer, la pobreza, la cultura y la pertenencia étnica recobran un sentido distinto. Al ser ellas las que cultivan y transmiten la cultura de la comunidad, y ser las responsables de la sobrevivencia de la identidad, se ven impedidas en muchas ocasiones de llevar a cabo acciones de cambio. De esta manera, se fortalece la bifurcación de lo público/privado y con ello se acentúa más las estructuras internas de desigualdad e inequidad social de la comunidad. Así “la exclusión de las mujeres en las esferas de participación pública y visible extracomunitaria, en las organizaciones, decisiones e instancias políticas y colectivas, queda culturalmente sancionada en razón de la tradición, la identidad étnica, y en última instancia, de la sobrevivencia del grupo indígena al que pertenecen las mujeres. La transgresión de estos límites implica para las mujeres entonces, desafiar un equilibrio que idealmente el grupo ha construido como explicación de su vigencia” (Bonfil Sánchez, 1999:40).

Así pues, las mujeres indígenas son vulneradas en esos espacios familiares, se ejerce sobre ellas una constante violencia en términos económicos, políticos, sociales y culturales. La subordinación a la que están sujetas las mujeres indígenas en su ámbito familiar, no solamente les impide su participación en los ámbitos públicos, sino que además son estigmatizadas socialmente, ya que al no “desempeñar el papel tradicional” están sujetas a los rumores, a las maledicencias tanto de los hombres como de las propias mujeres que ven una transgresión a sus “usos y costumbres” (Bonfil Sánchez et al., 2008:118).

La subordinación en la unidad básica tiene también otras repercusiones por parte de las organizaciones gubernamentales, que, al no poner atención a este aspecto, lo refuerzan. La intervención del Estado y de sus instituciones en los



pueblos indígenas se ha enfocado en mejorar las condiciones de estas unidades básicas de la organización social de los indígenas. Pero tal intervención, no se percata o ignora, la subordinación a la que se sujeta la mujer indígena en las estructuras de las comunidades, ya que la gestión y mediación de los programas, ayuda gubernamental e institucional, han estado mediadas por los varones indígenas. Por tanto, existe una invisibilización institucional pública hacia las mujeres indígenas en muchas organizaciones gubernamentales, ya que ellas no participan en las discusiones y decisiones que afectaban a su comunidad (Bonfil Sánchez, 1999:41).

En el siguiente cuadro se presentan las principales violaciones a derechos humanos de los indígenas, pero, sobre todo, la situación que guarda los derechos humanos de las mujeres indígenas.

Tabla 4 Principales violaciones a los derechos humanos y situación de los derechos humanos de las mujeres indígenas

Situación de los derechos humanos de los indígenas frente al sistema de impartición de justicia e instituciones gubernamentales	Situación de los derechos de las mujeres en las comunidades indígenas	Violaciones de los derechos humanos en los “usos y costumbres”
<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación por parte de las autoridades. • Servicios de salud y educación ineficientes o inexistentes. • Manipulación de programas especiales con fines políticos. • Detenciones arbitrarias. • Militarización y violencia en diferentes zonas, especialmente Guerrero y Oaxaca. • Casi nulo acceso al sistema de justicia. • Esterilizaciones forzadas. • Persecución de líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de sus derechos fundamentales. • Desconocimiento de sus derechos como mujeres. • Desconocimiento como mujeres indígenas. • Largas jornadas de trabajo de 12 horas en promedio. • Desconocimiento de sus derechos reproductivos. • Estigmatización de las mujeres que trasgreden los roles tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Casamientos forzados. • Venta de mujeres • Limitada libertad de circulación • Violencia asociada al alcoholismo • Reducido acceso a educación • Violaciones • Casi nulo acceso a la tierra • Casi nulo acceso a los cargos de representación popular.

Fuente: Laura Valladares de la Cruz, “Transgredir y construir una vida digna: el reencuentro de la doctrina de los derechos humanos entre las mujeres indígenas en México, citado por Bonfil Sánchez, Paloma et al. (2008); Los espacios conquistados. Participación política y liderazgo de las mujeres indígenas en México, PNUD. P 117.



4.3 La organización como instrumento de liberalización de la mujer indígena

La subordinación de la mujer indígena expuesta en el subapartado anterior, nos lleva obligadamente a una pregunta ¿bajo qué procesos se puede romper la situación de subordinación de la mujer indígena? Una forma en la que se ha logrado superar esa subordinación de la mujer indígena ha sido a través de la organización entre las propias mujeres, lo que les ha permitido entre otras cuestiones: empoderamiento, participación política, liderazgo, obtención de programas productivos, igualdad de género.

Como se ha señalado, los obstáculos que se enfrentan a menudo las mujeres indígenas para la participación en sus comunidades devienen de un acceso restringido o nulo a la tenencia de la tierra, de las responsabilidades del trabajo doméstico y familiar que se les endilgan como exclusivas propias a su género, además de un elemento ya destacado anteriormente, la falta de oportunidades para obtener una educación al igual que los varones indígenas, que se demuestra sobre todo, en el uso del español. Con base en estas situaciones, la participación de la mujer indígena en los espacios públicos es casi inexistente, ya que a esto hay que sumar que las estructuras sociales de las comunidades indígenas establecen que la participación es jerárquica, es decir, se otorgan gradualmente determinados derechos para los hombres que participan de estas acciones públicas, y que posteriormente, les serán recompensados con cargos públicos, por lo que las tomas de decisión son masculinizadas.

Ante este panorama, las mujeres indígenas han llevado a cabo procesos para romper esas dinámicas sociales de subordinación, mediante la organización. Como señala Pérez (2001) la participación de las mujeres indígenas a través de organizaciones y/o asociaciones independientes, autónomas o institucionales, han hecho estas últimas, que las primeras se transformen en sujetos sociales, y con base en ello, establecer una serie de temas y propuestas que van desde un desarrollo alternativo para sus comunidades hasta plantear una nueva relación entre el Estado y las mujeres indígenas.

La participación de las mujeres indígenas ha propiciado que ellas cuestionen los mecanismos de participación pública en sus comunidades, al mismo tiempo a través de un juicio crítico, han logrado comprender que en los pueblos indígenas hay grupos sociales que en pocas ocasiones son tomados en cuenta como son las niñas y los niños, mujeres, jóvenes solteros de ambos sexos. Es a través de estas situaciones que las organizaciones de las mujeres comienzan por tener una mayor preponderancia para la participación política de las mismas.

Se pensará que las mujeres indígenas carecen de experiencias organizativas en sus propias comunidades, esto no es así, lo que ha sucedido tradicionalmente, es que las acciones colectivas de ellas no se han valorado de la misma forma que la de los varones indígenas. Los reconocimientos a dichas actividades son secundarias o poco visibles para la comunidad, y en pocas ocasiones, el reconocimiento proviene, como se mencionó líneas arriba, por el ser la madre, esposa o hija de un varón con una responsabilidad pública.

No obstante, es a través de estos mismos espacios (comités de salud, de escuelas, de padres de familia) en los que se dan los procesos de reflexión y opciones productivas que puede darse la conformación de acciones colectivas y su posterior devenir en organizaciones de mujeres indígenas, y con ello dar impulso a las transformaciones en su beneficio. En efecto, a partir de este tipo de organización es que se ha logrado el reconocimiento a su condición de mujer, así al de sus actividades, se les ha visibilizado y con ello, han logrado establecer una agenda femenina indigenista. La construcción de esta agenda conlleva un doble proceso: por un lado, la visibilización y valoración de los aportes femeninos al bienestar y el sostenimiento colectivos; en su segundo aspecto, se trata de abrir y legitimar otros ámbitos de acción que permitan romper la marginación de las mujeres indígenas (Sánchez Bonfil et al., 2008:122-123).

De esta manera, desde estos espacios “autorizados” (Sánchez Bonfil et al. dixit) es que las organizaciones de las mujeres tratan de incidir en las decisiones de sus comunidades, es lo que permite la construcción de liderazgos y con ello, sus voces sean escuchadas y atendidas en esos espacios de poder político. De ahí que “la organización tradicional de las mujeres para resolver los asuntos que



comúnmente les tocan ha significado la politización de la vida privada y la resignificación de lo político dentro de las comunidades, las organizaciones y los sistemas de autoridad indígenas” (Ídem).

Estas experiencias organizativas comienzan a presentarse en un primer momento como organizaciones de mujeres rurales quienes para hacer frente a la crisis económica que agobia al país en la década de los setenta y ochenta, representa una opción para la sobrevivencia, sin embargo, la cuestión étnica y de identidad se diluía en lo campesino (Espinosa et al., 2010:38). Sin embargo, una confluencia de factores en la década de los noventa, dan a las mujeres indígenas una alternativa para que sean escuchadas desde sus propios espacios.

De esta manera, las lecciones aprendidas a partir de la participación junto a los varones indígenas en movimientos sociales las lleva a integrarse a organizaciones mixtas. Sin embargo, son en estas mismas organizaciones mixtas, que la participación de la mujer se sigue invisibilizando o relegando a un segundo plano. Es entonces que, con la ayuda de otras organizaciones de mujeres, no necesariamente indígenas, que logran establecer una serie de prioridades, entre las cuales se encuentra su reconocimiento no solamente al exterior de la organización sino al interior de esta. Ante las renuentes acciones para su reconocimiento por parte de los hombres indígenas, es que hay un rompimiento con esas organizaciones mixtas.

Las organizaciones de mujeres indígenas estuvieron en un inicio enfocadas en alternativas económicas de subsistencia: manufactureras, artesanas, comercialización de sus productos. Con base en estas cuestiones, es que establecen una agenda de peticiones de alternativas económicas como fueron proyectos productivos, de ahorro, préstamo y comercialización, que: “respondían a problemas percibidos desde las responsabilidades femeninas en espacios rurales indígenas pauperizados, donde falta el dinero, donde el trabajo de las mujeres no se reduce a elaborar alimentos, limpiar el hogar y cuidar a la familia; sino que abarca tareas en la parcela (ellas colaboran en la siembra y labores de cultivo y de cosecha), el traspatio (producen artesanías, cultivan plantas medicinales, frutos y

hortalizas y crían especies menores de ganado) y en las tierras comunales (recolectan alimentos y leña o acarrean agua)” (Espinosa et al.,2010:41).

Las demandas de las organizaciones de las mujeres indígenas han conformado una agenda mucho más amplia, entre las que se destacan: las reubicaciones, el despojo de tierras, la defensa ecológica, la violencia de género, etc. Así la experiencia obtenida por la organización genera una diversidad de liderazgos entre las mujeres indígenas lo que ha logrado establecer un espacio para las propuestas, la participación y el desarrollo de ellas mismas, que, como sujetos sociales indígenas, promueven desarrollos por medio de su acción como colectivos con identidad, proyecto o incidencia en su entorno social. El fortalecimiento de los liderazgos y de las organizaciones de las mujeres indígenas, son estrategias que permiten:

- Favorecer su participación en las decisiones públicas de sus colectivos inmediatos y en las estructuras de autoridad y decisión en la comunidad.
- Apoyar y promover su interlocución con otros actores indígenas y con instituciones de los tres órdenes de gobierno.
- Fortalecer las estructuras indígenas de participación, gestión y representación en el ámbito local y comunitario para ampliar las opciones de diseño y especialmente las perspectivas y demandas de las mujeres.
- Fortalecer sus capacidades de participación, gestión y representación para la planeación, el diseño, la ejecución y el seguimiento de planes, políticas, proyectos y acciones de desarrollo que impulsan las políticas públicas.
- Fortalecer las capacidades de participación económica y de gestión de las mujeres en su función de productoras organizadas para ampliar las oportunidades de financiamiento, gestión, comercialización y valorización de sus productos y servicios en los ámbitos local, regional, nacional e internacional.
- Impulsar el empoderamiento de grupos y de lideresas indígenas mediante la participación en las definiciones y decisiones que les incumben y afectan.
- Fortalecer la interlocución de las mujeres indígenas con el Estado, la comunidad y la sociedad nacionales.



Casa abierta al tiempo

- Impulsar la construcción de agendas locales, especialmente en los ámbitos comunitario y municipal, basadas en las necesidades, las demandas y los intereses de las mujeres (Sánchez Bonfil et al.,2008:145-146).

De ahí, se ha podido establecer la transformación subordinada de ellas para convertirse en sujetos sociales. Estos procesos que se realizan a partir de las experiencias organizativas son replicados en muchas comunidades indígenas. En los años noventa, los colectivos de mujeres indígenas que se han organizado logran formular una serie específica de demandas enfocadas en proyectos productivos, de ahorro, préstamos y de mujeres.

Tipo de organización	Temáticas de incidencia	Perfil de liderazgos	Representaciones individuales y colectivas
Ámbito comunitario			
<ul style="list-style-type: none"> • Comités comunitarios • Grupos de trabajo • Cargos comunales • Cargos de elección popular 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos • Derechos de la mujer • Incidencia ante autoridades comunitarias <p>Se busca impulsar espacios y oportunidades locales para las mujeres, en un proceso que, si es de inicio, no cuestiona la condición femenina, a menos que se vincule a grupos más amplios. Estos espacios se abren frecuentemente gracias a la intervención institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promotoras • Presidentas de comités • Regidoras • Presidentas municipales <p>Las promotoras que inician su trabajo a nivel comunitario tiene una visión que se va enriqueciendo a partir de la problemática concreta que atienden y ellas suelen dar voz a la situación integral de las mujeres con quienes trabajan. Se trata de líderes naturales que abren los espacios locales para hacer visibles y legítimas las demandas de las mujeres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promotoras de programas gubernamentales (POPMI). • Regidoras de municipios indígenas. • Gobernadoras tradicionales • Grupos de trabajo en proyectos productivos • Presidentas municipales
Ámbito regional			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de productoras • Centros de apoyo a la mujer • Organizaciones indígenas mixtas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados justos, registros de marcas, espacios propios de comercialización • Promoción de derechos de las mujeres • Sensibilización y acuerdos con autoridades locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos organizados de mujeres indígenas, vinculadas a OSC, a programas institucionales y a organizaciones indígenas con plataformas políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa de artesanas San Jovil, Chiapas. • Casas de la Mujer (Cuetzalan, Ometepec, Matías Romero, San Mateo del Mar, Chalchihuitán)



	<ul style="list-style-type: none"> • Combate a la violencia de género y promoción de la salud • Gestión ante instancias estatales y federales 	<p>Los grupos de mujeres y sus dirigencias tienen presencia en los ámbitos comunitario y regional; son convocados para proyectos y toma de decisiones regionales, e impulsan agendas de género e intereses de las mujeres.</p> <p>Las dirigentes de estas agrupaciones participan de espacios de decisión, tanto del movimiento indígena como de la estructura política institucional. Las dirigentes ya están formadas con perspectivas de género y de derechos, y participan en foros nacionales e internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maseualsiamej Mosenyolchicauanuij S.S.S. (Cuetzalan, Puebla) • Titetikitoke Tajome Sihame (La Montaña, Guerrero) • Comunidad de mujeres Sarmiento Yaqui (Hermosillo, Sonora) • Mujeres Indígenas en Lucha (Guerrero) • Organización de mujeres Maseualtitzí, (Huejutla, Hidalgo) • Naaxwin. A.C. (Matías Romero, Oaxaca) • Fot'zi Ñaño (Amealco, Querétaro)
Ámbito Estatal			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadoras de organizaciones locales • Redes de productoras organizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de desarrollo integral, microcréditos y cajas de ahorro. • Impulso a derechos de las mujeres. Combate a la violencia de género. • Formación de recursos humanos. • Apoyo a demandas indígenas (autonomía, territorio, derechos colectivos) • Contraloría social y seguimiento de políticas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de organizaciones locales y regionales vinculadas a procesos nacionales y a organizaciones y plataformas internacionales. • Estas agrupaciones son actores políticos reconocidos en los ámbitos estatal y nacional. Representan perspectivas con identidad y se vinculan a procesos de interétnicos y nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • FEMIC (Fondo Estatal de Mujeres Indígenas y Campesinas, Puebla). • Coordinadora Guerrerense de Mujeres Indígenas.

		<ul style="list-style-type: none"> Las lideresas de estos grupos se forman para la participación nacional e internacional, asumen cargos de en las dirigencias y en las estructuras locales de autoridad, e impulsan los derechos de las mujeres en el marco de los derechos de los pueblos indígenas. 	
Ámbito Nacional			
<ul style="list-style-type: none"> Agrupaciones políticas Coordinadoras de Mujeres Indígenas Redes de Mujeres Indígenas 	<ul style="list-style-type: none"> Impulso a las agendas indígenas legislativas Impulso a candidatos y dirigentes indígenas (hombres y mujeres) Impulso a agendas internacionales indígenas y de las mujeres. Formación de cuadros Gestión de proyectos Asesoría y vinculación con organizaciones de mujeres indígenas en los estados, regiones y comunidades. Difusión de derechos de las mujeres indígenas Participación en foros nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Las dirigentes de estas agrupaciones ocupan cargos en organizaciones indígenas mixtas y se distinguen por impulsar los espacios y derechos de las mujeres indígenas. Participan en foro y se apoyan en las agendas internacionales para impulsar las agendas de las mujeres. Algunas ocupan cargos de representación popular. Algunas de estas lideresas son ideológicas del “feminismo indígena”. Las representantes indígenas que ocupan cargos de elección popular no suelen venir del movimiento indígena, sino de los partidos políticos y en estos espacios se fraguan alianzas entre 	<ul style="list-style-type: none"> AMMOR-UNORCA (Asociación Mexicana de Mujeres Organizadas en Red) Conami (Coordinadora Nacional de Mujeres Indígenas) Coordinadora de Mujeres Indígenas



	<ul style="list-style-type: none">• Participación en organizaciones y procesos indígenas regionales y nacionales.• Contraloría social y seguimiento de políticas públicas.	<p>ambos procesos para el impulso de las agendas de las mujeres.</p> <ul style="list-style-type: none">• Algunas de estas lideresas tienen reconocimiento internacional, publicaciones e incidencia en los ámbitos político, académico y cultural.	
Ámbito Internacional			
	<p>Adopción de agendas internacionales a legislaciones y marcos nacionales</p> <p>Impulso de vínculos internacionales entre organizaciones mixtas y de mujeres indígenas.</p> <p>Contraloría social y seguimiento de políticas públicas.</p> <p>Propuesta de agendas y políticas públicas.</p>	<p>Los líderes que participan de estos espacios provienen de organizaciones regionales y nacionales; establecen redes internacionales y manejan los marcos de acuerdos y compromisos que suscriben los gobiernos nacionales para impulsarlos con perspectiva de género y etnicidad.</p> <p>Participan en la formación de cuadros.</p> <p>Son expertas en los temas de derechos de las mujeres indígenas a nivel étnico, nacional e internacional.</p> <p>Participan de procesos políticos más amplios y tienen reconocimiento político público.</p>	<p>Enlace continental de Mujeres Indígenas, sección México y Centroamérica.</p>

Fuente: Paloma Bonfil et al. (2008). Los Espacios Conquistados. Participación Política y Liderazgo de las Mujeres Indígenas en México. PNUD.

4.4 La organización y la acción organizada, elementos para la participación de las mujeres indígenas en el ámbito público.

Como se ha señalado a lo largo de este capítulo, las mujeres indígenas han logrado paso a paso hacerse visibles tanto en los aspectos familiares como en sus comunidades. Estos procesos han sido posibles ya sea por los movimientos sociales, principalmente en los años noventa donde se visibilizó la participación de las mujeres indígenas, sobre todo con el movimiento del ejército zapatista, o través de los procesos de acompañamiento de organizaciones de mujeres mestizas a mujeres indígenas (Valladares, 2004; Sánchez Bonfil, 2003; Pérez Nasser, 2001).

En efecto, la visibilización de la mujer indígena en el movimiento zapatista desencadenó una ola de cuestionamientos sobre el rol que tenían las mujeres indígenas (y no indígenas) dentro las organizaciones, sobre todo aquellas de carácter mixto, se discutió la exclusión a la que estaban sujetas, como por ejemplo de la toma de decisiones; esto derivó en una reflexión dentro de estas organizaciones, lo que propició el crear espacios propios dentro de estas organizaciones (Valladares, 2004:129).

Las mujeres indígenas han conquistado poder, entendiéndose éste como una relación social que se construye ya sea desde las instituciones del Estado, desde la esfera del poder público, o a partir de las interacciones con otros sectores que se encuentran fuera de las instituciones del Estado y que demandan que las interacciones sean negociadas o desafiadas. Así, para Valladares, existen al menos dos formas de participación política y de poder que ejercen las mujeres:

- El primero se refiere a la ruptura que han hecho las mujeres con las limitaciones que les imponía su propia cultura. A estas restricciones, se les debe agregar la baja escolaridad y condiciones de pobreza, que, todas en ellas en conjunto, habían impedido que las mujeres indígenas ejercieran su derecho a participar en la arena pública. En este ámbito se encuentran las mujeres indígenas que participan en la arena política ya sea a través de un partido político u organización política distinta. Su lucha es abrir los espacios



tanto en las organizaciones políticas como en la estructura gubernamental para la participación política de la mujer indígena.

- La segunda forma de participación es aquella que se expresa a través del movimiento indígena en la que se ha construido un poder desde fuera de las instituciones del Estado, y que retando al poder establecido a través de movilizaciones sociales exigen que se transforme la organización social ya sea de su comunidad, de organizaciones o del país en su conjunto. Las peticiones más socorridas han sido que se incorporen demandas de género en las organizaciones donde participan, se oponen a las prácticas, usos y costumbres en sus comunidades que las subordinen, y exigen al Estado un nuevo trato para sus comunidades y pueblos de origen, así como implementar una política pública con perspectiva de género (Ibídem,131) .

Valladares (2005:11) establece tres ejes en donde la participación de las mujeres se ha visibilizado: el primero se encuentra en la lucha de los pueblos indígenas por su derecho a ejercer la libre determinación a través del reconocimiento de regímenes autónomos al interior de la estructura política de la República. En este espacio de lucha, las mujeres han ocupado en varias ocasiones ya sea un papel central o relevante en el desarrollo de la disputa. Un segundo eje se encuentra en el reconocimiento de su derecho a participar en las estructuras de poder de sus pueblos y comunidades.

El último ámbito de participación ha sido el referente a modificar aquellas prácticas culturales de “usos y costumbres” que las mantienen sin voz, sin que sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones y que sean violentadas en diversos ámbitos. Para esta autora, los procesos organizativos han sido los vehículos adecuados para resignificar las identidades en términos positivos y étnicos. Y advierte que la participación política puede tener muchas más aristas de las aquí descritas, y pone por ejemplo, la emigración de hombres de comunidades indígenas, en donde las mujeres deben asumir roles públicos/políticos.

La participación de las mujeres indígenas en el segundo y tercer eje que menciona Valladares, en algunos casos se ha conseguido debido a que organizaciones de mujeres mestizas las han organizado y han inculcado en ellas

una visión feminista y de género, así como también procesos de empoderamiento. Entre las organizaciones mestizas que más han influido en este aspecto ha sido la organización COMALETZIN A.C. que quienes con su perspectiva feminista impulsaron la perspectiva de género con indígenas y campesinas de los estados de Morelos, Puebla, Sonora y Chiapas, todo esto a finales de la década del ochenta del siglo pasado. Otras organizaciones que han participado en el proceso de organizamiento de las mujeres indígenas han sido:

- Centro de Investigación y Acción para la Mujer
- Grupo de Mujeres de San Cristobal de las Casas A.C. Estas dos organizaciones trabajan el tema de violencia en contra de la mujer.
- Mujeres por el Diálogo A.C. (defensa y promoción de los derechos)
- K'inál Antsetik (empoderamiento de la mujer) (Hernández,2001)²⁷

Sin embargo, esta relación entre mujeres indígenas y mujeres mestizas feministas no ha estado alejado de problemas. Como lo señala Hernández, las mujeres indígenas han cuestionado en varias ocasiones el feminismo, ya que esta visión tiene una mayor cercanía con una perspectiva urbana, alejada de las problemáticas propias de la cuestión indígena. Así, la brecha cultural entre mujeres indígenas y feministas urbanas se hace patente en espacios públicos, donde en algunas ocasiones las feministas mestizas se han apoderado de la voz y acción de las mujeres indígenas, cayendo en el error de hablar por ellas.

No obstante, los puentes entre mujeres indígenas y mestizas han fructificado en muchos otros ámbitos. Se ha logrado que, a través de la organización, las mujeres indígenas obtengan proyectos productivos, establezcan cooperativas, trabajen en contra de la violencia de género, tengan espacios para la atención de la salud, entre otros más. Mucho de esto se ha logrado al empoderar a las mujeres y para ello ha sido indispensable la organización, ya que a través de ésta los participantes se convierten en sujetos concretos, que generan una voluntad colectiva para construir realidades a partir de sus propios planteamientos.

²⁷ Existen muchas organizaciones civiles que apoyan la organización de mujeres indígenas, el tratar de mencionar a todas estas fuera del objetivo de esta investigación. Solo se hace esta enunciación a manera de ejemplificación.



Empoderarse, como menciona Pérez Nasser (2001) es autoestimarse, desarrollar prácticas eficaces, tomar decisiones, activar recursos, aprender a negociar, ganar legitimidad social y política. En efecto, Pérez Nasser cita a Cleeves, para establecer que es a través de la organización que la gente adquiere la fortaleza para crear espacios para sí misma y para construir los elementos necesarios para apoyar su propio crecimiento y desarrollo; el proceso organizativo, bajo cualquier forma, resulta así no un fin en sí mismo, sino un medio para lograr el desarrollo (Cleeves:1993).

El proceso de empoderamiento conlleva a la transformación de las mujeres indígenas, para ello es necesario abordar la cuestión de la construcción de los sujetos en dos sentidos, el primero vinculado con la capacidad de construir sujetos; segundo, el significado social que representa lo construido (Zemelman,2010). Esto se hace imperioso debido a que es necesario vislumbrar los movimientos que han constituido a las mujeres indígenas. Al leer la realidad, se deben tomar en cuenta que la estructura de la realidad socio-histórica tiene significados distintos para diferentes sujetos. Con ello, nos dice Zemelman, los sujetos son siempre sujetos situados en relaciones múltiples y heterogéneas, en donde las significaciones pueden tener sentido para unos y para otros no (Ídem).

De esta manera, las relaciones y los significados crean y conforman el espacio que las determina en la naturaleza de su movimiento, lo cual da pie al surgimiento a la necesidad de ocupar un espacio en el que se reconocen las pertenencias colectivas, gestándose con ello, una subjetividad social particular. Dado lo anterior, el sujeto deviene de una subjetividad constituyente, en la medida en que requiere entenderse en términos de cómo se concretiza en distintos momentos históricos. Esto implica que los sujetos no pueden analizarse en un solo momento dado, sino que es a través de diversos momentos históricos que podemos comprenderlo. Solo así se “puede discernir la diferencia entre el sujeto como producto histórico y el sujeto productor de nuevas realidades”. (Zemelman, 2010: 358).

Para Zemelman, es importante analizar al sujeto con base al concepto de ritmo de constitución, es decir, estudiar en diferentes momentos de la subjetividad

del individuo que se ve atravesada por el micro y macroproceso social. Así, al profundizar en la subjetividad social, el autor citado establece que hay un mundo de las necesidades que se constituye por dos génesis de necesidades: la memoria (tradicción, inercia), y, de otra parte, las visiones de futuro, la utopía de algo. A este primer momento, le sigue de manera vinculada el del reconocimiento de opciones con base en el desarrollo de la capacidad para construir proyectos. En esta fase, el sujeto pasa de la potencialidad que pueden tener distintas posibilidades de sentido, a la construcción y concreción de una alternativa particular de sentido. La construcción de esta alternativa, puede estar influenciada por factores externos como las ideologías, las exigencias políticas concretas, las distorsiones organizativas entre otras más, lo que tendrá repercusión en la alteración de su dinámica interna. Por tanto, se explica cómo se pueden imponer determinadas interpretaciones de la realidad, y con ello, establecer un deseo de futuro que se impone a lo que hay de potencial en el sujeto. Así, el proceso de constitución de la subjetividad del sujeto dependerá de lo que pretenda hacer con el sujeto un agente externo (Ibídem, 359).

La realización de las mujeres indígenas a través de la organización y el empoderamiento, no solo ha logrado establecer proyectos en beneficio de las mujeres indígenas en términos económicos, sino que también ha sido importante para la consecución de objetivos personales, como es el de continuar sus estudios. Así, con la participación en las organizaciones las mujeres indígenas desarrollan y fortalecen el control sobre su individualidad, ideología y recursos, a través del desarrollo de capacidades y del reconocimiento social se reconstruyen las identidades individuales y colectivas (Figuerola et al.,2014).

A manera de conclusión, hemos observado que la organización de las mujeres indígenas ha sido relevante no solamente para insubordinarse tanto en lo familiar como en la comunidad. La participación de la mujer en el espacio público no sería posible sin la organización, sin su transformación en sujetos sociales a partir del organizamiento, de inculcar el enfoque de género y empoderamiento.



Capítulo 5

Maseualsaut Kali y su proceso de gestión del asunto de la violencia de género en Cuetzalan. Un acercamiento organizacional

“La relación dinámica entre las fuerzas de la dominación y las de liberación, genera constantemente nuevas formas de lucha y nuevos espacios a disputar. Esto ha dado lugar a que aparezcan en décadas recientes estrategias de reivindicación india que no existían o no se manifestaban con la misma claridad en periodos anteriores”.

México Profundo
Guillermo Bonfil Batalla

5.1 Introducción

El análisis de CAMI nos lleva a establecer que es necesario dar una contextualización breve sobre las condiciones socioeconómicas imperantes en el municipio, ello con la finalidad de comprender el ámbito en el cual las mujeres indígenas pertenecientes a la organización realizan sus actividades. Aunado a ello, se hace una descripción sintética de la historia del municipio, resaltando aquellos aspectos en los cuales el conflicto tuvo como consecuencia la organización de distintos grupos sociales dentro de la región.

5.2 El campo, la arena y el drama del conflicto indígena en Cuetzalan

El municipio de Cuetzalan del Progreso se encuentra localizado en la región de la Sierra Nororiental del Estado de Puebla, se ubica entre los paralelos 19° 57' y 20° 06' de latitud norte; los meridianos 97° 23' y 97° 35' de longitud oeste. El municipio colinda al norte con los municipios de Tuzamapan de Galeana, Jonotla, Zoquiapan y Ayotoxco de Guerrero; al este con los municipios de Ayotoxco de Guerrero y

Tlatlauquitepec; al sur con los municipios de Tlatlauquitepec, Zacapoaxtla y Nauzontla; al oeste con los municipios de Nauzontla, Zoquiapan y Jonotla (INEGI. 2009).

Ilustración 9 Localización del municipio de Cuetzalan, Puebla



Fuente: Elaboración propia

La región de la Sierra Norte de Puebla es una de las zonas con mayores índices de pobreza y marginalidad, en el municipio residen 47,433 habitantes, que representa el 0.8 % de la población del estado. En Cuetzalan habitan 30,738 indígenas, es decir, el 64.8% de la población del municipio. Aunque no existe el dato exacto de cuantas mujeres indígenas habitan en el municipio, podemos acercarnos a esa información, ya que en Cuetzalan hay 24,193 mujeres (INEGI, 2010), que representa el 51% de la población total, se puede inferir que las mujeres indígenas que habitan en el municipio es una cifra cercana a las 15,500.

Del total de la población, el 80% se encontraba en situación de pobreza, de los cuales, el 40% de la población presenta pobreza extrema, mientras que un 22.34% tiene pobreza extrema y sin acceso a la alimentación (SEDESOL- CONEVAL, 2010). De acuerdo con las cifras anteriores, 15,178 personas que se

encuentran en pobreza extrema tienen un ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo aunado a la presencia de tres carencias sociales²⁸.

Una de estas carencias sociales se muestra en la educación que tienen los habitantes de Cuetzalan: el grado promedio de escolaridad en la población de 15 años y más es de 6.2 años, esto es, la media educativa de la población es a nivel primaria y sólo el 3.6% de los habitantes cuenta con una formación profesional. Como se mostró en líneas anteriores, existe una mayoría de población indígena, lo que implicaría una mayor infraestructura educativa acorde a este sector, sin embargo, las escuelas primarias en el municipio son 98 y solo 39 en primaria indígena (INEGI, 2011). No existe infraestructura educativa enfocada para la población indígena en los siguientes niveles educativos, a nivel secundaria hay 30 planteles y de bachillerato son 13 centros educativos. En cuanto a salud, en el municipio existen 15,084 habitantes que no son derechohabientes a algún sistema de salud (IMSS, ISSSTE, Seguro Popular).

Hasta el año 2010, existían en el municipio 10,662 hogares, de las cuales en promedio tenían un promedio de 4.4 ocupantes por vivienda. El 23.94% de los hogares tenían jefatura femenina.

Los datos mostrados nos exponen una realidad presente de los indígenas en Cuetzalan, sin embargo, los mismos datos son descriptivos, pero no explicativos del porqué de esa situación actual. Al hacer un breve recorrido histórico de los indígenas en la región, podemos comprender esta situación actual, es decir, se mostrará el campo en los términos de Víctor Turner.

La región de la zona norte de Puebla fue un espacio que tuvo influencia de dos culturas mesoamericanas que se ubicaron en la zona del Tajín y en Teotihuacán. El lugar que se conocía como Totonacapan tuvo influencia totonaca y posteriormente nahua (Baez, 2004). La región es de gran relevancia ya que es un

²⁸ El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) establece seis indicadores de carencia social, los cuales son: rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, acceso a los servicios básicos en la vivienda, acceso a la alimentación.

espacio de transición entre la Meseta Central y las llanuras costeras del Golfo, además de ello, es una zona de gran diversidad ambiental, ya que lo mismo se pueden encontrar zonas tropicales húmedas, como partes semidesérticas (la parte occidental de la región), en las cuales abunda una gran cantidad de flora y fauna. Cuetzalan del Progreso se encuentra ubicado en la parte que se conoce como la Sierra Alta o Bocasierra que es la principal área de acceso a la región desde el Altiplano poblano-tlaxcalteca y que se encuentra entre 1 500 y 2 500 msnm. De acuerdo con Masfererrer (2010) los suelos en esta región los hay desde los que son adecuados para la ganadería (litosol) hasta los suelos de fertilidad moderada a alta para la agricultura, por lo que sus principales cultivos son el maíz y frijol para autoconsumo, y el café, la pimienta y la vainilla para el comercio.

La historia de las comunidades indígenas en la región se remonta, como se mencionó líneas arriba, a la influencia de dos culturas: la totonaca y la nahua. Con la llegada de los peninsulares, la conformación de la población en la región sufrió un cambio trascendental, ya que el control de los indígenas y su cultura se sostuvo a partir de la encomienda, en la que cada conquistador debido a los “méritos” mostrados durante la invasión y conquista de los pueblos originarios se le asignó una encomienda de proteger el territorio y promover la evangelización. Esta primera forma de organización con fines militares-religiosos-económicos le proveía al encomendero de beneficios a través de la apropiación de la tierra y al pago de tributos en especie y servicios laborales por parte de las comunidades indígenas.

Ante el aumento del poder de los encomenderos, la corona decidió organizar territorialmente a la Nueva España en corregimientos, y con ello mantener un mejor control espiritual, económico y social de los indígenas, así, los corregidores tuvieron funciones administrativas y judiciales. Pero los esfuerzos en la Sierra del control indígena pronto se vieron obstaculizados por el descenso demográfico de los indígenas, entre las causas que se destacan están las epidemias que provocaron que varios asentamientos de la Sierra se despoblaran, sobre todo los de las zonas baja y media, por lo que hubo dispersión de los asentamientos (Bernkopfová, 2014, 29-33). Ante la imposibilidad de llevar a cabo el proceso de evangelización y ante la



persistencia de las antiguas religiones, se establece un nuevo modelo de control, *la congregación*.

Como lo muestra Gerhard (1977) en el área central de nuestro actual país existían una gran cantidad de centros ceremoniales en los que se hallaban templos, mercados y casas para los gobernantes. Estos centros (cabeceras les nombraron los españoles) fueron tomados por los peninsulares para establecer ahí ciudades y con ello, reiniciar el proceso de evangelización. Pero dado que las comunidades indígenas se encontraban en áreas remotas y sus habitantes solo acudían a los centros en día de mercado con fines religiosos o para trabajar en obras comunales, la tarea de los misioneros se hizo difícil, aunado a que no podían establecer un control sobre el tributo y los ritos paganos. Para 1550, los indígenas fueron congregados en las cabeceras, donde en lugar de los centros ceremoniales, se construyeron iglesias y monasterios, se erigió el gobierno civil y a un lado un lugar para el comercio, generalmente un mercado.

Así, el control social, político y económico de los indígenas se realizó a partir de las congregaciones y para ello, se establecieron nuevas ordenanzas para que se cumplieran en toda la región de la meseta central. Sin embargo, esto trajo por parte de los indígenas resistencia, ya que, para ellos, el cambio les significaba más control en los ámbitos antes descritos, por lo que, a mayor distancia de estos nuevos centros, menor control social. Cuetzalan (Quetzala) fue una de las primeras zonas que tuvieron una congregación, la gente “fue reunida, sacándola de las barrancas y montañas donde vivían primero y reasentada en una nueva cabecera un poco después de 1550” (Gerhard, 1977:29). Mas, no hay evidencia fehaciente de que anteriormente al establecimiento de la congregación en este lugar, haya existido algún asentamiento nahua en el lugar, por lo que la región fue un refugio para indígenas de otras zonas (Bernkopfová, 2014).

Debido a lo escabroso del terreno y la inexistencia de metales preciosos, los peninsulares no mostraron interés por establecer más centros urbanos criollos en la región, solamente construyeron un par en los límites de la sierra como fueron en Teziutlán, al sur, y en Huachinango, al norte, ya que desde ahí pudieron controlar la entrada y salida de personas al territorio (Skerritt, 1997:52). Pero la demografía

indígena en la región tuvo un importante crecimiento durante más de dos siglos, ya que en el período que abarca desde la mitad del siglo XVII hasta finales del siglo XVIII la población en el corregimiento de Tlatlauquitepec (que abarca al municipio de Cuetzalan hoy día) se sextuplicó, esto trajo como consecuencia la ampliación de los pueblos donde cada vez eran más frecuentes los conflictos entre las cabeceras y sus comunidades, ya que éstas últimas buscaban separarse de las cabeceras. Es hasta finales del siglo XVIII que debido a la hambruna que afectó al valle central de Puebla, llegan a la sierra indígenas y mestizos expulsados de esta zona.

La emigración fue bien recibida en la zona ya que los pueblos sujetos en la sierra requerían de una mayor cantidad de habitantes para pagar el tributo y que además contribuyeran para la construcción de sus cabeceras. En los últimos años del siglo XVIII existe registro de la emigración que llegó a Cuetzalan, eran personas que al escapar de la hambruna se asentaron en el rancho Xocolotepeque que se encontraba dentro de los límites del pueblo. Skerrit (1997: 63-66) argumenta que esto no generó un problema al inicio, ya que el pueblo tenía suficientes tierras y sus agricultores se habían especializado en la producción de mercancías para el mercado como el índigo, el chile chipotle y la panela, de esta forma los nuevos pobladores se enfocaron en la producción de maíz, mismo que se consumía entre los productores indígenas de la cabecera.

Las actividades de los inmigrantes fue un complemento tanto en lo económico como en lo político, ya que, con ello, se facilitó la lucha para que Cuetzalan fuera liberado de la tutela de Zacapoaxtla, lo cual se consiguió en 1807. El brete se presentó un año después, ya que los inmigrantes habían invadido las tierras de los naturales de Cuetzalan, y con ello crearon varias rancherías en los montes denominados Xocoyolotepeque sin poseer título alguno sobre esas tierras. Esto provocó que los indígenas de Cuetzalan vieran la presencia extranjera como un conflicto, ya que, ante el incendio de la iglesia, los naturales decidieron limpiar y sembrar en los terrenos ocupados en Xocoyolotepeque por los colonos, quienes se resistieron.

Más allá de la cuestión de invasión de terrenos, Skerritt explica que el conflicto se debió más a la siembra de tabaco que a la ocupación de los propios



Casa abierta al tiempo

terrenos, ya que en la disputa intervino el oficial del monopolio del tabaco en la región. Así, durante el siglo XIX hubo una disputa continúa por la defensa de los territorios entre naturales e inmigrantes.

La introducción de la agricultura comercial (primero caña y después el café) en la Sierra fue producto de los cambios políticos acontecidos con la independencia de nuestro país, ya que los cambios se suscitaron en: la abolición de la república de indios, la creación de los municipios y el pago de impuestos en moneda. Las alteraciones en la vida cotidiana de los indígenas aumentaron en 1857 con la ley Lerdo (*la ley de desamortización de las fincas rústicas y urbanas de las corporaciones civiles y religiosas de México*) ya que se abolió la propiedad corporativa, por lo que las comunidades indígenas se vieron al borde de su inexistencia, debido a que sus tierras eran reclamadas por forasteros apropiándose de ellas. Lo que quedaba de las mismas, eran repartidas entre los campesinos de la comunidad indígena.

Por tanto, la estructura de la tierra en la Sierra fue compleja ya que incluía terrenos comunales, pequeñas parcelas privadas y grandes haciendas. La apropiación de tierras en la Sierra estuvo sujeta a prácticas abusivas de poder por parte de la autoridad en contra de las comunidades indígenas, esta zona se consideraba de gran valía debido a los recursos naturales con los que contaba, además Cuetzalan se consideró un lugar que tenía un gran potencial económico en la agricultura comercial por lo que a finales del siglo XIX llegaron al municipio inmigrantes italianos y españoles.

Los asentamientos de los inmigrantes se establecieron en la cabecera municipal y adquirieron las tierras indígenas amparados por la ley, esto obligó a los indígenas de la localidad a que se marcharon hacia los lugares más recónditos de la sierra, por lo que pronto empezaron a surgir nuevos sitios alrededor de la cabecera, todos ellos dispersos entre sí. La agricultura comercial no solo trajo el conflicto por la posesión de tierras, sino tuvo otro efecto: la creación de caciques. El aprovechamiento de la caña de azúcar y el derivado que de ella se obtenía, el aguardiente, convirtió a los mestizos, que conocían el proceso de destilación, en nuevos caciques, ya que construyeron destilerías y promovieron su

comercialización, esta fue la fuente de su riqueza, y con ello, establecieron su influencia política (Bernkopfová, 2014:45-46).

La ampliación de la agricultura de hacienda y la apropiación de la tierra indígena tuvo otra secuela: el empobrecimiento de los suelos y su erosión. Como comenta Bernkopfová, los indígenas de Cuetzalan acostumbraban la rotación de terrenos para la siembra, de esta manera lograban que los suelos de las tierras cultivadas lograran recuperar sus nutrientes a través de la tumba y roza del terreno, el cual se quemaba y se esparcía en toda la superficie, creando un abono natural en beneficio del suelo cultivable. A esto le llamaban *kuamil*, mas, ante la carencia de terrenos suficientes para la rotación de cultivos, no hubo espacio suficiente para ello, por lo que, al no descansarlos, estos perdieron gradualmente sus nutrientes y propiedades adecuadas para la agricultura (Bernkopfová, 2014)

A mitad de ese siglo decimonónico, Cuetzalan se había convertido en una zona de refugio para clérigos y familias conservadoras de la capital, Puebla, quienes, ante la persecución de las fuerzas liberales, huyeron a la Sierra (sobre todo en la Guerra de los Tres Años y parte de la Intervención (Thomson, 1992)). Los conflictos entre liberales y conservadores, hicieron de Cuetzalan un sitio atractivo para estos últimos, debido su lejanía y a la proximidad de distritos indígenas en los cuales el clero esperaba ser capaz de mantener su influencia, e igualmente aumentar los ingresos (a través del diezmo) y limitar el impacto de las reformas liberales. Así, este grupo tuvo como referente lo conseguido por el cura de la iglesia de Cuetzalan, quién había amasado una amplia riqueza e influencia en la zona durante la década de 1850 y a inicios de 1860, todo ello debido al control que ejercía en los ingresos de las iglesias y los préstamos que hacía a los empresarios locales.

Por su parte, el partido liberal en la zona serrana ofreció garantías y beneficios como la eliminación de la leva, tierras entre otras más, con el fin de ganar y retener el apoyo de los pueblos de la región, por lo que dio paso a una forma peculiar de liberalismo que Thomson (1992) denominó “popular” ya que existió determinada reciprocidad entre los caudillos liberales —los tres Juanes de Tetela, los Márquez Galindo de Zacatlán y los Arriaga de Zacapoaxtla— y los pueblos nahuas. La introducción de las leyes liberales tuvo una buena acogida en aquellos



Casa abierta al tiempo

pueblos en los que la autoridad era mestiza, pero en los pueblos como Cuetzalan donde existía una autoridad de indígena denominada *Consejo de ancianos* fue motivo de conflictos. Las disputas en Cuetzalan entre las acciones conservadoras y liberales muestran el proceso de transición de un *ancien régime* a uno nuevo. En efecto, la gente de razón y el cura intentaban restablecer los servicios personales, la contribución personal entre otras cuestiones, asuntos que no fueron aprobadas por los liberales, por lo que en 1864 Juan Francisco Lucas apoyado por fuerzas liberales arrasaron al municipio, quitaron propiedades a los mestizos, incendiaron el archivo municipal y profanaron la iglesia (Thomson, 1991:12).

La transición de un viejo régimen a uno nuevo, provocó que los conflictos se profundizaran más, ya que las nuevas leyes de desamortización tuvieron una mejor acogida por parte de los mestizos, ya que éstos poseían mejor información al respecto, además que estaban más habituados al concepto de la propiedad privada de la tierra, a esto, para los indígenas les resultaba ajeno ya que estaban más relacionados con la idea del ejido, aunado a que tenían escasos recursos para pagar la tasa obligatoria del 2%. Además, como se comentó anteriormente, la aplicación de la ley por parte de la autoridad se hizo de manera abusiva en contra de ellos, beneficiando a la *gente de razón*, por lo que la ley dejó a los indígenas en una posición indefensa.

Frente a las injusticias sufridas, los indígenas se agruparon alrededor de Francisco Agustín Dieguillo, mejor conocido como Pala Agustín, quien combatió en la batalla del 5 mayo de 1862 bajo las órdenes del General Ignacio Zaragoza. Como comenta Questa (2010) Pala Agustín fue un rebelde que luchó durante veinte años entre las agitadas aguas políticas de la época por la reivindicación indígena y los derechos individuales establecidos en la Constitución de 1857. Este líder, que fue fiel a los caciques Méndez y Lucas quienes se establecieron en Tetela, aprovecho las circunstancias políticas para convertirse en un cacique, ya que ejerció una persistente presión a las autoridades conservadoras de Zacapoaxtla, acción que fue bien recibida por los caciques liberales antes mencionados, de esta manera, se convirtió en una amenaza constante para el control político del distrito de Zacapoaxtla.

El caciquismo de Pala Agustín se fortaleció después de 1864 con el arribo de Lucas al municipio de Cuetzalan, aunado a la notoriedad obtenida por su participación en la batalla descrita líneas arriba. Bajo estas consideraciones, los indígenas buscaron su apoyo para la defensa de sus derechos, ante ello, Pala Agustín organizó a los indígenas y los movilizó para defender sus tierras el 24 de enero de 1868, con una primera acción que fue el boicot al comercio mestizo. Dado el crecimiento del movimiento y ante el temor conjunto de autoridades y mestizos de que el conflicto se saliera de control, se ordenó arrestar a los líderes.

Tal operación, tuvo un efecto contrario al esperado, ya que la mayoría de los líderes eran hombres adultos de las distintas localidades, por lo que, al darse el arresto o el exilio de los mismos, las comunidades se quedaron sin liderazgo, por lo que las protestas aumentaron por parte de los seguidores indígenas quienes ya no sólo exigían detener la amortización de la tierra, sino que además demandaban la liberación de los líderes y la abolición de la tasa por las adjudicaciones. Pala Agustín no pudo evitar el avance de la desamortización de la tierra, así como tampoco logró que se devolvieran las tierras ya adjudicadas, mas, si consiguió defender las tierras comunales y al mismo tiempo evitó que los inmigrantes se apoderaran de las tierras desocupadas (Bernkopfová, 2011).

La transformación de la propiedad de la tierra implicó un cambio sustancial para los indígenas en su vida cotidiana, la ley de amortización borró el estilo de vida comunitario que habían desarrollado hasta ese momento, la nueva forma de apropiación de la tierra trajo consigo cambios sociales que afectaron la identidad de los indígenas, de macehual —campesino comunero— a ciudadano (Lazcarro citado por Questa, 2010). Como afirma Thomson (1992), las acciones de Pala Agustín muestran la eficacia de los liberales serranos al penetrar al mundo político de los indígenas, sin cambiarlo substancialmente.

La expansión del cultivo del café trajo consigo cambios importantes en las relaciones económicas y sociales en la región en la segunda década del siglo XX. La consolidación de la siembra y producción del café desplazó a otros cultivos de la zona como el maíz, frijol, chile ajonjolí. Al convertirse en un monocultivo en la región, ya que abarco hasta las parcelas, se rompió el equilibrio entre la autosuficiencia y

la poca estabilidad en la región, de ahí que los indígenas se vieron circunscritos en una relación pernicioso con los comerciantes intermediarios, ya que éstos no solo les vendían los alimentos básicos, sino que también eran los que compraban sus cosechas de café. Así, este grupo intermediario se convirtió en la jerarquía local, la cual contaba con alianzas políticas emanadas de la revolución mexicana.

5.2 Nos agrupamos para ayudarnos, para trabajar juntos: la organización Tosepan Titataniske

Las diferencias e inequidades sociales que se produjeron a partir de la entronización de los comerciantes intermediarios trajo sus consecuencias sobre las condiciones de sobrevivencia de los indígenas. Esto se mostró en cuanto a la tenencia de la tierra y su distribución entre la comunidad. Después de la revolución mexicana, el reparto agrario no se hizo como en otros lares, aquí su repercusión fue mínima y, por el contrario, las haciendas tuvieron un mayor crecimiento a costa de arrebatar a los indígenas sus tierras. Dadas estas circunstancias, se suma el componente que el crecimiento de la población y en especial, del núcleo familiar, impedía que todos los hijos del matrimonio tuvieran el mismo derecho en cuanto a repartición de la tierra, ya que, por ley, solo el primogénito era susceptible de herencia en el ejido, expulsando a los demás hijos del beneficio ejidal.

Así, en promedio, los productores poseían una parcela de dos hectáreas, insuficientes para la subsistencia y el autoconsumo. Rappo (2006) menciona que, con el transcurso de los años, la Sierra se consolidó como una región de pequeños propietarios dedicados al cultivo de café en la parte baja, mientras que en la parte media y alta los campesinos indígenas se consagraron al cultivo del maíz y frutales. Estas cuestiones tuvieron una consecuencia, la migración, que se desdobra en dos componentes: temporal o definitivo. Para la primera, dado que los cultivos en la zona eran de temporal los campesinos indígenas se empleaban en las haciendas cañeras como cortadores de caña o ensartadores de tabaco en las tabacaleras. La segunda se vincula con la tenencia de la tierra, que al no existir condiciones para

adquirir parcela alguna, los indígenas emigraban a los centros urbanos (Pérez, 2011).

El control que se ejercía en la zona a través del acaparamiento de productos trajo consecuencias en cuanto al nivel de vida de los indígenas, ya que cada vez era más difícil conseguir los alimentos básicos a precios razonables. La carestía para adquirir productos de la canasta básica fue resultado no solo del aumento constante en los precios de los mismos, sino también a la expansión de los cultivos comerciales y ganaderas que dejaron poco espacio para la siembra de alimentos básicos. Lo poco que se lograba cosechar, no era vendido a precios que dejaran una ganancia a sus productores, ya que los comerciantes de la zona, al funcionar como intermediarios con otras zonas y regiones, tenían la infraestructura para realizar esta actividad²⁹, esto los ponía en una situación inmejorable para tasar los precios de compra de los productos que se cosechaban en la región.

Esto generaba un conflicto, ya que, al no existir la suficiencia de alimentos básicos, los indígenas compraban encarecidamente estos productos, pero vendían barato sus propias cosechas. Así lo manifiesta Sergio Bartra, integrante de la cooperativa Tosepan:

“Parecíamos condenados a sufrir para siempre la Ley de San Garabato: comprar caro y vender barato”. (Bartra citado por Pérez, 2011:123)

Esta situación se agravó en 1965, ante la caída de los precios del azúcar, ya que, al existir menos demanda de este artículo en el mercado, la extensión para la siembra de la caña de azúcar se redujo considerablemente, con lo que la fuerza de trabajo requerida se disminuyó drásticamente, trayendo con ello, la desocupación laboral en la zona. A los conflictos económicos, se les sumaron los de índole social, ya que los pueblos indígenas fueron obligados por las autoridades municipales a realizar faenas para la construcción de templos, limpieza de calles. Sin embargo, el detonante fue el incremento del gravamen de la tenencia de la tierra en 1968; el

²⁹ En 1962 se construyó la carretera Zacapoaxtla-Cuetzalan.



Casa abierta al tiempo

cobro se incrementó de 50 a 300 y 500 pesos anuales, cantidad muy superior de lo que producían sus tierras de cultivo.

La molestia se hizo patente por parte de los campesinos del municipio de Zacapoaxtla quienes, a través de la protesta social como fueron marchas, mítines, tomas de palacios municipales entre otras más, lograron atenuar el impuesto sobre la tenencia de la tierra, ya que se redujo a 22 pesos, cantidad menor antes del aumento. Dado el éxito logrado por este movimiento, se organizaron otras demandas para la disminución del pago del agua obteniendo una rebaja sustentable. Ante estos triunfos de los campesinos, las movilizaciones se esparcieron hacia la zona limítrofe con Veracruz, en donde ante el avance de la ganadería bovina, las demandas fueron por la tenencia de la tierra (Rappo, 2006).

Los productores comenzaron a organizarse para hacer frente al conflicto social que se desarrollaba en la región. En un primer momento se agrupan alrededor de la Central Campesina Independiente (CCI) y posteriormente, al existir conflictos en dicha organización se crea la Central Independiente de Organizaciones Indígenas y Campesinas (CIOAC)³⁰, Rappo (2006) comenta que, el descontento social fue encausado por Eleazar Pérez y Ernesto Pablo, quienes habían militado en las organizaciones antes mencionadas, pero que al establecer vínculos con Felipe Herrera crean la Organización Campesina Independiente (OCI), y en 1974, se transforma en la Unión Campesina Independiente (UCI). Los enfrentamientos entre la organización campesina y los terratenientes y posteriormente con el Estado

³⁰ La creación de la Central Campesina Independiente tiene como origen la escisión de la Confederación Nacional Campesina, Central que uno de los sectores corporativizados durante el gobierno del general Lázaro Cárdenas. Si bien, la CNC busco reivindicar las luchas campesinas en su inicio, con su institucionalización dentro del PRI, fungió más como un elemento de control social hacia los campesinos y de cooptación de líderes agrarios. Así, la CNC tuvo como propósito no declarado la desmovilización del sector campesino, sobre todo en cuanto al reparto agrario. Las luchas ideológicas dieron paso a la escisión de distintos grupos que conformaban la Central, uno de ellos, fue la Central Campesina Independiente que se constituyó como una organización que intentaba reivindicar los derechos de los campesinos, a mejorar sus condiciones de vida y a una mayor libertad política. En el acto constituyente estuvo presente el general Lázaro Cárdenas, el mismo que había logrado aglutinar a los campesinos en la CNC. Sin embargo, las luchas ideológicas fueron el factor para una nueva escisión dentro de esta organización, así se creó la Central Independiente de Organizaciones Indígenas y Campesinas.

no solo se dan por la invasión de las tierras, sino sobre todo por el control económico-social en la región, como lo muestra un integrante de la Tosepan:

Nuestros abuelos sembraban caña de azúcar que entregaban a los fabricantes de aguardiente; luego nosotros cultivamos pimienta, naranja y café que otros acaparaban. Así era siempre: todo lo que cosechábamos y todo el dinero que ganábamos terminaba en manos de los Soto, los Flores, los Toral, los Molina, los Ramírez o los Herrera. *En los bolsillos de coyotes, usureros y comerciantes que eran dueños de las tiendas de abarrotes y de materiales construcción, que tenían los camiones y las bodegas, que controlaban el mercado del café, de la pimienta, de la naranja, de las artesanías de maderas preciosas...*

Encima, cada vez había menos tierra para los campesinos, pues los grandes ganaderos abrían nuevos potreros, mientras nosotros no teníamos dónde sembrar. *A mediados de los setenta esta injusticia ocasionó muchas ocupaciones de latifundios por campesinos sin parcela. Y las cosas se pusieron muy duras, pues los ganaderos y caciques no estaban dispuestos a perderlos.* (Bartra citado por Pérez, 2011:124. Cursivas mías).

El control por la región alcanzó la represión, asesinatos, encarcelamientos y sobornos. Ante la debilitación de la organización social, la UCI se encamina a resolver los conflictos por la vía jurídica. Este primer paso en la tenencia de la tierra, produjo que los campesinos ampliaran sus demandas, ya que ahora se enfocaron a tratar de romper el abuso que ejercían los comerciantes intermediarios en la región³¹ (Pérez, 2011).

³¹ La unión entre organizaciones campesinas y universidades y sindicatos fue la pauta a seguir durante la década del setenta del siglo pasado. No fueron fortuitas estas vinculaciones, ello se debió en parte por la crisis del sistema político, por la pérdida de legitimidad de las acciones públicas, por el abandono del campo y sobre todo, excluir a los campesinos de los beneficios de las políticas regionales. Pero aún más, la lucha agraria se diversificó, ya que no sólo era el reparto agrario, sino también defender los recursos naturales, la producción y distribución de artículos de la canasta básica y la democratización de los poderes locales para eliminar cacicazgos (Reina, 2011:76).



Casa abierta al tiempo

Esta situación no fue ajena al gobierno federal en turno. Durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez, dada la crisis de legitimidad política que le precedía y los estragos que sufría el país por el agotamiento del modelo del desarrollo estabilizador, las acciones gubernamentales se enfocaron en la inversión pública, y en el campo, a favorecer los cultivos comerciales (Reina, 2011; Green, 1998).

Los problemas sociales en la región se intentaron pacificar con la implementación del Plan Zacapoaxtla considerado como, la estrategia de desarrollo rural para la zona serrana y, que se efectuó a partir del Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural Integral (PIDER). El objetivo de esta acción pública fue promover el desarrollo integral del campo, y dada su pretendida atención holística, el programa integraba muchos proyectos y organizaciones gubernamentales para la ejecución del mismo.

El Plan Zacapoaxtla tuvo la intervención en materia de proyectos sociales a través del Instituto Nacional Indigenista (INI); en la partida agraria, participó la extinta Secretaría de Recursos Hidráulicos y Agricultura (SAHR), y los recursos públicos provinieron a través del Banco de Crédito Rural (BANRURAL). La coordinación del proyecto se delegó en el Colegio de Posgraduados de Chapingo³², quien distribuyó en nueve municipios³³ de la región a doce técnicos en un periodo de nueve años (1974-1983), quienes tuvieron la ardua tarea de incrementar la productividad y con ello, mejorar el ingreso de cada familia campesina.

La vinculación economicista entre productividad e ingreso familiar suponía mejorar las condiciones sociales de la cada unidad familiar, sin tomar en cuenta otros factores que tenían incidencia en tal situación. Así, desde esa óptica, los técnicos se enfocaron en capacitar a los campesinos en el uso de fertilizantes químicos, semillas mejoradas, la prevención y combate de plagas, así como las

³² El Colegio de Posgraduados de Chapingo inicio sus actividades en la zona a través del Plan Puebla en 1967. En dicho plan del cual se desprende la iniciativa del Plan Zacapoaxtla, fue una propuesta de un grupo de investigadores vinculados a la Oficina Central de Estudios Especiales de la Fundación Rockefeller y el Colegio de Posgraduados, su objetivo fue diseñar una estrategia que promoviera tecnologías favorables para las zonas de temporal para la producción de básicos, y con ello, incrementar el ingreso de los campesinos participantes a partir del aumento de la productividad (Rappo, 2006:246).

³³ Las comunidades que fueron atendidas se encontraban en los municipios de Tuzampan, Jonotla, Cuetzalan, Zoquiapan, Nauzontla, Huitzilan, Xochiapulco y Zacapoaxtla (Rappo, 2006:238).

opciones de programas productivos alternativos como la apicultura, los subsidios y los apoyos. El grupo focal de atención fueron los productores de maíz, café, trigo y papa (Rappo, 2006).

Sin embargo, el verdadero problema no residía en aumentar la productividad de los campesinos, sino en la estructura que tenía el mercado en la región, ya que los verdaderos beneficiados de los programas eran los comerciantes intermediarios, ya que eran ellos quienes tasaban los precios de los productos, por tanto, el campesino quedaba en la indefensión. El Plan Zacapoaxtla no rompía la estructura del mercado antes señalada, sino que al contrario, la fortalecía³⁴.

Esta situación no pasó desapercibida por los técnicos de Chapingo que atendían el municipio de Cuetzalan, quienes al constatar que el programa no mejoraba las condiciones sociales de las familias de la región, se apartaron de las directrices del programa y comenzaron una campaña de concientización, sobre todo, se puso énfasis en la estructura del mercado y la alternativa para superarlo. Así, dio inicio el proceso de organizamiento de los indígenas:

Al principio los agrónomos nos enseñaban cómo sacar más de la tierra empleando semillas mejoradas y fertilizantes. También nos platicaban de los programas de gobierno que los campesinos podíamos aprovechar. Y eso de producir mejor estaba bien, pero de poco servía si los caciques nos seguían chupando la sangre. *Entonces empezamos a reunirnos entre nosotros y con algunos de los ingenieros, pero para buscar la forma de librarnos de los acaparadores y comerciantes abusivos.* (Bartra citado por Pérez, 2011:122. *Cursivas más*).

Esta acción por parte de los técnicos trajo como consecuencia un resquebrajamiento dentro de la propia organización del Colegio de Posgraduados. En efecto, esta ruptura se suscitó entre la dirección del Colegio y el equipo asignado a la Sierra, debido a que a la organización campesina obtuvo la fuerza necesaria

³⁴ Más aún, una vez concluidos los procesos de las actividades que señalaba el programa, las agrupaciones creadas para tales fines desaparecían (Escobedo citado por Rappo 2006).



para poner en entredicho los canales usuales del control económico de los caciques de la región.

Las reuniones entre ingenieros e indígenas se centraron en la producción de frutas en la región y su comercialización. El conocimiento experto de los técnicos fue fundamental para comprender la dinámica del mercado en la región y con ello tratar de romper el orden existente en la zona. El primer intento fue la idea de crear pequeños productores bajo un esquema organizativo distinto al utilizado por el Banco Rural, con el fin de tener independencia de este organismo financiero y, con ello, gestionar créditos.

Así, se crea la Unión de Sociedades de Solidaridad Social en la zona alta de la región. La solución frente al acaparamiento fue la aportación de determinado capital de los socios para la creación de pequeñas tiendas, de esta manera, se compraba por mayoreo las mercancías y se vendían las mismas a precios bajos en las comunidades. Mas, este esquema no tuvo los resultados esperados, debido a dos cuestiones principales: en primer lugar, el capital inicial aportado por los socios fue insuficiente; el otro elemento fue que los comerciantes mestizos realizaban constantes ataques a la Unión lo que terminó por provocar su desaparición. Solamente dos comunidades mantuvieron la organización (Rappo, 2006:238-239).

El segundo intento organizativo en la región, fue la creación de un grupo de 75 productores de la comunidad de Xiloxichico, perteneciente al municipio de Cuetzalan, quienes se organizaron para comerciar su producto, la naranja principalmente³⁵, al mercado de forma directa. Sin embargo, este proyecto no tuvo el efecto deseado, ya que los productos se trasladaban a la Ciudad de México para su comercialización, pero, debido a la distancia existente entre ambos puntos, la fruta generalmente llegaba ya podrida y esto impedía su venta. A lo anterior hay que agregar, que no todos los indígenas eran productores de naranja, mamey o zapote, por lo que no se logró una unión entre todos los campesinos. La unión de todos los indígenas se logró a través del abasto básico de alimentos. (Bernkopfová, 2011, 131).

³⁵ Otros productos fueron el zapote y el mamey

En efecto, el tercer intento se centró en el abasto de alimentos básicos, ya que era una de las demandas primordiales de los indígenas. El artículo elegido fue el azúcar, ya que la mayoría de los habitantes lo utilizaban como su fuente energética para elaborar panela. Debido a la expansión del cultivo de café, las áreas para la siembra de caña de azúcar disminuyeron drásticamente, y aunado a la lejanía de los centros urbanos, era harto difícil conseguir azúcar al precio que el gobierno había establecido en ese entonces, 2.50 pesos por kilo. Los comerciantes de la región vendían el kilo de azúcar hasta en 12.50, razón por la que los técnicos ayudaron a los campesinos a gestionar su propio abastecimiento de azúcar ante la Unión Nacional de Productores de Azúcar (UNPASA).

El autoabastecimiento de este energético implicaba la pérdida no solamente económica de los comerciantes, sino también el control sobre político, como lo menciona don Epifanio García:

[...] no fue tan fácil que se nos siguiera surtiendo porque una persona de mucho dinero, se llamó Regulo Ramírez, él tenía mucha relación con el gobierno, y él con teléfono arreglaba todo, [pidiendo] que a estos individuos [a los campesinos indígenas] no les estén despachando azúcar porque con el azúcar hacen el aguardiente para tomar y para querer machetarnos aquí a nosotros. Entonces se nos veta. (Entrevista a Epifanio García citado por Bernkopfová, 2011:132).

El conocimiento de los técnicos sobre el mercado permitió que éstos fungieran como guías en el proceso de transición en la organización de los indígenas. Como lo menciona Sergio Mora:

[...] se inició una nueva estrategia en el sentido de, parece ser, que los productores y los no productores que pueden ser artesanos o jornaleros, todos tienen necesidad de consumir alimentos. *Cuando se decide por parte de técnicos promover en las comunidades la formación de las tres cooperativas*, fue casi inmediatamente después de la experiencia con la naranja. *Inicia un proceso de*



Casa abierta al tiempo

integración de muchos individuos a partir de una necesidad de consumir alimentos. (Mora citado por Bernkopfová, 2011:133. Cursivas mías)

La comercialización del azúcar generó en los campesinos nuevas oportunidades para ampliar su campo de acción, así, la acción organizada que surgió de este hecho se cristalizó en el establecimiento de tiendas cooperativas al interior del municipio, y que su operación demandó acciones organizadas (comisiones comunales) para el control de sus finanzas. Pero las acciones no solo se ubicaron en el plano económico, sino que también se enfocaron las cuestiones de servicios públicos. Con ello, la organización se perfila ya bajo un doble cariz: económico y político. En la cuestión económica, las acciones se encaminan al establecimiento de cultivos de café, maíz y pimienta con la ayuda y asistencia técnica. En lo político, para mejorar las condiciones de las tiendas cooperativas, se plantea el de solicitar los servicios públicos necesarios ante las distintas instancias gubernamentales, así como el gestionar la instalación de una escuela técnica agropecuaria para los hijos de los campesinos (Rappo,2006).

Para los técnicos e indígenas, este es el inicio de la creación de una red de acción en la que las interacciones no solamente se establecen al interior de la propia organización, sino que también, las relaciones que establecerán con las instituciones gubernamentales, en especial con el banco Rural de Zacapoaxtlan y la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) determinarán la configuración de la misma. Dado el éxito de la comercialización del azúcar, y con el asesoramiento de los ingenieros, se creó en 1977, la Unión de Pequeños Productores de la Sierra. En un principio, se abocan a la comercialización de la pimienta gorda en la ciudad de México, así lo describe don Luis Márquez:

...para tomar el acuerdo se discutió durante mucho tiempo, por el problema de contar con los recursos para esa actividad. Se acordó que quienes pudieran sostenerse, la juntaran y secaran por su cuenta propia y al finalizar la cosecha se buscaría un local para hacer la concertación del producto; de esta manera fueron

comprometiendo varios compañeros y así se nombró la Comisión de Comercialización, que recayó en mi persona, autorizándose conseguir un local que sirviera de bodega...el señor Miguel Ordóñez de Octimaxal, proporcionó de buena voluntad su casa para reunir la pimienta acopiada y al final de la cosecha se inició la búsqueda de mercado en la ciudad de México,..., en un principio no logramos nada, pero volvimos y la tercera vez alguien nos orientó para ir a la Promotora Conasupo y ahí nos contactaron con la empresa Botex de México, S.A., que al recibir nuestras muestras aceptó comprar la pimienta. El 4 de octubre salimos a Veracruz llevando 9 mil kilos de pimienta gorda que se entregó en aduana, recibiendo el importe del pago de ella. (Márquez citado por Rappo, 2006:241-242)

El camino hacia buen puerto por parte de la Unión se ve interrumpido por la caída de los precios de la pimienta en 1978, situación que trajo como consecuencia que la organización decidiera vender su producto a un precio menor al calculado, por lo que se generó un déficit en las finanzas de la agrupación, esto a pesar de que la producción de la pimienta paso, de un año a otro, de 9 a 58 toneladas (Rappo, 2006). La alternativa para sanear las finanzas de la organización fue la de buscar alternativas de financiamiento, se decidió que la mejor oportunidad para obtener recursos públicos fuera a través de la formación de Sociedades de Producción Rural para después convertirse en una Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC)³⁶.

De acuerdo con Rappo (2006) las trabas que establecieron tanto la SRA y el Banco Rural de Zacapoaxtla dilataron la conformación legal de la misma, la cual se

³⁶ Las **Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC)** son un camino legal que tienen los campesinos de instituir una empresa social para obtener recursos de programas para la producción rural y con ello mejorar sus niveles de vida. Las ARIC permite que los ejidos, comunidades, uniones de comunidades entre otras más, se puedan unir con base a un determinado interés colectivo, en el cual se establecen los alcances de la misma, sus objetivos y la base de su formación (servicios, producción, bienes, préstamos). Por tanto tienen un carácter eminentemente colectivo más que individual por lo que sus beneficios son para las personas que integran la asociación y el ámbito donde se ubique. Así, las asociaciones rurales de interés colectivo gozan de personalidad jurídica propia a partir de su inscripción en el Registro Agrario Nacional y en caso de que se fusionen con sociedades de producción rural se inscribirán además en los Registros Públicos de Crédito Rural o de Comercio. Las ARIC se encuentran normadas bajo el artículo 110º de la Ley Agraria.

obtuvo hasta marzo de 1980 y de esta manera surgió la Cooperativa Tosepan Titataniske—Unidos Venceremos—³⁷. Con el reconocimiento, la Tosepan consiguió comercializar la pimienta gorda en Europa, con lo que lograron mejorar los ingresos de los productores (Bernkopfová, 2011).

Si bien se resolvió el problema de la comercialización, todavía existía la dificultad de expedir facturas por las ventas realizadas, por lo que, ante esta situación, se decidió, en asamblea, que era necesario formar una de Asociaciones de Productores de distintos lugares. La tarea fue asumida tanto en Ayotoxco de Guerrero como en Mazatepec, que, junto a la asociación de productores de pimienta de Cuetzalan, constituyeron la Unión Agrícola Regional de Productores de Pimienta y Cítricos de la Sierra Norte de Puebla; esta Unión se encargó del acopio y comercialización de pimienta y café, y su funcionamiento se presentó como una comisión de la cooperativa³⁸.

La creación de la Tosepan limitó la acción de los intermediadores en el mercado, pero éstos, no se quedaron de brazos cruzados, al contrario, utilizaron sus influencias y vínculos tanto políticos, como económicos y hasta religiosos, para denigrar a la nueva organización. De esta manera, en la palestra pública se configuran nuevamente dos actores principales: los indígenas organizados a través de la Tosepan y los caciques (apoyados por sus redes de influencia). El performance que se desarrolla se hace a través de dos arenas principalmente: la plaza pública y el púlpito (Escobar, citado por Rappo, 2006).

³⁷ El reconocimiento legal no solo se da a la organización de productores de Cuetzalan, sino también a los productores de Zacapoaxtla, que fueron juntos en el mismo proceso, su organización se denominó Timoknelia Masehual Sentikitini (Rappo, 2006). Aunque Rappo en su escrito no da cuenta de la existencia de otra organización, con la que tanto la Tosepan como la Masehual Sentikitini establecieron una vinculación, esta se llamó Atakame Tikitini Zetan y se ubicó en Ayotoxco la cual menciona Bernkopfová en su tesis, pero de la cual no hace un mayor análisis sobre su proceso de creación.

³⁸ Rappo (2006) menciona que, si bien al inicio se presentó la Unión como una comisión, con el paso del tiempo, se formalizó como una nueva cooperativa, la Masehual Chichualis, aunque su objetivo no cambió, el acopio y comercialización de la pimienta y café. A pesar de que tiene su propia autonomía, tanto en lo administrativo como en su razón social, en la práctica se mantiene como una comisión de trabajo de la Tosepan.

El discurso utilizado por los caciques y los leales a ellos se centró en la denigración y el desprestigio de la cooperativa. Junto a esto, al inicio del año de 1981, se introdujo el Programa Nacional de Abasto Comunitario de Conasupo-Coplamar en la región, lo que acrecentó el conflicto entre estos dos actores. La implementación del programa implicó dos acciones fundamentales: la primera fue el establecer dos almacenes en la zona, uno en Cuetzalan y otro en Zacapoaxtla. La otra, fue aprovechar las organizaciones campesinas existentes en el territorio para que participaran en el funcionamiento de los almacenes rurales de abasto. Esto lo aprovecharon tanto la Tosepan como la Masehual Sentikitini, y convierten sus expendios en Tiendas Campesinas con lo que incrementan su capital y la oferta de productos (Escobar, citado por Rappo, 2006).

Para los caciques esto significaba disminuir drásticamente sus ingresos y en consecuencia su influencia y poder frente a los indígenas. Ante esta situación, los caciques echaron mano de una organización política para tratar de destruir a las dos organizaciones recientemente creadas: Antorcha Campesina³⁹. Esta organización se asentó en la región gracias a que algunos de sus integrantes trabajaban en el Plan Zacapoaxtla y en el programa Conasupo-Coplamar. Antorcha Campesina logró establecerse fundamentalmente en Zacapoaxtla, en donde logró convencer a algunos dirigentes de la Masehual Sentikitini de incorporarse a la organización política.

Así, durante un informe de actividades de las cooperativas de Zacapoaxtla y Cuetzalan para establecer el programa de trabajo del año siguiente, el presidente de la cooperativa de Zacapoaxtla en la declaración de su informe advierte “que muy pronto las cooperativas de Zacapoaxtla, Cuetzalan, Ayotoxco pertenecerían al movimiento de Antorcha Campesina”, esto declaratoria pública trajo como consecuencia el rompimiento de la Tosepan y Atakame con la Masehual Sentikitini,

³⁹ Antorcha Campesina es una organización política que está vinculada de forma directa con el Partido Revolucionario Institucional, y que con frecuencia es utilizada por el partido como grupo de choque para lograr determinados objetivos políticos.

dado que la última tomó una decisión sin existir una consulta de por medio con las otras dos (Rappo, 2006; Bernkopfová, 2011).

La estrategia política de Antorcha Campesina era la de apoderarse de las organizaciones y ser ella la que obtuviera no solo los beneficios económicos de los programas, sino utilizar las cooperativas para sus fines políticos. Los embates, principalmente a la Tosepan⁴⁰, no lograron que ésta dejara su dirección en manos de Antorcha Campesina, a pesar de que existieron muchos hechos violentos para que pudieran asentar sus reales en Cuetzalan. A pesar de las fuertes presiones, económicas y políticas principalmente, la cooperativa Tosepan logró aumentar su presencia en el municipio y sus integrantes fueron no necesariamente indígenas, sino aquellas personas pobres que se dedicaban ya sean al campo o algún oficio, además de dar cabida a las mujeres indígenas. Como lo subraya Aguilar Ayón: “la Tosepan era para toda la gente pobre que tenga interés en ser parte de la organización” (Aguilar, citado por Bernkopfová, 2011:137).

Como bien destaca Bernkopfová, la Tosepan en un inicio no tenía como objetivo ser una organización meramente indígena, ya que podían aceptar a cualquier persona con el único requisito de ser pobre, cuestión que refuerza Ramírez (2014:229). Sin embargo, en los discursos públicos de la organización⁴¹, la organización se presenta como indígena, y como la misma autora citada observó en varios momentos de su investigación, que los integrantes de la organización se refieren a los iniciadores del proyecto “como los fundadores de la cooperativa”, con lo que intentan proyectar que, desde el comienzo, son un proyecto indígena.

⁴⁰ La cooperativa Atakame Tikitini Zetan no logro sobrevivir, las causas sobre su desaparición son ambiguas, pero Bernkopfová (2011:136) establece que al menos dos situaciones fueron determinantes en su desvanecimiento: la primera fue porque sus dirigentes no desarrollaron las capacidades necesarias para gestionar la organización. La segunda se debió a la injerencia directa de un acaparador de pimienta de Ayotoxco en la organización, al integrar en ella a una persona de su confianza, la cual alcanzó la presidencia de la misma con el paso del tiempo, y una vez logrado lo anterior, desprestigió a la dirigencia anterior debido a una deuda contraída por la compra de ganado, y en consecuencia, liquido a la cooperativa.

⁴¹ Véase FHproducciones (2005) Tosepan Titataniske. Video Institucional [Vídeo] Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=OpNlfrP1_Lk

Pero como se ha relatado en las líneas anteriores, esto no es así, ya que el proyecto surgió con la idea de los técnicos de Chapingo⁴², esto nos lleva a la pregunta ¿Por qué hacen énfasis en esto tanto los integrantes como los dirigentes actuales de la cooperativa? La respuesta la tenemos en que la organización, dado que se presenta en una arena pública, requiere afianzar su posición frente a los otros actores que están involucrados en el conflicto, y con ello, establecer una posición de poder ante los demás, es decir, es una cuestión de performance. De esta manera, presentarse como una organización indígena⁴³ frente a organizaciones mestizas, les permite tener una presencia en la arena pública, en la que existe una disputa de valores organizacionales encontrados entre la organización indígena y la organización mestiza.

De esta manera, los valores que reivindican la organización indígena son trabajo, esfuerzo, justicia, equidad, solidaridad, progreso frente a los de injusticia, egoísmo, indiferencia, desamparo que exhibieron las organizaciones mestizas. Así, lo indígena es un símbolo que es utilizado para marcar una diferencia con lo mestizo, ya que lo indígena, ellos lo asocian con valores como la solidaridad, el apoyo mutuo, el respeto, mientras que los comerciantes los coyotes y agiotistas (mestizos) tienen como valor la usura y el enriquecimiento a través del intermedialismo de las cosechas, aunado a que sobre los indígenas tienen un método eficaz de control y dominación mediante el aguardiente. Lo indígena como símbolo por parte de la organización es lo que permitió congregarse a la mayoría de las personas pobres en la agrupación, por tanto, se convirtió en un arma no solo económica sino también política.

El posicionamiento de la cooperativa Tosepan en el estrado público, le permitió con el transcurso de los años, afianzar su presencia no sólo económica sino también política. En 1986, la organización presentó tres candidatos para el

⁴² Para Ramírez, la clave de la Tosepan no se debe únicamente a los técnicos del Colegio de Posgraduados, sino sobre todo a las relaciones que establecieron con otras organizaciones externas (aunque no establece con claridad que organizaciones fueron estas) que les dejaron de indicarles qué hacer y se limitaron a escuchar (2014:229-230).

⁴³ En sus primeras declaraciones de principios, la Tosepan tenía como afán la justicia social, el valor de lo indígena y su promoción, la ecología y la igualdad de género. Como expresa Ramírez (229:231), los primeros dos en los hechos se cumplieron, dejando a un lado los restantes.



cargo de presidente municipal en los ayuntamientos de Cuetzalan, Tuzamapan y Xochitlán, quienes lograron vencer a sus adversarios políticos. En Cuetzalan, la cooperativa analizó y aprobó en asamblea la propuesta la nominación del candidato, y logrado lo anterior, negociaron con el PRI para presentar un candidato, de esta manera, Agustín Ramiro Olivares gana las elecciones de ese año.

Durante su mandato, llevo a cabo diversas acciones para mejorar las condiciones del municipio, y en 1987, aprovechó el aniversario de la Tosepan y convocó a todos los presidentes de la sierra nororiental para elaborar un proyecto al que denominaron Plan de Desarrollo Regional de la Sierra Nororiental, en el que se plantearon acciones encaminadas a la prestación de servicios públicos básicos (agua, salud, luz, educación) además del fomento agropecuario. Para la realización de estas actividades fue necesaria la creación del Consejo de Desarrollo Regional, la cual agrupaba a 10 ayuntamientos. Los resultados más palpables fueron los vinculados a la comunicación, se construyeron caminos de terracería, puentes, y se rehabilitaron viejas comunicaciones, la consecuencia no solo fue que los municipios lograron estar mejor comunicados, sino que además se logró por parte de éstos disminuir su dependencia hacia los comerciantes y acaparadores.

Otro logro fue generar empleo, ya que alrededor de cien mil personas obtuvieron empleo con salarios mínimos garantizados. No obstante, la provisión de servicios básicos no se realizó como se tenía contemplado, en parte debido a las dificultades burocráticas de las instituciones gubernamentales. Sin embargo, Ramiro Olivares al servir a dos grupos, la Tosepan y al PRI, no logró quedar bien con alguno de los dos. Los regidores, mayoritariamente del PRI, no apoyaron las acciones del presidente municipal; por su parte, la Tosepan, estuvo inconforme con el desempeño de Ramiro Olivares, ya que argumentaron que no llevo a cabo el plan elaborado por la cooperativa. La incursión de manera directa en los cargos de elección popular por parte de la cooperativa terminó en 1990, en donde perdieron las elecciones municipales (Bernkopfová, 2011; Rappo, 2006).

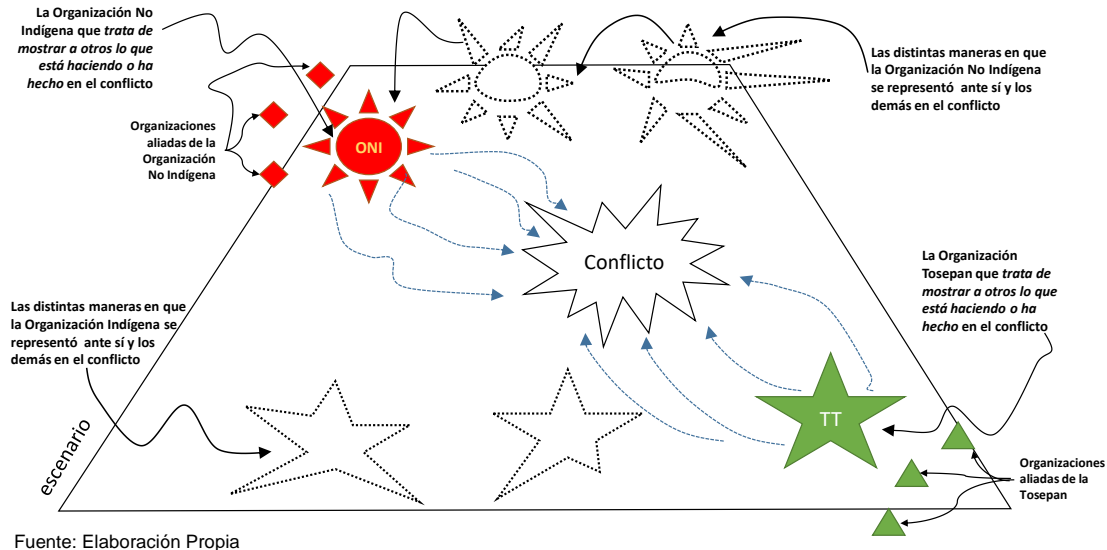
Más allá de las dificultades de responder a dos organizaciones distintas, Bernkopfová desliza una línea de acción que hay que contemplar y profundizar para explicar la derrota política. La incursión de la cooperativa en la política introdujo un

ajuste en la distribución de las relaciones de poder no solo en el municipio sino en la región. Las acciones logradas por el munícipe tuvieron repercusión en otros municipios, ya que, al ver los logros del cooperativista, se acercaron otras personas a Cuetzalan para ver *cómo estaban haciendo las cosas ahí*. En efecto, en una entrevista de Bernkopfová a Álvaro Aguilar Ayón, este último describe el proceso de la siguiente manera:

Agarró tanta fuerza esto (las acciones de gobierno realizadas bajo el mandato de Ramiro) que asustó al gobierno del Estado. Yo así lo percibo. Porque ya venían de otros municipios a decir como los estaban haciendo ustedes, porque necesitamos hacer caso. [...] Al gobierno del Estado le preocupó eso y para ellos, éramos un mal ejemplo, porqué imagínate que eso que estábamos haciendo aquí lo harían también otras regiones, entonces se le iba a complicar al Estado. [...] Cuando se vienen las siguientes elecciones, la cooperativa vuelve a lanzar un candidato, es aceptado por la gente, pero nos hacen un fraude. Se mandaron gente de allá de Puebla para que en el momento de las elecciones se favoreciera al candidato contrario a la cooperativa. (2011:141)

En el siguiente diagrama, se presenta la forma en que la organización Tosepan Titataniske y la Organización Mestiza (organización no indígena) se fueron posicionando poco a poco en el escenario frente al conflicto. El performance que realizaron muestra que la forma en que se ven y desean ser visto, tuvo un proceso que en el que fueron adecuando esa representación. Y en cada cambio, las organizaciones llevaron a cabo acciones simbólicas que repercutieron en esa forma en que se presentaron, y con ello, lograron obtener aliados que les apoyaron en el performance.

Ilustración 10 El performance de la Tosepan Titataniske (TT) y las Organizaciones No Indígenas (ONI)



De lo anterior podemos ampliar nuestro marco de análisis no solamente de la organización de la cual surgió la Maseualsiuamej, sino del contexto en la que se enmarca ésta. Como habíamos mostrado anteriormente, en la palestra pública se enfrentan la organización indígena y las organizaciones mestizas. La incursión en la política de la Tosepan, provocó que otros actores intervinieran en la arena pública del conflicto, el gobierno del Estado. Es decir, el frágil equilibrio del poder que se había establecido de manera temporal entre la Tosepan y las organizaciones mestizas, en un primer momento se desequilibró cuando otras organizaciones se acercaron a la posición que mantenía la Tosepan, por lo que la balanza se empezaba a cargar hacia un lado.

Dada esta cuestión, el reequilibrio del poder se presenta cuando una organización aún más grande que las demás, (el gobierno del Estado) interviene en el conflicto y restablece la distribución de poder entre las organizaciones. Aquí se constata que la gestión de asuntos públicos no puede ser una cuestión meramente de buenos deseos, ya que, para colaborar con el desarrollo de la región, implicaba una nueva distribución de poder entre las organizaciones.

5.3 Organizadas para transformarnos: la organización Maseualsiamej Mosenyolchicauanij

Hasta ahora, el estudio del conflicto de la Tosepan se ha ubicado básicamente en el campo político de la cual surgió, sin ahondar en las tensiones internas que la propia organización presentaba⁴⁴. De las distintas desazones que se presentaron, hay una que nos permite comprender el conflicto sobre la gestión de lo público, pero ahora con respecto a una categoría clasificatoria distinta: mujeres indígenas y hombres (principalmente indígenas, aunque no los únicos). Esto nos permite comprender las acciones que unos y otros llevaron a cabo en distintos momentos hasta que se presenta la ruptura entre ellos, y como consecuencia se crea la Maseualsiamej Mosenyolchicauanij.

En la explicación del proceso de creación de la Tosepan, las investigaciones sobre la misma poca o nula atención prestan a la cuestión de la participación de las mujeres en el *organizing* de la misma. La mujer indígena no ha sido invisible en este proceso, aún más, ha llevado a cabo también procesos de organizamiento para atender algunos asuntos públicos, como fue el tema de la salud, esto derivado de la violencia de género que sufrieron las mujeres indígenas en la década de 1970, en la que ellas participaron. Un testimonio de lo anterior, lo proporciona Casa_M4, que fue una de las mujeres que participo en la Casa de la Salud en San Miguel Tzinacapan:

Había casas donde a veces nos íbamos a refugiar y nos daban de comer y así comíamos; más tarde pues eso me motivo para andar luchando sobre este problema de la violencia, estuve trabajando en una casa, la Casa de Salud, la primera Casa de Salud que abrieron en San Miguel Tzinacapan en los años 73 (sic), yo estuve trabajando ahí, me empecé a incorporar al primer Comité de Salud que formaron allá en San Miguel y pues me gustaba ver esto, cómo podía

⁴⁴ No es menester de esta investigación ahondar en el análisis de todos los conflictos internos que se presentaron en la organización Tosepan. Para un análisis exhaustivo de la misma véase a las autoras de las tesis ya citadas (Bernkopfová, 2011; Rappo, 2006; Pérez, 2011).

levantarse el pueblo, *cómo podía estar ya no marginal porque era mucha marginación por parte de los caciques, los ricos que tenían dinero, y nosotros éramos pobres, digo todos somos pobres pero en ese tiempo cuando es uno chico uno dice ‘aquellos tienen mucho dinero y hacen lo que quieren con la gente más humilde’, y empezamos a organizarnos gracias a unas personas externas que llegaron allá a empezar a mover a la gente, yo me involucré también mucho en este trabajo.*

Era un proyecto de animación y desarrollo hacia el pueblo y empecé a meterme en ese rollo y empecé a trabajar con ellos y desde un inicio -como te platicaba yo- a mí *me interesó el área de salud porque había muchas áreas de trabajo, había área de producción, área de comercialización, ahí inicio la Tosepan, desde ahí empezó ya, otros se metieron a las artesanías.* (Casa_M4, entrevista personal, 2014. Cursivas mías)

El testimonio de Casa_M4 pone de manifiesto lo que apuntábamos líneas arriba, el proceso de organizamiento de la Tosepan comenzó con la intervención de los técnicos del Colegio de Posgraduados. Otro elemento, es que las mujeres ya se habían organizado con respecto a temas que ellas sufrían, es decir, con respecto a la violencia que padecían desde su ámbito familiar. Como muestra Casa_M4 en su narración, la Tosepan agrupó a las mujeres con respecto a un tema, las artesanías, por lo que su participación se ubicó en un primer momento en la producción.

La participación de ellas en la producción de artesanías se puede explicar al aumento del turismo en el municipio, ya que con la construcción de la carretera de Zacapoaxtla a Cuetzalan, y la unión de ésta con la capital del estado, facilitó no solamente el intercambio de mercancías y productos entre estas regiones, sino también posibilitó la visita de personas, las cuales adquirían las artesanías de las mujeres indígenas, por lo que éstas tuvieron una mayor demanda de sus productos, de esta forma se incorporaron a la dinámica de economía de mercado (Ramírez, 2014). El incremento de las ventas fue una ventana de oportunidad para las mujeres

para organizarse y obtener con ello un ingreso y con ello mejorar su economía familiar:

Pues aquí en esta región pues hay muchas mujeres pues que saben por ejemplo hacer los bordados, hacer el telar de cintura, pero anteriormente solamente bordaban y tejían solamente para ellas, para ellas nada más. Pero se empezó a dar de que, por ejemplo, aquí a Cuetzalan llegaba mucho turismo, entonces llegaba...entonces desde ese entonces se empezó a ver pues de que esas cosas que hacían...por qué, porque muchas veces los turistas llegaban y veían los bordados y los telares de las señoras y pues se los compraban ¿no?, pero así nada más, entonces fue desde ese entonces que pensaron *nos vamos a empezar a organizar*. (Casa_M1, entrevista personal, 2010. Cursivas mías).

Como menciona Ramírez (2014), la Tosepan en sus primeras declaraciones incluye la igualdad de género, por lo que se contó con las mujeres desde un inicio. Mas, las mujeres estuvieron a prueba tres meses antes de que fueran aceptadas, durante este tiempo, las mujeres debían asistir a las reuniones e informar de sus actividades (Pérez, 2001:139).

Por tanto, la participación de ellas fue inequitativa, ya que, si bien formaban parte de la organización como socias, lo que les otorgaba derechos, en la práctica, ejercieron un papel secundario, ya que constantemente se les criticaba en las intervenciones limitadas que tenían en la Tosepan. Esta situación va a ser planteada y analizada por parte de un grupo de estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana que prestaban su servicio social en la Tosepan:

Y también, porque en el año 85 llegan unas muchachas en ese tiempo de la universidad de México, y llegan como a prestar su servicio, pero llegan a prestar su servicio por ejemplo en la organización Tosepan *y ahí pues había también algunas mujeres que estaban ahí dentro de la Tosepan y pues pensaron que esas*

estudiantes podían trabajar con las mujeres, empezar a organizarlas. (Casa_M1, entrevista personal, 2010. Cursivas mías).

Los estudiantes que llegaron que llegaron a Cuetzalan a prestar su servicio social en la Tosepan Titataniske, fueron Susana Mejía, Fidel Payán y Martha Mercado, alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco. En un principio, el objetivo de ellos fue el de apoyar a la Tosepan, así su labor comenzó en las comunidades de San Andrés Tzicuilan y San Miguel Tzinacapan. En la primera, las mujeres son reconocidas por las prendas hechas con el telar de cintura, rebozos y huipiles principalmente; mientras que, en la segunda, tanto los hombres como las mujeres se distinguen por la elaboración de cestería de jonote. Susana Mejía (2010) describe en su tesis, que se conformó un comité regional con los representantes de éstos grupos, al cual se le reconoció como Comisión Regional de Artesanías de la Cooperativa “Tosepan” (CRA).

La creación de la CRA no estuvo ajena a conflictos, el principal, y que será el eje de la ruptura con el paso del tiempo, es que fue una comisión integrada únicamente por mujeres. La irrupción de las mujeres en el escenario público de la Tosepan mostrará las relaciones de poder y los arbitrios a los que fueron sometidos los indígenas, y que los hombres indígenas, reproducirán frente a las mujeres indígenas. Dentro de la organización Tosepan se desarrolla un performance entre lo público y lo privado: a los hombres les corresponde todas las actividades importantes para el funcionamiento y supervivencia de la misma, es decir, la autoridad, las decisiones, las relaciones con el gobierno y otras organizaciones, es decir la cuestión pública. En tanto que, a las mujeres, se las ubica, en las labores domésticas, en la hechura de prendas y bordados, así se les ubica en la organización, por tanto, se le designa al espacio privado.

La invitación que hacían los estudiantes a las mujeres se enfocó principalmente en la cuestión económica, en mejorar sus prendas para un aumento en la venta de las mismas, así como establecer un control sobre los costos y ventas, aunado a las estrategias de comercialización. Con el tiempo, las mujeres de otras

comunidades se integraron al grupo de mujeres organizadas⁴⁵ (Carmona de Alva, 2013).

Sin embargo, al igual que los técnicos del colegio de posgraduados observaron varios años antes sobre las condiciones económicas en la región, el grupo de estudiantes entendió que las ventas realizadas por las mujeres eran marginales debido a la intermediación. Pero como mencionamos antes, no solo se presentan los obstáculos hacia el exterior de la Tosepan, sino también al interior de la misma. El proceso de transformación de las mujeres se inicia con el proceso productivo de las artesanías y su comercialización, [Mejía (2010), Pérez (2010), Terven (2009)], en efecto, es a partir de este hecho, es que se inicia el proceso organizativo de ellas, ya que las dificultades al interior y exterior de la organización las lleva a reflexionar sobre el rol que están desempeñando en la organización misma. Como la misma Mejía delibera al respecto, que la perspectiva de género fue un tanto ambigua al inicio, ya que ellas mismas estaban en su proceso de formación en el tema.

Como menciona Turner, la ruptura es un proceso que se va gestando poco a poco, y esto es lo que sucede con las mujeres indígenas en la Tosepan. Las mujeres indígenas se esmeraban en las actividades de la artesanía, mejorando sus artículos, pero, aun así, su papel y su trabajo no fueron reconocidos dentro de la organización. Ante cada avance de las mujeres indígenas, en términos mercantiles, los hombres las desdeñan, aún más, intentaron controlarlas a través de los recursos económicos y en la toma de decisiones que su actividad estaba generando en ese momento. La confrontación entre estos dos grupos pone de manifiesto que existen otras normas sociales existentes en Cuetzalan, la de los hombres sobre las mujeres, esto conlleva a la alteración de las conductas por lo que se empieza a trastocar ese orden del deber ser de la mujer dentro de la comunidad y en la familia. Es a través de este proceso organizativo que pone a discutir, en lo privado primero, a las mujeres indígenas no solamente con temas relacionados a la comercialización de sus

⁴⁵ Las mujeres que se integraron pertenecían a las comunidades de Pepexta, Zacatipan, Yohualichan, Cuauhtamazaco, Xiloxochico, Chicueyaco y Atalpan,



productos, sino posteriormente, la discusión se amplía a las acciones de las demás personas que las oprimen y las asocian en determinados roles sociales, cuestión que será lidiada en la arena pública, esto es, en el seno de la organización Tosepan. Pero en este proceso, las estudiantes serán fundamentales para el acompañamiento de las mujeres indígenas.

El proceso de transición está marcado por varias acciones a lo largo de cuatro años básicamente, de 1986 a 1990. En este lapso, las estudiantes se enfocaron en brindar asesoría en la producción y comercialización del café, y posteriormente sus preocupaciones se enfocaron en la problemática de ellas como artesanas, la valoración de las mujeres artesanas en la comunidad y en la familia, y finalmente la importancia de la artesanía en la cultura. En este primer período (1985-1986) también tuvieron otros cursos más centrados en la producción, la contabilidad, el mercado y costos de producción (Mejía, 2010:100). Las mujeres indígenas palparon como la venta de sus productos empezó a mejorar el ingreso familiar, ya que las asesoras en un primer momento lograron que fueran las propias mujeres las que vendieran sus productos de manera directa en la UAM y en la Universidad de Puebla, por lo que eliminaron la intermediación y con ello aumentaron sus ingresos.

En la siguiente etapa, 1987 a 1990, la CRA la estructura organizativa se amplía y se fortalece, ya que en las comunidades se nombraron comités locales además de un consejo regional de Mujeres, por lo que se elaboran reglamentos y se define la estructura y las áreas con las que contará la CRA. En el proceso de formalización de la CRA, se le establecieron los objetivos que deberá lograr, así como los derechos y obligaciones de las socias, comités y consejo. Fue en este momento que la organización establece su perfil feminista a partir de talleres para la formación de promotoras.

Los agravios a las mujeres indígenas dentro de la Tosepan cada vez fueron más grandes, por lo que la crisis al interior de la organización fue muy delicada entre los grupos de hombres y mujeres. Con los intentos para controlar la comercialización de las artesanías por parte de los hombres, las mujeres vieron como ellos les perdían prendas, establecían el gasto al que se iba a destinar el

dinero obtenido por las ventas, aunado a que hubo un incremento en los costos de producción y, a esta situación se sumó la falta de mercado para vender sus artesanías. La fragilidad de la relación se hizo aún más patente ya que las mujeres si bien formaban parte de la organización, eran invisibilizadas en las reuniones, asambleas y trabajos de la cooperativa, además de sobrecargarlas de trabajo (Mejía, 2010: 100-101).

Frente a la necesidad de ampliar el mercado para la venta de sus artesanías, las mujeres plantearon en la Tosepan exportar sus productos, para lo cual era necesario obtener un registro que les fuera propio, pero ante ello, los hombres se negaron, argumentaron que no estaban dentro de sus lineamientos organizacionales que las mujeres pudieran obtener dicho documento. La cuestión se agravó con la adquisición de un terreno por parte de las mujeres, y que ellas pretendieron utilizarlo como un centro de capacitación en la comunidad de San Andrés Tzicuilan, pero no solo fueron los hombres los que se negaron al registro de esa propiedad, la autoridad municipal se involucró y ejerció presión para evitar la construcción de dicha obra:

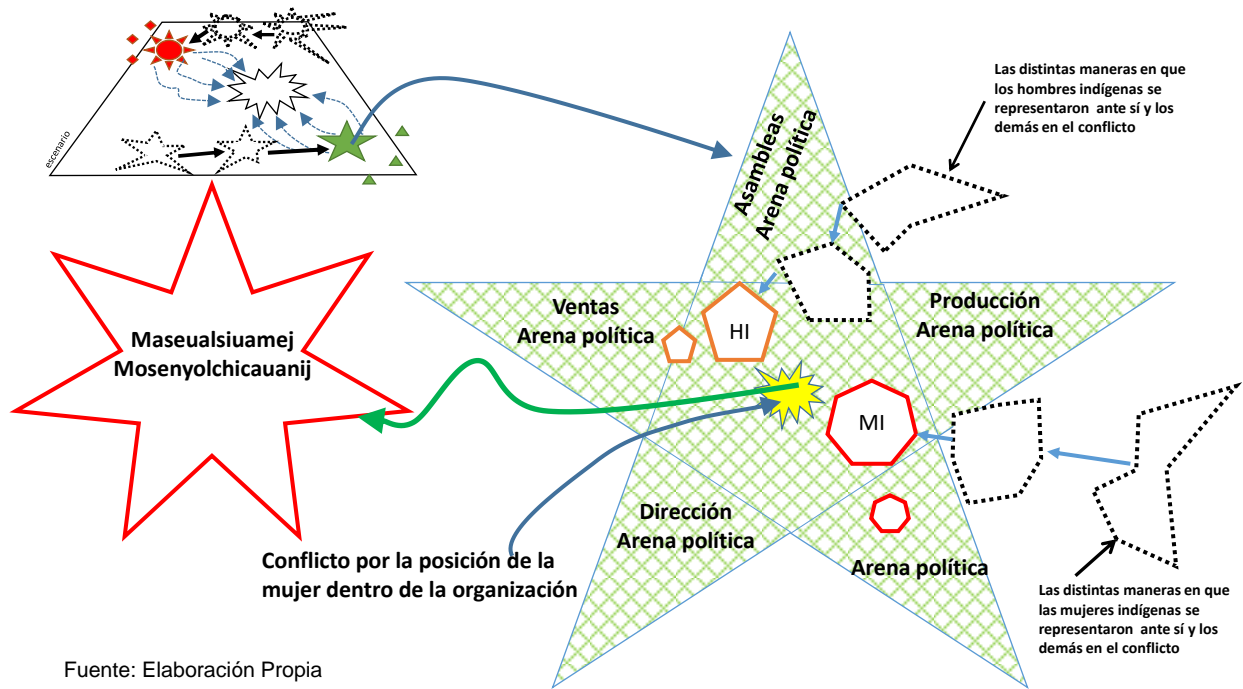
La autoridad nos quitó el material de construcción y dijo que nadie podía recibir material para hacer obras, más que ellos. Su desconocimiento lo hizo actuar arbitrariamente contra nosotras, pero estuvimos gestionando para recuperar nuestro material y lo logramos. No fue fácil porque el presidente municipal mandó traer gente del gobierno del estado para que supervisara nuestra obra y decían que tan pronto termináramos de construir, nos iban a quitar la casa. (Talleres de sistematización, citado por Carmona de Alva, 2011:32)

Con el transcurrir de los meses del año de 1990, la presencia de la mujer al interior de la organización se fortaleció; el punto que marco la ruptura fue el financiamiento que lograron las mujeres para sus actividades, pero los cooperativistas estuvieron en desacuerdo con ello, por lo que, en una asamblea en las postrimerías de ese

año, los hombres las sitúan en una disyuntiva: aceptan las reglas de la organización o se van.

En ese momento se da la escisión de un grupo de mujeres de la Tosepan, las cuales fueron acompañadas por las asesoras. La CRA mantuvo el financiamiento⁴⁶ ya que pudieron comprobar los beneficios sociales obtenido no solo para ellas, sino para sus familias y la comunidad [(Mejía, 2010); (Terven, 2009)]. Las mujeres separadas de la Tosepan lograron en 1992 su registro propio, así se surgió la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij⁴⁷ una Sociedad de Solidaridad Social.

Ilustración 11 El performance al interior de la Tosepan Titataniske entre Mujeres Indígenas (MI) y Hombres Indígenas (HI)



⁴⁶ El proyecto de desarrollo fue sobre “Educación, Organización y Comercialización para Mujeres Indígenas de la Sierra Norte” el cual abarcaba el período de 1991-1993. Este proyecto fue financiado por la Fundación Interamericana y el Comité Internacional de Enlace de Programas para la Alimentación (CILCA) (Pérez, 2001)

⁴⁷ Mujeres indígenas que trabajan juntas y se apoyan. Otra acepción es: mujeres que se unen para trabajar.

En el diagrama anterior, observamos como del actor que estaba en el conflicto con las organizaciones mestizas (organizaciones no indígenas), los conflictos al interior hicieron de este actor un campo, y cada una de las áreas de la organización se volvió una arena política. En este nuevo conflicto, se observa el mismo proceso del performance y asesoramiento, en las que las tensiones provocadas por el conflicto terminaron por escindir de la organización Tosepan a las mujeres indígenas, y que fueron estas mujeres quienes crearon la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij.

Una vez creada la organización, las mujeres en asamblea establecieron los objetivos de la organización, así, elaboraron tres propósitos:

- Elaborar, diseñar y comercializar las artesanías bajo la técnica ancestral de tejido de telar de cintura, bordados a mano y fibra de jonote.
- Capacitar, organizar y lograr el bienestar social; este último, con la promoción de diversos proyectos productivos, de salud, vivienda, ecoturismo, microempresas.
- Agrupar a la mayoría de las mujeres campesinas e indígenas de la Sierra Norte de Puebla para afiliarlas a la organización y con ello, luchar como mujeres explotadas y oprimidas del campo para mejorar sus condiciones de vida, preservando su patrimonio cultural. Asimismo, valorar y defender su trabajo a través de precios justos en sus ventas y salarios dignos.

El organigrama que establecieron las mujeres en la organización se plasmó de la siguiente manera:

1. Una asamblea general, que es la máxima autoridad de la organización. Se reúnen una vez al año y asisten todas las socias.
2. El comité de artesanas es una autoridad, aunque de menor jerarquía.
3. El consejo de mujeres, constituido por cada una de las comunidades participantes. Es un órgano de representación y ejecución, la elección de sus representantes se hace de forma democrática y en cada comunidad, la representante es la Presidenta del Comité.



Casa abierta al tiempo

4. Las áreas de trabajo asignadas para la organización, promoción y comercialización de artesanías, educación y capacitación, problemática como mujeres y bienestar social.
5. Equipo de apoyo. Las asesoras solo tienen voz en la organización, pero no voto. El apoyo se brinda en toda la estructura de la organización: socias, comités, consejos y asamblea. Otra función que desempeñan las asesoras es la formulación e implementación de programas y proyectos que impulsen y fortalezcan la organización [(Pérez, 2001:145), (Pérez, 2010:170)].

Como se puede notar a partir sus objetivos y estructura, la organización responde más a los lazos que han creado entre ellas mismas, más aún, es una estructura que fomenta lo que han predicado en la Tosepan, que la toma de decisiones sean consideradas las voces de todas las integrantes de la organización y de la comunidad, por lo que la organización tiene un diseño en el que la *communitas* se fortalece.

En su proceso de institucionalización, la organización responde en un primer momento a una demanda económica, es decir, a conseguir ingresos que mejoren la condición de vida de las mujeres que participan en la organización:

Yo entre a nuestra organización “la Maseualsiuamej” en 1986, llevaba varios meses de haber iniciado en mi comunidad, y yo entré porque necesitaba vender mis artesanías, para poder ganarme un dinero para ayudar a mi familia, poder solventar los gastos, de los hijos sobre todo, y al ver que a través de la organización yo podía vender a mejor precio mis artesanías, yo hacía bordados y trabajaba para algunas personas de una forma particular, donde pues realmente no ganaba nada, cuando supe de esta organización, de este grupo, le hable a mi esposo y le pedí de favor que me dejará participar dentro de la organización porque yo sentía que para mí era importante a pesar de que no conocía el grupo, así que le dije a mi esposo que me dejara participar, que me habían ido a invitar a la casa donde vivíamos y me pedían que les ayudara con un pedido.

(Entrevista a Doña Rufina citada por Mejía, 2010:112. Cursivas mías).

En el relato de Doña Rufina se expresa visiblemente que, en un inicio, las mujeres que desean integrarse a la organización buscan un mejor ingreso familiar, dado la carencia económica en la que se encuentran. Sin embargo, esta decisión no depende de ella, sino que debe ser avalada por el esposo, esto pone de manifiesto dos cuestiones, primero, que las normas que ordenan a la familia ya la comunidad no deben ser violentadas por las actividades que realiza la mujer. Segundo, las actividades que realizan las mujeres no están ajenas al deber ser de la mujer, es decir, el bordado y la artesanía son acciones “aceptadas” como uno de “los deberes de la mujer”.

Así, el *organizing* que se presenta se enfoca al problema que no pudieron resolver dentro de la Tosepan, por ello, sus primeras acciones tendrán ese énfasis económico. Y aunque se muestra la parte del bienestar social de las socias tanto en la estructura como en los objetivos organizacionales, este no será abordado sino tiempo después:

Y fue como surge la organización Maseual, nace por ejemplo en la Tosepan y después se independiza por qué, porque la Tosepan es una organización mixta y también se veía ahí que los hombres no dejaban trabajar a las mujeres o este...o sí las dejaban trabajar pero ellos querían administrarles por ejemplo sus recursos, entonces lo que se veía ahí de que las mujeres se tenían que administrar por sí solas, entonces fue cuando se separa por ejemplo la organización Maseual este...bueno, las mujeres que estaban dentro de la Tosepan se salen y forman la organización Maseualsiuamej y ya ahí empiezan a trabajar y también estas muchachas que estaban como prestando sus servicios no se quedaron en la Tosepan sino que se fueron con las mujeres *porque ellas tenían interés de organizar a un grupo de mujeres y continúan, fueron tres en ese tiempo y empezaron a apoyarlas y ya empezaron también a ver que hicieran*



artesanías, [...] bueno, su principal actividad era la artesanía pero ya más después cuando se empezaron a ver que por ejemplo varias personas de aquí del municipio de Cuetzalan que ya empezaban por ejemplo a comprar las artesanías y ellos ya las vendían acá, entonces pues ya veían que había mucha...había mucha artesanía ¿no?, pues mucha competencia y ya no se vendía igual, pues se pensó ya en otros proyectos...ya en otros proyectos que por ejemplo ya el de Derechos Humanos, este...el del proyecto de Taselotzin y ya en diferentes proyectos que se pudieran desarrollar en la comunidad y ya fue como se empezaron a hacer varios proyectos. (Casa_M1, entrevista personal, 2010. Cursivas mías).

Como mencionamos líneas arriba, las mujeres indígenas al entrar en la dinámica del mercado reconocen que las oportunidades para vender sus artesanías resultan ser cada vez más limitadas, pero no solo ello, sino que comprenden que la sobrevivencia de la organización depende de que puedan obtener ingresos. Ante esta disyuntiva, las mujeres deciden ampliar, en primer lugar, sus actividades económicas.

Es aquí, que el organismo se va hacia aquella rama de la economía que no les era desconocida, dado que la conocían dada su experiencia en la venta de artesanías y su trato con los turistas, además de que las actividades relacionadas con la creación del hotel les eran conocidas como la elaboración de alimentos, el mantenimiento y cuidado de la casa, por lo que la transferencia de un ámbito a otro solo requería de capacitación especializada y desarrollo de habilidades administrativas.

Aunado a lo anterior, la Maseualsiuamej ha impulsado otros proyectos en el orden del ecoturismo, así como de molinos y de hortalizas. A partir de esto, como primera explicación del porqué de estos proyectos, la encontramos a partir de la experiencia que tuvieron tanto en el ámbito doméstico como en el de la venta de artesanía, ambas se volvieron significativas, ya que a partir de ese bagaje de vivencias pudieron lidiar con la incertidumbre que les presentaba el nuevo desafío:

En 1995 decidimos hacer este hotel (...) fue muy buena idea el vender aquí artesanía y nuestras cosas, también nuestro temazcal (baños de vapor tradicionales), hace el hotel más atractivo y sigue dentro de nuestra tradición (...) apoyó el arquitecto y las asesoras, ideamos una construcción adaptada al entorno respetando al máximo la naturaleza. Cuando empezamos ya separábamos materia orgánica y reciclábamos para abonar nuestro jardín. (...) hoy de las 100 compañeras (de Maseualsiuamej) 55 somos socias del hotel, las demás se dedican a las artesanías o a las granjitas en sus casas. (Entrevista a socia fundadora realizada por Rodríguez, 2014:241)

Podemos percatarnos de la declaración anterior, que para la creación del hotel Taselotzin así como en la realización de otros proyectos, las asesoras desempeñaron un papel muy relevante en cuanto a la toma de decisiones de la organización. Basta recordar que dentro de la propia estructura de la Maseualsiuamej se les reserva un espacio propio. Las asesoras, dado la experiencia de acompañamiento que tuvieron con las mujeres tanto en la Tosepan como en la Maseualsiuamej, deciden crear su propia organización para el desarrollo de las mujeres con perspectiva de género, clase y etnia. Así, se crea el Centro de Asesoría y Desarrollo entre Mujeres (CADEM A.C.) en 1998, una organización que impulsa la formación de cuadros de mujeres con un determinado perfil: conocimiento en derechos humanos y desarrollo social empresarial, así como desarrollo sustentable, entre otros más.

Una cuestión importante sobre la creación de CADEM es el proceso de su génesis, para Mejía, la vinculación entre mujeres indígenas y mestizas en la realización de distintos proyectos, permitió establecer una interrelación de subjetividades en torno a “la organización” [la Maseualsiuamej] en la que concurrieron no solo cuestiones como la confrontación, el autoreconocimiento y el reconocimiento de “las otras”, por lo que se logró construir una identificación más no una identidad debido a las diferencias de las perspectivas culturales y de clase entre ambos grupos. Mas, para la autora citada, los conflictos en la Tosepan en la

que ambas se enfrentaron a lo masculino, los problemas en las comunidades y de sus propias familias lograron establecer un lazo de identidad de género, es decir, que tanto unas como otras se hermanaron y se vieron como mujeres con intereses comunes.

Sin embargo, Mejía junto las demás integrantes de CADEM, se cuestionan sobre este proceso, y discuten sobre su propia identidad como mujeres profesionistas y asesoras rurales, que en determinado momento parecen haber olvidado dado que asumieron los problemas de las mujeres indígenas como propios, y deciden que no puede ser así, ya que se busca que las mujeres sean sujetos sociales autónomos, por lo que deciden salirse de la Maseualsiuamej y crear CADEM (Mejía, 2010:127).

Más que una cuestión de identidad entre mujeres indígenas y mestizas, el drama social que se presentó en la Tosepan y luego en la Maseualsiuamej, estableció una *communitas* entre ambos grupos, esto es, el lazo que se implantó no distinguió clase o etnia, ya que se ambas estuvieron sujetas por un símbolo: la masculinidad. El símbolo de la masculinidad al presentarse en la arena pública fue utilizado por los hombres y también por las mujeres indígenas y asesoras. Para los primeros, representaba todo lo que es el deber ser del hombre en la vida pública en la que se somete a la mujer a un segundo plano. Mientras que, para las otras, la masculinidad es un artificio, una construcción social bajo la cual se esconde la discriminación y la violencia, entre otros más, hacia las mujeres.

Así, la *communitas* hizo factible crear lazos igualitarios y no jerárquicos, por tanto, crearon un espíritu de *communitas* entre las mujeres indígenas y mestizas. La *communitas* que se establece, se desarrolla a través de un doble proceso para las mujeres: la búsqueda de recursos económicos que permitan mejorar el ingreso familiar las lleva a reunirse y establecer actividades organizadas para tal fin, pero el mismo proceso, hace que, en la comunidad, los hombres, autoridades y mujeres de edad mayor, las ubiquen fuera de un determinado orden instituido como el deber ser de la mujer. Estas vicisitudes, serán analizadas dentro de la organización, con la impartición de talleres, que serán catárticos y funcionaran como un ritual de transición para las mujeres indígenas, es decir, un rito liminal.

Veamos cómo se ha llevado a cabo este proceso de transición liminal y la creación de la *communitas*. Las mujeres indígenas fueron objeto de muchas discriminaciones y de violencia hacia sus personas. Ya constituida la organización Maseualsiuamej, ésta no estuvo ajena a los problemas en cuanto a su actuar en el ámbito público, ya que, si bien logró con éxito agrupar a las mujeres de la región, ha estado atravesada por la discriminación. Esto se debe que al ser una organización de mujeres que actúan colectivamente en actividades, en un inicio, de interés económico, dada su condición de pobreza, se enfrentan a la estructura que rige socialmente al municipio y sus alrededores. El orden en el que se sustenta la estructura, establece que el deber ser de las mujeres es el espacio privado, el doméstico para atender las necesidades de sus parejas e hijos.

Aunado a ello, al ser indígenas se les desvaloriza e incapacita socialmente para la realización de actividades tan comunes para los demás, como es la agrupación en una organización. De esta manera, las mujeres de la organización encuentran una triple discriminación (mujer, indígena, pobreza) que no solo ejercerán los hombres, sino también las autoridades y hasta las propias mujeres de la comunidad, sobre todo, las de mayor edad:

... aunque mi propia pareja me había dicho que si yo quería involucrarme en las organizaciones y todo, después *ya venían los conflictos porque yo ya nunca estaba en la casa* y como estábamos viviendo con sus *abuelitos* de mi pareja, *para ellos como ya son grandes entonces decían que no era bueno que yo anduviera, porque nada más era yo de la calle y ya no era yo nada de la casa y pues ya empezaban los conflictos* [...] también la *comunidad*, porque es lo que empieza, la crítica, no, qué porqué, incluso porque te bañas del diario, porqué te arreglas, entonces todo eso también ya la *comunidad* dice no pues ella ya se arregló, ella ya se bañó porque ya se va con quien sabe que tanto va a hacer, ellas no pensaron que de veras vengo a un taller, ellos pensaron que yo salgo pero a trabajar de... pues no sé de qué pensaban, pero también se vive como la triple discriminación desde la casa, desde la comunidad,



toda la sociedad, entonces todo eso. (Casa_M3, entrevista personal, 2014. Cursivas mías).

El proceso liminal de las mujeres dentro de la Maseualsiuamej comenzó con el análisis de la situación de la mujer indígena con respecto al entorno que las rodeaba. El estudio de las normas sociales a las que se sometía a las mujeres fue el inicio en la comprensión de que las mujeres eran invisibilizadas o desvalorizadas en cuanto a sus actividades que realizaban ya sea dentro del hogar o en la comunidad:

Por lo mismo de que vi maltrato hacia mi mamá con mi papá, hubo maltratos algunas veces y sí en ese entonces era yo chica, no podía yo hacer nada, ya de que fui más grande ya que me junté, ya *a través de la organización que me integré a la organización* empecé a trabajar con proyecto de artesanías, y nos empezamos a dar..., recibimos *talleres sobre nuestros derechos, derechos de los niños, derecho de nosotras*, por lo mismo de que *ya estaba en la organización* y me preguntaban ‘qué haces’, o sea ‘de dónde vienes y qué haces’, *pues yo misma no me reconocía lo que hago, yo decía ‘no haga nada’, aunque en la casa pues casino descansamos, trabajamos muchas cosas, los quehaceres* y entonces a partir de esos talleres que empezamos a recibir *me di cuenta de que todo lo que hago es muchísimo trabajo, desde cuidando animales, cuidando a mis hijos, dando de comer al marido, ir a dejar la comida al rancho, a traer leña, o sea es muchísimo trabajo que yo vengo haciendo y que pues yo mismo no me lo reconozco, entonces a partir de esos talleres aprendí a reconocirme que sí hago muchas cosas.* (Casa_M2, entrevista personal, 2014. Cursivas mías).

Como se observa en el relato de Cristina, las mujeres habían interiorizado las normas sociales a tal grado que ellas mismas no valoraban sus propias actividades, sino es hasta que en la organización y a través de los talleres, las mujeres tendrán un proceso liminal que tendrá varias etapas, desde análisis de género hasta de

derechos humanos. Es a través de la impartición de los talleres que ellas se percatarán de que ese orden en el cual se encuentran, las discrimina, el deber ser de la mujer no son más que construcciones sociales en las que ha imperado una visión andrógina. De esta manera, las mujeres conocerán que las conexiones entre los géneros están mediadas por relaciones de poder:

Empezamos a trabajar las artesanías independientemente de la cooperativa como mujeres ya y estamos afiliados a la cooperativa, pero ya éramos independientes, trabajamos. Ahí es donde me di cuenta que lo que venía yo pensando o lo que yo viví era cierto y llegaban las mujeres con ese problema de que ‘yo ya no puedo venir a la reunión porque yo ya no me deja mi marido, me pega, no me da permiso, dice que nada más ando de loca’, es lo que nos decían las mujeres, dicen ‘yo ya no voy a venir’, ‘pero ¿cómo no vas a venir si ya se te dio tu dinerito de la prenda que tu trajiste, ya se te pago?’, ‘sí, pero ya no me da permiso porque dice que ya las reuniones se terminan tarde o que dónde ando, o que ando con el otro, por eso llego tarde y me inventa cosas’; *entonces es donde empezamos a ver que la violencia sigue y tenemos que hacer algo, cuando la Maseualsiuamej, estas personas de CAMI nos empiezan a convocar a reuniones, a participar, a juntas trabajar sobre la violencia pues no dijimos que no, empezamos a trabajar con ellas y empezamos a unir esfuerzo para trabajar juntas sobre la violencia ya no nada más en San Miguel sino que todo el municipio, empezar a trabajar, pues con el apoyo de las asesoras, con el apoyo de algunos abogados que empezamos a contactarlos, ellos nos daban talleres, pláticas, asesoría, de cómo íbamos a tratar a las personas o a las mujeres que sufren, qué podíamos hacer en ese entonces y eso fue como en los años noventa cuando empezamos a involucrarnos mucho en esto. (Casa_M4 Mora, entrevista personal, 2014. Cursivas mías).*



El proceso del dejar de ser y convertirse en ser, se entiende a partir de los mismos procesos organizativos que tendrán lugar con el paso del tiempo. Así, ante una nueva dificultad o incertidumbre organizacional, la repercusión se verá reflejada en ese proceso transicional. En efecto, las mujeres encuentran problemas organizacionales, algunos derivados de la incipiente acción colectiva, otras más derivadas de la estructura social en la que se encuentra inserta la organización y que repercute en el perfil de las socias que la integran. Los problemas más recurrentes con respecto a la estructura social y la organización fueron los siguientes:

- Las dificultades para que las mujeres asistieran a las capacitaciones, por lo que su participación en la organización se veía limitada, aunado a los comentarios (chismes) que se generaban en la comunidad.
- Otro obstáculo fue el analfabetismo de las socias, ya que la mayoría tenían la primaria inconclusa, y esto tenía una repercusión en la organización, ya que su participación en el proceso de desarrollo y el de las propias mujeres podría ser limitada o nula, podía presentarse el caso de que unas pocas socias concentraran el poder en la organización debido a su alfabetización, y por tanto concentrar cargos dentro de la propia organización.
- El lenguaje también se presentaba como una traba organizacional entre las mujeres indígenas y las asesoras, ya que éstas últimas no hablaban o entendían el náhuatl y por tanto era una limitante.

En cuanto a las acciones colectivas de la reciente organización era uno solo, pero sobre el que giraba todo lo demás: la dificultad para comercializar sus productos, ya que si no había comercialización de artesanías tampoco existía la participación de las socias (Pérez, 2001:148) y, por ende, no habría organización. De ahí, que la cuestión económica fuera un elemento trascendental dentro de la organización. Ante este problema, la Maseualsiuamej buscó una diversificación de actividades económicas para que lograra subsistir, por ello, los proyectos productivos (hortalizas, nixtamal, papelerías, entre otros más), el ecoturismo y el hotel

Taselotzin⁴⁸. Pero esto no fue suficiente, ya que se habían percatado que la raíz del problema no era económica, sino de un orden mayor, era una cuestión social instituida en la región.

Al incurrir en el espacio público del municipio, la Maseualsiuamej trastoca ese orden establecido, ya que los objetivos de la organización intentan cambiar una situación que ha estado persistente en la comunidad, por tanto, se creará una nueva reconfiguración de las relaciones de poder entre los distintos grupos que están en el escenario público, por lo que estamos ante la presencia de la creación de un campo en los términos de Turner. Así el propósito de la organización, más allá de lograr el beneficio económico de las asociadas, es el de cambiar el orden normativo instituido.

Para lograr lo anterior, se convierte en imperiosa la tarea de la transformación de las mujeres. Los primeros pasos en el análisis del entorno, los talleres establecieron la pauta para que las mujeres reflexionaran, en la que se empezó a cuestionar la realidad que vivían. De esta manera, cada taller, separo la realidad en cada uno de sus componentes que permiten la dominación andrógina, y a partir de ello, los talleres explican la forma en que se constituyeron e institucionalizaron éstos en la realidad, de ahí que los temas de los mismos fueron: derechos humanos, perspectiva de género, empoderamiento, desarrollo y mujer y cultura. Hubo otros talleres que también se impartieron y tuvieron relación con los anteriores: planificación familiar, salud reproductiva, sexualidad, sensualidad, desnutrición, primeros auxilios, medicina tradicional. Cada taller fue un paso en el proceso de transformación del ser y pensar de las mujeres de la Maseualsiuamej.

En efecto, el ritual ha logrado funcionar en las mujeres indígenas, ya que a partir de las reflexiones que han hecho en diversos momentos⁴⁹, han desencadenado hechos catárticos en la que las socias manifiestan como se ha

⁴⁸ Taselotzin significa “lugar de plantitas tiernas”. Teleanita, Indesol (2008) *Hotel Taselotzin* [Video] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=A7jNQtwZDyw>

⁴⁹ De las fuentes consultadas, tanto Mejía como Carmona de Alva, revelan en sus escritos que se han llevado a cabo talleres de sistematización de las experiencias en las que han participado las socias de la Maseualsiuamej.

develado para ellas ese cambio. Por tanto, como menciona Turner, el ritual cumple con su función orética de impulsar la acción y el pensamiento:

...lo que aprendí [en los talleres], lo empecé a practicar en mi casa, con mis hijos, que eran chicos, que aprendí en la organización que a los hijos, las niñas y los niños lo pueden hacer igual las actividades de la casa, yo ya les empezaba a decir, tenían sus seis, sus ocho años 'tú hijito puedes barrer acá porque yo estoy bordando', el otro 'pues ya tú empieza a lavar tu ropita porque mira tú ropa ya está sucia, así empiezas a lavar'

Yo empecé con mis hijos, con mi señor fue muy difícil para que él le dijera que hiciera eso, era como que eso no es para los hombres, no pueden hacer, entonces empecé con mis hijos, después de que mi señor vio de sus hijos ya están de diez años ya están grandecitos pues ellos se bañan y rápido al lavadero y lavan su ropa, como hace sol pues luego lo cuelgan sus ropa, ya mi señor creo que aprendió de ellos ya y empezó a hacer también, porque yo era de mi señor de que hacerle el agua caliente, a dejarle al baño y todo su ropa, que sino está roto, que sino sé qué, o sea es casi de bañarlo, pero a partir de eso *empezó a cambiar mi vida, tanto con mis hijos, ya cuando fueron más grandecitos pues ya empezaron a preparar su comida, no podían hacer tortillas porque es con el metate y haces tortillas, tortillarles, pero si, yo preparo tortillas y ya ellos empezaban a hacer la comida, haciendo salsita o huevos, y ya mi señor de ahí fue aprendiendo ya con mis hijos, primero mis hijos y ya él le siguió también, hasta el momento pues él sabe cómo guarda su ropa, él sabe cómo lavarlo, pues a veces le falta una lavadita nada más, pues le digo: pues es que aquí así le haces y yo no le hago, así le haces y ya.* (Casa_M2, entrevista personal, 2014. Cursivas mías).

Lo analizado hasta aquí nos muestra que en el drama social de la Maseulsiuamej hay una teatralidad en el que se muestran las tensiones en la que estuvieron las

mujeres indígenas. Al reordenar las escenas, observamos cómo se ha configurado este performance, donde se ha puesto de manifiesto no solamente las normas sociales persistentes en la comunidad, sino también la manera en que se utilizaban los símbolos por cada uno de los grupos establecidos en las relaciones categóricas (mujer indígena-hombre).

El performance de la Maseualsiuamej es reforzado en los relatos que hacen las mujeres en las diferentes entrevistas o talleres de recuperación en los que han participado, en ellos, su posición en el estrado público se centra en como las relaciones sociales en las que estuvieron inmersas antes de la creación de la Maseualsiuamej fueron muy asimétricas para ellas, soportaron las maledicencias tanto de los hombres, como de autoridades y gente mayor de la comunidad. Los conflictos entre indígenas y mestizos, tuvo una arista importante cuando la organización Tosepan se logró instituir en la comunidad: la cuestión de la norma social con respecto a las mujeres.

Ese deber ser de la mujer indígena, se vio de repente interrumpido por las actividades que éstas realizaban en la organización. Pero esta cuestión no hubiera alcanzado su clímax sin el acompañamiento de las estudiantes. Así, en los relatos que se nos presentan en diversos documentos, muestran como hubo un antes y un después con la creación de la propia organización y la asistencia a los talleres. En un documento de la organización así lo manifiestan:

El objetivo inicial fue buscar mercado a precios justos para la venta de artesanías, vimos la necesidad de mejorar la calidad de nuestros productos mediante talleres y cursos de corte y confección, retomando la forma organizativa comunitaria; en la que *nos repartíamos tareas y nos turnábamos para ir a vender en las universidades con el apoyo de las personas que nos ayudaron a organizarnos, también vimos necesario rendir informes mensuales a las socias por lo que tuvimos que aprender lo básico de contabilidad, desde el inicio de la organización vimos la importancia de además de producir y vender las artesanías, nos reuníamos para reflexionar sobre nuestra problemática como mujeres, trabajando en proyectos*



Casa abierta al tiempo

educativos sobre el conocimiento de nuestros derechos, el tema de la salud y el cuidado del medio ambiente y recuperar la revalorización de nuestra cultura indígena, pues debido a la gran discriminación que existía entonces hacia los indígenas se empezaba a perder la lengua materna y la vestimenta tradicional, así también algunos conocimientos empezando a perderse la sabiduría del pueblo. (Tríptico de la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij. Cursivas mías).

Es a través de este performance que el grupo Maseualsiuamej se representa a sí mismo como un conjunto de mujeres indígenas organizadas en torno a una perspectiva de género que a través de la impartición de talleres se enfoca en cambiar el estado de la mujer, sensibilizarla en cuanto a sus derechos (individuales, ciudadanos, políticos, económicos, ambientales) y con ello evitar la violencia hacia ellas mismas.

Como consecuencia de lo anterior, se establece una nueva dinámica en las relaciones de poder no solo entre mujeres indígenas – hombres, sino que las relaciones categóricas se amplían a las organizaciones: Maseualsiuamej – Tosepan, Maseualsiuamej – Organizaciones Civiles y Sociales, Maseualsiuamej – Organizaciones Gubernamentales. Por tanto las narrativas de la organización Maseualsiuamej tienen como fin la de persuadir y construir otro mundo posible⁵⁰,

⁵⁰ Esto se ha logrado, ya que se reconoce a la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij como una organización admirable de mujeres indígenas, basta hacer una búsqueda en google en el apartado de noticias y se encontrarán varios artículos y reportajes que coinciden en resaltar los logros de la organización. Véase:

“Mujeres admirables” en Animal Político, marzo 7, 2013. Consultado el 7 febrero de 2015.

<http://www.animalpolitico.com/blogueros-codices-geek/2013/03/07/mujeres-admirables/>

“Taselotzin, ejemplo del empoderamiento de las mujeres a través del turismo” en Boletín Perspectiva de Género en el sector turismo. Año 3, núm. 2, Abril-Junio 2011. Consultado el 7 de febrero de 2015

<http://genero.sectur.gob.mx/BoletinGeneroVer9/nacionales.html>

“Transformar las costumbres. Contra la violencia de género en la Sierra Norte de Puebla” en Letra S salud, sexualidad, sida. Suplemento de La Jornada. 7 de junio de 2005. Consultado el 7 de febrero de 2015.

https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chromeinstant&rlz=1C1RNAN_enMX454MX454&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=maseualsiuamej+mosenyolchicauanij&newwindow=1&start=10

Página en facebook <https://www.facebook.com/tejiendonuestrasvidas/timeline>

uno en donde sea más equitativo y se visibilice a la mujer indígena, no solo como un agente económico que contribuye al bienestar de su familia, sino un sujeto político que transforma su realidad.

5.4 Los primeros pasos hacia la creación de la organización Maseualsiuat Kali

El proceso por el cual las mujeres indígenas han gestionado el problema de la violencia de género tiene que ver con su propio proceso de transformación de estatus, de su constitución como sujetos sociales que reconocen su propia historia y a partir de ello, la transformarán.

Una pregunta esencial es ¿cómo iban las mujeres a transformar esas conductas, valores, normas en las que ellas habían convivido y qué con los talleres reconocieron como eran utilizadas estas cuestiones por diversos individuos e instituciones para su discriminación? Dentro de la propia Maseualsiuamej ya se habían percatado que era necesario organizarse para llevar esa nueva estrategia a las demás mujeres de la región, ya que como mencionamos en el apartado anterior, ellas se dieron cuenta que la raíz del problema sobre la pobreza, no era tanto que la mujer colaborará con su aportación económica al hogar, sino que las estructuras sociales les impedían desarrollarse y más aún, se ejercía sobre ellas una violencia de género que abarcaban los ámbitos psicológico, físico y económico:

A partir de eso que empezamos a reunirnos, pues somos seis comunidades de las que pertenecemos la organización Maseualsiuamej, y pues de ahí nos dimos cuenta que había algunas compañeras que ya no asistían, ya no participaban en los grupos, en las comunidades, o a veces acá, en el municipio, que se hacían talleres o reuniones y a veces ya no llegaban, o a veces llegaban golpeadas, y luego pues decían pues que se cayeron o se pegaron en alguna parte, pero nunca decían qué es lo que les pasaba. Pero a partir de eso, también nos fuimos dando cuenta de todas esas



cosas y después se piensa que también es importante empezar a trabajar sobre los derechos de las mujeres, porque en ese entonces, nadie hablaba de los derechos de las mujeres, entonces se empieza a trabajar con un proyecto y se empieza a dar talleres en algún lado... (Casa_M1, entrevista grupal, 2014).

El proceso de organizamiento inicio con la propuesta de impartir en las comunidades del municipio talleres sobre derechos humanos, violencia de género, con el fin de que esta cuestión se reconociera no como un hecho natural, sino como el proceso de construcción social desde una perspectiva andrógina. El ritual de transformación que habían llevado a cabo en la Maseualsiuamej les proporcionaba los conocimientos y la visión distinta del orden social que prevalecía en la región:

Este proceso por ejemplo fue desde por ahí desde el 95 al 2000 cuando empezamos por ejemplo a invitar...la organización Maseual por ejemplo realizaba eventos como por ejemplo foros regionales que se realizaban por ejemplo acá en Cuetzalan y ya conocíamos de varios grupos, de varias organizaciones de mujeres y pues lo que hacíamos era invitarlas a esos eventos ¿no?, y a muchas de ellas también les interesó ¿no? el trabajo que realizábamos como organización. También por ejemplo cuando teníamos algún proyecto ya sea de cualquier dependencia que fuera, pues también las invitábamos a ellas a capacitarse y después a capacitar en sus comunidades, entonces desde ahí se vino dando esa...esa coordinación y hubo varias organizaciones que les interesó, por qué, porque veían que también para ellas ahí era un beneficio porque por ejemplo iban a dar talleres a las comunidades y se les pagaba por ejemplo lo de sus día, se les daba una compensación y entonces fue como ellas se fueron acercando más a la organización y continuaron participando. (Casa_M2, entrevista personal, 2010).

La Maseualsiuamej entonces se convierte no sólo en una organización que permite la coordinación con otros grupos, sino que se transforma en un símbolo, que es

reconocido por otros grupos de mujeres en el cual observan que es posible su propio desarrollo y en consecuencia obtener un beneficio no solo en términos económicos, sino, sobre todo, en la valoración de ellas como mujeres indígenas con derechos. A partir de este hecho, la Maseualsiuamej junto con otras organizaciones de mujeres en la región, como fueron Yankuik Siuat, Siuamej Chicauhka Tajkitini y Yankuik Maseualnemilis, conformarán la *Red de mujeres indígenas por la defensa nuestros derechos*. Esta red será de apoyo entre la Maseualsiuamej y las organizaciones para enfrentar el problema de la violencia de género.

En este proceso de impartir los talleres en las comunidades, la Maseualsiuamej estará acompañada por CADEM y la de un licenciado radicado en Zacapoaxtla. Poco tiempo después, CADEM y Maseualsiuamej lograron establecer vínculos con organizaciones gubernamentales como fueron el Instituto Nacional Indigenista, la Secretaría de Salud de Puebla, la Dirección General de Averiguaciones Previas de la Procuraduría General de Justicia del estado de Puebla, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia y la Radiodifusora Indígena XECTZ, la Voz de la Sierra Norte, todas ellas lograron conformar la *Red Interinstitucional para la prevención y atención de la violencia hacia las mujeres* (Carmona de Alva, 2013).

Si bien la Maseualsiuamej estaba logrando que en la región se conociera las acciones que producían la violencia hacia las mujeres, en un determinado momento, se empezaron a percatar que esto no era suficiente, ya que las mujeres violentadas empezaron a acudir a la organización en busca de apoyo para atender el problema desde otro plano: el acompañamiento en la presentación de denuncias ante las autoridades:

[...] entonces anteriormente nos capacitábamos y íbamos a dar capacitación por ejemplo a las comunidades con mujeres y a partir de ese tiempo vimos que era *importante que se tuviera un espacio donde se pudiera atender a las mujeres* porque cuando nosotros íbamos a las comunidades y capacitábamos a las mujeres sobre sus derechos pues ya más adelante vimos que las mujeres nos buscaban a nosotras, nos



Casa abierta al tiempo

buscaban para qué, pues para poder acompañarlas por ejemplo a hacer una denuncia o muchas veces las mujeres nos mandaban a citar, entonces también acompañarlas a esa cita por qué, porque la mayoría de las mujeres no hablan por ejemplo el español, hablan el náhuatl. (Casa_M1, entrevista personal, 2010. Cursivas mías).

De la cita anterior, observamos que las mujeres indígenas transformadas reflexionan (*sensemaking*) sobre su propia práctica, y se percatan que ya no es suficiente con brindar los talleres para la prevención de la violencia de género, sino que se hacen preguntas de cómo gestionar el problema, y la respuesta que encuentran es la de crear un espacio propicio para la atención del problema.

Así, ellas empezaron a ser reconocidas en la comunidad como mujeres con conocimientos especializados sobre el tema y que, por tanto, les podían ayudar más allá de los talleres. Así, las conductas de las mujeres no transformadas propiciarán el proceso del *organizing* de las mujeres indígenas transformadas, el cual comenzará con la búsqueda del espacio físico:

Entonces muchas veces se encontraban con las autoridades de aquí del municipio donde no se entendían porque ni la autoridad le entendía qué decía la señora ni la señora entendía a la autoridad, entonces en varias ocasiones sucedía de que por ejemplo la señora decía una cosa y la autoridad pues ponía otra cosa, no era lo que realmente decía la señora, entonces por todo eso pues nos empezaron a buscar las señoras de las comunidades y vimos que era importante ya tener un espacio para las mujeres... tuvimos un logro [económico] para poder contratar un abogado o una abogada y teníamos un abogado que nos apoyaba, pero pues nada más, por ejemplo venía los días jueves a atender a las mujeres, pero pues se atendían por ejemplo en el proyecto ecoturístico que tiene la organización Maseual, y *en un espacio pues muy abierto, entonces ahí se atendían a las mujeres y pues veíamos que muchas veces cuando llegaban las mujeres y tenían por ejemplo problemas muy*

fuertes pues era muy difícil de que lo platicaran o lo dijeran, pues, delante de otras personas. (Casa_M1, entrevista personal, 2010. Cursivas mías).

Conseguido el espacio en el hotel Taselotzin, este resultó ser inadecuado debido a que era abierto y por tanto no se podía establecer la suficiente familiaridad entre unas y otras para abordar el problema de manera adecuada. Dado este nuevo acertijo que se les presenta a las mujeres indígenas transformadas, entonces vuelven a reflexionar y establecen que el espacio debe ser uno en donde se establezca un proceso de creación de confianza entre ellas y las mujeres que solicitan su ayuda, un espacio propio, diferente a los que pueda tener la organización Maseualsiuamej, como fue el caso del hotel Taselotzin, así:

“... vimos que era importante ya como ir buscando un espacio, un lugar propio para ellas. Y pues más adelante anduvimos gestionando en varias dependencias donde nos pudieran apoyar para poder adquirir una casa o construir una casa para poder atender a las mujeres.” (Ídem. Cursivas mías)

Durante el proceso de la búsqueda del espacio, las mujeres que impartían los talleres en las comunidades no estuvieron ajenas a diversas dificultades, sobre todo, porque ya se habían instalado en la arena pública y sus acciones repercutían no solo con referente al tema de la violencia de género, sino sobre todo, al debido reconocimiento de su labor por parte de las mujeres violentadas de las comunidades tanto del municipio como de la región, situación que conllevó a una nueva dinámica en las relaciones sociales de poder entre mujeres indígenas transformadas y no transformadas con hombres y autoridades en el municipio y en la región.

La condensación de los problemas comenzó cuando ellas habían solicitado a la organización Maseualsiuamej que les brindará un lugar en la casa que funcionaba como oficina de la organización, petición que fue aprobada y se les cedió un pequeño espacio donde se instalaron. Los primeros breves que sufrieron las mujeres indígenas transformadas fueron las amenazas y las críticas, pero el punto culminante o fractura, fue el robo que sufrieron de sus herramientas de trabajo:



...porque al inicio...cuando por ejemplo se dieron cuenta que ya estábamos, que *ya había un espacio donde se pudiera tener a las mujeres* pues sí, *como que para los hombres era como algo malo*, por qué, porque...incluso tuvimos por ejemplo la primera computadora que compramos pues ahí donde teníamos prestado el local pues entraron a robar, se llevaron nuestra computadora, entonces como que querían...*le buscaban pues la manera de que nosotros no...no nos fortaleciéramos sino que desapareciéramos pero pues no....no nos dejamos por qué, porque dijimos 'no, de todas maneras nosotros vamos a seguir adelante, eso que se perdió pues se perdió y vamos a buscarle de otra manera cómo poder hacer para poder continuar adelante...* (Casa_M1, entrevista personal, 2010. Cursivas mías)

Fue este punto de ruptura, lo que provocó que la organización Maseualsiuamej junto con CADEM, buscaran alternativas para la adquisición o construcción de un espacio propio en el que pudieran llevar a cabo sus actividades en contra de la violencia de género y, además, tuvieran seguridad en sus personas. Su exploración comenzó por los recursos que ya tenían a su alcance, así, indagaron en la Red Interinstitucional para la prevención y atención de la violencia hacia las mujeres, de la cual eran partícipes desde hacía varios años ya. Si bien la respuesta provino de la Red, no fue del actor que ellas tenían en mente, el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) sino de la recién creada Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas CDI.

5.5 La creación del proyecto Casas de la Salud de las Mujeres Indígenas para la atención de la salud y de la violencia de género

En las reuniones de la Red participaba el INI⁵¹, pero una vez dada su transformación hacia CDI, esta Comisión decidió llevar a cabo diversos programas que estuvieran apegados a la reciente modificación del artículo 2º Constitucional. Así, en una reunión llevada a cabo Oaxaca, estuvieron presentes en tal evento, representantes de la Secretaría de Salud federal, de la Oficina de Representación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de la Presidencia de la República (ORDPI) así como organizaciones de la sociedad civil.

Es ahí, donde se empiezan a delinear los primeros pasos de lo que sería el proyecto Casas de la Salud Indígena. En esa reunión participaron varias mujeres becarias de la fundación McArthur y de la organización Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer, A.C. (Semillas) junto con Exp_M6, que trabajaba en la ORDPI, Blanca Rico, directora en ese momento de la Unidad de Género de la Secretaría de Salud federal y mujeres del Colegio de México. Uno de los temas analizados en dicha reunión fue el tema de la violencia que existía en las comunidades indígenas:

... cuando presentaron un poco los avances de sus proyectos [las becarias] y todas coincidieron en que había una condición de violencia profundísima en las comunidades, en las sociedades, hacia las mujeres indígenas y que nadie estaba haciendo nada. Y entonces nos pusimos a platicar y dijimos *«pues hay que hacer algo porque aquí se ve como»* ... digo, venían de todos lados traían la misma problemática. Y bueno, ese fue el origen, *empezamos a discutir cómo se podría hacer una respuesta autogestiva* porque por supuesto todas ellas decían: *«no se trata de que el Estado entre a*

⁵¹ Recordemos, como expusimos en el capítulo 2, durante el período de 2001-2003 el INI estaba en su etapa de transformación institucional, por lo que las decisiones trascendentales en materia indígena no estaban en el INI sino en la Oficina de Representación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de la Presidencia de la República (ORDPI), que fue el antecedente de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

nuestra casa y nos diga lo que debemos hacer, cómo resolverlo, sino de generar instrumentos para que las propias mujeres definamos cómo queremos esa atención, cómo queremos bajar la tutela del Estado para nuestros derechos como personas y como colectivas». Tú sabes, vimos que, tanto en salud reproductiva como en acceso a la justicia había una brecha profunda de acceso, o sea, entre que no llegan físicamente los servicios y que no llegan realmente los servicios, se mencionaron casos de compañeras que eran promotoras de salud, dos, que habían muerto de parto, porque no quisieron ir a los hospitales o a las clínicas y eso es como una cosa muy dramática. Cuando ellas eran promotoras, sabían que estaban en riesgo de muerte, sabían que su bebé también podría morir, pero no quisieron someterse a la atención institucional y bueno, ya en temas de justicia pues peor tantito, *entonces la idea fue cómo hacemos para que las organizaciones de mujeres indígenas que ya están consolidadas puedan entrarle al tema y desde ahí recibir un apoyo institucional.* (Exp_M6, entrevista personal, 2011).

Lo relevante de la cita anterior es que nos muestra que hay un cambio en cuanto a la percepción de tratar un asunto público, la gestión de la violencia ya no incumbe únicamente al Estado, sino que se deben integrar los sujetos que directamente están afectados por esta situación, pero no de manera individual, sino a partir dos elementos principales: experiencia en el tema y estar organizadas. Así al tomar como eje esos dos factores, salieron a relucir otros problemas en la formulación del proyecto:

- Que fuera un modelo autogestivo
- Progresivo
- Consolidado
- Que estableciera una relación horizontal entre las instituciones, la sociedad civil que apoya la conformación de las mujeres indígenas.

Estas cuestiones formaron parte de las tendencias que se establecieron en el INI-CDI durante el período que hemos llamado *el neoindigenismo* en el capítulo 3º, esto

es, la participación de la comunidad en la solución de los problemas y atender el problema de forma intersecretarial. Sin embargo, realizar todo esto, no solo resultó complicado, sino hasta utópico, ya que en primer lugar en la sociedad existían muy pocas Organizaciones No Gubernamentales que trataran el tema; una segunda circunstancia fue que no existía una sensibilidad institucional a estos temas, y además la transversalidad resultó ser sumamente complicada por no decir que imposible. Bonfil señala que el proyecto no tenía el apoyo necesario para realizarlo, mas, ¿cómo fue que se hizo realidad este proyecto?, sobre esto reflexiona la propia Bonfil:

¿Cómo se construyó un espacio donde todos estos actores han estado como convencidos de que se necesita?, es algo que hay que revisar, o sea, ¿por qué organizaciones que ni de chiste hubieran trabajado con una administración de gobierno –menos panista- se vinieron a hacerlo?, ¿por qué organizaciones indígenas que han sido supermilitantes firman un convenio con una institución?, y no es la lana, que a lo mejor pero no es ¿no? Es como una convicción de que hay que hacer cosas y que de repente hubo gente sensible en la institución, no ‘la institución’ [CDI] pero gente sensible ahí, gente sensible en la Cámara de Diputados para darle más lana y asegurar la continuidad de este programa. (Exp_M6, entrevista personal, 2011)

Esa *sensibilidad* que comenta Bonfil posibilitó, entonces, que fuera la ORDPI la instancia que se encargó de articular a las diversas organizaciones que participaron en el proyecto. El diseño del proyecto de Casas de la Salud (que un principio así se le denominó) lo realizaron académicas adscritas al Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), sedes Oaxaca y Chiapas. La Secretaría de Salud financió la primera apertura de la Casa con un presupuesto cercano a los seis millones de pesos, los cuales fueron administrados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la CDI como la instancia encargada de ejecutar esos recursos y de poner en marcha el proyecto piloto.



Casa abierta al tiempo

La implementación del proyecto, en su parte del deber ser, nos la presenta CDI_M5, subdirectora de Procesos Formativos y Organización Social de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de los Indígenas (DFCI) en el año 2011:

La CDI tiene su estructura territorial y las oficinas centrales somos el área que define las políticas, entendidos como proyectos, acciones, los procedimientos y, las instancias estatales son el vínculo entre la oficina central y las unidades operativas que finalmente son los centros coordinadores. Y son los centros coordinadores quien[es] tiene[n] la función principal de operar los proyectos en campo, entonces estos centros coordinadores son quienes deben acompañar el proceso de las Casas de la Mujer porque son las que están más cercanas a la Casas. Entonces, en el centro coordinador es donde se reciben los recursos para las Casas de la Mujer y es en donde se hacen convenios del centro coordinador con las Casas de la Mujer para transferirles el recurso que esa es parte de la autogestión, el recurso se les transfiere mediante un convenio y ya las responsabilidades quedan en la organización de mujeres, la responsabilidad respecto al ejercicio de los recursos y a la realización de las actividades que contemplan en el proyecto que presentan para que se les financie cada año.

Entonces ellos son los encargados de ir acompañando a las Casas, al menos eso es el deber ser, las van acompañando respecto a lo que ellas van planteando que necesitan, si necesitan hacer la gestión con el presidente municipal pues entonces la CDI debe abrir esos vínculos para acompañarlas y también dar seguimiento al ejercicio de los recursos y asesoría, esas son como las funciones principales de los centros coordinadores y son los encargos de vigilar que finalmente se cumpla con el proyecto que se planteó. Las delegaciones estatales son quienes concentran la información y también dan algún seguimiento y algún acompañamiento si se requiere de parte de la delegación estatal y ya son quienes nos

rinden los informes a nosotras y son nuestro vínculo con el proyecto de las Casas. (CDI_M5, entrevista personal, 2011).

De lo anterior se desprende entonces que la CDI tiene varias responsabilidades que podemos enlistar a continuación:

- Es la encargada de realizar los convenios con las organizaciones sociales para la realización de proyectos que contribuyan al desarrollo de Casas de la Mujer.
- Supervisar que los proyectos suscritos logren sus objetivos
- Acompañar a las Casas de la Mujer a establecer vínculos con otras organizaciones gubernamentales.

Estas actividades implicaban por tanto nuevas capacidades de gestión de la CDI, cuestión que debió estar acorde con el cambio de INI a CDI, sin embargo, las condiciones, en algunos casos, en las que operaba la CDI eran distintas en cada Centro Coordinador y Delegación:

Ese es el deber ser, pero de repente hay condiciones distintas en cada delegación, y eso hace que a veces no existan condiciones en un centro coordinador para acompañar y entonces lo acompaña la delegación y no el centro coordinador, son los casos que menos suceden, pero también suceden. (CDI_M5, entrevista personal, 2011).

Esta situación ya se presentaba en el extinto INI, por tanto, la gestión del proyecto presentó situaciones problemáticas ya conocidas de antemano, y en el menor de los casos, se lucieron circunstancias nuevas. ¿Cuáles fueron los conflictos más recurrentes? En primer lugar, la existencia de una enorme brecha entre lo que establecía la ley de la CDI y sus estatutos, y su intervención en la realidad. Como lo mencionó Bonfil, era casi utópico realizar un programa con los aspectos que se señalan en la ley, es decir, que tuviera: perspectiva de género, intercultural, sustentable, participativo, con contraloría social. A esto se debe sumar que la estructura principal de la organización gubernamental no tuvo cambios significativos, siguió operando a través del eje oficinas centrales - delegación y centros coordinadores. Otro elemento importante a considerar es que, si bien el

proyecto tuvo al inicio la participación de organismos federales, SSA y CDI, en la actualidad Casas de la Mujer solo lo opera CDI, por lo que la transversalización no logró su objetivo de tratar asuntos de forma conjunta.

Así, las cuestiones políticas y organizacionales fueron las que afectaron al proyecto en su parte interna de su gestión. Por otro lado, los obstáculos de gestión del proyecto hacia el exterior de la CDI fueron la poca (por no decir que nula) existencia de organizaciones de mujeres que trabajaran el tema de la violencia de género:

Ha habido muchos problemas, de repente recibió mucho dinero el proyecto y entonces se ha tenido que inventar organizaciones indígenas y decirles ‘a ver, les vamos a dar una casa’ y entonces se integran mujeres que pues a lo mejor se conocían pero no son una organización y de repente les cae una lana, un espacio, un programa de trabajo, los intereses de medio mundo –que también eso no me acaba de quedar claro por qué les interesa tanto el proyecto a los municipios, a las dirigencias políticas, a los delegados de la CDI...- o sea, esas partes son muy chistosas, no sé qué gracia le ven la verdad porque sí es bien complicado. Pero bueno, el chiste es que ha tenido mucho éxito en ese sentido y...pues bueno, luego tienes un grupo de mujeres que no son orgánicamente una organización, que se están sacando los ojos, que de repente están abrumadísimas, gritándose por cualquier cosa, o sea, muy complicado... (Exp_M6, entrevista personal, 2011).

Entonces como mencionábamos anteriormente, una cuestión es conocer sobre el tema de la violencia de género, pero muy diferente es estar unidas de manera formal y permanente, es decir, a través de una organización:

Hay otras organizaciones que han asumido el proyecto pero que tienen una experiencia, entonces pues sí, a lo mejor tienen mucha experiencia en cajas de ahorro, en comercialización, y son organizaciones de mujeres con mucho peso regional, pero en este tema no tienen experiencia y no están muy dispuestas a aprender

porque pues ya son muy chiras [sic] en otras cosas y por qué van a empezar de cero en una, entonces bien difícil...

Luego hay otras que, pues que estaban muy bien, y de repente les cae esto como propuesta y dicen 'ay, sí, sí' y se meten en unas broncas espantosas, porque además hay mucha expectativa de que, si van a tener un refugio, de que, si van a dar atención y primero se tienen que preparar, entonces ha habido muchas presiones para algunas de ellas. Para otras, pues de repente tener que administrar un millón de pesos al año, cuando no confían en la compañera, no la conocen, pues también ha sido reventar posibles procesos administrativos, o sea, es muy desigual. (Exp_M6, entrevista personal, 2011).

Podemos observar entonces, que el mismo proceso de organizar genera sus propias dinámicas y que éstas no se hacen presente hasta el mismo momento del inicio de la acción organizada⁵².

Pero hay dos circunstancias que son transversales a la gestión tanto al interior como al exterior del proyecto, y son los temas del presupuesto y de la autonomía de las Casas de la Mujer. Al interior de la propia CDI existían muchos prejuicios al proyecto, ya que consideraban que el beneficio era muy limitado y que un proyecto debía enmarcarse, en términos económicos, en amplios beneficios y no en pequeñas organizaciones, es decir, bajo la idea de costo-beneficio resultaba oneroso el gasto con respecto al beneficio. Mientras que, al exterior, lo ha señalado Bonfil, el dinero genera conflictos no solo en cuanto al logro del proyecto, sino la forma en que se administra. El otro punto es el relacionado con la autonomía, concebida a partir de la autogestión. Estos dos puntos son torales en el proyecto, ya que para conformar una organización que brinde determinados servicios, el recurso económico se vuelve trascendental. Pero, las prácticas públicas sobre el desarrollo organizacional se habían dejado de lado al menos desde hacía tres

⁵² Un texto clásico que analiza las restricciones de la acción colectiva es "El actor y el sistema" de los autores Erhard Friedberg y Michel Crozier.



Casa abierta al tiempo

lustros; aunque el desarrollo organizativo de los campesinos había sido una palanca durante una determinada época, este dejó de promoverse:

El último sexenio que promovió la organización social fue el de Salinas, así fuera para sus propios intereses. A partir de entonces no se ha hecho promoción del desarrollo organizativo, campesino-productivo, no lo hay, han sido procesos independientes que tienen sus propias dinámicas y que además son muy débiles, porque, pues tienen lana, y la verdad es que, para organizarse, necesitas dinero, necesitas dinero para convocar a asambleas, a marchas, a tomas, a lo que quieras. Entonces, el proceso de las Casas es también un proceso de desarrollo organizativo, de construcción de derechos, de sensibilización institucional, de ampliación de coberturas de servicios del Estado a población indígena que no los recibe, de generación de información de cuál es la situación de las mujeres en términos de salud reproductiva y violencia, –que no se conoce las encuestas a veces reproducen alguna muestra sobre indígenas, pero en general son promedios nacionales y son brutales las diferencias cuando te vas a una región indígena. (Ídem)

Pero, si como señala Bonfil, el proyecto de Casas era volver a retomar esa cuestión del desarrollo organizativo para la construcción de derechos, de crear una sensibilidad dentro de las instituciones, para ampliar de una manera distinta la cobertura de servicios a la población indígena que no recibe servicios básicos como salud y el tratamiento de la violencia, el problema era entonces ¿cómo garantizar que realmente el proyecto fuera sustentable?, ¿cómo se logra que la organización de una casa fuera autogestiva?

La respuesta fue establecer una estrategia de convertir a las Casas de la Mujer en una especie de híbrido organizacional: por un lado atender el asunto de la salud y de la violencia de género a través de una capacitación y acompañamiento tanto de las instituciones gubernamentales como de las organizaciones civiles; pero para obtener recursos, se les brindaría un apoyo económico hasta que estas mismas organizaciones lograrán *consolidarse* y una vez logrado lo anterior, no depender de

los recursos programados que una institución se los pudiera otorgar, en este caso la CDI.

Entonces las Casas de la Mujer estarían actuando bajo dos lógicas: la cuestión de atender un asunto público, complejo y con muchas aristas de sus consecuencias tanto para la familia, la comunidad y el orden público, y que, por tanto, requiere de una mayor observación de las mujeres para atenderlo de la mejor manera posible. Y la segunda, es la de preocuparse por establecer proyectos, ya sea dentro de la misma CDI o en otras organizaciones gubernamentales, para poder gestionar la atención de la salud y la violencia de género.

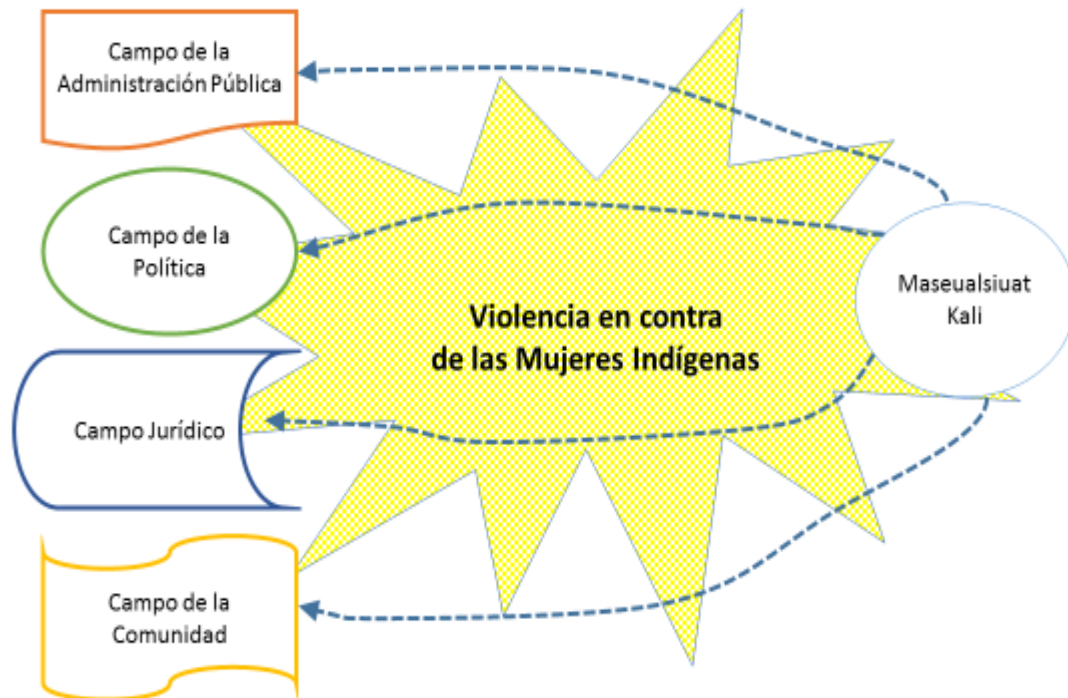
Por tanto, las mujeres que están en la Casa de la Mujer se encontraron en una disyuntiva ¿qué debemos hacer, gestionar el asunto de la violencia de género y la atención de la salud o, realizar proyectos para lograr obtener recursos y con ello atender la violencia de género y la atención de la salud? La autogestión vista así, promueve una visión compleja sobre la administración de la Casa de la Mujer: una gestión de los asuntos públicos compleja aunado a una visión de cuasi-mercado, es decir, los recursos del financiamiento no solo deben provenir de la misma CDI, sino también de la gestión de proyectos de atención social que otras instituciones públicas o gubernamentales ofrezcan para atender problemas específicos. Por tanto, la autogestión tiene estas aristas que considerar:

1. Organizarse para atender los asuntos públicos
2. Capacitarse para la gestión, tanto de la Casa de la Mujer como de los problemas públicos
3. Buscar recursos públicos para la gestión de los asuntos de la salud y la violencia
4. Rendir cuentas sobre el ejercicio de los recursos públicos
5. Informar sobre los avances en los temas públicos gestionados.

La autogestión tiene una clara connotación pública, es decir, incursiona básicamente en los campos de la administración pública, de la política y del orden político de la comunidad o región. ¿Qué consecuencias tiene esto para las organizaciones que asumirán una Casa de la Mujer? Una de las más claras es que en esos campos existe un orden sustentado en leyes, normas, reglas (formales e

informales), es decir, existen reglas del juego con las cuales las Casas de la Mujer tendrán, en unos casos, someterse (la administración pública), en otros, adaptarse (la política) y finalmente, en otras, modificar (el orden político de la comunidad).

Ilustración 12 La Casa de la Mujer y la gestión de la violencia en contra de las mujeres indígenas en los cuatro campos diferentes



Fuente: Elaboración Propia

En la cuestión del acatamiento, es claro que, si la Casa de la Mujer solicita recursos públicos, tendrán que someterse a la rendición de cuentas y la transparencia de los recursos públicos, y sobre esto, ellas no pueden modificar ese orden, dado por la naturaleza pública de los recursos. En cuanto a la cuestión política, la Casa establecerá relaciones tanto con autoridades políticas como con organizaciones civiles y sociales, y sobre esto, deberán aprender a jugar con las reglas ya establecidas, buscar alianzas o coaliciones para determinadas cuestiones políticas en la que se vean inmiscuidas o en una toma de decisión. Finalmente, donde existe una mayor probabilidad de cambio es con referente al orden político de la comunidad, esto debido a que es un terreno que conocen, hay mayor certidumbre y conocen las reglas con las que se lleva a cabo el juego.

Otro aspecto de la autogestión es que no queda claro cómo éste se operacionaliza en las actividades cotidianas que realizan las Casas, así como tampoco su relación con el Estado mexicano:

Entonces, bueno, yo creo que un problema es que no *está claro qué es el ejercicio autogestivo ni para las organizaciones ni para la institución* y eso sí es fundamental, yo llevo dos años tratando de definir en mi cabeza con todos estos elementos qué es la autogestión y cómo se come, o sea, no qué es, eso mucha gente muy brillante que lo ha dicho pero cómo se come en una relación Estado- actor social, o sea, cómo puedo yo ejercer mi derecho a la autogestión frente a una institución que me da la lana, que me autoriza...¿no?, no tengo la respuesta, porque además la institución también tiene una serie de responsabilidades, o sea, tiene reglamentos de transparencia que cada vez son más jodidos y más burocráticos y más enredosos, tienen que responder anualmente por un ejercicio fiscal que ese es... otro drama. (Exp_M6, entrevista personal, 2011. Cursivas mías).

La autogestión tiene entonces un componente de responsabilidad, pero también se intenta que se ejerza con la libertad la toma de decisiones sobre el desarrollo de la organización. Pero esta cuestión, es contradictoria, porque si las organizaciones no logran obtener financiamiento de otras organizaciones públicas o privadas, entonces el proyecto ve limitada su sobrevivencia, por tanto, las CAMI resultan ser frágiles en cuanto al sustento económico:

Entonces bueno, ahí está una justificación, pero en la práctica institucional eso es muy difícil, que eso es la otra, que es muy vulnerable, el siguiente problema es ese, *la dependencia económica*. O sea, para hacer *lo que hacen las Casas se necesita mucho dinero, mucho dinero*, que, sin embargo, hace que las compañeras no ganen más de tres mil o cuatro mil pesos al mes ... No y tú ves de afuera y dices '¿Cómo?', pero si se le dieron 300 mil pesos'. Pues sí, pero 300 mil pesos para diez mujeres, para otras quince promotoras, para salir,



Casa abierta al tiempo

para todo, pues al año... o sea, les estás dando...más teléfono, luz, predial, ¿no?, no es mucho, más bien no es nada o es muy poco. (Exp_M6, entrevista personal, 2011. Cursivas mías).

La cuestión autogestiva implica para las integrantes de la organización otras tensiones que se vinculan con la sobrevivencia de la organización, así, desde el diseño del proyecto hay otros conflictos inherentes para el desarrollo de la organización, y que terminan por reforzar lo que precisamente se intenta evitar, la discriminación de las mujeres indígenas:

Ahora, dentro de las compañeras pues tienes –aunque hay muchas profesionistas- la mayoría tienen serios problemas educativos, o sea, de nivel educativo, tienes el problema de la pobreza que es muy canijo y que hace que muchas de ellas pues deserten, se agandallen algunas cosas a veces, o simplemente no puedan sostener su militancia porque tienen que atender niños, porque tienen que...o sea, como dice una compañera ‘pues está bien que no ganemos nada, pero que traigamos las tortillas de nuestra casa pa’ acá pues sí está muy cabrón’. (Ídem)

Por tanto, la autogestión que es un elemento central no solo genera conflictos para el propio proyecto, sino que también, es la inducción de manera sutil de una ideología de mercado, en la que se niegan las realidades que viven las propias mujeres indígenas y se las induce a la dinámica del mercado, y para ello, las acciones cotidianas que son significativas, pierden ese sentido en aras de la sobrevivencia de la organización. La autogestión es, por tanto, la desvalorización de sus elementos significativos y convertirlos en bienes de consumo masivo:

Yo creo que todas esas cosas son retos enormes y estructurales del proyecto, que hacen que *la gestión no sea ni tan autogestiva ni tan libre ni...digo*, además el proyecto está enfocado a temas, entonces ellas tienen que *hacer un proyecto, un proyecto que se autoriza, esto para recibir el recurso*, muchas tienen iniciativas propias, hay unas que hacen jabones, hay otras que trabajan con niños, hay unos que

hacen teatro, hay otras que este...quién sabe...tienen un temascal. Pero, creo que le falta madurar al asunto, o sea, *que son realmente las menos las que tienen como claro hacia dónde van*, algunas lo están haciendo sin darse ni cuenta, o sea, se están metiendo con redes estatales, con redes nacionales, con redes internacionales, pero ni cuenta se dan, o sea, no ha habido como...no han podido juntar el análisis con la práctica y la práctica con el análisis ¿no? Porque no hay tiempo, no les da la vida, y las ONG's que las acompañan no han sido muy hábiles para eso -en general, hay unas muy buenas-. Hay otras que tú dices 'no manches', tienen abogadas indígenas, promotores hombres para temas de masculinidad y sin embargo no pueden hacer un proyecto, no lo pueden hacer, o sea, un proyecto exitoso, se los tienen que escribir, hacer...no saben hacer eso, entonces cómo gestionas...tú dependes de alguien que te gestione. (Exp_M6, entrevista personal, 2011. Cursivas mías).

La gestión de dos asuntos públicos, como son la atención de la salud y la violencia de género, no resulta sencilla de realizar en la praxis cotidiana, por el contrario, se muestra que el trabajo de gabinete en la planeación del proyecto ha sido ampliamente rebasado, sobre todo al tratar de conjuntar lógicas de buscar presupuesto con la atención de asuntos públicos bajo la efigie de autogestión. Ahora bien, a estas dificultades se suman otras debilidades:

Las debilidades son: una, son estas cuestiones de distintas prioridades y miradas de los tres actores principales; la otra debilidad es que es un programa que requiere mucho acompañamiento, mucha inversión en fortalecimiento de capacidades, en acompañamiento, en gestión, en vinculación institucional y la falta de respuesta de las distintas instancias que debieron estar como apoyando a este proceso, y pues otra de las debilidades principales es precisamente que no tiene aún una estructura institucional que le dé toda la proyección que requiere el programa o sea que el proyecto, la proyección que requiere el proyecto porque no es un



Casa abierta al tiempo

programa, es un proyecto piloto que está sujeto a los presupuestos etiquetados, si el próximo año desapareciera el anexo 10 que es el que etiqueta proyectos de género no habría recursos para continuar apoyando a las casas de la Mujer. (CDI_M5, entrevista personal, 2011).

Lo que señala Rosete implica que no se ha logrado institucionalizar el programa, por lo que se sigue presentando como un desafío y una incertidumbre para todos los actores involucrados, pero además, requiere de un aumento en la capacidad de gestión tanto de la CDI como de las propias Casas, es decir, no solamente es necesario el presupuesto para la operación del proyecto, sino que además, el capacitar y el estar atento a los problemas que se suceden de manera cotidiana involucran tiempo y desarrollo de capacidades (gestión, toma de decisiones, negociación).

Dado lo anterior, entonces se requeriría de una constante comunicación entre los distintos actores, analizando los problemas a los que se enfrentan y la forma de atenderlos. Sin embargo, la CDI se ha quedado sola en la implementación y gestión del proyecto, por lo que se comprueba, que entre el discurso y la praxis existe una brecha con respecto al tema de la transversalidad de los asuntos indígenas entre las distintas secretarías de Estado, y solo puede entenderse, como un mero dejo de intencionalidad.

Si bien lo anterior es cierto, también lo es que se atiende un problema que el Estado y el gobierno por diversas situaciones no han atendido, por lo que la Casa de la Mujer, es el primer paso en la atención de los problemas sociales de salud y violencia, sobre todo en sectores de la población donde no se han instituido las organizaciones gubernamentales para el tratamiento de los mismos. La Casa tiene el propósito de ser un puente entre una comunidad y la institución gubernamental para atender esos casos, por tanto, la Casa de la Mujer no sustituye al Estado en sus responsabilidades, sino que colabora como primera instancia de atención al problema público y para ello, es necesario el financiamiento público y las redes que puedan crear tanto con otras organizaciones gubernamentales como organizaciones civiles.

5.6 La creación de la Casa de la Mujer Indígena Maseualsiaut Kali y la gestión de la violencia de género

Como hemos señalado, en el análisis del *organizing* se presenta una red de acción en la que existe un espacio y un tiempo en el que se presenta un orden institucional que es reconocido como imperante en ese momento. De esta manera, se determina la tarea de organizar en el que se establecen las conexiones y al mismo tiempo, se comparte un marco de referencia. A partir de esto, es que analizamos el proceso en el cual se estableció el vínculo entre el programa de Casas de la Mujer y las organizaciones de mujeres en el municipio de Cuetzalan para la creación de la Casa de la Mujer Maseualsiaut Kali.

Las mujeres organizadas de la Maseualsiaut junto con otras organizaciones de mujeres de la región de Cuetzalan, se habían dado a la tarea de impartir talleres y capacitación en torno al tema de la violencia de género, y que, dado, el reconocimiento a su labor, las mujeres violentadas las buscaban para que resolvieran su situación particular de violencia, y que eso generó la búsqueda de un espacio adecuado para atender de la mejor manera estos casos que se les presentaban. Era el año de 2003 y la búsqueda de las mujeres de un apoyo para tener un espacio propio se había iniciado con la propia red de la cual eran participes.

Sin embargo, ellas habían considerado que era INMUJERES o DIF las dependencias donde les darían el recurso y, sin embargo, provino de la CDI. Una de las mujeres fundadoras de la Maseualsiaut, Celestina Cruz Martín⁵³ nos comparte este inicio del proceso de la creación de la Casa de la Mujer Indígena (CAMI):

Posteriormente, el Centro de Asesoría y Desarrollo entre Mujeres CADEM, con apoyo de la organización regional Masualsiaut Mosenyolchicauanij, nos invitaron a participar en los talleres de

⁵³ Celestina Cruz Martín fue uno de los pilares fundamentales en la impartición de talleres y capacitación para la atención de la violencia de género, así como en la constitución de la Casa de la Mujer Indígena. Celestina falleció en noviembre de 2008, sin embargo, sus testimonios de su participación han quedado asentados tanto en la tesis de Susana Mejía como en la de Adriana Terven, además de varios artículos realizados en compañía de Susana Mejía.



Casa abierta al tiempo

capacitación sobre los derechos de las mujeres y su defensa. Durante estas reuniones, *surgió la pregunta de cómo utilizar estas herramientas para apoyar a las compañeras indígenas en la resolución de sus conflictos familiares, porque nos dimos cuenta que nosotras habíamos podido solucionar gran parte de los nuestros.* Fue así que se propuso elaborar un documento en el que todas participamos opinando desde nuestras experiencias. El resultado fue un proyecto que presentamos al Instituto Poblano de la Mujer en la ciudad de Puebla en el año 2000 y, en 2001, a la Secretaría de Salud en la ciudad de México. Pero fue dos años más tarde que la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas nos propuso para llevar a cabo el proyecto de la SSA de Casas de Salud de las Mujeres Indígenas.

[...] En el mes de agosto del 2003 la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades Indígenas de la CDI informó al CADEM para que fungiera como enlace con las demás organizaciones de mujeres indígenas, en la que Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij fue la organización anfitriona y representante legal.

CADEM convocó a una reunión con las representantes de las organizaciones y con las compañeras que estuvieron participando en los talleres, nos explicaron el proyecto, *que se trataba de un proyecto grande, de mucha responsabilidad, que teníamos que organizarnos como cuando se construyó el hotel Taselotzin.* Qué si queríamos entrarle, a quiénes más involucraríamos, si a otras instituciones, *y dijimos que sí le entrábamos y que sólo organizaciones de mujeres indígenas.* Se nombró a una coordinadora general como se estipulaba, luego decidimos que necesitaría un equipo de apoyo y se nombraron a tres compañeras más, cada una de una organización diferente, quedando CADEM como organización asesora.

La coordinación general y de apoyo emocional quedaron a cargo de dos compañeras de la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij (Mujeres que trabajan juntas). La coordinadora de salud fue de la comunidad de Tzinacapan de la organización Yankuik Siuat (Mujer Nueva) y la coordinación de apoyo legal me quedó a mí (Celestina) de la organización Siuamechicauka Tejkitini (Mujeres Fuertes Tejedoras). *En la Casa trabajamos mujeres indígenas que provenimos de diferentes comunidades del municipio de Cuetzalan y que formamos parte de organizaciones de mujeres preocupadas por apoyar el ingreso familiar, la participación femenina a través de la comercialización de artesanías y proyectos productivos como engorda de animales de traspatio, hortalizas y mejoramiento de la vivienda*⁵⁴.

En reuniones posteriores, con las ahora integrantes de la Casa y las asesoras, se organizó el plan de trabajo tomando en cuenta nuestras necesidades propias. Se dio prioridad a la defensa de las mujeres de manera integral, es decir, con las tres áreas de trabajo: defensa legal, apoyo emocional y de salud. (Celestina Cruz Marín citado en Terven, 2009:177-178. Cursivas mías).

De la cita anterior de Celestina, se confirma que el proceso que tuvieron con los talleres y la capacitación lograron el propósito de transformar su estado, esto es, tuvieron un proceso liminal y ahora que ven al mundo desde una perspectiva distinta, su análisis de la realidad a partir de la reflexión las llevo a establecer una acción organizada para romper ese orden en el que se estaba presentando la violencia de género.

Pero aún más, frente al nuevo reto que es el proyecto, no existe, en un primer momento, una total incertidumbre ya que ellas ya poseen la experiencia del hotel Taselotzin. Mas, este será un punto crucial en el desarrollo de las siguientes

⁵⁴ Las mujeres responsables de CAMI son Cristina López (coordinadora general), Angélica Rodríguez (Administración), Aurelia López (Atención a la salud), Celestina Cruz (fallecida)(apoyo legal), Olegaria Saldaña (apoyo legal), Susana Mejía (asesora).



Casa abierta al tiempo

acciones de las mujeres indígenas, ya que su primera percepción es que el proyecto de CAMI tiene las mismas características de Taselotzin, esto es, no repararon en ese instante que los proyectos eran distintos, uno de carácter eminentemente productivo, y el segundo, abocado a la atención de un problema público como es la violencia de género.

Al final de la cita de Celestina se reafirma lo comentado anteriormente, ya que suponen que CAMI es otro proyecto productivo y que por tanto la incertidumbre que podría representar el proyecto puede ser subsanada con la experiencia obtenida en otros proyectos productivos. Finalmente, otro punto relacionado con la experiencia, fue la cuestión de qué organizaciones participarían en la creación de CAMI, y la respuesta fue contundente, solamente organizaciones de mujeres indígenas. Esto puede explicarse a raíz de su participación en la Tosepan y los conflictos que ahí tuvieron situación que las llevo a crear la Maseualsiuamej, y que, por esta misma razón, los éxitos logrados en esta organización, las llevo a cavilar que las organizaciones de mujeres podían con la responsabilidad que representaba el proyecto.

La designación de las mujeres que iban a integrar el proyecto fue a partir de la opinión de las organizaciones que habían sido convocadas para tal efecto. La elección se realizó de tal forma que las organizaciones participantes tuvieran una representante en la nueva organización, así, como lo citó Celestina. Una vez escogidas las mujeres que iban a integrar la organización, se les preguntó su opinión si estaban dispuestas a participar como integrantes de CAMI. Una vez aceptada la invitación, entonces, se hizo el proceso de asignar las funciones a cada una de ellas:

Cuando recientemente nos conformamos o nos...ya nos quedamos como coordinadoras de la Casa estaban varias compañeras que pertenecían a la Red, de organizaciones y de instituciones, y en esa...tuvimos una reunión donde platicamos pues...la asesora Susana, ella estaba con nosotras y ella este... y junto con compañeras de la organización Maseual nos platicaron de ese proyecto que se había aprobado y nos comentaron que...este, pues

que era importante formar... *el proyecto solamente pedía una persona, quien fuera coordinadora de esa casa y nosotros internamente dijimos que una sola compañera no iba a poder con todo ese trabajo que era...pues era mucho trabajo ¿no?, que íbamos a nombrar a una compañera quien iba a representarnos ante el proyecto pues, en el proyecto, pero internamente iban a haber otras tres compañeras quienes iban a formar parte de la coordinación de la casa [...]* Sí, yo pertenezco a la organización Maseualsiuamej, mi compañera Casa_M2también pertenece a la organización Maseualsiuamej, *fuimos dos de la organización Maseualsiuamej porque dijimos también en ese entonces las compañeras dijeron pues que el proyecto era de esa organización.* (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

El proyecto señala que se establezca una sola representante del proyecto, pero en la explicación que nos ofrece Casa_M1, se analizó que la responsabilidad era amplia para una sola persona, por lo que se decide que sean cuatro las coordinadoras. Esto implica que dentro de la organización no existan, al menos de manera formal, jerarquías o preponderancia de puestos, por lo que es una organización plana, horizontal. Pero más allá de esto, lo que observamos es el enfrentamiento de dos visiones sobre el diseño organizacional, el primero intenta imponer una estructura que le permita a la organización gubernamental un control sobre la organización indígena. A ello, se opone un diseño que se sustenta no en las relaciones jerárquicas sino en las *communitas*, un elemento que está presente en las mujeres indígenas.

Al examinar la forma en que están repartidos los cargos entre las distintas organizaciones de mujeres, se observa que al existir dos mujeres de la organización Maseualsiuamej nos indica que la organización ha ejercido una influencia en la percepción de las otras organizaciones de mujeres, sobre todo, por las acciones realizadas y los proyectos que han logrado fructificar, y la siguiente expresión así lo demuestra:

La Casa de la Mujer Indígena digamos que es como un...como un...digamos como una hija de la organización Maseual porque el proyecto...cuando recientemente llega el proyecto por parte de la Secretaría de Salud a través de CDI busca a la organización Maseual porque era una organización que ya la conocían varias instituciones y porque ya habíamos trabajado algunos otros proyectos con CDI. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

Para realizar las acciones de la organización, era muy importante que las mujeres adquirieran un espacio para realizar las actividades encaminadas a la gestión de la violencia de género:

Ya teníamos el proyecto y andábamos en la búsqueda por ejemplo de un espacio, entonces fuimos a varios lugares para buscar a ver dónde nos vendían o qué íbamos a hacer pues pero el chiste que teníamos que tener que tener un espacio y ya este...cuando encontramos y nos dijeron que vendían esta casa pues para nosotros fue mucho más fácil, por qué, porque ya estaba construido todo y también veíamos que nos alcanzaba ese recurso que nos habían dado para la construcción o compra de una casa pues nos alcanzaba para esto.

Entonces pues la adquirimos y ya le hemos hecho por ejemplo algunas adecuaciones, pero eso pues ya es más sencillo ¿no?, que tener que construir una casa... (Casa_M1, entrevista personal, 2011).

Fotografía 1 La casa de la mujer indígena Maseualsiuat Kali, Cuetzalan, Puebla



Fuente: Imagen obtenida en trabajo de campo

La adquisición de la casa fue un primer obstáculo que lograron salvar, ya que como se recordará, la atención de las mujeres violentadas se realizaba en un espacio abierto del hotel Taselotzin y esto inhibía a las mujeres que buscaban ayuda ya que sus relatos podían ser escuchados por las personas que se encontraban cercanas a ese espacio. Con la casa, se establece una atmósfera de mayor confianza entre las mujeres que solicitan el apoyo y aquellas que lo brindan:

Porque ya un espacio donde las mujeres podemos escucharlas y que ellas se sientan tranquilas donde puedan desahogarse y que nos entendemos porque hablamos el mismo idioma y que no tengan el temor de que cómo voy a decir, es que no puedo, cuando se van al Ministerio Público pues es que dicen... cuando la organización no se hace cargo 'es que el acto de acuerdo ya está pero que me van a leer pero parece que no estoy de acuerdo o no le entiendo y ya me van a hacer firmar' y entonces es cuando me siento de que es una necesidad, es un logro de que ya se tiene un lugar donde se puede atender a las mujeres. (Casa_M2, entrevista personal, 2014)

La casa se convierte en ese espacio de confianza, pero también de diálogo, razonamiento, comprensión y entendimiento, todo esto a través de la conversación en el propio lenguaje, situación distinta con el Ministerio Público con el que se utiliza un lenguaje distinto, no solo como lenguaje cotidiano (español-náhuatl), sino por la forma en que se emplea uno y otro (técnico-materno⁵⁵).

Con una casa ya propia, no solamente se resuelve el problema anterior, sino también comienza la formalización de las acciones organizadas, es decir, las adecuaciones que comenta Casa_M1 se refieren no solamente al ajuste del lugar para la atención de las mujeres que buscan el apoyo de la organización, sino que también se establece un espacio propio para cada actividad que realiza CAMI, esto es, se inicia un proceso de institucionalización.

En este camino de institucionalización, estuvo lleno de acertijos, y uno de estos comienza con la gestión del asunto de la violencia de género al interior de la CAMI, ya que en un inicio fue confusa:

Pues cuando veíamos que cada quien le jalaba para todos lados y yo me metía en todo, y al final nos tocó la esfera para nosotros nada más, entre la de defensa y de salud y los demás pues bien gracias y entonces es donde vimos que cada quien tiene que hacer su parte, lo que le toca, entonces quien recibe, quien atiende, quien le da seguimiento, en los casos de salud por lógica me tocan a mí, y yo le tengo que dar seguimiento a las visitas, visitas domiciliarias, seguimiento del caso. (Casa_M4, entrevista personal, 2014).

La incertidumbre en la gestión propicio que las mujeres de CAMI tuvieran reuniones para comentar lo que estaba sucediendo al interior de la misma. Una de las primeras cuestiones que se analizaron en el proceso de la gestión fue el nombre de la propia casa. En un principio, la Casa se nombró Casa de la Salud de la Mujer Indígena,

⁵⁵ Sartori, establece que el lenguaje materno es aquél que está al alcance de todos, es el que se aprende en la infancia. El lenguaje especializado, por su parte, son los especiales, los críticos que alcanzan tal denominación porque logran corregir los defectos del lenguaje materno o corriente. Son críticos porque fueron creados a partir de la reflexión sobre el instrumento lingüístico del que se valen; son especializados ya que generan un lenguaje ad hoc para cada disciplina. (Sartori, 2002: pp.19 y 26).

pero esta situación las llevó a reflexionar que el nombre era poco apropiado, ya que en la Casa no se atendía el asunto de la salud, y lo más adecuado era Casa de la Mujer indígena, porque se atendía más el tema de la violencia, y entonces las mujeres le dieron a CAMI un sentido de concebirlo como un centro de apoyo a la mujer indígena.

La atención de los problemas les trajo varias cuestiones que fueron resolviendo con el paso del tiempo. Uno de los primeros conflictos que tuvieron fue la apropiación de los casos como si fueran parte de ellas. Esta situación les trajo dificultades no solo con la gestión del mismo caso, sino que también en sus hogares:

Pues en un principio era difícil, porque es de todos los días y luego nos apropiábamos mucho los casos que pues no nos correspondían, como que sentíamos 'es que ella no se decide' o 'es que él no entiende' y cómo se le haría para que entendiera el hombre también que la mujer o que hay veces pasaba de que algunas mujeres decían 'es que quiero que me ayuden' pero nosotras no podemos decir nada, ella ya le dijimos que es lo que puede hacer pero que ella decidirá y luego algunas mujeres decían 'es que ustedes le digan qué es lo que quiero' pero más ella ya no quiere enfrentarse, entonces eso es lo que a veces nos apropiábamos ya eso, hasta no podíamos dormir, llegando a la casa como que 'híjole, cómo le haríamos para que ella se enfrentara de que dijera lo que siente, lo que uno quiere' pero pues con el miedo pues dicen 'es que ustedes le digan' pero no podemos porque también él dice pues 'es que ustedes dicen, ella no dice', entonces nos apropiábamos eso y eso nos estaba afectando muchísimo.

[...] *en las reuniones como siempre se hicieron desde un inicio sí empezamos a tener reuniones mensuales y entonces nos preguntamos cómo nos sentimos, qué pasó este mes, pues ya es eso, empezamos a decir, entonces tuvimos que buscar estrategias de qué es lo que podemos hacer y sí empezamos a buscar psicólogas para que nos atendiéramos nosotras también porque sino*



Casa abierta al tiempo

vamos a seguir en eso y quién sabe cómo vamos a terminar porque eso cada día va a afectando más y entonces empezamos a tener autocuidados nosotras como personas y todo el personal acá.

Empezamos a tener pláticas, talleres con la psicóloga, de que eso no nos lo debemos apropiar porque eso no es nuestro sino es ajeno o lo que escuchamos aquí lo encerramos, aquí que se quede, no tenemos por qué llevarlo a casa pero *es difícil porque es poco a poquito y fuimos entendiendo, lo que pasa es acá y la pareja sino se deciden nosotras no lo podemos llevar a la casa, porque también ya nos afectaba como que llegando de que porqué y pues algunas veces decíamos 'es que los hombres, es que son', y no, es que debemos dejar acá, eso se soluciona acá y junto con las autoridades.*

(Casa_M2, entrevista personal, 2014. Cursivas mías).

Lo que nos relata Casa_M2 es una arista de cómo se estaban presentando los dilemas al interior de la organización. El deseo de ayudar a las mujeres indígenas perturbó en un determinado momento las actividades de la organización, no lograban diferenciar entre la gestión y la apropiación de los problemas de las mujeres violentadas. Esta situación tuvo repercusiones tanto en sus personas como en lo laboral y en sus hogares, siendo los más evidentes el estrés laboral y el personal.

En las reuniones que empezaron a tener sobre las situaciones que se estaban presentando en la organización, se inició el proceso de reflexión sobre la naturaleza de los problemas, y así dieron los primeros pasos hacia la creación de sentido tanto organizacional como de gestión. Esto se muestra claramente en el relato de Cristina, ya que hace una reflexión trascendental: *¿cómo nos sentimos?* Esto dio pie a comentar entre las propias mujeres sobre lo que deberían hacer en la organización con respecto a los problemas que se les presentaban, que, en algunos casos, eran situaciones complejas. Así, al establecer de manera deontológica el sentido de la organización, lograron también ir construyendo el sentido de la gestión. Comprendieron que la gestión de los problemas se ubica

solamente en la CAMI y en las autoridades, y que de ahí no debería trascender hacia otros espacios, como el familiar.

Es también a partir de este proceso, que se comenzó a ilustrarse lo que se debía hacer con los varones que habían violentado o vulnerado a su pareja. Esta situación creó tensiones al interior de la organización y por ende en la gestión, a continuación, transcribo una parte de la entrevista grupal, y en la que Casa_M4 y Casa_M1 retoman esta situación:

[Casa_M1] Sí, yo creo que sí de alguna o de otra manera y sí hemos analizado, han sido como varios casos, también en donde hemos tenido muy malas experiencias [...] pero sí hemos platicado algunas cosas o *hemos analizado en base a esos casos que han sido muy riesgosos de qué hacer, y hasta dónde sí podemos llegar y hasta donde ya no, porque eso también nos expone a nosotras*. Por ejemplo, el hecho de que venga la mujer y de lo que hacíamos por ejemplo al inicio no, pues es que viene la señora y dice 'yo me salí pero mis hijos se quedaron, acompáñenme porque los voy a traer' y se hacía de ir y acompañarla, ir a recoger a los niños, *pero después nos dimos cuenta pues que no medíamos los riesgos que podíamos padecer en ese momento*, pero sí después empezamos a analizar pues que sí, porque no conocemos al señor cómo es o algunos familiares que estén por ahí cerca, lo que después empezamos a hacer es que pues no, *o lo que hacíamos es por ejemplo decirle a los policías que nos acompañaran pero los policías mientras no llevan una orden ellos no pueden hacer nada*, simplemente nomás ven y ya. Entonces ya nos han pasado así algunos casos, de que por ejemplo, *va la señora y si está el señor ahí pues incluso hasta golpea a la señora y nosotras no podemos hacer nada ahí, porque también nos toca a nosotras*. Entonces como ver todo y hemos analizado esos casos de que *qué si debemos hacer y qué es lo que ya no*.



Casa abierta al tiempo

[Casa_M4] El primer caso que tuvimos fue de una violencia extrema, que sí lo llevó a la separación y no quedó otra más que eso y se tuvo que acudir con el Juez del Distrito y eso ya lo llevaron las autoridades, pero sí como que nos señalaron a nosotras como cambio... de ese problema. En sí haciendo reflexión, entendiendo bien las cosas, nosotros no tuvimos nada que ver [...] porque la señora acudió con nosotros en un primer instante y por eso y el abogado era el que llevó el caso, pero a acompañaba la compañera, que ella pues ya no está con nosotras [se refiere a Celestina Cruz], pero, así como dice la compañera Casa_M1, aunque ella es la que iba, pero no todas estábamos en eso, pero somos el equipo de trabajo.

De ese y de otros problemas que más después nos fuimos encontrando, *que creíamos que haciendo eso o llevándolos a los señores a la cárcel o con el Juez de lo penal, que se arreglara con esto iba a cambiar todo eso, pero poco a poco fuimos analizando, gracias a algunas terapias psicológicas que las mismas asesoras nos daban, fuimos aprendiendo de que no, porque había mujeres que se quedaban solas y después tenían esa preocupación de que cómo van a vivir con sus hijos y les dejaban un montón de hijos, entonces vimos que no era lo importante o la solución, sino que la solución era de arreglar aquí y fue cuando se fue buscando de una forma cómo se dice...(la mediación) para no apartar a esas parejas sino que platicara con los dos. Y fue cuando nosotros empezamos a buscar apoyo con otras personas, para que se empezara a trabajar también con los hombres, que es donde se empezó a trabajar con los hombres, para que los hombres también tuvieran apoyo, terapias de masculinidad para que ellos conocieran el problema, por qué eran así como son, violentos y todo eso. Entonces a raíz de eso, la cosa, todo fue cambiando porque ya no se separaban las parejas, sino que la mujer se iba un tiempo a un refugio temporal para mujeres, y el*

hombre se integraba al equipo de masculinidad para sus terapias, y cada quien recibía sus terapias en diferentes lugares para después ver si pueden estar juntos o definitivamente ya no. Cuando ellos decidían que sí van a estar juntos ‘adelante, vayan’ y se comprometen a ciertas cosas y todo lo que quería la mujer se le platicaba al hombre, que si comprometía a esto y esto pero ya iba cambiando la cosa y si muchas familias cambiaron y pues ahí están (Entrevista grupal, 2014).

Casa_M1 nos pone de relevancia que existen determinados límites para la gestión de la violencia de género, y si bien los talleres de feminismo y empoderamiento que han sido de los temas principales que se han impartido a las mujeres indígenas de CAMI, en estos casos, resultan ser insuficientes para el tratamiento de la violencia, es decir, en donde existe una mayor violencia, sobre todo física, se hace imperiosa la presencia de la autoridad y de sus fuerzas del orden para gestionar estos asuntos tan complejos. Y es aquí en donde el proyecto de CAMI tiene uno de sus puntos más débiles, ya que, sin una adecuada coordinación con las autoridades municipales, la gestión de la violencia por CAMI puede verse muy limitada o nulificada.

Por su parte, Casa_M4 deja de manifiesto que otro asunto que lograron resolver fue dar un cambio de perspectiva con respecto al tratamiento de la violencia de género. Como relata, en los primeros momentos de la gestión, y con lo que hemos mencionado líneas arriba, de la apropiación de los problemas, las mujeres de CAMI consideraban que todo asunto de violencia debía tratarse a través de una pena corporal para el hombre. Sin embargo, esto generaba otros problemas que son también de carácter público, como el apoyo para mujeres violentadas y sus hijos.

Es ante estos problemas que el *sensemaking* empieza a cobrar relevancia al interior de la organización. Los dilemas, las incertidumbres empiezan a agobiar a las mujeres, y entonces, esas certidumbres que habían logrado construir en los talleres sobre lo que debía hacerse con respecto al problema, no resultó ser tan trivial. Han sido las señales las que les permitieron comprender que las acciones



realizadas en la gestión de la violencia no eran las más adecuadas. Esas señales fueron la situación de violencia extrema, la indefensión en que quedaba la mujer violentada y sus hijos.

Así, la gestión que empezaron a realizar empezó a tener consecuencias que ellas no habían previsto y que una vez concluida, no podían hacer nada, no dependía de su voluntad la liberación de los hombres que habían violentado a su pareja. Por tanto, la construcción de significado se hizo de manera grupal, al percatarse que la pena corporal poco o nada contribuía a mejorar la situación de la mujer, ya que, si bien la alejaba de la violencia de su pareja, se enfrentaba a otros problemas, como eran el conseguir el sustento de la familia y el cuidado, al mismo tiempo, de los hijos, es decir, la cuestión jurídica desenmarañaba otras acciones ante las cuales se agravaba la situación de la mujer violentada:

No porque lo que pudimos analizar, es que por ejemplo, en un inicio lo que pensábamos era eso, de que todas las mujeres que llegaban así pues denuncia, denuncia, pero también ante *el Ministerio Público exigen como ciertos requisitos que se deben de cumplir*, que por ejemplo uno de esos y que es lo que muchos casos se fueron abajo porque no pudimos *tener los requisitos que son los testigos, entonces en la comunidad ya hay mucha gente que puede ver las cosas pero no quiere problemas con el vecino, mucho menos con el señor, y entonces no quieren ser testigos*, entonces tuvimos bastantes casos así que se habían presentado denuncias por violencia, de pensión de alimentos pero nadie quiere ser testigo y entonces todos esos casos pues todos se fueron abajo porque allá con el Juez da una fecha y una hora para presentar a los testigos, y si esa fecha y esa hora no llegaron, pues ya ahí se termina todo, porque según para ellos no tiene importancia la persona que está presentando la denuncia.

Entonces veíamos que no se está dando ese apoyo porque en vez de apoyar la mujer se queda igual o hasta peor y entonces lo que pensamos 'entonces ¿cómo le vamos a hacer?', pues pensamos que

era mejor lo que ya mencionaba la compañera, la conciliación, pero *después también fuimos analizando y nos fuimos dando cuenta y también las leyes o ante las leyes nos decían que ante una violencia extrema, no puede existir la conciliación* y entonces todo eso lo que después fuimos viendo es que mejor era dejarlo como en manos de la mujer, o sea que es lo realmente es lo que ella quiere, que es lo que realmente ella necesita, *porque si no estamos como repitiendo lo mismo que hacen las autoridades de que aquí llegas y aquí es donde está tu denuncia, aquí no hay conciliación, no hay que platicar, no hay nada, esa es tu denuncia.* Entonces pensamos ‘no, lo que aquí vamos a hacer es que si llega la mujer lo que vamos a hacer es darle opciones’, ‘mira, tú puedes hacer esto y esto pero esto lleva esto, contiene esto y todo esto y esto y esto va así’, porque lo que decían es que ‘ah, pues es que no me dijeron al principio eso, yo no sabía si todo eso, si el hecho de presentar una denuncia iba a tener todos esos requisitos’, *entonces todo eso fuimos cambiando y ahora lo que hacemos pues es de que llega la mujer y se les pone todo, o sea, llega nos platica su caso, y ya depende de lo que ella quiera se la da opciones* ‘mira, si tú vas a denunciar...’ y más ahorita con las reformas de la ley que se han hecho es muy difícil presentar una denuncia, vas y la presentas pero ahí tarda y creo que ya no necesitan testigos pero hacen investigación y quién sabe qué tiempo se tardan ahora, entonces lo que últimamente estamos haciendo pues es más que nada como conciliar acá y hacer como un acto de acuerdo y ratificarla en el Juzgado indígena para que tenga validez porque nosotras no podemos hacer aquí como una acta de conciliación porque somos solamente una organización pero ya ratificando ante un Juzgado Indígena ya tiene más validez, entonces es lo que hemos estado realizando. (Casa_M1, entrevista grupal, 2014. Cursivas y subrayado míos).



Casa abierta al tiempo

De lo anterior se desprende, que ese proceso construir sentido a las acciones organizacionales y a la gestión, está presente la pregunta ¿qué está sucediendo?, ¿qué se supone que debemos hacer? Las respuestas a estas preguntas vienen a marcar un elemento que es trascendental en la organización: la diferenciación con las organizaciones gubernamentales. En efecto, en la organización se cavila sobre las acciones que CAMI realizaba en la gestión del problema, y llegaron a la conclusión que no existía diferencia con la organización gubernamental.

El problema no se centraba en la semejanza organizacional, sino en lo que representa la organización gubernamental para las mujeres indígenas. Es decir, Maseualsiuat Kali estaba reproduciendo los patrones de comportamiento de una cultura que no era la suya, por tanto, no era una organización indígena, sino que, en determinado momento, fue una organización con características gubernamentales integradas por mujeres indígenas. Y además ellas percibieron que, si la mujer indígena violentada acudía con ellas, en sí no lograban resolver el problema, al contrario, lo agravaban.

La denuncia no ayudaba a resolver el problema, y más aún, se requería de una serie de requisitos para que se pudiera presentar, situación que muy pocas veces podían, tanto la organización como la mujer violentada, presentar en su totalidad. De esta manera, la denuncia es un símbolo que utiliza la organización gubernamental (Ministerio Público) como elemento de control ante los problemas indígenas –con énfasis en la violencia en contra de la mujer indígena, cuestión que ellas lograron descifrar y ante lo cual, establecieron acciones simbólicas para diferenciarse del Ministerio Público y poder gestionar los casos de una manera distinta. Las acciones simbólicas no solo permitieron diferenciar a la organización, sino que, en ellas, introdujeron elementos de su propia cultura, como es el escuchar a las mujeres, generar confianza, y establecer acuerdos, que son validados por otra organización de significado indígena, el Juzgado indígena.

La gestión de los casos ante el Juzgado les mostró a las mujeres de CAMI, por un lado, que un caso de violencia de género implica a otros actores que no siempre están dispuestos a colaborar, debido a que se les involucra y les puede crear conflictos. Aunado a ello, empezaron a reconocer que en el ámbito jurídico

existe un determinado orden y reglas, y si ellas quieren ser partícipes de ese juego, entonces ellas mismas deben apropiarse de esas reglas y jugar con éstas.

Dado que, al inicio, desconocían esas reglas, reflexionaron que el camino jurídico puede presentarse únicamente en casos extremos, siempre y cuando, cumplan con todos los requisitos, esto es, el acompañamiento a la mujer indígena en la denuncia y las diligencias, además de lograr convencer a las personas alrededor de la mujer violenta que, si fue testigo de los hechos, acuda al ministerio público para confirmar los hechos. En la cita, se nos deja entrever, que la gestión de los casos en un principio partía más del propio deseo de lo que las mujeres de CAMI querían hacer y no tanto de la víctima.

Cuando el asunto trascendía más allá de la denuncia, había desencadenamiento de otras acciones que las mujeres de CAMI conocían relativamente, pero que desconocían otros, y que, además, las consecuencias que ellas conocían no las hacían explícitas a las mujeres que solicitaban el apoyo, daban por hecho, que las mujeres violentadas conocían las consecuencias de una denuncia. Así, de manera un tanto instintiva, las mujeres de CAMI empezaron a comprender que el asunto de violencia de género implicaba a otros actores y que tenía repercusiones para todos los involucrados, por lo que el problema no solo implicaba a dos personas (mujer y hombre) sino que trascendía a ellos, como eran los niños:

Por ejemplo, a veces hasta pensábamos 'a lo mejor también estamos violentando los derechos de los niños por estar haciendo las separaciones o las denuncias', todo eso se va analizando porque lo que también queremos proteger los derechos de las mujeres y de los niños y creo que a lo mejor no está bien lo que estamos haciendo, entonces por eso siempre lo vamos analizando, algún caso pues lo analizamos primero, qué es lo que debemos hacer y para actuar, no actuar de inmediato como antes se hacía. (Olegaria, entrevista grupal, 2014).

De esta manera, en el proceso de gestión, la reflexión grupal permitió comprender que se incluían de forma directa las leyes, las organizaciones del Estado, los sujetos



Casa abierta al tiempo

del conflicto y de manera indirecta, los hijos. Y ante ello, la conclusión que obtuvieron fue que requerían cambiar el proceso de gestión, dado que empezaron a clarificar que el tema de la violencia de género era una cuestión pública.

Reconocido el problema, entonces el siguiente paso era ¿cómo debemos gestionar el problema público y evitar repetir lo que acaban de reconocer? La respuesta la hemos comentado líneas arriba, establecer alternativas de solución en una atmosfera de confianza y dialogo. Pero lo será el proceso mismo de la gestión del problema la que marcará y reforzará la diferencia y distinción⁵⁶ con las organizaciones gubernamentales.

Para establecer esta gestión diferenciada estuvo marcada por diversos obstáculos, uno de estos problemas fue con referente a las acciones que cada una de las mujeres debía realizar frente a cada mujer violentada que solicitaba el apoyo de la Casa. Existía confusión en cuanto a las acciones a realizar por parte de cada una de ellas. Estas situaciones (acertijos) fueron analizados en las reuniones mensuales que tenían las mujeres de CAMI junto con las asesoras, y entonces llegaron a la conclusión que debían establecer una rutina de atención para las mujeres violentadas. La rutina no solamente redujo el grado de incertidumbre, sino que además reconocieron y comprendieron los resultados de cada una de las estrategias de atención que formularon en un esquema de atención.

Otro punto que se logró con el esquema de atención, fueron las acciones que cada integrante de la organización debía realizar, y aunque con anterioridad ya se había establecido la división del trabajo al interior de la organización, no existía ese *espíritu de cuerpo* en la Casa, es hasta la implementación de ese esquema que se genera un equipo de trabajo:

[...] Pero sí hay muchos días donde hay citados, llegan nuevas mujeres, hay que ir con el juez, hay que ir con el Ministerio Público, hay que ir al juzgado indígena, este...la abogada no está porque se fue al Distrito a Zacapoaxtla, la compañera del área de defensa no

⁵⁶ Díaz (2014:231) nos recuerda que la exigencia primera de todo pensamiento, es la de establecer diferencias, distinciones, de ahí que cite a Lévi –Stauss sobre el sentido del totemismo “Si se nos permite la expresión, *no son las semejanzas, sino las diferencias las que se parecen*”

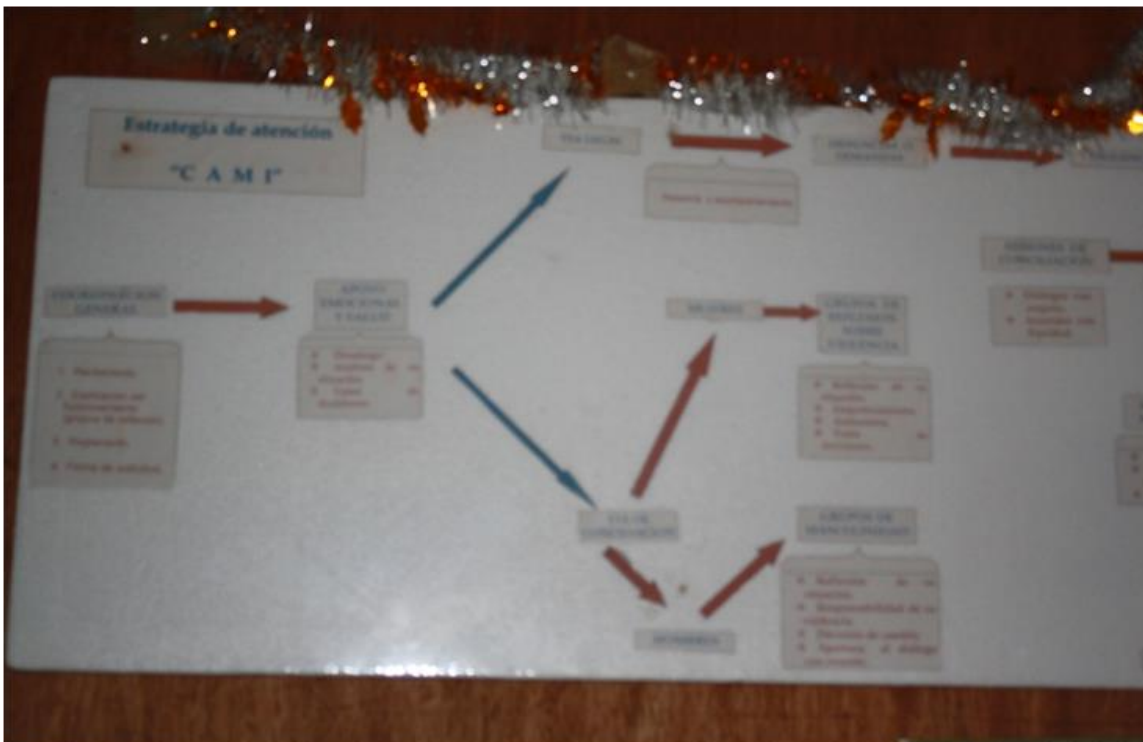
está porque se fue a...este a acompañar a una mujer este a...con algún juez o en alguna junta auxiliar. *Entonces cuando...muchas veces cuando no estamos o salimos nosotras a capacitaciones o a reuniones pues siempre hay una compañera quien se queda acá y ella es quien le toca hacer todo eso porque no estamos, entonces cuando no estamos no porque ahorita no está la compañera de defensa le voy a decir a la señora 'oye, ven mañana porque ahorita no está la compañera de defensa', no, sino que entre nosotras nos apoyamos, nosotras este...yo también la puedo apoyar a ella, sé qué es lo que se tiene que hacer y la apoyo, cuando yo no estoy ella me apoya a mí y así vamos.* (Casa_M1, entrevista personal, 2010. *Cursivas mías*).

Fotografía 2 Pasillo de ingreso a la Casa Masealsiuat Kali y mampara de anuncios y cárteles



Fuente: imagen obtenida en trabajo de campo.

Fotografía 3 Cárter de la Estrategia de Atención CAMI en la mampara de anuncios y cárteles



Fuente: imagen obtenida en trabajo de campo.

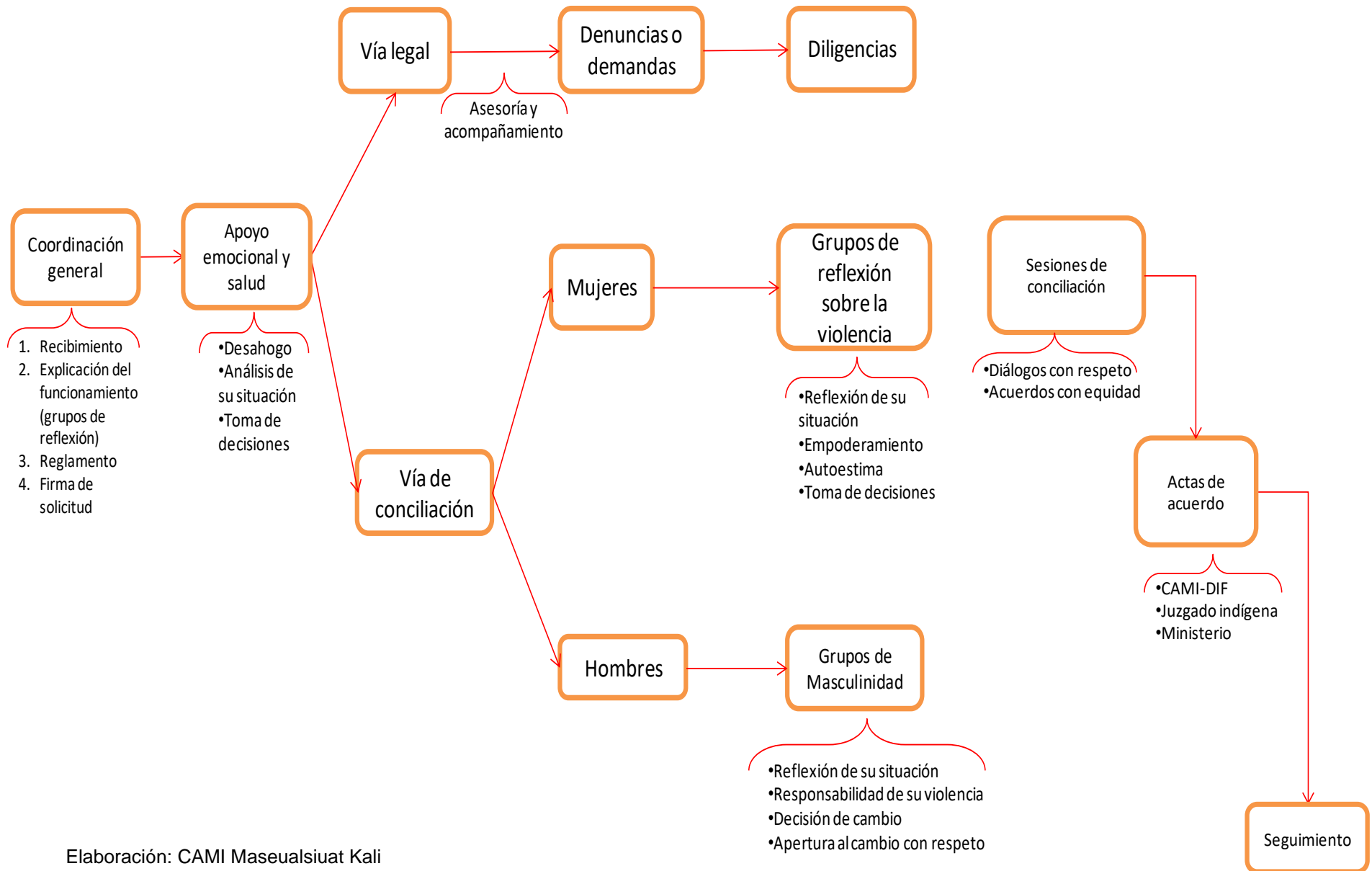
Del esquema de estrategia de atención que realizaron las mujeres indígenas, el cual se encuentra en el pasillo de ingreso a la casa, resaltan varios aspectos:

1. La división del trabajo en la organización.
2. Desde la atención, se hace reflexionar a la mujer violentada de las opciones que se pueden realizar para tratar su problema.
3. La toma de decisiones, la cual es responsabilidad de la mujer violentada, de ahí a la lectura del reglamento y la firma de una solicitud, por lo que la organización se asegura contra cualquier posible conflicto por la atención que brinda en el tratamiento del problema.
4. Las vías de solución del problema: jurídica y negociada.
5. Los actores que intervienen en el conflicto, en un primer momento, la mujer violentada, el hombre y CAMI ya sea, según el caso, como organización mediadora o acompañante en las diligencias jurídicas. En un segundo

momento, intervienen ya instituciones que pertenecen al Estado mexicano: DIF, Juzgado Indígena y Ministerio Público.

6. La reflexión que abarca tanto a mujeres como a hombres (si éstos desean participar en el proceso). En el esquema se visibiliza el intento de establecer un equilibrio en las relaciones de pareja (relaciones de poder), ya que mientras se intenta empoderar a la mujer (tanto en la estima como en la toma de decisiones), a los hombres se les hace notar de la responsabilidad que trae consigo la violencia que ellos ejercen en su ámbito familiar.

Ilustración 13 Estrategia de atención en la Casa Maseuasiuat Kali



Elaboración: CAMI Maseuasiuat Kali

Uno de los problemas que no se muestra en el esquema, y es algo que hizo notar Casa_M1 en una cita anterior, es, si la pareja de la mujer violentada es muy agresiva, no se resuelve el conflicto, sino que puede agravarse, o en todo caso, involucrar hasta a las mujeres de CAMI. En su narración, Casa_M1 señalaba que, ante la violencia de género en su aspecto físico, se podía presentar aun estando ellas presentes, esto implica que la coordinación con otras organizaciones gubernamentales no puede dejarse hasta al final, en las actas de acuerdo.

La presencia y coordinación con otras instituciones del Estado deberá estar presente desde el inicio de la atención del problema, dejar claro en el esquema, que CAMI es una organización civil intermediara entre la población objetivo y las instituciones gubernamentales, donde el conflicto puede ser resuelto ahí o trasladarse a las otras instancias para un tratamiento más especializado. Otro punto a resaltar son los talleres de empoderamiento y autoestima que se marcan en el esquema, son necesarios, pero no suficientes para atender el problema de la violencia de género hacia las mujeres indígenas, sobre todo cuando persiste la violencia física.

Un aspecto que ha sido transversal en CAMI desde su creación, ha sido el tema del presupuesto. La organización ha estado en graves aprietos debido a la tendencia que habíamos señalado sobre la lógica que se imponen en el proyecto de Casas de la Mujer Indígena:

... bueno, al principio, digamos al 2003 tuvimos el recurso que nos dieron de las Secretaría de Salud a través de CDI, pero en los siguientes años pues sí tuvimos el apoyo de CDI pero por ejemplo era nada más de unos cuantos meses, no era por ejemplo de todo el año, entonces para nosotras sí nos era como muy difícil o era un problema eso por qué, porque llegaban varias mujeres aquí a solicitar el apoyo que se brinda aquí y pues ni modo de que les dijéramos 'saben qué, ahorita no tenemos recurso, no las podemos atender', entonces lo que nosotras hacíamos pues muchas veces con nuestros propios recursos pues tener que estar aquí ¿no?, hubo algunas ocasiones que por ejemplo nos turnábamos y decíamos



Casa abierta al tiempo

‘vamos dos días y las demás otros dos días o tres días para cubrir la semana y que no esté cerrado’ porque ya no teníamos recurso, entonces así fuimos trabajando pero también buscábamos la manera de buscar recursos por otros medios y todo eso que venimos viendo eso nos llevó a que nos teníamos que...teníamos que formar o teníamos que ya constituimos legalmente para poder solicitar recursos porque por ejemplo la organización Maseualsiuamej es una SSS y en estos tiempos hemos visto que a las SSS ya es muy difícil de que les puedan dar recursos, entonces lo que hicimos pues era este...ya organizarnos y formar nuestra propia organización para poder solicitar recursos.

Entrevistador: ¿qué actividades realizaban para obtener financiamiento?

Entrevistada: Pues...por ejemplo en el 2005 participamos en un proyecto...no, fue en el 2005 yo obtuve una beca por parte de la Fundación Semillas, entonces esa beca por más que era personal, solamente para mí, yo pensé trabajarla acá conjuntamente con las compañeras para qué, para que pudiéramos seguir trabajando todo esto que ya teníamos, o sea, siempre lo que pensábamos o platicábamos entre compañeras, de que nos podíamos cerrar la Casa porque teníamos por ejemplo algunos casos que se estaban llevando procesos legales, entonces a eso se le tenía que dar continuidad, no podíamos cerrar la Casa y las mujeres que llegaban también a buscarnos, entonces yo compartí esa beca con las actividades de la Casa, entonces por ejemplo para lo de papelería y todo eso yo tenía recurso para eso entonces yo lo compartía para la Casa.

Y en el 2006-2007 metimos un proyecto también...otra vez a Semillas para que este...para trabajar en las comunidades, también para dar talleres y se nos aprobó ese proyecto, entonces trabajamos con ese proyecto y ya luego en el 2007-2008 una compañera

también obtuvo una beca también de Semillas y también trabajamos ahí con ella y también compartió la beca con la organización.

También hemos obtenido recursos por ejemplo de la Secretaría de Salud también obtuvimos...elaboramos un proyecto y también se nos aprobó, entonces le hemos buscado así a través de las instituciones. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

El problema del financiamiento tuvo repercusión en cuanto a la gestión de la violencia de género. Como apuntábamos en el apartado anterior, las mujeres de CAMI se enfrentan a un problema complejo, y que, por lo mismo, no deberían distraerles de su actividad con otras circunstancias.

Sin embargo, la falta de recursos económicos suficientes hace muy difícil la gestión del problema público. La razón del proyecto es por tanto confusa, sí la de atender un asunto complejo, pero con un financiamiento muy pequeño. Si se desean mayores recursos, entonces, que sean las propias mujeres quienes lo gestionen ante otras organizaciones públicas. Desde esta perspectiva, el proyecto de Casa de la Mujer Indígena parece más un esquema productivo que uno de corte de atención de problemas públicos. Para todas las actividades que realiza la Casa es notablemente la insuficiente los recursos, como lo señaló Exp_M6.

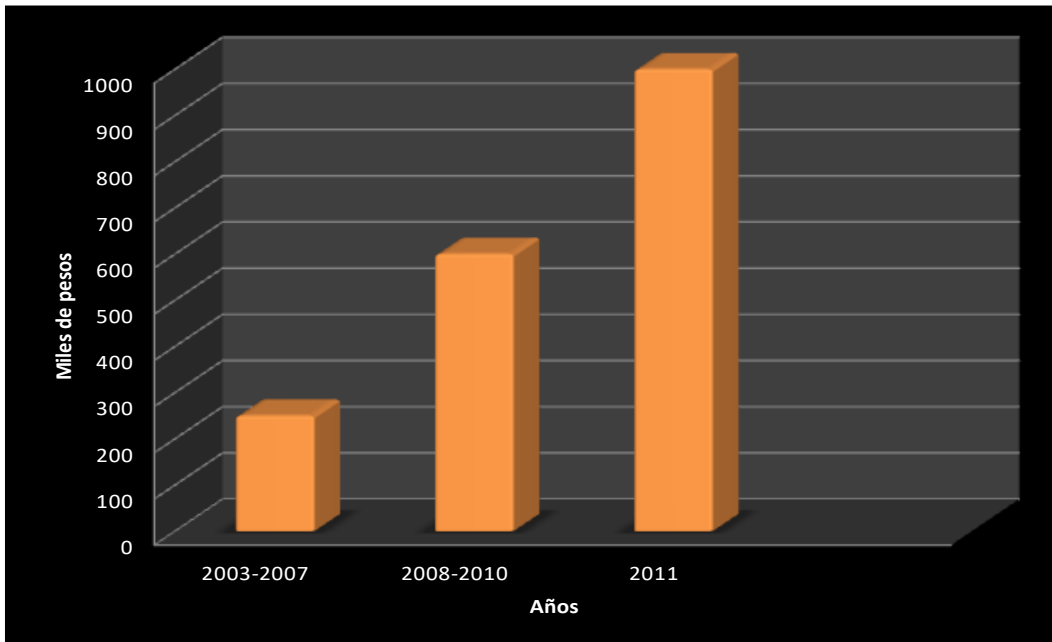
La falta del recurso público genera problemas organizacionales como tensiones y estrés que repercuten en las propias mujeres, como ha citado Casa_M1, y esto muy relevante, que, a pesar de la ausencia de recursos, sean ellas las que establezcan diversas dinámicas para la atención de las mujeres que soliciten su apoyo.

Empero, para la CDI, la visión es distinta, desde que la institución se ha hecho responsable en la ejecución del proyecto, se ha destinado a CAMI, de 2003 a 2007, 250 mil pesos. Del 2008 a 2010, el presupuesto etiquetado fue de 600 mil pesos. Y para el año 2011, se deseaba un presupuesto de un millón de pesos para las Casas que estaban en la tercera fase, y CAMI estaba dentro de esta etapa:

... entonces justo este año acabamos ya de revisar proyectos y cada año se hace y están los convenios que ellas firman, creo que es la única institución que lo hace de que le entrega el recurso a la

organización para que lo ejecute. Entonces hay convenios de transferencia y esos están cada año, de hecho creo que ninguna Casa, ni siquiera Cuetzalan en los proyectos, les pedimos sobre todo a las Casas que ya están en la fase de consolidación y Cuetzalan es una de ellas deben tener a esas alturas ya vínculos y financiamiento de otras instancias, no depender del presupuesto de la CDI, pensando en que en algún momento el presupuesto de la CDI se pudiera retirar, y que la casa tiene que sobrevivir y para eso también se les van dando todas esas herramientas de elaboración de proyectos, de planeación, de gestión para que ellas vayan buscando fuentes de financiamiento de otras instancias, pero hasta ahorita muy pocas, Cuetzalan en algunos años ha obtenido financiamientos de otras instancias para otros proyectos que realizan pero al menos hasta ahora se sostienen del más fuerte que se les da, desde la CDI. (CDI_M5, entrevista personal, 2011).

Ilustración 14 Presupuesto CAMI



Fuente: Datos proporcionados por Patricia Rosete en entrevista personal, 2010.

De la cita de Patricia, se evidencia que la CDI ha inculcado, al menos en este proyecto, la doctrina neoliberal, la cual se ha fortalecido más desde la alternancia política en la presidencia de la república. El proyecto ha logrado brindar un determinado presupuesto a CAMI, pero si por alguna razón, se deja de brindar ese recurso, entonces, la organización debe buscar sus propios recursos para la atención del problema. Desde esta perspectiva, entonces, parecería que el problema de la violencia, al menos para la CDI, no es un asunto público, sino uno con algunas características públicas (casi público) que por lo tanto no requiere de financiamiento para su tratamiento.

Así, la CAMI no se concibe, desde la CDI, como una organización civil que atiende un asunto público, en un intento de gobernanza, sino como un proyecto productivo que requiere de un plan de negocios para generar determinados beneficios y que sea autosustentable. Es pues, la instauración de la lógica del mercado en el gobierno para atender los asuntos públicos.

Esta lógica de la CDI que ha implementado en el proyecto, choca con la de la CAMI. La visión de Nueva Gestión Pública se obsesiona con aplicar las tres E al proyecto: economía, eficacia, eficiencia, pero no solo esto, sino que además hay una exigencia de rendición de cuentas y transparencia en el ejercicio de los recursos públicos. Estas cuestiones, al no ser explicitadas y mucho menos, analizadas de su factibilidad en el proyecto, terminan por ser un obstáculo para la gestión de la violencia de género. Ya que, ante este imperativo, las mujeres indígenas de CAMI para afrontarlo recurren a la solidaridad, al apoyo entre ellas, es decir, fortalecen su *communitas*. Así, la CDI tiene una exigencia técnica (mercado) hacia la organización, mientras que CAMI ha establecido una exigencia social, esto es, encontrar las alternativas que les permitan atender a las mujeres violentadas y el seguimiento a los casos.

Un punto importante a resaltar, es que para poder obtener recursos de otras secretarías de Estado o de alguna institución pública, era necesario que la Maseualsaut Kali fuera una organización con una Clave Única de Inscripción (CLUNI) en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, la cual



Casa abierta al tiempo

se sustenta en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC).

Bajo esta ley, las organizaciones que desean participar en la atención de los asuntos públicos, deben estar constituidas formalmente, llevar registros contables y fiscales, proporcionar la información que la autoridad competente les solicite ya sea en cuanto a programas, patrimonio, ejecución de proyectos, estructura organizacional, operación de recursos públicos entre otros más (artículo 7º, fracciones I-XIII). Al entrar en el campo de la Administración Pública, la CAMI se somete a las reglas existentes, es decir, existe un control tanto de sus acciones como de los recursos que ejercen. ¿Qué implicaciones tiene esto para CAMI? En primer lugar, que, si no se somete a las reglas de este campo, se hace muy difícil su sobrevivencia, es decir, al no tener la CLUNI, la organización dependería de organizaciones civiles, personas físicas o morales que destinaran apoyos para la atención del problema público, esto debido a que no cumpliría con los requisitos que le marca la ley al respecto.

Por otra parte, el control que se ejerce sobre la organización para rendir informes tanto de los recursos devengados como de las acciones concretas realizadas en torno al problema que atienden, genera una nueva dinámica en la que la organización debe prestar particular atención, esto es, tiene que explicar públicamente en qué gasto los recursos y cuáles son los objetivos o metas alcanzadas, hay una supervisión de su actuar, una contraloría, que las induce a una lógica de entender de manera distinta la función que realizan. Finalmente, es la de imponer una determinada estructura organizacional desde la Administración Pública a la Organización Maseualsiuat Kali, ya que deberá asumir una estructura con elementos burocráticos. Sobre éste último punto, existe una disonancia sobre la forma en que se entiende las funciones y la estructura por parte de las mujeres, ya que su organización se parece más a una de tipo horizontal, sin jerarquías y cómo se mencionó anteriormente, con un espíritu de cuerpo:

Pues no, bueno, dentro de esta organización no, tenemos por ejemplo cada quien aunque legalmente no lo pide así ¿no?, porque legalmente por ejemplo no llega y dice 'oyes te traje esto y es para

ti' o 'es para la organización' sino que llegan y siempre preguntan por el representante legal pero nosotras acá por ejemplo cada quien tiene su área de trabajo, sabes qué es lo que le corresponde hacer y no es de que...sabemos a qué horas debemos entrar, a qué horas debemos de salir, qué es lo que tenemos que hacer y no es necesario de que el jefe o la jefa nos diga 'sabes qué, llegaste a tales horas y ya te vamos a descontar' o que, no, cada quien sabe lo que hace pero siempre o hemos platicado por ejemplo en las reuniones de que todas debemos de cumplir y cuando vemos que alguna no está cumpliendo pues también le decimos ¿no?, le decimos de que...pero no es una manera de decirle 'ah, pues yo soy la que te mando y debes de hacer esto y esto...', no, solamente como de ir corrigiendo ¿no?, y siempre hemos dicho eso que, cuando algunas de nuestra compañeras veamos que está mal o alguna de ellas nos vea que no estamos haciendo lo que tendríamos que hacer pues que nos diga, que nos diga.

Entonces siento que aquí nadie, es más, [ni] nadie es menos, no porque nosotras estamos como coordinadoras las promotoras les vamos decir 'sabes qué, tú no puedes entrar aquí' o 'tú no puedes tomar esto', para nosotras acá todas somos iguales. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

Ante la imposición de una determinada estructura organizacional (lo establecido tanto en el proyecto como en la LFFAROSC), las mujeres han decidido que lo formal solo es necesario para cumplir con los requisitos que se exigen en una determinada convocatoria pública, pero es lo informal lo que se sobrepone. De la cita, se refuerza el sentido de *communitas*, ya que, en la organización, se tratan de manera igual, esto no significa que no haya conflictos, los hay, pero estos se analizan en las reuniones que ellas tienen mensualmente y es ahí donde se resuelven:

En el momento en que no todas colaboramos igual, no todas hacemos lo que nos toca hacer porque en un equipo de trabajo tenemos que agarrarnos así, a ti te toca esto, pero lo que me toca a

mí lo voy a hacer y lo que te toca a ti lo tienes que hacer, pero no siempre podemos estar así al día todas, algunas dejamos algunas cosas, dejamos otras cosas y ya lo hacemos como por obligación ya. [Eso] a mí me molesta mucho... [se resuelve] a través de las reuniones, cuando se trata de la atención, pues en la estrategia de atención tenemos análisis de casos y vemos quién está cumpliendo con lo que tiene que cumplir, quién no está cumpliendo, quién tiene que echarle más ganas. (Casa_M4 López, entrevista personal, 2014).

Observamos, por tanto, que las tensiones al interior de la CAMI se hacen complejas, y que, por consecuencia, la atención del problema se convierte en un asunto con muchas aristas a las que se debe prestar atención. Una de estas aristas es la que corresponde al campo de la Administración Pública. La Administración Pública se rige bajo determinadas reglas para su operación y funcionamiento⁵⁷, ante ello, la organización CAMI debía conocerlas para jugar en este terreno, pero además era necesario que desarrollará determinadas pericias para gestionar los recursos ante las distintas dependencias, pero, esto se convirtió en una dificultad más para la organización:

Pues a la vez es un poco complicado por qué, porque muchas veces hay que...o sea, CDI te pide un informe así, INDESOL te pide...INDESOL tiene sus propios formatos y llénalos ahí y escribe nada más estas letras y ya no entran más, entonces como que a veces, por ejemplo, son cosas que muchas veces una institución te pide mucha información y escríbele esto y ya lo puse arriba y ahora ponlo abajo, pero de otra manera te lo pide, entonces muchas veces sí como que es muy complicado ¿no? Y este...en muchas ocasiones por ejemplo este...por ejemplo Secretaria de Salud compruébale de

⁵⁷ Entre las leyes que rigen las acciones de la administración pública y la de sus servidores, están: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; las leyes secundarias; la ley orgánica de la Administración Pública Federal, ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos entre otras más.

una manera, INDESOL de otra manera, o sea, sí es muy difícil porque por ejemplo a veces aquí entre compañeras ya hemos platicado y hemos dicho: 'ay, ¿por qué no se ponen de acuerdo las instituciones y que sea solamente un formato?'. Es que nos piden...es lo mismo, al final de cuenta nos hemos dado cuenta que es lo mismo pero CDI de una manera, INDESOL de otra manera, Secretaría de Salud de otra manera y sí por ejemplo hemos visto mucha...muchas cosas ahí, por ejemplo en los objetivos, que el objetivo este INDESOL te lo pide de una forma, CDI de otra forma, entonces sí de eso sí hemos visto que es muy complicado eso, y mucho más cuando tenemos por ejemplo dos proyectos porque ya metí una información que a la mejor este...aquí me lo está pidiendo de una manera y aquí me lo está pidiendo de otra. Entonces sí es muy complicado y sí hemos platicado y hemos analizado eso de que por qué no se ponen las instituciones de acuerdo y que sea un solo formato para...para todo. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

El desconocimiento de las reglas bajo las cuales opera la Administración Pública y cada una de sus secretarías, órganos desconcentrados y organismos autónomos, las llevo a reflexionar sobre lo que debían hacer, ya que al desconocer muchas de estas cuestiones, necesitaban el apoyo de CADEM y de una secretaria para realizar los trámites, lo que generaba una determinada dependencia. Esta situación se reflejó manifiestamente, cuando la secretaria que trabajaba en la organización, dejó de asistir a la organización, esto le generó una controversia al interior de la organización, por lo que forma en la que lo resolvieron, fue de la siguiente manera:

Después...como cada institución tiene su manera de cómo por ejemplo reportar, cómo dar los informes, pues sí era difícil porque decíamos '¿y 'ora aquí qué va?', '¿y 'ora aquí qué le ponemos?', entonces sí nos costó un poquito pero más adelante pues fuimos viendo también, también algo que se nos...o sea, era mucho más difícil para nosotras, por ejemplo el manejo de la computadora, porque en esos tiempos ya era *cuando empezaban a pedir todo en*



Casa abierta al tiempo

la computadora ¿no?, y que los formatos estaban ahí, todo eso, entonces como que para nosotras sí era muy difícil [...] hubo un tiempo que no tuvimos...un año no tuvimos secretaria y entonces este...vimos que era necesario que nosotras aprendiéramos porque ya teníamos nuestro correo y cómo le hacíamos para contestar correos o checar si teníamos correos o qué, entonces nos dimos cuenta que era importante que nosotras nos capacitáramos, entonces fue como ese tiempo obtuve esa beca⁵⁸ y pues decidí capacitarme y pues no al cien por ciento entiendo, pero sí ya ahora sí ya para checar algunos correos pues yo sí los puedo checar, para contestar, para hace algún trabajo ahí en la computadora pues sí ya le entiendo y algunas compañeras también. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

La reflexión sobre la necesidad de aprender un aspecto tan actual, como lo es la revisión de un correo electrónico, provocó en la organización que fuera necesario involucrarse en esas nuevas lógicas que se establecen desde la administración pública, era al final, la imposición de esas reglas del juego de este campo específico sobre la organización. Empero, estos procesos de aprendizaje fueron fundamentales para conocer este campo y ayudaron para el desarrollo de habilidades y pericias administrativas, mismas que tuvieron una repercusión en la gestión de la organización:

Pues sí nos ha servido de mucho porque nos hemos dado cuenta que, por ejemplo, aunque cada quien nos pida diferentes formas o nos pida 'elabora el proyecto así' y la otra nos la pide de otra manera, *pero al final de cuentas, es lo mismo*. Es lo mismo porque una institución te pide el nombre del proyecto y la otra te lo pide también, una institución te pide un objetivo general y la otra te lo pide también, te pide los objetivos específicos y la otra también, te pide las metas

⁵⁸ Angélica se refiere una beca que obtuvo de la organización Semillas, la cual tenía un rubro de un curso de computación.

y la otra también, te pide un calendario de actividades y igual [sic], o sea, *es lo mismo, lo que pasa es que ahí te lo piden de otra manera.* (Ídem. Cursivas mías.)

Es a través del aprendizaje empírico de estas pericias, que la organización reconoce y empieza a jugar con estas mismas reglas. El reconocimiento de las reglas del campo les permitió comprender otros aspectos de su proceso de gestión, en específico, de los casos que se les presentaba de las mujeres violentadas:

...pues muchas veces el desconocimiento de las leyes, porque muchas veces aunque la autoridad supuestamente debiera de conocer bien las leyes, muchas veces solamente tienen o llevan lo que estudiaron, pero sabemos que, como pasa el tiempo se van actualizando varias cosas, entonces muchas veces nos hemos...nos encontramos pues con autoridades que realmente no están actualizados, no saben de lo que ese va actualizado y *muchas veces los hemos sorprendido* por qué, porque nosotras a veces con todo esto que tenemos, coordinación con diferentes organizaciones y también con instituciones pues muchas veces vamos a capacitaciones también y pues ahí también nos capacitan, nos dicen 'esto...' o 'esta ley se reformó y dice esto y esto, antes decía esto', entonces todo eso y *nos hemos encontrado con autoridades que... pues que no lo saben*, que no se habían enterado, entonces básicamente es eso con las autoridades. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

A diferencia de la gestión administrativa de la organización, se observa que el aprendizaje sobre la gestión de los problemas ante la autoridad no fue empírico sino formal. Esto nos llevaría a preguntarnos ¿por qué para unas cuestiones de gestión, los aprendizajes pueden ser empíricos, y en otros, formales? La respuesta se encuentra en las arenas donde se lleva a cabo la gestión. Ambas arenas están reguladas por leyes y normas, pero los efectos de éstas son de carácter performativo, es decir, la forma en que se sitúan frente al conflicto. En el caso de la arena jurídica, frente al ministerio público, si las mujeres no tuvieran los

conocimientos para gestionar la violencia de género, las autoridades mantendrían frente a ellas determinadas actitudes y comportamientos de indiferencia y discriminación por ser mujeres indígenas.

Es una confrontación directa no solo de saberes y conocimientos, sino de actos y acciones públicas frente al problema. Para el Ministerio Público y demás autoridades encargadas de la procuración de justicia, la presencia de las mujeres indígenas trastocó el orden en el que se hacían las actividades cotidianas sobre la violencia de género. La posición que ocuparon uno y otro grupo en el escenario del conflicto, determinó la manera de resolver el problema de la violencia de género:

*“... porque pues como nosotras como mujeres pues como que siempre por ejemplo al ir ante las autoridades, al ir a cuestionar y...y todo pues, *todo lo que tenga que llevarse legalmente pues como que sí nos veían, así como muy raro ¿no? Porque diciendo ‘pues estas mujeres no sólo este...se conforman con lo que ya tienen, sino que siguen por ejemplo avanzando más’ y entonces este...nosotras también nunca nos dejamos, sino que siempre seguimos adelante”.**

(Casa_M1, entrevista personal, 2010).

Para las autoridades, el tratar de mantener ese orden y evitar la injerencia de las mujeres en esa arena implicó llevar a cabo acciones sutiles de ejercicio del poder, es decir, el conocimiento especializado de los funcionarios públicos implicaba una solución tradicional al problema y reforzaba su posición frente a las mujeres:

“[los problemas] sí los tenemos con las autoridades porque las autoridades muchas veces te ponen un horario y si tú no llegaste a ese horario pues entonces ya no te atendieron y ya los dejan hasta para después o ya se perdió” (Ídem).

En cambio, la arena de la gestión de recursos, es distinta, la ubicación que ocupan en el escenario la CAMI y la CDI y otras dependencias públicas, no es de una confrontación directa, ha sido suavizada, en parte por la labor realizada por la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij y su reconocimiento que ha obtenido en el espacio público, sobre todo, en el ámbito espacial de la CDI.

El conflicto aquí radica en las prácticas cotidianas de la organización para su sobrevivencia, entre las que se encuentra el presupuesto a través de la aprobación de proyectos y la rendición de cuentas. La CAMI, en este sentido, no altera el orden de esta arena, en ella se ha normalizado el que distintas organizaciones indígenas gestionen recursos públicos. Pareciera, entonces, que se reconoce en las instituciones públicas esa alteridad de organizaciones indígenas (y no indígenas) que solicitan recursos públicos. Incluso, era un ámbito en el cual algunas de las mujeres de CAMI ya lo conocían, y aunque no habían hecho gestión de manera directa sobre este tema, reconocían ya algunos de sus elementos, aprendidos también, de manera empírica:

En algunas cosas pues sí ya estábamos, porque ya anteriormente habíamos sido responsables de algunos proyectos, entonces ya teníamos conocimiento de eso, pero sí...después...como cada institución tiene su manera de cómo, por ejemplo, reportar. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

Esta cuestión de la performance no solo se presenta en el ámbito de la administración pública, sino también en el de la comunidad. Para las mujeres de Maseualsiuat Kali, una vez iniciadas las actividades de la organización, les generó conflictos con las demás personas del municipio:

“Tuvimos algunos problemas, este...porque al inicio por ejemplo cuando empezamos a trabajar ya como Casa de la Mujer Indígena y cuando por ejemplo se dieron cuenta que ya estábamos, que ya había un espacio donde se pudiera tener a las mujeres pues sí, como que para los hombre era como algo malo.

[...] pues para algunos casos o anteriormente pues como que sí ¿no?, como que nosotras para ellos o para la comunidad pues éramos como personas malas que íbamos a perder muchas cosas ya, de costumbres que se conservaban, de que por ejemplo de que la mujer si se juntaba o si se casaba debería de estar en su casa, no debería de salir, entonces todo esto pues como que sí era como algo malo ¿no?”. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

Y aunque aún persisten algunas de estas cuestiones en la comunidad, hay también un cambio en cuanto a las actividades que realizan las mujeres, es una percepción distinta, que en cierta manera ha logrado normalizar el campo de la comunidad:

“Sí, sí ha cambiado porque también como CAMI ya es más reconocido a través de las comunidades, también algunas personas valoran el trabajo que estamos haciendo, lo reconocen y lo recomiendan también, por ejemplo entre los mismos hombres se recomiendan, ‘no, si te están mandando a llamar para allá es mejor que vayas antes’, como tienen ese temor también de que antes se estuvo trabajando vía legal piensan que se sigue trabajando igual, que si algo hicieron, faltaron en algo, se va a hacer la denuncia y pues igual van al cerezo; entonces entre los mismos hombres se recomiendan que si se mandan a citar acá es mejor que vengan acá y que no se les vaya a complicar más, entonces pues todo eso...”.
(Casa_M3, entrevista grupal, 2014).

Este reconocimiento también se ha dado en el ámbito de la administración pública:

“También yo creo que, con las autoridades, con los maestros en las comunidades también ha sido como un espacio reconocido, por algunas clínicas de salud, también porque en algunas escuelas nos han solicitado los talleres y con algunas autoridades comunitarias también que se impartan los talleres con las mujeres, con los hombres y con los jóvenes en las escuelas, entonces siento que sí, que ha sido como un espacio ya más reconocido tanto por hombres como por mujeres y autoridades”. (Ídem).

Con el transcurrir del tiempo, ya existe un reconocimiento de las autoridades de la procuración de justicia a las acciones de CAMI, se ha logrado normalizar esta arena en la que interrumpió Maseualsiuat Kali y ahora son las propias autoridades las que invitan a los quejosos que vayan a CAMI para intentar solucionar su problema, es decir, se reconoce la labor que hace la Casa como una primera instancia para la solución del problema:

“Con el Ministerio Público pues ya como que somos más reconocidas, entonces si llega una mujer, una usuaria que quiere hacer su denuncia, a veces no se la toman, primero la mandan acá para que aquí se pueda platicar con la señora de todo el procedimiento que hace rato mencionaba Casa_M1, darle todas las opciones adecuadas para que ella decida cuál y no vaya a lo que es directamente la denuncia y al rato se arrepienta o al ratito no pueda cubrir los requisitos, entonces es así como se está trabajando con el Ministerio Público”. (Casa_M3, entrevista grupal, 2014)

No obstante, aún existen algunas resistencias que se manifiestan más en el sentido de quienes ejercen los cargos públicos. Así, por ejemplo, los cambios en la administración pública pueden implicar que se continúe la labor de la Casa con las relaciones ya establecidas de antemano. Pero ha sucedido que, en ocasiones, se rompen todos estos vínculos y es necesario ir a restablecerlos para que continúe la labor de la Casa.

Esta situación se presenta de manera más recurrente con el gobierno municipal. Los conflictos con otras dependencias, como es el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), se presentan más en el sentido de la concepción del trato sobre este asunto público, ya que el DIF intenta reconciliar a los involucrados, mientras que la Casa, como hemos analizado, no solo intenta reconciliar, sino también presentar la denuncia cuando el caso así lo amerite. Así pues, la labor de Maseualsiuat Kali está en el camino de la institucionalización tanto con las organizaciones públicas como con las autoridades y la región en que se ubica.

Habíamos establecido que las mujeres habían realizado un determinado rito de transformación, un proceso liminal que les permitió comprender la situación de la mujer indígena en la región con respecto al tema de la violencia de género. Pero no solamente hay ritos de transformación, sino también ceremonias definicionales o de confirmación, en la que el performance tiene una gran relevancia, ya que no solo se reafirma lo que se ha logrado, sino que da pie para que se reconozca públicamente como un actor importante en el conflicto.



Casa abierta al tiempo

En el caso de la Maseualsiuat Kali la ceremonia de confirmación se realiza cuando hay reuniones de las distintas Casas que operan en el país. En dichas reuniones, en la que se trata la forma en que han logrado avanzar en sus comunidades ya sea en el tema de salud o de tratamiento de la violencia. Los encuentros tienen un cariz técnico y político. En cuanto a lo técnico se presentan las dificultades que se han presentado en el desarrollo de las actividades de las Casas, dando prioridad a aquellas que son recurrentes en la mayoría de ellas. Y en cuanto a lo político se les establece como un actor político no solo a nivel regional sino también nacional, al considerarlas como un grupo específico. De esta manera, se confirma, lo que comentamos líneas arriba, que las intervienen en el campo de la política:

“Las CAMI son un actor social y creemos que se pueden convertir en un actor político, esto desde nuestra visión... Es un potencial que vemos en las CAMI para posicionar una agenda nacional sobre los temas que se trabajan. Ustedes son un referente local, regional, y queremos que sean un referente nacional, y es lo que queremos lograr aquí, cómo verse como un conjunto de Casas, sobre todo en este momento de coyuntura, transición, es un momento de cambio y hay que prepararnos para eso, nosotras consideramos que este era el tema que debíamos trabajar en este Encuentro”. (CDI_M5, Encuentro Nacional de Casas de la Mujer Indígena, CDI, 2012).

Son estas reuniones las que confirman lo que han hecho las mujeres indígenas de CAMI, el reconocimiento de sus propios pares las fortalece, además de que las ubica en el plano político como una de las Casas consolidadas que ha marcado un camino que las Casas recién constituidas tomaran en cuenta para lograr una gestión más adecuada del problema que atienden:

“De Cuetzalan nos enseñan lo que han hecho y nosotros lo que estamos haciendo que estamos empezando, pero cuanto han avanzado, incluso con jóvenes, me motiva para seguir”. (Esther, Encuentro Latinoamericano “Mujeres Indígenas Trabajando para Prevenir la Violencia de Género y Atender la Salud Sexual y

Reproductiva en sus Pueblos y Comunidades Encuentro Nacional de Casas de la Mujer Indígena, CDI, 2010)

Así, las ceremonias definicionales o confirmatorias nos presentan una nueva relación frente a otros grupos con respecto a un tema, la violencia de género, por lo que notamos un cambio en el ambiente, de esta manera, las ceremonias son una confirmación de la Maseualsiuat Kali que ha obtenido un poder y que por encontrarse en un espacio público, su gestión implica no solo una cuestión técnica, sino también un proceso político, por tanto, la ceremonia es un proceso político, ya que está implicada en la determinación e instrumentación de objetivos públicos y/o en la distribución diferenciada del poder y su uso. Así, su acción se encuentra enmarcada en el campo político, que como hemos señalado en el apartado conceptual, lo que se alude es a la creación de un nuevo orden, en donde las relaciones de poder sean acaso más igualitarias, más justas, reconociendo las diferencias con el orden preexistente, para una transformación del ámbito, en una legítima transición (Díaz, 2014:154).

La concepción de la organización en cada una de las mujeres va más allá de las cuestiones administrativas, técnicas o políticas (que son importantes), la Casa es un espacio donde cada aspecto de la mujer indígena es salvado y resguardo, reconociendo el proceso que llevo a su creación, los distintos conflictos que tuvieron, los lazos tan sólidos que se han generado entre las propias integrantes, pero también reconociendo que el papel de la mujer no está terminado con las labores que realiza la Casa, sino que hay todavía muchos espacios públicos donde la mujer indígena tiene que ser visibilizada, que su participación en el ámbito público es necesaria para tener una sociedad más equitativa, de alteridades y reconocimientos interculturales.

Casa_M3concibe a CAMI como una organización de mujeres indígenas que se identifican no solo por la cultura que comparten, sino además por que las integrantes de la casa han sufrido en su persona la violencia de género:

Pues su nombre lo dice, de que es una Casa, que están mujeres indígenas, que hablamos nuestra propia lengua, que también vivimos algún tipo de violencia desde la infancia, que vestimos igual,

que venimos de comunidades. (Casa_M3, entrevista personal, 2014).

Para Casa_M4, la organización es un espacio para la catarsis, para platicar de los problemas y liberarse de los mismos:

Para mí la CAMI es algo necesario, es algo importante, es un logro porque la mujer puede llegar aquí y refugiarse con nosotras y platicar tranquilamente su problema, y si ella quiere denunciar, o sea actualmente como estamos ahorita, si ella quiere denunciar adelante y si no quiere denunciar, quiere platicar nada más como para desahogar sus problemas, viene, platica y dice todo lo que quiere decir, le damos una opción que varía y que reflexione lo que nosotras le dijimos y para mí es una casa donde siento que es un refugio para las mujeres, no es para que se queden aquí pero es para que vengan a desahogar sus problemas, es como una Casa de Salud que al principio era una Casa de Salud”. (Casa_M4, entrevista personal, 2014).

Para Cristina, la organización es un lugar reconocido que tiene un propósito definido:

“Yo veo que es una casa ya reconocida ya a nivel nacional, no solamente en el municipio, pues el municipio sino lo quiere reconocer, pero sabemos que está reconocido a nivel nacional y que no estamos solas en esta Casa sino hay otras casas y que esas casas igual están trabajando con un solo fin y yo veo que esta casa es muy reconocida ya, en un principio era como que no, pues no puede ser y ahora ya no”. (Casa_M2, entrevista personal, 2014).

Casa_M1 analiza que la organización ha revalorizado el papel de las mujeres que integran CAMI, ya que han logrado superar estigmatizaciones, violencia, amenazas, y que dada la naturaleza del problema y lo que han logrado hasta el momento ha sido una labor trascendental, y que, dada esa magnitud, su trabajo continuará por mucho tiempo:

“Pues bueno, yo considero que es un trabajo mucho muy grande que se ha realizado que de todas las compañeras que estamos aquí han sido muy valientes para poder enfrentar toda esta situación, muchas de nosotras por ejemplo compañeras que tuvieron que enfrentar hasta a su propia familia porque muchas veces nos comentaban, nos decían ‘no, pues yo ya no quiero venir porque pues en mi comunidad me critican así, dicen esto de mí y mi marido, mis hijos me dicen ‘ya no vayas porque si no van a seguir los chismes, a nosotros nos dicen muchas cosas’, entonces yo siento que ellas tuvieron el valor y vieron que todo ese trabajo que ya se ha realizado que es un trabajo que nos ha costado mucho a todos y que yo siento que ahora las que estamos aquí y las nuevas que vayan a entrar o que se quieran incorporar a esta organización deben de llevar siempre muy en mente que fue algo que nos costó muchísimo porque no fue digamos, de un día sino que fue de mucho tiempo, ya muchos años antes ya veníamos trabajando y que fue un esfuerzo muy grande que hicimos para ahora poder tener este espacio, es un espacio que, como siempre lo hemos mencionado no es de nosotras quienes estamos aquí en la coordinación, no es del equipo de promotoras sino es para beneficio de todas las mujeres de este municipio y de otros municipios cercanos a este. Entonces es un trabajo muy fuerte, es mucho valor para poder seguir aquí y toda esta problemática que hemos visto que se ha venido dando tanto en el municipio, en el estado como en el país tenemos un trabajo muy grande todavía que realizar”. (Casa_M1, entrevista personal, 2010).

Ilustración 15 Las integrantes de la Maseualsiuat Kali. De pie: primera a la izquierda Angélica. Sentadas: Aurelia, Cristina, Olegaria.



Fuente: Imagen obtenida en la investigación de campo.

Conclusiones

La respuesta a la pregunta de investigación que se redactó en la introducción, nos permitió comprender lo importante que son los distintos procesos en los que los actores que conformaron la red de acción que tuvo como propósito gestionar la violencia de género a través de la creación de la organización Maseualsiuat Kali. La relevancia de Maseualsiuat Kali no reside únicamente en el hecho organizacional, sino en el proceso por el cual devino.

Así, no es suficiente que existan buenas intenciones generales encaminadas a atender el problema en cuestión, sino que es necesario ir a la particularidad del caso para aprehender la totalidad del hecho social. Aunado a ello, entender que los problemas públicos no solo están presentes los actores afectados por el mismo, sino que existen otros actores y situaciones que deben tenerse en cuenta al momento del estudio como son: intereses, actores secundarios, ámbitos de acción, régimen político, política, políticas, prácticas cotidianas, relaciones de poder, vida cotidiana, y por supuesto, las organizaciones.

Al conjuntar los estos elementos formales y los informales, los inherentes, como son las percepciones, las estigmatizaciones, la discriminación, las posiciones de poder en situaciones públicas (performance), logramos hallar la estructura social, así como su antiestructura en la que se desenvuelve el conflicto y en la cual se observó el performance que los distintos actores representaron. En el transcurso de la investigación descubrimos que en el proceso tanto de la acción gubernamental como en la acción de la propia Maseualsiuat Kali, han obviado muchos elementos intangibles, como las tensiones organizacionales, las dinámicas que se gestan al interior de las mismas, las normas de los distintos campos en la que Maseualsiuat Kali desempeña su labor de gestión del problema. Se da prioridad a lo formal, a los informes, a la cuantificación, a la alineación de objetivos, la relación costo-beneficio, el logro de metas entre otros puntos más. No atender esta situación, es ahondar más el conflicto.

Un aspecto muy importante en la investigación fue el vincular distintos campos disciplinares en el análisis del objeto de estudio, esto por varias razones: la

primera de ellas, es que nos permitió comprender de manera holística el problema. Al incluir las distintas etapas en las que el gobierno mexicano ha atendido el asunto indígena nos marca distintas fases de tensiones en el conflicto. El conflicto visto a través del tiempo es como un sismograma, que registra las pequeñas tensiones antes de que se produzca el cisma o cataclismo. En el caso indígena, las tensiones estuvieron presentes desde el inicio de la colonia y posteriormente con la nación independiente.

En esta primera etapa de la acción pública, como se mostró en la investigación se utilizó al indígena muerto y sus vestigios como elementos primordiales para equiparar las culturas mesoamericanas con la griega principalmente, dejando a un lado, al indígena vivo. De esta manera se puede entender que para fortalecer esta visión era necesario crear organizaciones que propagarán esas ideas, de ahí la importancia de entender la creación de los museos como organizaciones que tuvieron no solamente un fin cultural, sino principalmente político.

En este sentido, las organizaciones culturales para tal fin, esparcieron una percepción sobre lo indígena, ellas mismas se ubicaron como arenas políticas, en las que sus exposiciones fueron claramente un espacio para el performance, en el escenario estaba el indígena idealizado, pero este solo fue un símbolo que utilizaron los investigadores y los políticos en otros espacios públicos como museos y reuniones de especialistas (que fueron también otras arenas) en los cuales representaron y defendieron “la grandeza de los indígenas muertos”. En cambio, para los indígenas vivos, la acción pública se encaminó a eliminarlos mediante el mestizaje, por lo que se empezó a gestar una paradoja en el gobierno mexicano sobre este asunto.

La situación prevaleció en el siglo decimonónico mexicano, sin embargo, la búsqueda de una identidad nacional no solamente fortificará este hecho, sino que a ello, debe ubicarse otro elemento en el análisis, la creación de un sistema político, lo que permitirá comprender el porqué de las distintas acciones públicas que desembocaron en la creación de una serie de organizaciones públicas que intentaron atender el tema indígena.



La transición del régimen porfirista al régimen posrevolucionario no solamente fue una cuestión de establecer nuevas reglas del juego político, sino también de establecer nuevos controles, los cuales, en un inicio fueron inciertos. Los umbrales de transición del régimen político en nuestro país no fueron tersos y sencillos, fueron procesos en los cuales el establecimiento de un nuevo orden político estuvo mediado por la beligerancia de los militares que se convirtieron en caudillos. A esta situación, se debe agregar lo que Korsbaek y Sámano han establecido sobre el capitalismo periférico que se empezó a instituir en nuestro país en esa época, es decir, se requería utilizar la mano de obra indígena, entonces habría que integrarlos a la nación, hacerlos mexicanos.

La creación de organizaciones ex profeso para este tema, muestran dos cuestiones sustancialmente primordiales: en primer lugar, que el régimen político posrevolucionario, en esta primera etapa del caudillaje, no logra establecer las reglas con la que los distintos actores políticos deberán jugar y aunque hay una idea, a veces clara y en otras no tanto, sobre como fomentar el nacionalismo, para los indígenas la acción pasará por la destrucción de su cultura, independientemente de que existían muchos pueblos indígenas, fueron unificados en una sola categoría.

Las distintas organizaciones que se crearon en esta primera etapa tuvieron una visión distinta sobre como fomentar ese nacionalismo, el proceso de la homogenización de la población indígena fue un proceso violento que intento eliminar sus características propias de su cultura, y en ese sentido se les negó como población étnica. Esa estigmatización de identificarlos como flojos, ignorantes, desvalidos, propició que en gran parte del siglo XX, las organizaciones gubernamentales llevaran a cabo prácticas para integrar a esos pueblos originarios a la modernización.

El segundo aspecto se centra en los actores que dirigen esas organizaciones gubernamentales. Los cambios en las organizaciones gubernamentales sobre cómo atender el asunto indígena, en parte se deben a la inestabilidad política presente en esos momentos, pero de igual forma se corresponden con las concepciones que cada intelectual le imprimió a las acciones propias de esas organizaciones. Si bien, se intenta evitar las causas que originaron las acciones que dieron pie a la revuelta

civil de principios de ese siglo, lo cierto es que lo hicieron desde una perspectiva en la que estos intelectuales establecieron lo que era lo más adecuado para los indígenas. Una situación que aún hoy está presente en muchas acciones gubernamentales.

No son los pueblos los que deciden libremente su desarrollo, sino el experto, el hombre de ciencia el que impone las acciones que los indígenas deberán realizar para “salir de su atraso”, para quitarles ese estigma que se les ha impuesto. Así, vemos que las organizaciones no están tuteladas por las cuestiones institucionales, por el contrario, están dirigidas por las orientaciones personales de cada intelectual. De ahí que las organizaciones gubernamentales lleven a cabo estas acciones de integración de lo indígena en la búsqueda imaginaria de lograr la modernidad, pero al mismo tiempo, se convirtieron en arenas políticas, en la que el responsable de la misma intenta imponer su visión sobre las otras posiciones de los demás intelectuales. De esta manera, lo indígena se convierte en un campo político que integrará visiones, símbolos y significados en un intento de mexicanizar a este sector de la población.

En este proceso, el escenario del campo político lo ocuparán actores que vivieron la revolución y quiénes en determinado momento, así lo muestran en sus escritos, tuvieron un proceso liminal, de ahí que la conflagración les abrió la visión para construir una nueva nación que evitara repetir una revuelta bélica y en ese sentido, abatir las carencias que originaron la revolución. Esto queda evidenciado en cuatro actores que trataron el asunto indígena en distintos momentos: Gamio, Vasconcelos, Sáenz y Aguirre Beltrán. Los dos primeros, establecerán dos maneras de concebir la integración de los pueblos indígenas a la modernidad. El primero, creó las zonas de reserva y en ellas se enfocó a analizar sus hábitos y costumbres con el fin de eliminarlos a través de la educación y técnicas de la civilización moderna. Mientras que el segundo, no consideraba que lo indígena debía ser tratado de manera diferenciada o especial. El mestizaje fue la palanca que intentó integrar a los indígenas a la nación, a partir de esto, se fortaleció el proceso de la castellanización, en la que las lenguas originarias se consideraron como uno de los obstáculos más importantes para su integración, por lo que, el aprendizaje del



Casa abierta al tiempo

español era fundamental para la alfabetización, para que posteriormente, ellos aprendieran un oficio.

En este sentido, observamos un campo en el que los actores se han colocado en el escenario, el cual, es aún endeble, no está bien cimentado, precisamente porque se está en el proceso de la institucionalización del régimen político. Por tanto, las acciones serán efímeras y los resultados no serán los esperados. Cada actor se instaló en una parte del estrado y desde ahí, intentó ganar aliados políticos. Tanto Gamio como Vasconcelos no logran obtener ese respaldo, y ambos terminaron por ser alejados de este proceso político.

No es el caso de Sáenz y de Aguirre Beltrán. La actuación del primero está enmarcada en donde el sistema político ha empezado a establecer lo que serán los cimientos del régimen político y los actores que podrán intervenir en él, como fueron: la eliminación del caudillaje, con la transformación del partido nacional revolucionario al partido de la revolución mexicana; el corporativismo social; las reglas de la sucesión presidencial. Aunado a ello, se estableció con mayor claridad la ideología de ese sistema y la cual fue divulgada por las organizaciones gubernamentales, con mayor énfasis, en las organizaciones educativas.

Bajo este marco, se crea un nuevo escenario político, en donde los grupos políticos tendrán una representación muy particular a partir del corporativismo que se ha hecho de la sociedad, lo cual da pie al inicio del proceso de institucionalización de un orden político que durará varias décadas, en el que los actores realizarán sus acciones bajo esas reglas ya establecidas. Así el régimen político logró atravesar ese umbral de transformación, y una vez sentadas las bases sobre las que se actuará, se empezaron a establecer las acciones correspondientes para fortalecer ese régimen político a través del nacionalismo posrevolucionario.

En este sentido, los indígenas debieron acoplarse a estas nuevas reglas del régimen, y para ello, se requirió de una nueva percepción sobre la que se cimentaría la nacionalidad mexicana. Por un lado, se rescatará al indígena muerto, ya sea a través de la plástica, del muralismo o mediante el folclor como fueron los bailes, los vestidos y la gastronomía, que fueron integrados en las organizaciones educativas como actividades sustantivas de lo que era la mexicanidad. Para los indígenas

vivos, el procedimiento fue distinto. Sáenz reconoce que los intentos realizados con anterioridad para atender a los indígenas obtuvieron resultados muy menores en cuanto a la incorporación del indígena a la modernidad y por ello sugiere la creación de una organización que permita de manera general atender el problema.

La instauración del Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas (DAAI), la fundación del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) así como la realización de la Congreso Interamericano Indígena fueron acciones organizadas encaminadas a institucionalizar el asunto indígena en el Estado y gobierno mexicano. Poco a poco se fueron construyendo las organizaciones que tenían una incidencia directa en el tema. Pero no solamente debe comprenderse la creación de estas organizaciones como entidades encargadas de analizar y estudiar las culturas indígenas, con el fin de lograr la integración de los mismos a la nación, sino que éstas debían aportar información relevante para insertar a estas poblaciones a los procesos de producción económica y garantizarla como fuerza de trabajo.

Esto es evidente en el DAAI, que, a pesar de su limitada capacidad de acción, si tuvo criterios que se enfocaron a esta cuestión, al reconocer que los indígenas debían estar sujetos como los demás trabajadores a las regulaciones contractuales, brindarles servicios de seguridad social, así como el fomentar la organización de cooperativas. Estos razonamientos, posteriormente, fueron una parte relevante en el establecimiento, propiamente dicho, de la política indigenista a través del Instituto Nacional Indigenista (INI).

La institucionalización de la política indígena se logra con la instauración del INI en la que Aguirre Beltrán fue su primer director y quién estableció las acciones en la atención de la población indígena. El proceso de la nacionalidad mexicana generará tensiones sobre dos realidades que se están viviendo en el país, y que repercutirá de manera clara con los indígenas. Una vez establecido el régimen político, la visión de la nacionalización y del progreso será palpable para el sistema político con la modernización del país, sobre todo en las ciudades en las que de manera paulatina dejarán sus rasgos rurales para volverse más cosmopolitas. Sin embargo, ese otro México, el México Profundo (Bonfil Batalla dixit) será invisibilizado.



Las acciones del INI radicalizaron las acciones para integrar al indígena a lo mexicano, de ahí que la construcción de centros de salud, carreteras, no solo tuvo como fin la comercialización de los productos de las regiones donde se asentaban los indígenas, sino que además, fue para establecer facilidades para la movilización de esa fuerza de trabajo además de expandir los patrones de consumo que ya se habían establecido en las ciudades. Así, el proceso de integración no solo paso por la cuestión ideológica, sino también por la económica y la corporal. Y aquí las acciones tanto del INI como de las otras organizaciones federales permitieron este proceso de control social.

Los cambios que se presentaron al final de la década del sesenta y en la siguiente década en el INI para atender el asunto indígena, se deben comprender a la luz de los cambios en el régimen político. Retomando a Morlino, podemos establecer que algunos de estos componentes se centraron en modificar las reglas del régimen, mientras que otras fueron factoriales, y serán estas precisamente, las que tendrán una mayor repercusión en el tema indígena. Las tensiones que se generaron en el sistema político tuvieron repercusión en la administración pública, sobre todo, como un intento de reparar la situación vivida en 1968.

El INI no fue ajeno a esto, y los cambios más importantes se ubicaron en el enfoque para tratar a la población indígena (etnodesarrollo), y la otra, a la ampliación de su estructura. La modificación del enfoque tuvo la intención de evitar destruir las culturas de cada pueblo indígena, y para ello fue necesario aumentar la presencia del INI. Mas, era necesario que otras instituciones atendieran algunas de las necesidades de los indígenas, pero no de manera exclusiva, precisamente, la expansión de la administración pública federal se encamino a atender el sector rural, en la que se envolvió a los indígenas.

Una tensión más en el sistema político, en las elecciones de 1976 llevó a establecer cambios en el régimen político dada la pérdida de legitimidad, situación que repercutió de manera directa en la administración pública. La consecuencia fue la creación de la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR), así el INI quedo subordinado a COPLAMAR. Con esta acción, el enfoque del INI vuelve a cambiar y ahora las acciones no se

ubican en la cultura, sino en las cuestiones de marginación y de pobreza. Es esta etapa, en la que se observa un proceso de transición entre un tipo de política indigenista a otra. Esto es significativo, ya que comienzan a ubicarse en la escenografía como aliados los tecnócratas que serán en el futuro los que establezcan las políticas sobre los asuntos públicos.

Los actores de este momento están proponiendo un nuevo orden, y para ello, es necesario cambiar las reglas del juego, cambiar las viejas estructuras políticas del viejo cuño revolucionario. Sin embargo, este proceso no fue terso ni se llevó de manera inmediata. Si bien en el sistema todavía convivían ambas clases de políticos, fue en las organizaciones públicas, sobre todo en Hacienda y Programación que serán clave en este proceso, donde comenzó el desplazamiento de la vieja clase política. Este cambio se notó de manera clara para los indígenas, que, en este tiempo, los recursos para atender a este sector de la población fueron fuertemente recortados debido a la crisis de 1982 y en consecuencia, la retracción del Estado mexicano.

Y es justamente en este tiempo, que hubo un parteaguas para las organizaciones gubernamentales, ya que como se señaló en el capítulo 3, el diseño y configuración de éstas se encaminaron, en primer lugar, a la reconstrucción del país después de la conflagración bélica, y posteriormente, para la estabilización política del sistema y del régimen. De ahí que la administración pública fuera el espacio privilegiado para construir una carrera política, obtener las recompensas del sistema, y lograr la obediencia al mismo mediante la cooptación, el enriquecimiento o la impunidad. Después de terminada la época del caudillaje político, la eliminación política de un actor del campo político solo fue necesario alejarlo de la administración pública.

Con el inicio de la década ochenta, las organizaciones dejan atrás este papel, y se manejan bajo una racionalidad de la eficiencia y la eficacia, así como al mejoramiento de su gestión. Lo importante fue mantener una estabilidad macroeconómica y ello implicó grandes sacrificios sociales. Y esto no fue ajeno al INI, en su interior se ubicaron dos grupos: los que privilegiaban el enfoque

culturalista, y aquellos que promovían los mecanismos económicos, finalmente ganaron éstos últimos.

Por tanto, la política indigenista tuvo un cambio significativo, ya que las nuevas reglas de ese nuevo orden indicaban que la cuestión neoliberal debía llegar también a los indígenas. El desarrollo de las comunidades indígenas ya no era una responsabilidad única del Estado, sino que se convirtió en una cuestión compartida entre Estado y pueblos indígenas. Pero más allá de esto, fue el de crear las condiciones necesarias para que las comunidades indígenas se integraran ya no un nacionalismo, sino a un aspecto más amplio, de trascendencia internacional: la globalización.

Incorporar a los pueblos indígenas no solamente tenía el cometido de la comercialización, sino, sobre todo, aprovechar sus recursos naturales a partir de las reformas constitucionales que se dieron al artículo 27º. Así, los cambios a la constitución convirtieron a los indígenas en sujetos plenos de derechos y obligaciones, cuestiones necesarias para aprovechar tanto su fuerza laboral como sus recursos naturales dado este contexto de la globalización. Y estos aspectos, el INI centro sus acciones.

Sin embargo, las contradicciones del campo aumentaron la tensión y por tanto, el conflicto entre Estado mexicano e indígenas alcanzó su punto más álgido en 1994. La entrada de México al Tratado de Libre de Comercio de América del Norte (TLCAN) mostraba que este proceso de construcción del camino a la globalización fue desigual para la mayoría de los mexicanos y que afectaba de manera especial a los pueblos indígenas. El surgimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) puso en la mesa de la discusión lo que estaba sucediendo con este sector de la población. Así ese orden político que se había instituido tuvo una sacudida que, aunque si bien, logró establecer acuerdos para cambiar los aspectos jurídicos, económicos y sociales que conllevará a mejorar la situación de los indígenas, lo cierto es que la política casi no tuvo cambios significativos.

Un análisis más detallado, nos muestra que los cambios en el INI a lo largo de su historia fueron encaminados a establecer un sistema de control social sobre

los indígenas para incluirlos en el avance del capitalismo en el país y así constituir un desarrollo armónico con los demás sectores de la población. Pero las acciones fueron inciertas, debido a que, en primer lugar, la noción de los indígenas fue tratada como homogénea, situación que en la realidad se presentaba como heterogénea.

En segundo aspecto es que se intentó primero eliminar su cultura y en segundo momento, desentrañar las raíces de la cultura indígena, para posteriormente, integrarlos a la economía del país. Ni uno ni otro enfoque tuvieron éxito, por lo que, al no lograr su cometido de integración, y para evitar problemas de índole nacional e internacional, el gobierno mexicano realizó lo que hacía con el resto de los grupos sociales: llevar a cabo políticas paternalistas y prácticas de cooptación, que fueron evidentes desde la década del cincuenta.

Con la alternancia en la presidencia de la república, se acentúa más el enfoque neoliberal, es el mercado el motor sobre el que giraran las nuevas propuestas, por lo que el Estado se retrae del desarrollo de los pueblos indígenas, cómo señala Tanaka (2008), hubo más mercado y menos Estado. De esta manera, las acciones del INI –que ya provenían desde los tiempos de Arturo Warman en la dirección del Instituto— y que continuaron una vez transformada en la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), se enfocaron a pequeños grupos (fondos de inversión) o a individuos directamente (inversión en capital humano) como señala la autora citada.

A esta situación, se suma que las acciones intentaron desenvolverse a través de la transversalización, que intentó ser una estrategia para atender los asuntos indígenas con acciones coordinadas, lo que involucraba varias inconsistencias, ya que, ante el recorte presupuestal, los recursos deberían provenir de las otras secretarías de estado para atender este asunto, situación muy difícil de realizar, como comento en su momento Exp_M6.

Es decir, cada secretaría defiende su ámbito de competencia no solamente por cuestiones económicas, sino sobre todo políticas. Así, solicitar que una dependencia atienda un asunto de otra secretaría (o Instituto) no depende de la coordinación técnica a la que puedan llegar, sino sobre todo a los acuerdos políticos, cuestión que, en última instancia conlleva a un performance en el campo político.



Casa abierta al tiempo

Cuestión muy bien conocida en nuestro ámbito político en donde ese performance generalmente se realiza en los medios de comunicación.

Esta situación era muy bien conocida por el gobierno de Fox, y no es de extrañar las acciones de Xóchilt Gálvez en este mismo sentido. La estrategia de la distracción pública utilizando un determinado performance, hizo que se pusiera más atención a la forma de hablar, de actuar en el escenario público, que en lo que sucedía realmente con los proyectos de la CDI. Y para ello, el proyecto de Casas de la Mujer Indígena es un buen ejemplo de ello.

En el proceso de estudiar el cómo se realizó el proyecto, nos presenta una serie de elementos en la que el performance tiene una repercusión directa en el proceso de creación del proyecto y de las acciones concretas en la formación de las Casas pioneras. Los discursos sobre una forma de realizar política indigenista se establecieron con un nuevo elemento: la transversalización. Este que suponía uno de los ejes sobre los que establecerían las acciones de la CDI, solamente fueron hechas realidad en una fase muy pequeña del proyecto: en su formulación y primeros años del proyecto. Pero, aquí interviene un factor más en el performance: la actuación de un organismo internacional que otorgó los recursos para atender la violencia de género hacia las mujeres indígenas.

Las acciones gubernamentales en cuanto a la realización del proyecto muestran como cada secretaría pelea en su propia arena por defender ya sea el ámbito de su competencia o los recursos para atender la problemática. Los prejuicios, el racismo institucional o el cuestionamiento del costo-beneficio, como mencionó Bonfil en la entrevista, muestran este aspecto al que hemos hecho referencia. Sin embargo, estas situaciones fueron sobrepasadas por eso que Bonfil ha llamado sensibilidad de varios actores. Esta cuestión puede deberse, en parte, en lo que lo significaba la alternancia en la presidencia de la república para el régimen político, en la que supuestamente se iban a cambiar varias situaciones, entre ellas, el asunto indígena. Se pensaba que se estaba gestando un nuevo orden político, de ahí que se pueda comprender esta situación de la sensibilidad en actores que ni de “chiste” hubieran trabajado con el gobierno federal blanquiazul.

Una vez acordado la realización de una acción pública, otros actores se incluyeron en el escenario público para concretarla: CIESAS, las organizaciones civiles de mujeres indígenas y también organización de mujeres no indígenas que tenían una larga trayectoria en el tema de las mujeres indígenas. Su participación legitimo el nuevo enfoque de la política del Estado mexicano hacia los indígenas.

Y no solamente esto, sino que la cuestión de no realizar un análisis de mayor profundidad, por parte de las organizaciones encargadas de la formulación, sobre lo que se podría provocar para las organizaciones indígenas que recibirían el recurso económico para crear una nueva organización. En el análisis de las entrevistas y de los documentos en la creación del proyecto, se enfoca en analizar el problema desde el *qué* se tiene que hacer sobre el problema de la violencia y a partir de esto, el planteamiento tiene un alto contenido abstracto, no considera que una organización es un conjunto de relaciones sociales y que el asunto que van a gestionar implicaba otro conjunto de relaciones entre las que destacaban las políticas.

Y sobre esto no se puso énfasis en el proyecto, y con esto nos referimos al *cómo* se realizaría el proceso de gestión del asunto de la violencia de género hacia las mujeres indígenas. Es de extrañar que las expertas en el tema desde la academia no hayan reparado en esta cuestión. El énfasis sobre la invisibilización no permitió desde un inicio, de manera intencional o no, reconocer que existen otras cuestiones que también inciden en las relaciones sociales y que no son exclusivas de los hombres, sino que también están presentes en las mujeres, en donde una de las entrevistadas destacó como al recibir el recurso económico en una organización, las relaciones entre las integrantes se transformaron al punto de establecer conflictos al interior de las mismas.

Otro aspecto que resalta de la investigación es que aunado a lo anterior, la organización crea sus propias dinámicas, y que si las personas desconocen cuestiones elementales sobre la administración, no solamente tendrán mucho desconcierto sobre las acciones organizadas, sino que tampoco tendrán claridad en cuanto a la forma de resolverlos. Un asunto que es trascendental es la capacitación para atender el problema, y si bien, las mujeres han recibido una amplia



Casa abierta al tiempo

capacitación en cuanto a la perspectiva de género, violencia en contra de las mujeres y otros cursos, en cuanto a las cuestiones de administración, administración pública, gestión pública o transparencia es poca o nula. No es suficiente con el acompañamiento de una organización civil, porque como ha comentado Bonfil ha llegado a establecerse una dependencia a tal grado que una vez concluido el acompañamiento, la organización indígena no es capaz de realizar un proyecto por cuenta propia.

Un elemento que es contradictorio en el programa es la cuestión de cómo concibieron la cultura indígena quienes diseñaron el proyecto. Es decir, el asunto de la violencia en contra de la mujer indígena no es asunto que se presente de manera aislada, sino que se ven afectadas por las tradiciones y roles que históricamente se han asignado a las mujeres en estas comunidades. El tratamiento y la gestión del problema implicaban que existirían muchos conflictos, no solo con la autoridad pública encargada de procurar justicia en este tema, sino que esto tendría repercusiones tanto a nivel individual como organizacional.

En esta concepción del programa, parece que el problema de la violencia no tiene una relación directa con la cultura, sino que es solamente un problema entre géneros, y por tanto la cultura se entiende como estática. Y esto no es así, las mujeres y su organización inciden directamente en cambiar algunos patrones de esa cultura, por lo que, al entenderla como una cuestión dinámica, es que se deducen las relaciones de poder, las representaciones, la creación del sentido y la forma de la organización.

Si bien parece una bondad el que el proyecto se haya enfocado a las mujeres indígenas que habían sido invisibilizadas por las anteriores políticas indigenistas, debemos situarla en su real dimensión, es decir, a partir del contexto en el que surge el proyecto. Fue muy importante que se llevara a cabo una acción pública para atender el problema de la violencia en contra de las mujeres indígenas, pero esto no es una operación que se lleve a cabo como una política pública que atienda a la totalidad de las comunidades indígenas. Hasta el día de hoy, se han creado 19 Casas de la Mujer en 25 zonas indígenas en la que se atienden a 875 municipios de la república mexicana. Esto números así no permiten establecer las condiciones

reales en las que se presenta la gestión del problema. Baste recordar que la mayoría de las comunidades indígenas se encuentran en las zonas de mayor pobreza y marginalidad, en donde la dispersión poblacional es amplia y que para llegar a cada una de las comunidades, la mayoría de los viajes se hacen a través de animales de monta o a pie.

Aunado a ello, como menciona el proyecto, se trata de que se vuelvan autogestivas no solo en cuanto a la forma de procesar los problemas derivados con el asunto de la violencia de género ante las autoridades, sino también en el plano financiero. Y es en este punto, en donde se comprende la magnitud del proyecto, que como mencionamos líneas arriba, pasa más por el performance que por la realidad del problema. Los primeros años, el presupuesto fue insuficiente para operar una CAMI, esto demostró que, si bien se logró aprobar un proyecto para esta situación, los recursos muestran la indiferencia de los actores políticos y de las instituciones para atender el problema.

Más aún, en el caso de Maseualsiuat Kali, el proyecto salió adelante más por el esfuerzo de las propias mujeres que integran la CAMI que el esfuerzo institucional tanto de la CDI como de la Cámara de Diputados. El proyecto ha resultado importante para posicionar a la CDI y al gobierno en el escenario público, ya que ha obtenido recursos por parte de la ONU para fortalecer el programa, cuestión importante, pero más aún es el uso político del mismo, una cuestión para legitimar, de manera implícita, que el enfoque de mercado en los proyectos sociales es la estrategia para resolver estas cuestiones sociales.

Por otra parte, el proyecto ha demostrado que no es suficiente el que se impartan talleres de género y feminismo a las mujeres indígenas, para que se empoderen, ellas siguen estando sujetas a la violencia, sobre todo física, y es ahí donde se presenta otra fuerte debilidad del proyecto. Cómo mencionó Casa_M1, en los casos en los que se involucra la violencia física no pueden intervenir ya que ellas también cuidan y protegen su integridad personal. Caso similar se han presentado en otras Casas y que han sido nota de medios de comunicación locales, en donde se manifiesta la violencia y el acoso a la que se ven sometidas las integrantes de las Casas. Esto demuestra que la transversalización solo se ha quedado en el



discurso y no en acciones concretas de coordinación para proteger a las mujeres que integran estas organizaciones.

En cuanto al proceso específico de la gestión de la violencia de género por parte de Maseualsaut Kali ha sido un proceso que se enmarca en un contexto mucho más amplio de la gestión de la violencia en contra de las mujeres indígenas. Lo que permitió el enfoque de Turner fue dar claridad en cuanto a establecer el conflicto como punto transversal en el análisis del caso. La reconstrucción del hecho social nos ayudó a concebir las distintas tensiones que se presentaron en la región de la sierra norte de Puebla visto como campo, en la que fue fundamental establecer un orden clasificatorio a través de dicotomías, en un primer momento entre personas indígenas y personas no indígenas. Las tensiones se muestran desde el momento en que los indígenas son obligados a retirarse hacia las partes más borrascosas de la sierra. Se reconocen la estructura social que se sustenta en el cacicazgo y en la dominación de los indígenas. Esta forma de control social, estuvo presente hasta que se iniciaron procesos de organizamiento por parte de los indígenas.

Aunque los primeros intentos no lograron consolidar las organizaciones indígenas frente a las organizaciones no indígenas, en gran parte se debía a que las organizaciones indígenas desconocían la forma en que se sustentaba ese orden establecido por los cacicazgos. Así, el comercio en la zona se convirtió en una arena política en la que entrarían en disputa estos dos tipos de organizaciones. Pero para la consolidación de la organización indígena Tosepan Titataniske fue necesaria la participación de un sujeto que les mostrará cómo debían organizarse, establecer las estrategias y acompañarlos en el proceso. Los ingenieros del Colegio de Posgraduados fueron esas personas que al conocer las condiciones del contexto y reconocer la estructura de poder en la que se sustentaban los cacicazgos, les mostraron a los indígenas las estrategias para romper esas circunstancias, y es bajo la organización indígena que se empiezan a modificar esa estructura social.

Así, en el escenario público se empiezan a mostrar las posiciones que ocupan cada uno, y esto conlleva a un proceso de performance, en donde será muy importante el uso de los símbolos para obtener una ventaja o triunfo sobre el adversario. Uno de esos primeros símbolos fue el mismo grupo de ingenieros del

Colegio de Posgraduados ya que ellos representaban el conocimiento experto en cuanto a la mejora de los cultivos y además conocían de vínculos para lograr comerciar los productos de los indígenas en otras zonas fuera de la región de Cuetzalan, y con ello, obtener un mayor beneficio económico.

Ese símbolo fue muy utilizado por la organización indígena para comerciar sus productos, y posteriormente para establecer en la zona, locales y/o bodegas para el acopio y comercialización de sus productos. Pero, la disputa no solo fue comercial, sino también política, y es a partir de aquí que los cacicazgos solicitan que otras organizaciones, sobre todo gubernamentales, los apoyen en este conflicto. Fue así, como el gobierno municipal y el estatal refrendan su apoyo a los cacicazgos locales. Pero no fueron los únicos que dieron su apoyo a los cacicazgos, otros actores utilizaron otras arenas para la disputa del poder político, como fueron el púlpito y la plaza pública.

Además, en esa época ante la pérdida de legitimidad del régimen, se establece una nueva estrategia para recuperar no solo la legitimidad sino el control social, y esto se hace a través de COPLAMAR y el programa de Conasupo. Y aquí la Tosepan fue beneficiada del programa y partir de esto, como comentamos en el capítulo, las acciones que realiza la organización son simbólicas ya que representan una serie de valores como son la solidaridad, los apoyos mutuos, el respeto que se enfrentan a los valores de injusticia, indiferencia, egoísmo desamparo que fueron promovidos por los agiotistas y caciques de la región. Fueron estas acciones simbólicas de la organización Tosepan lo que le permitió tener una mayor cantidad de asociados, por lo que se reconoció que no solo tenían un poder económico sino también político.

Y ante esta situación, la estrategia de la Tosepan dentro de ese performance fue el de ampliar sus acciones al campo de la política, y desde ahí, llevar a otro nivel el conflicto, para intentar mejorar la situación de los productores indígenas. Ganar la presidencia municipal fue una acción simbólica por parte de la Tosepan frente a las organizaciones no indígenas. Pero esta acción no fue acompañada por otras acciones que reforzarán las acciones de su presidente municipal. Y es aquí donde se muestra que la Tosepan desconocía los procesos políticos, aunado al propio



actuar de su representado en la presidencia municipal que no lograron establecer una estrategia efectiva frente a sus adversarios políticos. Si bien no se logró una transformación del orden, si quedo de manifiesto que la presencia de la Tosepan ha logrado cambiar determinadas situaciones en cuanto al asunto indígena, y en gran parte se debe al uso de los símbolos que permiten obtener esa legitimidad, y que uno de ellos es el de presentarse como una organización indígena, aunque esto, no fue así, pero le permite posicionarse frente a las organizaciones no indígenas en el escenario público.

Esto reafirma nuestra afirmación de que la cultura es dinámica y está sujeta transformaciones por los actores que se desenvuelven en ese ámbito. Pero las acciones de la organización fueron contradictorias precisamente con ese orden establecido culturalmente. Mientras sus acciones consiguieron transformar las relaciones de poder en la región, al interior de esta, se reforzaba el rol tradicional de la mujer indígena.

Como revisamos en el capítulo 4, la mujer indígena ha sido encasillada en esos roles tradicionales tanto en la familia como en la comunidad, por lo que no se le reconoce sus esfuerzos y tareas realizadas tanto en esos ámbitos. La subordinación se presenta desde el plano psicológico, económico y político que como han comentado Bonfil Sánchez y Pont se le conoce como subordinación por género. De ahí que estén sujetas a una triple discriminación: por ser mujer, pobre e indígena. Pero es quizás en el plano político junto con el familiar donde más se ha invisibilizado la acción de las mujeres indígenas. En efecto, las acciones gubernamentales enfocadas al tema indígena no han sido equitativas, sino que los programas y proyectos por lo general solo mencionan a los hombres relegando a la mujer a un segundo plano, o en todo caso, que sean las mujeres las que realicen las acciones encaminadas para obtener el beneficio del programa, por lo que se les impone una mayor responsabilidad, como ha quedado de manifiesto en que sean ellas las responsables de llevar a los niños a la escuela y a la revisión médica por citar algunos ejemplos.

Para derrumbar esa subordinación, las mujeres indígenas han llevado a cabo luchas que no se hacen desde lo individual, sino a partir de las acciones organizadas

que ellas mismas forman para solucionar diversas cuestiones que les afligen. Así, las acciones organizadas que surgen de las reuniones de convivencia o de gestión de asuntos considerados menores como son los relacionados con la escuela o la salud, pueden llegar a convertirse en puntos de convergencia para realizar tareas económicas de subsistencia hasta la creación de organizaciones civiles que demandan derechos o determinados servicios.

A través de estas experiencias, es que las mujeres indígenas han logrado colaborar entre ellas mismas para ingresar al mercado con sus productos y artesanías, y con ello, solventar o ayudar económicamente a sus familias. Incluso, de estas acciones, las ha llevado a crear organizaciones que trascienden el ámbito económico, como ha sido la defensa de sus propios derechos como mujeres hasta incursionar en el campo de la política. Son estos *espacios autorizados*, construidos por ellas mismas, los que le permiten establecer estrategias que incidan en cuanto a la equidad de género en sus comunidades. Aunque muchos de estos espacios autorizados se encuentran en las organizaciones mixtas, en determinado momento, han sido los hombres de la propia organización quienes les han negado estas zonas y en consecuencia, limitado u obstaculizado su actuación, debido a que las organizaciones en estas regiones llegan a reproducir los comportamientos que han sido aceptados socialmente, en donde se pueden identificar los roles que desempeñan cada género en la estructura social de la comunidad indígena.

Pese a ello, las mujeres indígenas han logrado obtener apoyo de otras organizaciones de mujeres no indígenas, y éstas han sido las que promueven tanto la creación de organizaciones propias para este sector de la población como la discusión de temas relacionados con las mujeres indígenas. Con el conocimiento sobre esta situación de la mujer indígena, es que podemos entonces comprender de una manera más inteligible la situación que experimentaron las mujeres que participaron en la Tosepan y que posteriormente devinieron en la organización Maseualsiamej Mosenyolchicauanij.

Observamos que el proceso realizado por la Tosepan en su conformación se repitió con la Maseualsiamej, ya que fue un grupo de mujeres estudiantes de la universidad, quienes lograron comprender la estructura de la organización, y la



forma en que se podía romper esa subordinación. De esta manera, la organización se convirtió en un campo en el que las mujeres indígenas y los hombres llevaron a cabo un performance que se desarrolló en varias arenas como fueron las asambleas públicas de los asociados, la dirección de la organización, el área de producción, comercialización y venta.

Esto nos lleva a reflexionar que una organización que en un determinado momento es un actor en un campo político sobre un conflicto, puede a su vez, convertirse en un campo para otro conflicto, y su interior, devenir en arenas políticas. Fueron estas arenas políticas donde las tensiones fueron visibles y en donde se presentaron los mayores problemas para la Tosepan, en cada uno de estos espacios, se manifestó el performance que realizarán los hombres y mujeres indígenas por tener una mayor posición dentro del escenario público de la organización. El punto final, como se expuso en el capítulo quinto, fue que las mujeres lograron obtener un recurso económico para ejercerlo, lo que significaba un cambio en cuanto a las relaciones de poder de los dos grupos, y que cambiaba de forma importante las normas y prácticas al interior de la organización. Al enfocar el análisis en órdenes clasificatorios diferenciando a hombres indígenas y mujeres indígenas, se mostró la estructura social bajo la cual se regían ambos grupos sociales dentro de la organización.

Tras la salida de las mujeres de la Tosepan y creación de la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij, se observa un período de una incertidumbre limitada, ya que si bien, desconocen los procesos de conformar y dirigir una organización, saben que el camino será a través de la comercialización, pero lo más trascendental, es que fue en este momento, en que comienza su proceso liminal a través de los talleres que serán impartidos en la organización. El *organizing* de la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij inicio con las cuestiones económicas que fueron fundamentales para su sobrevivencia, pero que en ese momento no cuestionaban el orden en el cual se desarrollaban, sino que serán las condiciones apremiantes para vender sus artesanías, las que pondrá frente al problema raíz de su situación: la discriminación y violencia en contra de las mujeres indígenas.

Este hallazgo fue resultado del acompañamiento de las mujeres estudiantes que también se conformaron en una organización civil. Serán los problemas relacionados con la gestión de sus proyectos, en donde a la par de sus talleres, empezarán a establecer esa *communitas* entre las integrantes de la organización. Si bien lograban resolver una determinada situación con la gestión de un programa, concibieron que era necesario trascender de la ayuda que les brindaban éstos, debido a las complicaciones que tuvieron cuando el mercado se saturó de artesanías. Y es justamente en este momento, en que coinciden, la situación que presentan las mujeres indígenas de la Maseualsiuamej para vender sus artesanías, con el cambio de perspectiva en el INI durante el salinato, en donde los programas indígenas tienen el propósito de crear proyectos productivos para los indígenas y así lograr su integración al proceso de la globalización.

Es como ha señalado Czarniawska que el *organizing* no establece a priori los encuentros entre las organizaciones, y en este caso, tampoco las acciones que unas y otras piensan desarrollar. Los cambios realizados en el INI reflejan el intento de crear un nuevo orden político, situación que atraviesa por modificar el régimen y sistema político, y que como consecuencia tiene una repercusión en las comunidades indígenas. Es a partir de aquí, que la Maseualsiuamej ampliará sus horizontes, promoviendo proyectos productivos para las propias comunidades indígenas, pero también para un sector más amplio, como son los turistas nacionales e internacionales que visitan Cuetzalan, este aprovechamiento se hace con la creación del Hotel Taselotzin, en la que se promueven valores vinculados a no solo a la cuestión indígena, sino, sobre todo, a la mujer indígena, con lo que se fortalece su posición en el escenario público. Así, un análisis más holístico, nos permitiría comprender las relaciones en este nuevo campo en el que han intervenido ahora las mujeres indígenas con el Hotel Taselotzin, en la que se observan las siguientes relaciones:

Hotel Taselotzin - Hotel de la Tosepan

Hotel Taselotzin – Hoteles no indígenas

Si bien la Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij logra crear otras organizaciones de características productivas, no consigue establecer una en



términos de justicia social. Las acciones que realizaba la organización se enfocaban en talleres, pero no como una acción primordial de la Maseualsiuamej. Una vez que se involucraron en el campo del orden de la comunidad, fue necesario que esto lo realizará una organización que pudiera en primer lugar, abocarse al tema, y en segundo lugar, no perturbar las actividades de la Maseualsiuamej.

Y fue precisamente a través de los talleres en los que se presentaron los componentes de la subordinación de las mujeres a los hombres lo que les permitió transformarse en sujetos sociales y comprender que las acciones individuales no les permitirían establecer alternativas de solución para el problema. Aquí el acompañamiento de las estudiantes mujeres se vuelve trascendental, ya que son ellas las que muestran esas sacras de la realidad y las que promueven las acciones organizadas para atender el problema de la violencia en contra de las mujeres indígenas.

Así pues, al comprender las normas en las que los hombres sustentan su dominación sobre ellas, llevan a cabo un proceso de cambio de ese orden en el cual se hallan, lo que implica por tanto la realización de un nuevo performance en donde no solamente se llevarán a cabo acciones simbólicas, sino que, la propia organización Maseualsiuamej se convirtió en un símbolo de las mujeres indígenas. Como apuntamos en el apartado en que se estudió a la Maseualsiuamej se establecieron nuevas relaciones categóricas entre las organizaciones:

- Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij – Tosepan
- Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij – Organizaciones Civiles y Sociales
- Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij – Organizaciones Gubernamentales.

Hay otra relación también que es de un orden diferente: Maseualsiuamej Mosenyolchicauanij – comunidad de Cuetzalan. En cada una de estas relaciones, el discurso utilizado por las mujeres de la organización se sitúa en la persuasión para construir un orden distinto al establecido, en donde las mujeres indígenas sean revalorizadas y no sean sometidas a discriminación y a la violencia en contra de ellas. Por tanto, las narrativas de la organización Maseualsiuamej tienen como fin la de persuadir y construir otro mundo posible.

El *organizing* que realiza la Maseualsiamej logra establecer una red que se enfocan a atender el asunto de la violencia en contra de las mujeres indígenas. De esta manera, la organización comienza a moverse en el plano institucional, el del *organizing*, que permite crear la red de acción. A este orden institucional, existe otro orden, el de la comunidad en el que la Maseualsiamej intenta cambiarlo a través del reconocimiento de la propia organización. Por las relaciones que logra establecer la Maseualsiamej, es que logra convertirse en un macro-actor reconocido no solo en la región sino también a nivel estatal y nacional. La organización está intentando cambiar ese orden social que existe en su comunidad y por eso su acción política crea tensiones en distintas arenas políticas ya realiza un performance en el que está intentando posicionarse en el escenario público. Pero al mismo tiempo, se ha insertado en el orden institucional, que le ha permitido crear una red y que le dará los elementos para crear Maseualsiaut Kali.

La creación de la CAMI estuvo atravesada por el conflicto, situación que, como hemos comentado, se dio a la par con el proceso liminal sus integrantes. Esto fue fundamental para reconocer la situación en la que se estaría la organización en cuanto al tema, pero no en cuanto a la gestión del problema. Es decir, hay una diferencia entre conocer un tema y el tratamiento a través de acciones organizadas. Esto se hace patente desde el inicio en que se empieza a tratar el tema en condiciones que no fueron las más propicias tanto para las mujeres de la organización como las que habían sido violentadas en su persona. La gestión en su parte técnica, requería de un espacio adecuado para su tratamiento, en donde se logrará establecer una empatía entre la mujer violentada y la integrante de la organización. De ahí que, en este proceso del *organizing*, el *sensemaking* fue esencial, ya que ante las constantes turbulencias que se les presentaban a las mujeres tenían procesos de reflexión junto con las estudiantes que les permitía reconocer que acciones eran pertinentes y cuáles no.

Una vez constituida la Casa, y empezar a operar el asunto de la violencia en contra de las mujeres de manera más formal, salieron a relucir las cuestiones relacionadas con un asunto público, esto es, dada sus características la



Casa abierta al tiempo

organización se movió en tres campos al mismo tiempo: el de la administración pública, el de la política y el de la comunidad.

Cada uno de estos campos se rige por un determinado orden, situación que en algunos casos, no es del todo comprendida por las mujeres de la organización. En el campo de la administración pública, cada dependencia protege su propio ámbito de competencia, por lo que cada uno tiene procesos distintos, esto no se ha visibilizado del todo por las mujeres de la organización, lo cual es palpable cuando ellas no comprenden porque deben llenar formatos distintos para un mismo proyecto, o en la rendición de cuentas en que deben presentar facturas del recurso recibido. Pero no solamente ha sido este aspecto, sino que la propia administración pública impone una estructura organizacional hacia la CAMI, y con ello, se trata de establecer una racionalidad con la que debe actuar la Maseualsiau Kali.

Sin embargo, las circunstancias son distintas y en el análisis se mostró como las propias mujeres solo aceptaron en lo forma esa estructura, pero en la realidad la organización tiene una ordenación distinta, en la que destaca la horizontalidad tanto de puestos como de responsabilidades, y con ello, se trata de reforzar esos lazos que se crearon en la *communitas*.

En cuanto a la política, el orden se hace visible en las relaciones que deben establecer con las distintas instancias para tratar el asunto de la violencia en contra de las mujeres. Desde la presidencia municipal, el Ministerio público, el juzgado indígena hasta la CDI, todas estas son relaciones políticas, en la que, con algunas de ellas, han logrado establecer esas relaciones para tratar el asunto de manera conjunta, pero que, en otros casos, no ha sido posible, en parte por los cambios en el gobierno municipal o en las organizaciones gubernamentales. Por último, en el campo de la comunidad, que, aunque ya lo conocían, estuvieron sujetas al orden que ahí prevalece y que en un intento por los demás defender esas normas o posiciones las estigmatizaron o intentaron intimidarlas con distintas acciones, como fue la del robo de su equipo de cómputo.

En este proceso del *organizing* y de la gestión, también resalta el hecho de la forma en que al interior de la organización tuvo la atención hacia las mujeres violentadas. En un primer momento, la gestión era únicamente por la vía jurídica.

Esta situación no logro resolver el conflicto para la mujer, ya que se aumentaban las cargas de trabajo para la mujer ya que, al estar encerrada la pareja, no existía el sustento económico, por lo que la familia quedaba al desamparo, además de tener otras repercusiones en los integrantes de la familia. En un segundo instante, establecieron otra alternativa, como fue la conciliación, antes de proceder de manera jurídica ante el Ministerio público. Pero, las integrantes de Maseualsiaut Kali comprendieron que la decisión no les correspondía a ellas sobre las acciones a seguir, sino a la propia ofendida.

De ahí, que finalmente en su protocolo de atención, está presente la explicación de lo que hace la CAMI y posteriormente el apoyo psicológico. Este protocolo de atención permite, por un lado, proteger a la organización jurídicamente en este proceso y, en segundo lugar, las responsabilidades de las acciones a seguir recaen en la mujer que solicita el apoyo. El esquema de atención muestra, lo que comentaron en las entrevistas las integrantes de la casa, la protección de ellas en el sentido de no llevarse los problemas a su hogar y que esto repercutiera en su familia.

En este proceso fueron muy importantes los procesos de reflexión que llevaron a cabo con CADEM ya que les permitió reconocer los problemas que les aquejaban para establecer una solución. Estas reuniones no solo se discutían las cuestiones de los casos que atendía la CAMI, sino que también fue importante el proceso por el cual lograron establecer el sentido a sus acciones, y a partir de esto, establecer una diferencia con las demás organizaciones gubernamentales que atendían el asunto de la violencia en contra de las mujeres. Sin embargo, un aspecto que no ha sido considerado como un problema relacionado con la organización y la gestión son los conflictos que se derivan de estos y que esto ha llevado a generar un estrés en la organización. Aunque el tema se ha comentado en las reuniones, se ve más como una cuestión individual y no se concibe a partir de las dinámicas que la organización ha impuesto a cada una de las integrantes.

El reconocimiento de Maseualsiaut Kali no solo ha sido en la región, sino a nivel nacional, y poco a poco también en el plano internacional. El performance en el que se ha desenvuelto, le ha permitido cambiar las relaciones entre las

organizaciones gubernamentales y con ello ha logrado, poco a poco, cambiar algunas normas de ese orden de la comunidad.

A partir de este caso no podemos establecer una generalización teórica sobre el proyecto de Casas de la Mujer Indígena que se implementa en toda la república, pero si dar algunos visos que pueden ser útiles para futuras investigaciones sobre el tema:

- Existe una interrelación entre régimen político y diseño y operación de las organizaciones gubernamentales.
- La política indigenista en este proyecto ha instalado de manera sutil el enfoque de mercado.
- El caso muestra que una política pública para atender un asunto complejo como es el caso de la violencia en contra de la mujer indígena puede ser no suficiente, y por tanto, se requeriría ampliar o cambiar el enfoque de política pública por el de acciones públicas, en donde son las organizaciones las que gestionan el asunto público.
- El caso muestra, que los conflictos están presentes en los campos y las arenas en la que se CAMI se inserta, y que, por ello, es muy importante analizar las lógicas, comportamientos y normas de cada uno de estos, con el propósito de conocer las estructuras sociales, así como las anti-estructuras, así como el performance en el que se desenvuelven las organizaciones.
- El hacer sentido (*sensemaking*) y el *organizing* están insertos en un campo más amplio, y es éste el que incide en ellos en un momento determinado.

Este proceso ha dejado a las integrantes importantes aprendizajes sobre la gestión de un asunto público, así como el laborar en una organización formal. Pero hay aspectos que deben ser complementados con talleres y capacitación para comprender de mejor manera las dinámicas de los distintos campos en los que se mueve la organización.

Al final, la concepción que tiene cada integrante de Maseualsiau Kali refleja claramente lo que es la organización: es un espacio donde las mujeres indígenas pueden hablar en su lengua, con confianza, se entienden y comprenden. Son escuchadas y atendidas con el fin de atender la violencia que se ha ejercido en

contra de ellas. Y que este apoyo que ellas brindan les ha valido para ser reconocidas no sólo en la comunidad y ante la autoridad, sino también por otras organizaciones nacionales. Debido a lo complejo del problema, las integrantes son mujeres fuertes, valerosas, sus lazos entre ellas son muy fuertes, no solamente por conflictos por lo que han atravesado, sino porque la tarea que tienen por delante es aún muy grande por realizar.

Y esta tarea no solamente está relacionada con la organización y la gestión de la violencia hacia las mujeres, sino que va más allá. En la investigación se halló indirectamente que las organizaciones gubernamentales, en especial la CDI, ignoran la cultura de las comunidades indígenas, y es a través de programas y proyectos que se les impone una forma particular de inserción al mercado, negando su cultura o eliminándola. El proyecto de Casa de la Mujer muestra claramente este aspecto, un asunto sensible no tiene el presupuesto adecuado, las mujeres deben resolver el conflicto social pero también económico de la organización. Y esto se convierte en una contradicción, ya que el enfoque de género propugna por una equidad, situación que no se presenta en el proyecto. Las tensiones, los aprietos y los problemas que se presentan en la organización no solo han sido invisibilizados sino que también ignorados desde la formulación del proyecto y en la implementación del mismo.

De esta manera, observamos que prevalece la ideología de imponer una forma de gestionar los problemas públicos, desde una eficiencia y eficacia que no responde al orden cultural de las mujeres indígenas. Ellas en cierta medida han logrado detener esa imposición, con los arreglos organizacionales de distribución de responsabilidades y con la creación de esa *communitas* que refleja el sentido de la organización.

Los retos son para ambas partes, lo importante es empezar a reconocer verdaderamente la multiculturalidad del país, reconocer la alteridad, y a partir de ahí, construir proyectos de forma conjunta, dejar atrás la imposición. Y en esto, nuestra universidad y el doctorado de Estudios Organizacionales, deberán atender la interculturalidad del país, y cambiar la perspectiva, buscar explicaciones y construir conocimiento acerca de cómo los pueblos indígenas y otros conjuntos de



Casa abierta al tiempo

personas, han logrado organizarse para atender diversos asuntos de la vida cotidiana. Son esas experiencias las que deben ser rescatadas e incorporadas al análisis de las organizaciones en México.



Bibliografía

Aguilar Villanueva, Luis F. (2003); *Problemas públicos y agenda de gobierno*, Miguel Ángel Porrúa editores, 1ª reimpresión, México.

Alberti Manzanares, Pilar (1998); “La organización de mujeres indígenas como instrumento de cambio en el desarrollo rural con perspectiva de género”. Revista Española de Antropología Americana, No. 28.

Álvarez Roldán, Arturo (2012); “Victor Turner: Ritual y proceso social”, Disponible en <http://teoriaehistoriaantropologica.blogspot.com.es>

Appendini, Kirsten (2002); “La perspectiva de género en la teoría económica y en los estudios de desarrollo”, en Umbrales, No. 11. Bolivia.

Aragón Andrade Octavio (2007); *Indigenismo, movimientos y derechos indígenas en México. La reforma del artículo cuarto constitucional*. Instituto de Investigaciones Históricas Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. Disponible en <http://www.cie.umich.mx/indigenismo.htm>

Araiza Díaz, Alejandra (2006); “Las mujeres indígenas en México: un análisis desde la perspectiva de género”, en QuAderns-e, no. 8. Disponible en: <http://www.antropologia.cat/quaderns-e-20>

Ayala Espino, José (2004); *Mercado, elección pública e instituciones, una revisión de las teorías modernas del Estado*. Miguel Ángel Porrúa – Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Baez Lourdes (2004); *Nahuas de la Sierra Norte de Puebla*. Comisión Nacional para los Pueblos Indígenas-PNUD, México.

Barrera-Bassols, Dalia (2006); “Mujeres indígenas en el sistema de representación de cargos de elección. El caso de Oaxaca”, en Agricultura, sociedad y desarrollo, volumen 3, número 1, México.

Bédard René (2003); “Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas”, en AD-MINISTER, Medellín, Colombia.

Berlín Isaiah (1983); *Contra la corriente. Ensayos sobre la historia de las ideas*. Fondo de Cultura Económica, México.

Bernkopfová, Michala (2011); *Posibilidades para el mantenimiento de la identidad cultural de los Nahuas de la Sierra Nororiental de Puebla: El caso de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske*. Tesis de Doctorado. Facultad de Filosofía, Centro de Estudios Iberoamericanos, Universidad Carolina de Praga, República Checa.

_____ (2014); *La identidad cultural de los Nahuas de la Sierra Nororiental de Puebla y la influencia de la Unión de Cooperativas Tosepan*, Universidad Carolina de Praga-Editorial Karolinum.

Bonfil, Paloma (1999); *Las alfareras de las ollas modernas. Las mujeres indígenas en su construcción como sujeto social*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Bonfil, Paloma y Raúl Marco del Pont (1999); *Las mujeres indígenas al final del milenio*. Comisión Nacional de la Mujer, Fondo de Naciones Unidas para la Población, México.

Bonfil, Paloma et al. (2008); *Los espacios conquistados. Participación política y liderazgo de las mujeres indígenas de México*. PNUD México.

Bordieu Pierre et al. (2004); *El oficio del sociólogo*. Vigésima cuarta edición, Siglo XXI Editores, México.

Brading, David (1989); “Manuel Gamio y el indigenismo oficial de México”, en Revista Mexicana de Sociología, no. 2, México.

Burrell, G. y Morgan, G. (1979); *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann. London.



Casa abierta al tiempo

- Cabrero Mendoza, Enrique (2005); *Acción Pública y desarrollo local*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Calás Marta B. y Linda Smircich (1998); “Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais”, en Clegg Stewart et al., *Handbook de estudos organizacionais*, Atlás, São Paulo, Brasil.
- Carbonell, José (2002); *El fin de las certezas autoritarias. Hacia la construcción de un nuevo sistema político y constitucional para México*. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México.
- Carmona de Alva, Gloria (2013); *La transformación de la justicia comunitaria como un derecho de las mujeres indígenas: la Maseualsiuat Kali de Cuetzalan, Puebla*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.
- Carrasco, Pedro (1975); “La transformación de la cultura indígena durante la colonia”, en *Historia Mexicana*, no. 98. México.
- Castaingts Teillery, Juan (2004); “Los mercados como campos y arenas. Hacia una etnoeconomía de los procesos mercantiles”, en Alteridades, número. 28, UAM-Iztapalapa, México.
- Castells I Tallens, Antoni (2011); “¿Ni indígena ni comunitaria? La radio indigenista en tiempos neoindigenistas”, en Comunicación y Sociedad, Universidad de Guadalajara, México.
- Cazés, Daniel (1966); “Indigenismo en México. Pasado y presente”, Historia y sociedad, No. 5, México. [Consultado en abril de 2010]. Disponible en: <http://danielcazesmenache.wordpress.com/democracia/indigenismo-en-mexico-pasado-y-presente/>
- Chihu Amparán Aquiles (1997); “El procesualismo simbólico. Una propuesta de análisis en la cultura política”, en Polis, Número. 97, México.

Chihu Amparán Aquiles y Alejandro López Gallegos (2001); “Arenas y símbolos rituales en Víctor Turner”, en Argumentos, número 40, UAM-Xochimilco, México.

Clegg, Stewart y Cynthia Hardy (1997); “Organizations, Organization and Organizing” en Stewart Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord, *Handbook of organization studies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (2007), *Modelo autogestivo de atención a la violencia y la salud reproductiva en zonas indígenas, Casas de la mujer*. Mimeo.

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (2012); *Instituto Nacional Indigenista – Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas 1948-2012*. CDI, México.

Cuadriello Olivos, Hadlyyn (2008); *Neoindigenismo y participación ciudadana: el consejo consultivo de la CDI y la participación ciudadana*. Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.

Crozier, Michel (1974), *El fenómeno burocrático*. Amorrortu ediciones, segunda edición, Buenos Aires, Argentina.

Crozier, Michel (1997) “La transición del paradigma burocrático hacia una cultura de la gestión pública”, en Reforma y Democracia Revista del CLAD, no. 7, Caracas, Venezuela.

Czarniawska, Barbara (2003); “Social Constructionism and organization studies”, en Westwood Robert and Stewart Clegg; *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies*. Blackwell Publishing, UK.

Czarniawska, Barbara (2008); *A theory of organizing* , Edward Elgar Publishing Limited. Great Britain.

Duran, P (1999); *Penser l’action publique*, LGDJ, París.



Casa abierta al tiempo

Díaz Cruz, Rodrigo (2008); “La celebración de la contingencia y la forma sobre la antropología de la performance”, en Nueva Antropología. Revista de Ciencias Sociales, número 69. UAM-INAH-CONACULTA.

Díaz Cruz, Rodrigo (2010); Seminario Avanzado II, Doctorado en Estudios Organizacionales [grabación]. UAM-Iztapalapa. 10 archivos en formato MP3 (500 min.).

Díaz Cruz, Rodrigo (2014); *Los lugares de lo político, los desplazamientos del símbolo. Poder y simbolismo en la obra de Víctor W. Turner*. Universidad Autónoma Metropolitana-Gedisa, México.

Döring Erika y Carmen Evelia Hernández (1995); “La administración pública de nuestros días. Pasado y presente de la estructura administrativa del Poder Ejecutivo Federal”, en Gestión y Estrategia, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Echebarria, Koldo y Xavier Mendoza; “La especificidad de la gestión pública, el concepto de management público”, en Carlos Losada Marrodan, *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, 1999.

Espinosa Damián, Gisela et al. (2010); *La coordinadora guerrerense de mujeres indígenas*. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Figueroa-Rodríguez, María del Rosario et al. (2014); “Generación de poder en una organización de mujeres artesanas en Puebla, México”, en RaXimhai, Universidad Autónoma Indígena de México, México.

Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (2000); *Violencia en contra de las mujeres*, ONUMujeres.

Foro Internacional de Mujeres Indígenas (2006); *Informe complementario al estudio de la violencia contra las mujeres del Secretario General de las Naciones Unidas*, New York.

Gamboa Herrera, Jonatan Ignacio (2007); "Las misiones culturales entre 1922 y 1927"; ponencia presentada en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, México. [Consultado en enero de 2011]. Disponible en: www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at09/PRE1178909741.pdf

Gamboa Herrera, Jonatan Ignacio (2009); *Los primeros pasos de las Misiones Culturales y sus huellas en la educación rural de San Luis Potosí, 1923-1932*. Tesis de Maestría, El Colegio de San Luis A.C., México.

Gamio, Manuel (1916); *Forjando Patria*. Ediciones Porrúa, México.

Garza, Enrique de la (1983); *El método concreto-abstracto- concreto, Cuadernos de teoría y sociedad*. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Gaulejac, Vincent De (2005); "Opciones metodológicas", en De Gaulejac V et al. (Coords.); *Historia de vida, psicoanálisis y sociología clínica*. Universidad de Querétaro-Metáfora, México.

Gergen, Kenneth (1992); "Organization Theory in the Postmodern Era", en Michael Reed y Michael Hughes (editores), *Rethinking Organization*. New Directions in Organization Theory and Analysis, SAGE publications, Londres.

Gergen, Kenneth y Thatchenkery, J. (1996). "Organization science as social construction: Postmodern potentials", en Journal of Applied Behavioral Science, No. 32.

Gerhard, Peter (1977); "Congregaciones de indios en la nueva España antes de 1570"; en Historia Mexicana, El Colegio de México, México.



Casa abierta al tiempo

- Glasesfeld, Ernst Von (2005); “Aspectos del constructivismo radical”, en Pakman Marcelo (compl.); *Construcciones de la experiencia humana*. Vol. 1, Gedisa, 1ª reimpresión, España.
- Gluckman, Max (1940); “The social organization of modern Zululand”, en *Analysis of a social situation in Modern Zululand*, Machester University Press.
- Giraudó, Laura (2010); “De la ciudad mestiza al campo indígena: internados indígenas en el México posrevolucionario y en Bolivia”; en Anuario de Estudios Americanos, vol. 67, no. 2, Sevilla, España.
- Green, Rosario (1998); *Lecciones de la deuda externa de México, de 1973 a 1997. De abundancias y escaseces*. Fondo de Cultura Económica – Fundación Colosio A.C., México.
- Guerrero, Francisco Javier (1975); “Moisés Sáenz, el precursor olvidado”, en Nueva antropología, No. 1, México.
- Gunn, Lewis (1996); “Perspectivas en Gestión Pública” en Quim Brugué y Joan Subirats, *Lecturas de gestión pública*. Instituto Nacional de Administración Pública, Boletín Oficial del Estado, Madrid.
- Hernández Avendaño, Luis Alfredo y Manuel Zavaleta Suárez (2005); *La implementación de Agenda Desde lo Loca en el Estado de Campeche. Una experiencia de Relaciones Intergubernamentales*, Investigación final de licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Hernández Avendaño, Luis Alfredo (2009); *La gestión pública municipal en tiempos posmodernos*. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández Castillo, Aída (2001); “Entre el etnocentrismo feminista y el esencialismo étnico. Las mujeres indígenas y sus demandas de género,” en Debate Feminista, Año 12, vol. 21.

-
- Hernández Salvador, Rosario (2007); *La incorporación de los grupos indígenas al sistema educativo y la casa del estudiante indígena (1926-1932)*. Tesis de Licenciatura, UNAM, México.
- Korsbaek Leif y Miguel Ángel Sámano Rentería (2007); “El indigenismo en México: antecedentes y actualidad”, en Ra Ximhai, año/vol. 3, Universidad Autónoma Indígena de México, México.
- Krieger, Peter (2004); “La deconstrucción de Jacques Derrida”, en Anales del Instituto de Investigaciones Estéticas, primavera, año/vol. XXVI, número 084, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lamas, Marta (1994); “Cuerpo: diferencia sexual y género”; en Debate Feminista, año5, Vol. 10, México.
- Lechner Norbert (1995); “La(s) invocación(es) de la sociedad civil en América Latina”; en *Partidos Políticos y Sociedad Civil*, citado por Olvera Alberto (coord.) [2001]; *La sociedad civil. De la teoría a la realidad*, El Colegio de México, México.
- Leyva Piña, Marco A. y Javier Rodríguez Lagunas (2007); “Masculinidad, educación y trabajo en México: egresados y egresadas universitarios”, en Montesinos Rafael (coord.); *Perfiles de la Masculinidad*. UAM-I y Plaza y Valdés Editores, México.
- Lipkau Enriquez, Elisa (2006); “El performance como método de aproximación al análisis de la realidad social”, ponencia presentada en Terceras Jornadas de Antropología Visual, México.
- Long, Norman (2007); *Sociología del Desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. El Colegio de San Luis y CIESAS, México.
- Martínez, Ana y Gonzalo Aránguiz (2008) “Las 50 mujeres + poderosas” en Expansión, edición 13- 26 octubre. México



Casa abierta al tiempo

- Márquez-Fernández, Álvaro B.(2005); “Desconstrucción del logofonocentrismo y des-representación del sujeto cognoscente en la cultura postmoderna”, en Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, Año 2: No. 1, Enero-Abril.
- Marx, Karl (1976); *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política*, Siglo XXI, México.
- Masferrer Elio y Miguel A. Martínez (2010); “Los indígenas, las regiones poblanas y sus agroecosistemas”, en Masferrer Elio et al. (coord.) *Los pueblos indígenas de Puebla. Un estudio etnográfico*. Instituto Nacional de Antropología e Historia y Gobierno del Estado de Puebla, México.
- McLaren, Peter (1995); *La escuela como un performance ritual. Hacia una economía política de los símbolos y gestos educativos*. Siglo XXI editores y UNAM, México.
- Medina Peña, Luis (2004a); *La invención del sistema político mexicano*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Medina Peña, Luis (2004b); *Hacia el nuevo Estado*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Melgar Bao, Ricardo (1998); “El universo simbólico del ritual en el pensamiento de Víctor Turner”, en Cuadernos E.S.C., México.
- Mejía Flores, Susana (2010); *Resistencia y acción colectiva de las mujeres nahuas de Cuetzalan: ¿Construcción de un feminismo indígena?* Tesis de doctorado, Posgrado de Desarrollo Rural, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Meny Yves y Jean Claude Thoening (1992); *Las políticas públicas*. Ariel, Barcelona.

- Merton, Robert K (1964); *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Meyer, Lorenzo (1995); *Liberalismo autoritario. Las contradicciones del sistema político mexicano*. Océano, México.
- Mijares Palencia, José (1936); *El gobierno mexicano. Su organización y funcionamiento*. Sociedad Mexicana de Publicaciones, México.
- Mishra, Ramesh (1989); “El Estado de Bienestar después de la crisis: los años ochenta y más allá”, en Rafael Muñoz de Bustillo (compilador), *Crisis y futuro del Estado de Bienestar*. Alianza Editorial, Madrid.
- Morlino, Leonardo (1985); *Cómo cambian los regímenes políticos*. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.
- Mouffe, Chantal (1999); *El retorno de lo político*; Paidós, Barcelona.
- Núñez, Violeta R. (2008); “Política y presupuesto en materia indígena: ¿continuidad o cambio en el gobierno del cambio?”, en REDPOL, Universidad Autónoma Metropolitana unidad Azcapotzalco, México.
- Ojeda, César (2001); “Francisco Varela y las ciencias cognitivas”, en Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría, No. 4, Santiago de Chile.
- Osborne David y Ted Gaebler (1992); *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison-Wesley.
- Palomo Sánchez, Nellys (2004); “Las mujeres indígenas: surgimiento de una identidad colectiva insurgente”, en Revista Asuntos Indígenas. Grupo Internacional de Trabajo sobre Asuntos Públicos.
- Peña de la, Guillermo (1999); “Territorio y ciudadanía étnica en la nación globalizada”, en Desacatos, no. 1, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México.



Casa abierta al tiempo

Peña de la, Guillermo (2002); “El futuro del indigenismo en México: del mito del mestizaje a la fragmentación neoliberal”; en JCAS Symposium Osaka, no. 15, Japón.

Pérez Nasser, Elia (2001); “El proceso de empoderamiento de mujeres indígenas organizadas desde una perspectiva de género”, en Estudios Agrarios, no. 17, México.

Pérez Fornies, Mireia (2011); *La diversificación y la integración productiva como alternativa de desarrollo para los socios de la cooperativa Tosepan Titataniske: alcances y limitaciones en el contexto económico actual*. Tesis de Doctorado, Posgrado en Economía, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.

Pérez Nasser, Elia (2001); “El proceso de empoderamiento de mujeres indígenas organizadas desde una perspectiva de género”, en Estudios Agrarios, no. 17.

Peters, Tom y Robert H. Waterman (1982); *In search of excellence*, Harper & Row, New York.

Portal Ariosa, María Ana y Paz Xóchitl Ramírez Sánchez (2010); *Alteridad e identidad. Un recorrido por la historia de la antropología en México*. UAM-Juan Pablo Editor, México.

Poupart, Jean (1997), “L’entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques”, en Poupart, Jean et al. (Coord.); *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin.

Powell, Walter W y Paul J. Dimaggio (1999); *El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.

Presidencia de la República (s/f); “Cobertura especial Chiapas”, México. [Consultado en septiembre de 2011]. Disponible en <http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/chiapas/chiapas.html>

Questa Rebolledo, Alessandro (2010); *Cambio de vista, cambio de rostro. Relaciones entre humanos y no humanos a través del ritual entre los nahuas de Tepetzintla, Puebla*. Tesis de Maestría, Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Antropológicas, Universidad Nacional Autónoma de México.

Rabotnikof, Nora (2005); *En busca de un lugar común. El espacio público en la teoría política contemporánea*. UNAM, México.

Ramírez Puerto, Andrés (2014); *Valores emergentes en una economía alternativa turística desde la identidad de género y étnica*. Tesis de doctorado, Doctorado en Estudios e Investigación sobre las Mujeres, Feministas y de Género, Universidad Miguel Hernández, España.

Rappo Miguez, Susana Edith (2006); *El café orgánico frente a la crisis de la cafecultura mexicana desde los noventa. El proyecto de la Sociedad Cooperativa “Tosepan Titataniske”, en la Sierra Norte de Puebla*. Tesis de doctorado, Posgrado en Economía, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.

Reina, Leticia (2011); *Indio, campesino y nación en el siglo XX mexicano*. Siglo XXI Editores, México.

Rhéaume, Jaques (2002); “El relato de vida colectivo y la aproximación clínica en ciencias sociales”, en Perfiles Latinoamericanos, No. 21, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México.

Saldívar Tanaka, Emiko (2003); “Indigenismo Legal: La política indigenista de los noventas”, Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.



Casa abierta al tiempo

Saldívar Tanaka, Emiko (2007); “Empoderamiento o disciplina: la política de participación indígena en programas de desarrollo en México”, en Documentos de Investigación, Universidad Iberoamericana, México.

Saldívar Tanaka, Emiko (2008); *Prácticas cotidianas del estado: una etnografía del indigenismo*. Universidad Iberoamericana-Plaza y Valdés, México.

Sámano Rentería, Miguel Ángel (2004); “El indigenismo institucionalizado en México (1936-2000)”, en Ordoñez Cifuentes, José Emilio Rolando (coord.) *La construcción del Estado Nacional: democracia, justicia, paz y estado de derecho*. XII jornadas Lascanianas, UNAM, México.

Sariego Rodríguez, Juan Luis (2005); “Política indigenista en tiempos de alternancia: de los dichos a los hechos”, en Aziz Nassif Alberto y Jorge Alonso Sánchez (coord.), *Sociedad civil y diversidad*. Cámara de Diputados – CIESAS – Miguel A. Porrúa. México.

Sarmiento Silva, Sergio (1985); “El Consejo Nacional de Pueblos Indígenas y la política indigenista” en Revista Mexicana de Sociología, Vol. 47, No. 3, México.

Sartori, Giovanni (2002); *La política. Lógica y método en las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica, Tercera Edición, México.

Schechner, Richard (2011); “Restauración de la conducta”, en Taylor Diana y Marcela Fuentes, *Estudios avanzados del performance*, Fondo de Cultura Económica, México.

Sedesol-Coneval (2010); Resultados de pobreza por municipio 2010, Coneval.org.mx Recuperado de http://www.coneval.org.mx/Informes/Pobreza/Pobreza_municipal/Tablas_dinamicas/TD_Puebla.zip

Serlin, José (2008); “La lógica de la acción en la gestión”. Documento de Trabajo del Centro de Investigaciones en Administración Pública Año 1 N° 3, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Serlin, José (2010); *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos, dinámicos, inestables, adaptativos*. Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Sims, David, et al. (1993); *Organizing and organizations*. Sage Publications, Londres.

Skerritt Gardner, David (1997); *Estabilidad y migración en la sierra norte de Puebla*, Sotavento, Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales. Universidad Veracruzana.

Soto, Paula (2009). “Lo público y lo privado en la ciudad”, en Casa del Tiempo, Universidad Autónoma Metropolitana, núm. 2(17).

Taylor, Diana (2011); “Introducción. Performance, teoría y práctica”, en Taylor Diana y Marcela Fuentes, *Estudios avanzados del performance*, Fondo de Cultura Económica, México.

Tabatoni Pierre y Pierre Jarniou (1975); *Les systemes de gestion: politiques et structures*; Presses universitaires de France; París, France.

Tello Carlos y Jorge Ibarra (2012); *La revolución de los ricos*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Terven Salinas, Adriana (2009); *Justicia indígena en tiempos multiculturales. Hacia la conformación de un proyecto colectivo propio: la experiencia organizativa de Cuetzalan*. Tesis de doctorado, Centro de Investigaciones y estudios superiores en antropología social (CIESAS), México.

Thomson, Guy P.C. (1991); “Agrarian conflict in the municipality of Cuetzalan (Sierra de Puebla): The rise and fall of “Pala” Agustín Dieguillo, 1861-1894”,



Casa abierta al tiempo

en The Hispanic American Historical Review, Duke University Press, disponible en JSTOR.

Thomson, Guy P.C. (1992); “La “bocasierra”, ¿cuna del liberalismo? Los casos de Zautla, Xochiapulco y Cuetzalan. 1857-1891”; en Goldsmit Shulamit y Guillermo Zermeño, *La responsabilidad del historiador. Homenaje a Moisés González Navarro*, Universidad Iberoamericana.

Turner, Victor (1974); *Dramas, Fields and Metaphors*. Cornell University Press, Ithaca & London.

Turner, Víctor (1988); *El proceso ritual*. Editorial Taurus, Madrid.

Turner, Víctor (2002a); “Mukanda, circuncisión de muchachos. Las políticas de un ritual no político”, en Turner Víctor y Geist, Ingrid; *Antropología del Ritual*. ENAH, México.

Turner, Víctor (2002b); “Dramas sociales y metáforas rituales”, en Turner Víctor y Geist, Ingrid; *Antropología del Ritual*. ENAH, México.

Turner, Víctor (2002c); “Del ritual al teatro”, en Turner Víctor y Geist, Ingrid; *Antropología del Ritual*. ENAH, México.

Turner, Víctor (2002d); “Dewey, Dilthey y drama. Un ensayo en torno a la antropología de la experiencia”, en Turner Víctor y Geist, Ingrid; *Antropología del Ritual*. ENAH, México.

Turner, Víctor (2002e); “La antropología del performance”, en Turner Víctor y Geist, Ingrid; *Antropología del Ritual*. ENAH, México.

Turner, Víctor (2007); *La selva de los símbolos*. Siglo XXI editores, quinta edición, México.

Uvalle Berrones, Ricardo (2005); *La transformación procedimental y democrática de la administración pública*, Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), México.

Uvalle Berrones, Ricardo (1998); *La transformación del Estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea*, Universidad Autónoma del Estado de México e Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), México.

Uvalle Berrones, Ricardo (2008); “El fortalecimiento de la gestión deliberativa”, en XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov.

Val, José del (2006); “¿Adecuaciones o reforma del Estado?”, en *Política indígena: del reconocimiento de la diferencia al fin de la desigualdad*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados/LIX Legislatura, México.

Valladares, Laura (2004); “Mujeres ejemplares: indígenas en los espacios públicos”, en Alteridades, vol. 14, núm. 28, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Valladares, Laura (2005); “Mujeres indígenas y participación política” en: Regiones, Suplemento de Antropología. El Regional del Sur- Colectivo Antropólogos en Fuga y Cía. Estado de México, 2005.

Van Gennep, Arnold (2008); *Los ritos de paso*. Alianza Editorial, Madrid.

Varela, Fernando (1990); *Conocer*, editorial Gedisa.

Varela, Roberto (2005); *Cultura y poder. Una visión antropológica para el análisis de la cultura política*. UAM-Iztapalapa, México.



Vásquez García Sócrates y Gerardo Gómez González (2006); “Autogestión Indígena en Tlahuitoltepec Mixe, Oaxaca, México”; en Ra Ximhai, enero-abril, año/Vol.2, Número 1, Universidad Autónoma Indígena de México.

Villoro, Luis (1998); *Los grandes momentos del indigenismo en México*. Fondo de Cultura Económica, segunda reimpresión, México.

Vizcaíno, Fernando (2004); *El nacionalismo mexicano, en los tiempos de la globalización y el multiculturalismo*, UNAM, México.

Weick, Karl (1982); *Psicología social del proceso de organización*. Fondo Educativo Interamericano, Primera Edición, Colombia.

Weick, Karl (1995); *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications, London.

Weick, Karl (2001); *Making sense of organization*. Blackwell publishing, UK.

Weick, Karl (2003); “Enacting an Environment: The infrastructure of *organizing*”, en Westwood Robert and Stewart Clegg; *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies*, Blackwell Publishing, UK.

Weick, Karl (2005); “Organizing and the process of *sensemaking*”, en Organization Science, vol. 16, no. 4.

Weber Max (1965); *Essais sur théorie de la science*. Plon París.

Weber, Max (2002); *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, decimocuarta reimpresión, México.

Weber, Max (2005); *¿Qué es la burocracia?* Ediciones Coyoacán, segunda reimpresión, México.

Zabludovsky, Gina (2000); “Burocracia”, en Judith Bóxer, et al., *El léxico de la Política*. Fondo de Cultura Económica, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y Heinrich Böll Stiftung, México

Zemelman Hugo (1987); *Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad*. El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas, México.

Zemelman Hugo (2004); “Pensar teórico y pensar epistémico. Los desafíos de la historicidad en el conocimiento social”, en Sánchez Ramos I. y Sosa Elízaga R. (Coord.) *América Latina: los desafíos del pensamiento crítico*. UNAM-Siglo XXI-FCPYS, México.

Zemelman, Hugo (2010); “Sujeto y subjetividad: la problemática de las alternativas como construcción posible”, en Polis, Universidad Bolivariana, Bolivia.

Zolla, Carlos y Zolla Márquez, Emiliano (2004); Los pueblos indígenas de México, 100 preguntas. México, UNAM. [Consultado en agosto de 2009]. Disponible en <http://132.247.1.12/100preguntas/index.html>



Anexo A

Preguntas Exploratorias Casa de la Mujer Maseulasiuat Kali

1. ¿Cuántas mujeres integran la Casa?
2. ¿Cuántas de ustedes son coordinadoras, promotoras, parteras?
3. Las mujeres que actualmente integran la Casa ¿fueron las mismas que la fundaron?
4. ¿Se ha ampliado o reducido el número de mujeres que integran la Casa desde su fundación?
5. Todas las mujeres que integran la Casa ¿ya se conocían con anterioridad al inicio del proyecto?
6. ¿Desde que año se conocen todas ustedes?
7. ¿En qué organización participaban antes de iniciar el proyecto de la CAMI y qué asuntos se atendían ahí?
8. ¿Cómo se inicio el proyecto de la CAMI?



Anexo B

Guion de entrevista historia de vida

1. Pláticame ¿cómo ha sido tu vida aquí en la región de Cuetzalan?
2. ¿Qué es lo que pensabas sobre las situaciones que vivían las mujeres aquí en Cuetzalan y si esto tenía alguna relación contigo o tu familia?
3. ¿Cómo empezaste a interesarte en trabajar con las mujeres?
4. ¿Cómo iniciaste tu participación en el proyecto de la Casa?
5. ¿Cómo te sientes en la CAMI y cómo ves a todas trabajando en la Casa?



Anexo C

Guion de entrevista grupal

1. ¿Cómo se dio su primer encuentro entre ustedes y qué fue lo que hicieron?
2. Cuando ya estuvieron aquí en la Casa, ¿cuáles fueron sus primeros problemas al estar trabajando juntas?
3. ¿Cómo resolvieron esos problemas?
4. Después de los primeros años, ¿qué consideran que ha cambiado tanto en ustedes en lo personal como en sus actividades en la Casa?
5. ¿Cómo se sienten ustedes después de tantos años de estar en la Casa?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00170

Matrícula: 208381397

EL ORGANIZING Y EL DRAMA SOCIAL EN LA GESTION DE LO PUBLICO. EL CASO DE LA CASA DE LA MUJER INDIGENA MASEUALSIURAT KALI

En la Ciudad de México, se presentaron a las 10:30 horas del día 6 del mes de abril del año 2016 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ
DR. MAXIMILIANO GARCIA GUZMAN
DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: LUIS ALFREDO HERNANDEZ AVENDAÑO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



LUIS ALFREDO HERNANDEZ AVENDAÑO

ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CEBAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

Juana Juarez Romero
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTA

Maria Teresa Magallon Diez
DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ

VOCAL

Maximiliano Garcia Guzman
DR. MAXIMILIANO GARCIA GUZMAN

SECRETARIO

Carlos Juan Nuñez Rodríguez
DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ