



UNA EXPERIENCIA DE ORGANIZACIÓN ÑŃNHŃ PARA EL MANEJO DE FONDOS REVOLVENTES EN EL SEMIDESIERTO QUERETANO

AN ORGANIZATIONAL EXPERIENCE ÑŃNHŃ FOR THE MANAGEMENT OF REVOLVING FUNDS IN THE QUERETANO SEMIDESERT

Antonio Flores-González.
*Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales,
Universidad Autónoma
de Querétaro.*

Correo para correspondencia:
antonio.flores@uaq.mx

Fecha de recepción: 10/02/2014
Fecha de aceptación: 29/04/2014

Resumen

Este ensayo da cuenta del origen y desarrollo del proceso organizativo de comunidades ÑŃnhŃ de Tolimán, Querétaro, a partir del manejo de fondos revolventes para el mejoramiento de viviendas, para proyectos productivos y para la compra de animales de traspatio. Esta experiencia es impulsada por la asociación civil Semillas para el Desarrollo. Se reflexiona en él sobre la pertinencia de la metodología de trabajo, sus adaptaciones y resultados, además de revisar

aprendizajes, visiones, intencionalidades y valores implicados. Esto a partir de la sistematización de la experiencia y con la intención de orientar los trabajos. El texto plantea los retos para dar continuidad y nuevas perspectivas al proceso, entre los que destacan la apropiación del discurso sobre Derechos Indígenas, el replanteamiento de formas organizativas, un posicionamiento frente a las instituciones públicas, la utilización de elementos culturales ñŃnhŃ y estrategias desde la economía local.

Palabras clave: Control Cultural, Desarrollo Local, Fondos Revolventes, ÑŃnhŃ, Tolimán

Abstract

This essay gives an account of the origin and development of the organizational process of communities of ÑŃnhŃ Tolimán, Querétaro, from management of revolving funds for the improvement of housing, for productive projects and for the purchase of backyard ani-

mals. This experience is driven by the civil association Seeds for the Development. Reflects on the relevance of the work methodology, their adaptations and results, in addition to review programming, visions, intentions and values involved. This from the systematization of experience and intended to guide the work. The text discusses the challenges to give continuity and new perspectives to the process, which include the appropriation of the discourse on Indigenous Rights, the rethinking of organizational forms, a positioning against public institutions, the use of cultural elements ñŃnhŃ and strategies from the local economy.

Keywords: Cultural control, Local development, Revolving funds, ÑŃnhŃ, Tolimán.

1. Introducción

Indígenas ñhōñhō y mestizos del semidesierto queretano, trabajan desde 2006 un programa de fondos revolventes que atiende necesidades de vivienda, apoya a proyectos productivos y a la adquisición de plantas y animales de traspatio. Su finalidad es emprender un camino a la autogestión que permita mejorar las condiciones de vida y de convivencia. En este proceso han sido acompañados por la asociación civil Semillas para el Desarrollo A. C., y se han involucrado diez localidades rurales del municipio de Tolimán, ocho de ellas de la región de Higuera, además de una de la delegación San Pablo. En este texto pretendemos reflexionar este proceso, recuperando la experiencia personal de acompañamiento en este tiempo y recurriendo a información generada en reuniones de trabajo, sistematizaciones y entrevistas formales e informales. En los primeros apartados se describe este proceso de manera general, reconociendo los problemas, dificultades, aciertos y limitaciones. Posteriormente examinaremos algunos de los aprendizajes, visiones e intencionalidades que han acompañado este camino, las adaptaciones que la metodología ha sufrido y finalmente los retos y perspectivas que se plantean.

La metodología trabajada inicialmente en esta experiencia se ha denominado “FRAMI” (Fondos Revolventes Autogestivos Microregionales Integrales) y pretende que todo beneficiario de algún apoyo lo pague en especie o en efectivo a un fondo común, de donde se apoyará a otros compañeros de su propia localidad, a elección de la asamblea comunitaria. A esto se le ha llamado “recuperación de los apoyos”. Así, cada beneficiario se convierte en realidad en un socio del fondo, del que podrá disponer, atendiendo lo indicado en un reglamento y lo decidido por el conjunto de los vecinos. El modelo ha probado en anteriores experiencias tener un impacto social multiplicador, generar capital social, impulsar la corresponsabilidad y promover la transparencia en el manejo de recursos y toma de decisiones (Cardenas y García, 2008). Esta forma de trabajo fue planteada inicialmente por la asociación

civil Servicios para el Desarrollo, quienes la han implementado desde hace más de treinta años en el Valle del Mezquital y en municipios de Guanajuato y Chiapas.

La propuesta en Tolimán generó la inquietud de desarrollar el modelo partiendo e incorporando elementos culturales indígenas de la región, principalmente del reconocimiento de las formas de reciprocidad presentes y observables en la organización de las fiestas comunitarias, para que, de esta manera, las formas de organización fueran reconocidas y recreadas por la población, acorde con sus valores y prácticas tradicionales. Estos fondos consisten en apoyos “semilla” a familias, grupos o localidades para iniciar proyectos productivos, mejorar sus viviendas o para adquirir plantas o animales que inicien “cadenas de vida” y así fomentar la autogestión, la corresponsabilidad y la solidaridad.

2. Metodología

El programa inició con un diagnóstico realizado por la asociación civil en el 2006, por el que se conocieron las principales características y diversas problemáticas identificadas por los pobladores. De ello resultó la selección de la región de trabajo y de las localidades a las que se les presentó la propuesta y su metodología. Esto después de confirmar un financiamiento para ello proveniente de los Fondos de Cooperación al Desarrollo por parte del gobierno de Navarra. Se definió trabajar en esta región de Tolimán, dadas sus condiciones de marginación, falta de acceso a fuentes de trabajo e ingreso, carencias en vivienda y servicios y el notable empobrecimiento de prácticas productivas familiares para el autosustento.

Ocho localidades reunidas en asambleas aceptaron inicialmente trabajar bajo las líneas generales de la metodología, con la consigna de particularizar algunos aspectos con la elaboración participativa del reglamento regional. Cada localidad eligió en asamblea a quienes les representarían y administrarían sus recursos como comités comunitarios¹. Los comités se conformaron por tres o cuatro miembros, asumiendo cada uno res-

CARACTERÍSTICAS DE LAS POBLACIONES PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE FONDOS REVOLVENTES

Nombre de la localidad	HAB	PHLI	PEA	PSD	HxV	VSA	VPH	MARGINACIÓN
Mpio. TOLIMÁN	26372	5900	8681	5140	4.44	1112	5935	MEDIO
Bomintzá	596	412	192	124	4.85	10	123	ALTO
Casa Blanca	668	492	188	85	4.95	48	135	ALTO
El Cerrito Parado	537	380	133	92	5.37	29	100	ALTO
Maguey Manso	331	271	86	22	4.87	8	68	ALTO
Puerto Blanco	412	285	117	69	4.79	13	86	ALTO
Sabino de San Ambrosio	638	417	168	62	5.15	30	124	ALTO
San Pablo Tolimán	3667	384	1357	796	4.16	69	879	ALTO
Tequesquite (Chalma)	261	50	97	36	4.35	8	60	ALTO
Mesa de Chagoya	166	145	55	46	6.64	2	25	ALTO
Los González	524	390	129	40	4.94	15	106	ALTO

COLUMNAS HAB: Población Total, PHLI: Población mayor de 3 años hablante de Lengua Indígena, PEA: Población Económicamente Activa, PSD: Población sin derechohabiencia, HxV: Promedio de Ocupantes por Vivienda, VSA: Viviendas sin agua, VPH: Viviendas particulares Habitadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo de Población y Vivienda 2010 Resultados por Localidad y del Sistema de Apoyo para la planeación del PDZP de SEDESOL

ponsabilidades respecto de algún fondo. El conjunto de los comités constituyeron en enero del 2007 el Comité Regional de Fondos Revolventes de Tolimán, participaron en talleres donde se definieron sus funciones y se capacitaron para la administración de los recursos y la dirección de asambleas y reuniones de trabajo. Elaboraron conjuntamente el reglamento para el manejo de los fondos, donde definieron los criterios para la elección de los beneficiarios y las condiciones para sus recuperaciones.

Posteriormente, cada localidad reunida en asamblea definió a los beneficiarios iniciales para cada uno de los tres fondos: vivienda, proyectos productivos y plantas y animales; se les eligió mediante voto secreto y considerando las necesidades y probidad de cada compañero. Su elección fue validada por los miembros del comité tras una visita domiciliar que constató su necesidad. Posteriormente se realizaron compras conjuntas entre diferentes localidades, tanto de materiales para la construcción, como de animales, lo que les permitió obtener mejores precios.

A los dos meses de entregados los apoyos, conforme a lo establecido en el reglamento, comenzaron a presentarse las recuperaciones. Los beneficiados para mejorar sus viviendas o apoyar alguna actividad productiva, recuperan en efectivo y reciben apoyos no mayores a \$8,000.00 m.n., comprometiéndose mediante un convenio escri-

to a pagar en un máximo de dos años. Los beneficiados con animales para traspasío recuperan en especie con las primeras crías, las que se entregarán a otros solicitantes de este apoyo.

Los acuerdos fueron que los comités cambiarían cada dos años y que con los fondos recuperados se apoyaría a nuevos socios también aprobados en procesos de selección comunitarios. Las localidades que iniciaron los trabajos son: Colonia La Campesina (San Pablo), Cerrito Parado, Sabino de San Ambrosio, Mesa de Chagoya, Bomintzá, Puerto Blanco, Casa Blanca y Los González. Iniciados los trabajos aún restaban recursos para los 3 fondos por ejercer, y en una primera decisión importante como Comité Regional, acuerdan invitar a una novena localidad que reconocen por la responsabilidad de sus habitantes: Maguey Manso. Se conforma una comisión que realiza la invitación que es aceptada. Años después se incorporaría la localidad de El Tequesquite a los trabajos, nuevamente a invitación del Comité Regional y en uso de recursos donados por la solidaridad internacional.



Figura 2: Localidades que han participado en el Programa de Fondos Revolventes

3. Pertinencia de la metodología de trabajo, sus adaptaciones y resultados.

El planteamiento de trabajo desde Semillas para el Desarrollo A.C., fundada en el 2002 con el objetivo de *“promover el desarrollo integral, solidario y sustentable en regiones de extrema pobreza, bajo esquemas organizativos que promuevan la auto-gestión de los grupos y comunidades”*, ha sido en este caso concreto el tender a ser cada vez menos necesaria su participación y trabajar para que la población planee y tome decisiones sobre el rumbo del programa. Se ha trabajado considerando como ejes fundamentales, el fomento de la organización social, la participación y la unidad, todo articulado en torno de los fondos revolventes.

Iniciados los trabajos podemos hablar de una segunda etapa que comprendió los años de 2007 a 2010. Este momento se caracterizará como el de definición de la organización y el flujo de apoyos económicos provenientes principalmente de convocatorias del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), lo que permitió trabajar proyectos colectivos de ecotecnias, granjas, panadería, alimentación para ganado y hortalizas, aunque no siempre con la misma lógica de recuperación dado los requerimientos de estos financiamientos gubernamentales.

Esta etapa inició con importantes recuperaciones por parte de los socios, llegando en algunas localidades a dar tres vueltas a los recursos, como en el caso de Cerrito Parado. A la vez aparecieron problemas de recuperación desde el principio y de manera grave en Bomintzá, esto atribuido a la desconfianza en los miembros del comité y a su poca participación, esto acarrea hasta la fecha la inmovilidad de las recuperaciones en dicha localidad. Después pasaría lo mismo en Puerto Blanco y en Sabino de San Ambrosio, por lo que el Comité Regional ha recurrido a la convocatoria de nuevos comités, al cobro directo de las recuperaciones y al bloqueo de nuevos apoyos a dichas localidades, sin lograr que con esto se reinicien recuperaciones.

En esta etapa se construye la identidad propia de la organización desde los comités comunitarios y unidos por la intencionalidad del manejo de los fondos y la problemática surgida de ello. Se reconoce también la autoridad del Comité Regional y emergen liderazgos locales, aunque se sigue dando un peso importante a la palabra de asociación de Semillas para el Desarrollo en la toma de decisiones. El último tramo de este momento se cierra con signos de fortaleza como sujeto colectivo: en el proceso electoral de 2009, los comités citan a los candidatos a la presidencia municipal a comparecer con sus propuestas ante ellos pero sólo

asisten los candidatos del PT y del PAN. La elección la ganaría el PRI con cuyo gobierno se busca tener interlocución. Hay un ofrecimiento de ellos para apoyar “peso con peso” las recuperaciones hechas hasta ese momento. Los comités comprueban casi medio millón de pesos recuperados y vueltos a prestar hasta esa fecha, lo que hace retractarse al presidente y finalmente negar cualquier apoyo aludiendo argumentos administrativos. Como consecuencia, los miembros de los comités se sienten traicionados por las autoridades, pues previamente realizaron asambleas y presupuestos esperanzados en lo ofrecido, manifiestan su descontento y sufren el debilitamiento de su imagen como representantes e interlocutores en sus comunidades. No hay sin embargo, acuerdos para realizar acciones de presión o confrontación con la presidencia.

Podemos identificar para entonces el inicio de una tercera etapa, que abarcó del 2010 al 2013, a la que se llegó con una organización definida en

las localidades y para el trabajo entre ellas, con una presencia reconocida en el municipio y con un importante número de familias beneficiadas. Esta etapa se caracteriza por el decrecimiento de las recuperaciones en todas las localidades, lo que recibió diversas explicaciones, principalmente la falta de empleos y el retorno de migrantes. A manera de bola de nieve los socios dejaron de recuperar o disminuyeron el ritmo en sus pagos. En 2011 se realizó un ejercicio de corte con respecto a la totalidad de los apoyos por fondo, por comunidad y por momento o etapa, ejercicio que no ha podido ser actualizado, pero que ya proyectaba, según cálculos recientes de los comités y de los promotores, un descenso en las recuperaciones que toca fondo en el 2013. Para esta fecha se calcula que se han recuperado poco más del 50% de los recursos para vivienda, 45% del fondo para proyectos productivos y 55% de los apoyos con animales de traspatio. Éstos últimos se recuperan en especie.

Inversiones, Recuperaciones y Beneficiarios				
	Monto prestado* o # Animales	Recuperación	% Recuperado	Beneficiarios
Fondo de Vivienda	\$ 1,118,456.00	\$ 586,083.00	52.40	152
Fondo Proyectos Productivos	\$ 240,640.00	\$ 110,439.00	45.89	35
Cadenas de Vida. Animales	228 animales	127 animales	55.70	65
Total de Beneficiarios				252

* Este monto suma la inversión inicial y la revolvencia

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de los Comités en varias reuniones de Comité Regional hasta diciembre 2011.

Con las aportaciones de los socios poco a poco se reúne lo necesario para otorgar un nuevo apoyo que cada asamblea define a quien se otorga. El que esto se presente en diferentes momentos ha dificultado llevar un registro certero de los beneficiarios y de los apoyos. Para el último corte general se calculaban: 265 familias beneficiadas, 152 apoyos para mejoramiento de vivienda, 35 para proyectos productivos y 65 paquetes de borregos o chivos como pies de cría. Esto a partir de un aproximado de \$ 1'145,000.00 m.n. de recursos externos iniciales en los tres fondos y en dos proyectos colectivos (uno de panadería y otro de cría de toros de engorda).

Los recursos provenientes del Instituto Nacional de Desarrollo Social fueron menores en este tercer período, lo que debilitó la inyección de nuevos recursos. A cambio se trabajaron proyectos con la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), además de que en alianza con la I.A.P. “Tepe” (Todos Estamos Por la Esperanza) se logró un importante recurso de Fundación Social Banamex para mejorar cualitativa y cuantitativamente el manejo de ganado ovino semiestabulado. Notable es el apoyo solidario internacional por la vía de donantes particulares del País Vasco, que aunque han sido cantidades pequeñas, resultan trascendentes por tratarse de trabajadores y

dado que con ellos, además de reforzar algunos proyectos, se ha logrado comprar un terreno en Cerrito Parado para construir un espacio para reuniones y capacitaciones.

En cuanto a lo organizativo, a pesar de que la rotación de los miembros de los comités no ha seguido las pautas establecidas en los reglamentos, el proceso ha marcado el desarrollo de importantes capacidades y habilidades de liderazgo en algunos de ellos, paralelamente a que otros pierden presencia en sus localidades. El reconocimiento externo a los comités se ha reflejado en el nombramiento de muchos de ellos para funciones públicas, sociales y religiosas. La identidad indígena de la organización se fortaleció y el Comité Regional se rebautiza con el nombre de “Yando Dega ya Nŏnhŏ” (“La Semillas de los Nŏnhŏ”) y se fortalece con nuevos espacios de capacitación. Esta etapa se caracterizó también por mantener la frecuencia de reuniones regionales aunque se debilitó la asistencia a éstas. En este periodo se replanteó el reglamento que contempló, a partir de una práctica informal en Cerrito Parado, un

nuevo fondo para apoyar casos de emergencia como accidentes o enfermedades.

4. Reconocer el pueblo que se es y el que se quiere ser.

El discurso de los derechos indígenas no se dió de inicio a la par del proceso de trabajo de los fondos revolventes. Se ha ido construyendo marcado por el proceso de organización y con el empoderamiento que resulta del control de recursos económicos. La praxis ha llevado a su reflexión, ejercicio y a su demanda. Momentos fruto de lo anterior lo fueron los procesos electorales locales de 2009 y 2012 y la propuesta de participar en la planeación del gobierno municipal en 2009. Los socios y socias reconocieron ahí el espacio de ejercicio de sus derechos como pueblo para interpelar a los candidatos a puestos de elección popular y para demandar su consideración al momento de elaborarse el Plan de Desarrollo Municipal y de ejecutarse los recursos destinados a sus comunidades. Estas demandas no fueron atendidas.



Foto: Antonio Flores

Desde Semillas para el Desarrollo se han impulsado tres proyectos de difusión de los Derechos Indígenas, acompañando este esfuerzo con estudiantes de Sociología y de la maestría de Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas de la UAQ. Para ello se ha elaborado material audiovisual de apoyo y manuales sobre derechos indígenas, análisis de la realidad y planeación de proyectos, éstos con financiamiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

Resultado de estas labores, según afirman los mismos líderes comunitarios, es que se piensen a sí mismos como sujetos colectivos de derechos, aún cuando no son plenamente reconocidos en la

relación con diferentes gobiernos de todos niveles. Se denuncia aún la existencia de prácticas públicas y privadas donde se les sigue considerando y tratando como a menores de edad, sujetos de asistencia y clientes políticos². El reconocimiento de los derechos indígenas ha resultado en anteriores experiencias en la reivindicación utilitarista de la identidad: soy indígena, soy sujeto preferencial de programas y apoyos públicos. La óptica alternativa ha sido desde el análisis de la realidad situada históricamente, desde el aprender de la praxis de constitución de sujetos colectivos, que practican así poco a poco la auto-organización y la gestión respecto de sus propias necesidades, perfilando la construcción del sujeto histórico.



Foto: Maki Kato

En la reflexión de los trabajos se va construyendo ese sujeto histórico que se reconoce como fruto de los procesos históricos sociales vividos y como sujeto actuante. La desigualdad y la discriminación que como pueblo Nŏñhŏ han sufrido, los promotores y socios se lo han explicado como producto y prolongación de la guerra de conquista. Guerra ésta que resulta en un proceso de colonización que no terminó con la gesta independentista, sino que sigue en sus efectos y reproducción ideológica hasta hoy en día³. Estas reflexiones han revitalizado los esfuerzos organizativos, dando sentido al quehacer a pesar de los

períodos en que los resultados económicos o de participación no han sido los proyectados.

En este proceso el discurso de los derechos indígenas no ha caminado solo, se acompaña del pensar sobre la realidad de las mujeres en las comunidades y de la inserción y participación creciente de las compañeras (actualmente son el 40% de los miembros de los comités y comúnmente mayoría en las reuniones regionales). En ellas se ha soportado el peso del trabajo de muchos comités, donde los varones han descuidado sus compromisos, por ello han ganado espacios y reconocimiento

en la organización. Su respuesta a la acumulación de categorías que las inferiorizan (indígenas, mujeres, pobres), ha resultado en la acumulación de tareas que asumen como parte de los comités y como socias en proyectos productivos colectivos o familiares: panaderas, vaqueras, pastoras, granjeras, horticultoras, artesanas, etc. Esta dinámica obliga a repensar cómo mejorar las condiciones de su participación para que resulte más efectiva en la construcción de la equidad.

La *teoría del control cultural* planteada por Bonfil Batalla, orienta en la tarea de constituir el sujeto de este proceso: propone considerar la importancia que para un grupo representa el control sobre los recursos culturales, sean estos originalmente propios o ajenos. Implican recursos materiales,

de organización, de conocimiento, emotivos y simbólicos, según los define el propio autor (Bonfil, 1995).

Encontramos también el discurso y la práctica de políticas paternalistas que aún permean en la organización, como parte de un *ethos* cultural que no ha sido superado y que externamente sigue siendo funcional al clientelismo de los partidos y de los intereses incluso de organizaciones de la sociedad civil. Esto es observable en decisiones tomadas sin consideración de las asambleas, en el acaparamiento de apoyos, en los argumentos que se dan para posponer recuperaciones, cuando se alega que otros programas “son regalados” o que “son dineros de fuera”, en la delegación de decisiones, etc.



Foto: Antonio Flores

Este transcurrir nos remite a la propuesta que hace Dean Brackley, quien al abordar el caso de los pueblos centroamericanos, propone se trabaje intencionadamente por construir un *ethos liberador*. Si el *ethos* de un pueblo es entendido como la “personalidad moral” o “estilo de vida” que “abarca el conjunto de valores que el pueblo acata y viola” (Brackley, 1995), podríamos pensar para la población ñŃnhŃ en Tolimán elementos de un *ethos tradicional*; con residuos precapitalistas, de vida precaria, en identificación con la naturaleza, marcado por ritmos naturales y temerosa de los cambios, que aprecia la paciencia, la con-

formidad y la comunidad como identidad central, a la vez que asume jerarquías sociales, desigualdades de género y obediencia. En este contexto, parece imperar cada vez más un *ethos liberal*, que se caracterizaría por la crisis de la comunidad, concepciones lineales del tiempo, pragmatismo y alejamiento de la naturaleza, por centrar su interés en el dinero, el individualismo, la movilidad social y el “éxito”.



Foto: Antonio Flores

La alternativa en la construcción de sujetos históricos ha sido por parte de algunos pueblos y organizaciones el apostar por un nuevo *ethos*, de carácter liberador, que, siguiendo al mismo autor, revalora elementos tradicionales y liberales y se caracteriza por la participación, la lógica distributiva en lo económico, la comunalidad, la rendición de cuentas, la capacidad crítica, la resolución de conflictos, la solidaridad, la cooperación y la autonomía.

La construcción de este pensamiento es tarea cotidiana y de largo alcance. La arquitectura del sujeto de un proceso debe ser una empresa manifiesta y explícita en el desarrollo local: sin sujeto no hay desarrollo. Su proceso de empoderamiento debe implicar la conciencia de ser dueño de su vida y de su destino, reconocer las capacidades desde la organización, conocer la problemática en que se está inmerso y de hacerse responsable del futuro. Esto se expresa en el trabajo, en las propuestas, en la participación y en la decisión sobre futuros emprendimientos.

5. Retos para la continuidad y perspectivas.

En reuniones del Comité Regional se han reflexionado algunos retos que potencien los liderazgos y que son necesarios para entrar en una nueva etapa de trabajos con una perspectiva diferente de los mismos comités y de la sociación civil como

acompañante. En este sentido, la sociología de las emergencias, propuesta por Boaventura de Sousa Santos (Santos, 2010), nos invita a buscar las posibilidades de futuro “utópicas y realistas”, como alternativas que, desde la práctica de lo social, se pueden concretizar aún cuando la razón del poder las niega para inmovilizarnos. Siguiendo la propuesta de Bonfil, podemos plantear como algunos de los retos por asumir en este proceso los siguientes:

Respecto de los elementos materiales:

Iniciar por potencializar los recursos materiales que se tienen dando seguimiento con promotores locales a los proyectos productivos ya existentes. Ya se ha hecho una labor importante con los grupos para la producción de ovinos, lo que ha implicado recursos, equipamiento y capacitación, pero sobre todo el empeño de los socios productores por encontrar mejores condiciones para su producción y ventas.

Otro elemento estratégico debe ser el responder a las demandas y oportunidades con que cuenta la economía local y a las oportunidades en las propias localidades. Si bien se ha trabajado en el fortalecimiento de la economía familiar con producción de traspatio, ahora los compañeros plantean proyectos productivos colectivos de mayor alcance como la organización de una cooperativa para la construcción (partiendo de que el recurso humano para ello lo tienen en sus experiencias



laborales). Como alternativa en el mercado local se plantea el producir insumos para los alimentos que se consumen masivamente en ciertas épocas del año, tal es el caso del chile seco que se utiliza para los moles que se preparan en enormes cantidades durante los tres meses que dura la celebración de San Miguel. Esto, además de redefinir estrategias para dinamizar las recuperaciones, previa evaluación de las anteriores que no han funcionado.

Respecto de los elementos de organización:

Proponemos considerar la recuperación y revitalización de lo que en antropología se ha denominado como formas de reciprocidad⁴ y cuyos elementos se encuentran presentes en diferentes manifestaciones culturales del pueblo Nŏnhŏ, como en la fiesta de San Miguel. Esta celebración es depositaria de importantes formas de organización social que funjen como estructuras intermedias comunitarias, más allá de la familia y el individuo y anteriores a la lógica estatal. En las *danzas* en honor a San Miguel, durante tres meses previos al 29 de septiembre, la imagen del arcángel es recibida diariamente en diferentes casas de las distintas localidades; los anfitriones en turno ofrecen mole o pan y chocolate a todos los visitantes, lo que implica atender en ocasiones a más de ochocientas personas. Esta erogación es posible sólo con la cooperación de una amplia red de amigos, vecinos y familiares que establecen así vínculos solidarios y de reciprocidad, pues surgen así compromisos de correspondencia. Estas organizaciones soportan la diversidad cultural frente a la cultura hegemónica y son reducto de valores comunitarios que pueden potenciar el desarrollo autogestivo. En el trabajo de los Fondos Revolventes en Tolimán se ha aprendido concretamente de la organización, valores y redes sociales que se reproducen en la fiesta en honor al arcángel San Miguel.

Una nueva forma de organización debe partir del reconocimiento de las capacidades y potencialidades que se han desarrollado en el mismo proceso y de aquellas que son necesarias para alcanzar las finalidades de la organización y de sus miembros. Una tarea permanente lo ha sido

y debe ser la formación de liderazgos locales y de las capacidades en general de la población que es sujeto en este proceso. En esta tarea es importante asumir metodologías y técnicas que favorezcan la comprensión de la realidad, además de la construcción de sujetos históricos colectivos y de un *ethos liberador* que transforme las relaciones sociales.

Es importante reconocer que varios de los miembros de comités comunitarios han recibido el reconocimiento de su labor, al ser elegidos como delegados o subdelegados municipales de sus localidades, cargo que para el caso de Tolimán deviene de un proceso de elección directa de los pobladores. La reorganización será insuficiente si no se observa, internamente, un reelevo en algunos liderazgos y, hacia el exterior, estrategias para establecer vínculos que permitan sinergias locales, regionales y en ámbitos mayores con otras organizaciones indígenas con quienes se compartan fines.

Respecto de los elementos de conocimiento:

Esta es una fortaleza importante del programa que en el proceso se ha ido descubriendo: una multiplicidad de saberes locales en diversos ámbitos y que son acumulados y transmitidos de generación en generación. Los socios de proyectos diversos han revitalizado sus saberes, fruto de la experiencia, en el compartir y construir colectivo: prácticas en el cuidado de animales, usos de hierbas medicinales, técnicas y materiales para la construcción, formas de organización, conocimientos para la crianza de los niños, etc. En los procesos históricos del pueblo Nŏnhŏ, se construyen diversos conocimientos y estrategias políticas, económicas y culturales por ellos emprendidas como sector subalterno de la sociedad y que se reflejan en diversas relaciones con quienes para ellos son “los otros”. Pensamos entonces la propuesta de Martín Baró, quien nos invita a encontrarnos con las virtudes de nuestros pueblos para potenciarlas; virtudes y conocimientos presentes en las tradiciones y formas de organización popular y que han posibilitado su sobrevivencia como colectividades en la historia. (Baró, 2006)⁵.



Foto: Maki Kato

Respecto de los elementos emotivos:

Estos elementos son identificados por Bonfil Battalla como subjetivos. Implican representaciones y valores que impulsan la participación. El modelo debe fortalecer la identidad desde la revitalización de cuatro elementos principales (Bonfil, 1995): la historia de los Nŏñhŏ como pueblo, los conocimientos ancestrales y los que han resultado de su experiencia histŏrica, la reapropiaciŏn de su territorio y el desarrollo de su propia voz, de su palabra⁶. La convivencia y celebraciŏn en diferentes momentos durante el proceso (culminaciŏn de proyectos, intercambios, etc.), ha sido constante y valorada en tŏrminos del fortalecimiento de la cohesiŏn y de los recursos emotivos⁷.

Parte importante de la resistencia cultural estŏ depositada en la filosofŏa que envuelven las lenguas originarias de Nuestra Amŏrica. Para el Nŏñhŏ, el *Xa hŏo ra 'bui* implica lo que para otros pueblos se ha identificado como el *buen vivir*, el estado de vida digno, modesto, saludable y suficiente, en armonŏa. A la vez, el *Nar ndo me Xa hŏo ra 'bui*⁸ es el humano que vive "bien", es decir, siendo honesto, cabal y responsable con su entorno y con sus semejantes⁹. Nos confirman que los saberes de un pueblo resumen siglos de experiencia y nos aleccionan sobre la alternativa para construir otro mundo posible.

Respecto de los elementos simbŏlicos y de comunicaciŏn:

El diŏlogo y la comunicaciŏn son necesarios de trabajar la relaciŏn al interior de la organizaciŏn y la interlocuciŏn con actores externos, sean privados o instituciones pŏblicas. El diŏlogo debe buscarse en las prŏcticas de la promociŏn social, difundirse e institucionalizarse como alternativa de relaciones horizontales y democrŏticas frente al monŏlogo del poder dominante. Es urgente para trabajar la unidad y cohesiŏn, dada la diagnosticada fragmentaciŏn polŏtica que amenaza a la regiŏn por la partidizaciŏn del hacer polŏtico.

5. Retos para la continuidad y perspectivas.

Un pensamiento crŏtico sobre la realidad, la revitalizaciŏn del comunitarismo, la autogestiŏn y la descolonizaciŏn de los conocimientos propios del pueblo Nŏñhŏ, abonan a la construcciŏn de un camino, aŏn muy largo, para destruir la fatalidad de la pobreza y de la marginaciŏn. La organizaciŏn puede aprovechar su capital social basado en la amplia red de socios que en algŏn momento se han beneficiado, en los liderazgos de ahŏ surgidos, en la confianza prevaleciente entre la mayorŏa de los participantes y en el carŏcter apartidista de su trabajo, pero principalmente en los mŏltiples elementos materiales, emotivos, de comunicaciŏn, de conocimiento y de organizaciŏn ya mencionados. La planeaciŏn participativa y democrŏtica, la apertura de espacios y formas de trabajo diferentes y la redefiniciŏn del eje organizativo ahora centrado en la recuperaciŏn de los fondos, deberŏn ser estrŏgicos para continuar aprendiendo – haciendo, aŏn a costa de fracasos



FLORES, G.

AN ORGANIZATIONAL EXPERIENCE NŊHŊHŊ FOR
THE MANAGEMENT OF REVOLVING FUNDS
IN THE QUERETANO SEMIDESERT

pero fortalecidos por la reflexión del quehacer.

Resumen Curricular:

Antonio Flores-González, Licenciado en Sociología por la UAQ y Maestro en Antropología Social por el CIESAS. Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UAQ desde el 2005. Coordinador de la Licenciatura en Desarrollo Local y del Centro de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Comunitario “Ricardo Pozas Arciniega” de la UAQ en el Campus Amealco. Presidente del Consejo Directivo de Semillas para el Desarrollo A.C.

Notas

1 El nombre que reciben los grupos de trabajo responsables de las recuperaciones en cada localidad, es el de “Comité Comunitario”, mismo que respetaré para este texto. Esto advirtiendo sin embargo que entendemos por comunidad a un grupo de personas que comparten diferentes elementos, relaciones, identidad y vida en común y que por tanto para este caso puede estar conformada por la población de diversas localidades que tienen en común un espacio territorial, una historia, cultura, organización, etc. (Díaz, 2003)

2 Expresiones tomadas de los ejercicios de reflexión y análisis en talleres sobre Derechos Indígenas en 2012 y 2013.

3 La conclusión es que luchar por condiciones de igualdad y de equidad, por su reconstitución como pueblo, es luchar por el fin definitivo de esa guerra, es buscar la paz y para eso es necesaria la organización.

4 “La reciprocidad, es un principio para organizar una economía, en el cual los intercambios se producen entre personas (más o menos) iguales, tienen una fuerte tendencia a equilibrarse a largo plazo, ambas partes son libres de retirarse del patrón de intercambio y donde no se involucran el dinero y el precio...” (Hunt, 2001).

5 Como parte de las metodologías de trabajo, en adelante, deberá trabajarse asumiendo el ejercicio de la Epistemología del Sur, entendida como “... el reclamo de nuevos procesos de producción y de valoración de conocimientos válidos, científicos y no científicos, y de nuevas relaciones entre diferentes tipos de conocimiento, a partir de las prácticas de las clases y grupos sociales que han sufrido de manera sistemática las injustas desigualdades y las discriminaciones causadas por el capitalismo y por el colonialismo”. (Santos, 2010).

6 Un ejercicio importante en este sentido resultó el análisis

sobre la peregrinación anual al cerro del Zamorano que se realizó en un taller: en esta celebración los NŊhŊhŊ se reapropian del territorio que ocuparon sus “abuelitos mecos”, intercambian historias de sus antepasados representados en las “ánimas” (cruces de sus capillas familiares) que portan durante la caminata, fortalecen lazos identitarios con sus vecinos e incluso planean estrategias migratorias.

7 Podemos hablar entonces de que se busca construir una Cultura Apropiable (por tomar elementos ajenos y reconstruirlos), con elementos también autónomos, en los términos presentados por Bonfil (alimentos, medicina, lengua, organización).

8 Para la escritura de estas palabras intento seguir la propuesta del lingüista Ewald Hekking (Hekking y col. 2010).

9 Comunicación personal con habitantes de Maguey Manso y Los González durante trabajos de promoción social.

Referencias bibliográficas.

Barckley, D. (1995). Para un *ethos* liberador, en Para una Filosofía Liberadora, Primer encuentro latinoamericano de Filosofía. UCA, San Salvador.

Bonfil, G. (1995). Obras Escogidas de Guillermo Bonfil Batalla. INI, INAH, CIESAS, SRA, México.

Cárdenas, O. y García, S. (2008). Fondos Semilla. Manual para la operación de Fondos Revolventes Autogestivos Micro-regionales Integrales. SEDAC, Ixmiquilpan.

Díaz, F. (2003). Comunidad y Comunalidad, en Rendón, J. J., *La Comunalidad modo de vida de los Pueblos Indios*. CONACULTA, México.

Hekking, E. Andrés de Jesús, S., De Santiago, P., Guerrero, A. y Núñez, R. (2010). Diccionario Bilingüe Otomí – Español del Estado de Querétaro. INALI, México.

Hunt, R. (2001). Reciprocidad, en Barfield, T. (ed.), *Diccionario de Antropología*. Siglo XXI, México.

Santos, B. (2010). Refundación del Estado en América Latina. Perspectivas desde una Epistemología del Sur. Universidad de los Andes, Siglo del Hombre Editores, Siglo XXI, México.

Martín, Ignacio. (2006). Hacia una Psicología de la Liberación. <http://www.uca.edu.sv/deptos/psicolog/hacia.htm> > 13 de mayo de 2014.