

0 RESUMEN EJECUTIVO

El Foro para Mujeres y Desarrollo (FOKUS), a través del Grupo Femenino del Comité Noruego de Solidaridad con América Latina (LAG-KU) ha apoyado a mujeres campesino-indígenas de Chiapas (Maya Antsetic y mujeres de los municipios autónomos de la Zona Norte) desde 1997. La presente evaluación externa (2002-2006) tiene como objetivo: a) evaluar los resultados, uso de recursos, administración y organización de los proyectos; b) establecer si las estrategias de proyectos productivos contribuyeron al empoderamiento y fortalecimiento de la organización de las mujeres, y c) analizar la eficacia de la administración de los proyectos, así como el aporte específico de los asociados locales a los procesos productivos y organizativos de las mujeres, si son los asociados más idóneos y recomendaciones para su fortalecimiento. La evaluación parte de tres preguntas claves y doce preguntas derivadas. A continuación, se presentan los principales hallazgos de las mismas:

- ***¿Los proyectos fortalecen los procesos productivos y de empoderamiento de las mujeres?***

Las mujeres indígenas tienen intereses y necesidades muy prácticas –mejorar ingresos- dada la extrema pobreza y lucha cotidiana para la sobrevivencia. Hasta la fecha no se ha logrado satisfactoriamente articular y crear sinergias entre lo productivo y el empoderamiento, aunque paradójicamente, el apoyo de FOKUS/LAG-KU ha contribuido más al empoderamiento de las mujeres, con resultados concretos, que a la generación de ingresos. En ambos proyectos, la asesoría técnica ha sido deficiente, tanto en términos de calidad como en periodicidad.

Mujeres de la Zona Norte: los proyectos productivos de colectivos de mujeres apoyados por FOKUS, contribuyen al empoderamiento de las mujeres, ya que son ellas que están a cargo de la administración de los recursos, la toma de decisiones y organización del trabajo; además, a través de los proyectos, se fortalece el trabajo colectivo entre mujeres, así como propicia un espacio de intercambio, aprendizaje y socialización entre mujeres. También fortalecen a la posición de las mujeres, al tratarse de los únicos proyectos productivos en la zona, y al financiar los pasajes de las autoridades (hombres y mujeres) con las ganancias de los colectivos; así, las mujeres están contribuyendo de una forma estratégica a la autonomía. Sin embargo, hasta ahora no contribuyen a un proceso de **desarrollo**, al responder a necesidades inmediatas y se tratan de actividades aisladas y de corto plazo.

Maya Antsetic: la producción y comercialización de artesanía ha contribuido en sí a cierto tipo de empoderamiento de mujeres, sobre todo de las representantes y mesa directiva, al estar ellas involucradas en actividades colectivas con nuevas responsabilidades (dirigir asambleas, consultar y llevar información a las socias, etc.), al aprender nuevas cosas (desde nuevos diseños para sus productos, hasta conocimientos prácticos como usar el teléfono, sacar dinero del banco, ir a vender a ciudades lejanas y llevar registros de las ventas) y al participar en intercambios (por ejemplo, en Oaxaca y Chihuahua), abriendo así nuevos horizontes e intercambio de experiencias con otras mujeres indígenas. Sin embargo, hasta hace poco, Nueva Primavera priorizó el acompañamiento técnico, descuidando el fortalecimiento organizativo en términos de identidad, valores y principios de la organización, reglamentos internos, formación de liderazgos, etc. Con los cambios en el equipo asesor, esta situación ya ha cambiado, y Nueva Primavera y la mesa directiva de Maya Antsetic están haciendo importantes esfuerzos para combinar y emparejar la parte productiva/comercial con el fortalecimiento organizativo y empoderamiento de las mujeres.

Por otra parte, aunque NP haya identificado atinadamente la importancia de asesoría en diseño, corte y confección y la búsqueda de mercados, en la práctica, no se han logrado mejores resultados por : a) deficiencias en la calidad de la asesoría técnica; b) falta de apoyo sistemático (actividades aisladas, falta de seguimiento), c) falta de conocimiento del mercado y de transferencia de información y

responsabilidades a las mujeres. MA necesita: a) mejorar el diseño y calidad de sus productos; b) llevar registros y contabilidad básica, c) elaborar estrategias de comercialización; d) involucrar más a las socias, y asegurar que la información de y hacia ellas sea más fluida, y que las representantes tengan un papel dinamizador en los grupos.

- ***¿La administración de proyectos es eficiente, eficaz y reúne los requisitos de la cooperación?***

Nueva Primavera: ha mejorado cualitativamente sus informes en los últimos dos años, y está incorporando más a las mujeres de Maya Antsetic en la consulta previa para la elaboración de proyectos e informes. Tiene debilidad en la elaboración, manejo y monitoreo de presupuestos

Enlace Civil: Los proyectos e informes de la Zona Norte, se basan en las premisas de las mujeres, y ellas tienen una amplia participación en los mismos, tanto en la toma de decisiones sobre los proyectos (actividades, rubros y montos a solicitar, administración de los fondos, responsabilidad por la organización y realización de las actividades) como al entregar sus reportes a Enlace Civil. Este más bien cumple un rol de 'secretario', al elaborar informes con los criterios y requisitos solicitados por Fokus. Un problema serio ha sido el incumplimiento de los compromisos adquiridos en el convenio, sobre todo referente a fechas límites de entrega de informes por el mismo proceso de consulta que realizan. También ha faltado comunicación ágil y oportuna por vía electrónica y han cambiado rubros sin previa autorización.

Los registros de información de las mujeres de MA y ZN sobre sus proyectos productivos son insuficientes (parciales, en el caso de MA, no homogeneizados y sin suficiente información en ZN), y no hay registros de datos consolidados globales. Esto imposibilita la evaluación de resultados, y estimula la visión micro (por comunidad o municipio) y no global del proyecto.

- ***La modalidad actual de apoyar a los grupos de mujeres indígenas a través de organizaciones intermediarias ¿es la más idónea? ¿Qué cambios habría que hacer de cara al futuro?***

Enlace Civil tiene un mandato específico y acotado de ser 'enlace' entre las mujeres, Juntas de Buen Gobierno y la cooperación, como tal, el acompañamiento que da a las mujeres está delimitado a la gestión y seguimiento de los proyectos, búsqueda de asesoría técnica, y la realización de algunas capacitaciones. Esta modalidad tiene la ventaja de que el apoyo responda directamente a las premisas de las mujeres insertas en el proceso de autonomía, su limitación es que se tiende a priorizar las necesidades inmediatas de las mujeres, sin articular estas en procesos más integrales y estratégicos de mediano y largo plazo de desarrollo.

Nueva Primavera está haciendo importantes esfuerzos para mejorar su forma de acompañamiento, al reconocer que esta estimulaba la dependencia (de doble vía) de las mujeres de Maya Antsetic. Se considera sana y atinada la decisión compartida de que Maya Antsetic se vaya independizando como cooperativa con figura legal, aunque esto se debe hacer de forma gradual y planificada.

Principales Recomendaciones

En anexos se han incluido propuestas detalladas para mejorar la efectividad, integralidad e impacto de los proyectos de la Zona Norte, y para el fortalecimiento organizacional y de comercialización de Maya Antsetic. Estos también pueden servir de guía para los asociados locales, a quienes se les recomienda una asesoría en manejo contable y de presupuestos, entrega oportuna y mayor calidad de informes (EC) y agilidad en la correspondencia electrónica. Se recomienda que LAG-KU tome un rol más activo (con salario por un año) en el acompañamiento y comunicación de los procesos de las mujeres indígenas y en recaudación de fondos. Se recomienda a FOKUS seguir apoyando a estos procesos.

1. Introducción

El Foro para Mujeres y Desarrollo (FOKUS), a través del Grupo Femenino del Comité Noruego de Solidaridad con América Latina (LAG-KU) ha apoyado a mujeres campesino-indígenas de Chiapas (Maya Antsetic, de Las Abejas en Acteal y mujeres de los municipios autónomos de la Zona Norte) desde 1997. En 2001, se hizo una evaluación externa y en 2004 una revisión interna por parte de LAG. La presente evaluación externa (2002-2006), realizada por la consultora independiente, Morna Macleod y Janette Corzo Hernández e Imelda Cruz Solís del Colectivo de Formación y Capacitación JK'optik, busca incorporar su mirada en la perspectiva de una década de apoyo de FOKUS y LAG. Los objetivos de la revisión contemplan a) evaluar los resultados, uso de recursos, administración y organización de los proyectos; b) "...Estudiar si la organización de las mujeres se ha visto fortalecida como resultado de los proyectos y si las cooperativas de producción representan una buena estrategia en tal sentido; y c) En cuanto a la organización y administración de los proyectos, considerar la forma en que la elección de asociados ha influido en el avance y orientación de los mismos. FOKUS y LAG piden que la evaluación proporcione claras recomendaciones respecto del trabajo y estrategia futuros.

La evaluación parte de tres preguntas claves (y 12 preguntas derivadas):

- ¿Los proyectos fortalecen los procesos productivos y de empoderamiento de las mujeres?
- ¿La administración de los proyectos es eficiente, eficaz y reúne los requisitos de la cooperación?
- La modalidad actual de apoyar a los grupos de mujeres indígenas a través de organizaciones intermediarias ¿es la más idónea? ¿Qué cambios habría que hacer de cara al futuro?

El informe se organiza en torno a estas tres preguntas centrales, aunque dada la complejidad y los retos que surgen a raíz de la 'cadena de organizaciones involucradas', se dedica un capítulo específicamente a su análisis y valoración (en vez de sólo la sub-pregunta 12). Por otra parte, hasta donde se pudo establecer (pues alguna de la información no es clara), el apoyo brindado por FOKUS/LAG KU en el período bajo consideración ha sido:

Apoyo de FOKUS-LAG a Maya Antsetic y Mujeres de la Zona Norte, en Pesos Mexicanos

AÑO	Maya Antsetic	Comentarios	Zona Norte	Comentarios
2002	\$24 500.00	Convenio del proyecto de capacitación	\$ 98,323.00	Tomado del convenio
	\$ 132 696.00	Tomado del informe anual (al parecer esta incluido lo de capacitación)		
2003	\$ 85 350.00	Tomado del convenio	\$ 154,775.00	Tomado de la solicitud 2003
2004	\$174 600.00	Tomado del convenio	\$192,297.00	Tomado del convenio
2005	\$212 646.00	Tomado del convenio	\$ 287 773.00	Tomado del Convenio
2006	\$ 132 400.00	Tomado del convenio	\$ 271 887.00	Tomado de la auditoria 2006: La primera cantidad corresponde a la cantidad aprobada de acuerdo al convenio y la segunda a la recibida. Esta variación es por el tipo de cambio
	\$ 278 796.46	Ingresos recibidos. Tomados de revisión (auditoria) hecha por la Diócesis	(\$ 301 845.00)	
2007	\$ 328 000.00	Tomado del convenio	\$ 336 763.50	Tomado del convenio

1.1. Metodología

La evaluación se hizo en partes, desde febrero a mayo 2007, por otros compromisos de trabajo de la consultora 'Lead' (a cargo del proceso de evaluación) y porque LAG quería que las mujeres de Maya Antsetic y de la Zona Norte tuvieran una devolución previa a la devolución final, para que pudieran discutir los hallazgos internamente y compartirlos con sus bases. En la práctica, esto sólo se hizo con Maya Antsetic, pues por un problema interno de comunicación, las mujeres representantes de la Zona Norte, salvo una, no llegaron al taller de evaluación, teniendo que reprogramar el mismo al período asignado para la devolución. Por otra parte, se decidió que no era apropiado tener una devolución conjunta (Maya Antsetic, Nueva Primavera, Mujeres de la Zona Norte y Enlace Civil), respetando la reserva e intimidad de cada organización, más aún en el contexto chiapaneco de conflicto.

En base a la lectura de la documentación –Términos de Referencia, solicitudes, convenios, informes, evaluaciones anteriores, información sobre FOKUS y LAG- las consultoras elaboraron sus instrumentos de trabajo (ver Anexo) para las entrevistas y talleres. Mientras que la consultora 'Lead' elaboró las guías de preguntas y estuvo a cargo de las entrevistas con Nueva Primavera, Enlace Civil, organizaciones y personas externas, LAG y FOKUS, las consultoras de J'koptik diseñaron los talleres, cuadros, guías de preguntas de evaluación colectiva con las mujeres indígenas. Aunque hubo una clara división de trabajo, las tres consultoras trabajaron siempre en equipo, de forma coordinada y sinérgica, revisando e insumiendo los instrumentos de trabajo, reflexionando conjuntamente sobre los procesos evaluados, discutiendo conclusiones y recomendaciones y revisando el borrador del informe. Además de los talleres con mujeres de la Zona Norte y Maya Antsetic, las entrevistas a Enlace Civil, Nueva Primavera y LAG, se realizaron entrevistas electrónicas a FOKUS y LAG, y 6 entrevistas a terceras personas (ver Anexo).

1.2. Limitaciones

Sobre todo en el caso de Maya Antsetic, faltaba documentación (convenios, proyectos, informes narrativos y financieros). En ambos casos, y característico de procesos organizativos campesino-indígenas, hay poca documentación y registro sistemático y homogéneo de información, haciendo difícil para las consultoras cumplir rigurosamente con el objetivo de evaluar los resultados (por ejemplo, no hay datos generales sobre ventas de artesanía de Maya Antsetic por año; los datos registrados que tienen las mujeres de la Zona Norte sobre los colectivos de animales no son compatibles entre sí, ni contienen toda la información necesaria); tampoco han sido documentados los procesos organizativos de dichas mujeres. En este sentido, un tiempo considerable se dedicó a tratar de recoger datos y reconstruir procesos, en vez de poder concentrarse en la evaluación de resultados. En otro orden, no siempre quedaba claro qué responsabilidades correspondían a FOKUS, a LAG, a Nueva Primavera, a Enlace y a las consultoras, recargando muchas tareas logísticas y contables en Jk'optik que no estaban contempladas en los términos de referencia. Fue particularmente difícil para LAG y las consultoras lidiar con los requisitos de auditoría, sin suficientes conocimientos previos y dado que FOKUS no tiene figura legal, ni presencia física en México. Esto causó confusión y aumentó la carga de trabajo. A pesar de estas dificultades, es preciso recalcar que prevaleció siempre la buena disponibilidad y esfuerzo por colaborar por parte de todas las personas y organizaciones involucradas en este proceso complejo de evaluación.

2. Contexto

Es fundamental situar los procesos organizativos de las mujeres de la Zona Norte y Maya Antsetic en sus respectivos contextos para poder entender la naturaleza de cada quien. Las mujeres de la Zona Norte se organizan en torno al levantamiento zapatista de 1994 y posterior proceso de construcción de autonomía. Así, se crean procesos en donde mujeres y hombres campesinos-indígenas que han sido históricamente marginados de los servicios del Estado y condenados a vivir en extrema pobreza material, toman en sus

manos las riendas de sus vidas –a nivel individual y colectivo- e impulsan procesos de empoderamiento, participación, desarrollo, autogobierno y autodeterminación. El apoyo de FOKUS/LAG –que es el único apoyo dirigido específicamente a las mujeres en la Zona Norte- contribuye directamente a este proceso.

En cambio, Maya Antsetic surge después de la masacre de Acteal (22 de diciembre de 1997), en donde 32 mujeres y 13 hombres del campamento de desplazados de ‘Los Naranjos’ fueron brutalmente asesinados por hombres fuertemente armados; posteriormente, estos paramilitares son identificados como miembros locales –también campesinos indígenas- del partido oficial PRI. Así, mientras que la organización de mujeres de la Zona Norte surge en la ola y efervescencia del levantamiento zapatista, Maya Antsetic se forma en un contexto (aftermath) de trauma y duelo colectivo, en una situación de emergencia que es apoyada por innumerables organizaciones nacionales e internacionales, entre ellas el Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas, la Cruz Roja Italiana, Española y Alemana, Médicos del Mundo, Caritas, etc. Como suele suceder con poblaciones desplazadas y refugiadas, el desarraigo y la ruptura con su lugar de origen y medios de subsistencia, –y luego la masacre-, fomenta dependencia en los habitantes, del cual no se escapa Maya Antsetic. Se trata de una situación en donde todos los actores (cooperación nacional e internacional, Iglesia, organizaciones de derechos humanos) son corresponsables; es decir, es difícil no volverse dependientes ante la ola de apoyo bien intencionado, pero no siempre bien enfocado, y trato sobreprotector hacia ‘sectores vulnerables’. Pero la dependencia es sólo una faceta, pues a la vez, a pesar del ambiente de miedo y terror, estas mujeres Tzotziles han dado muestras de gran valor, lo cual fue capturado en la foto de mujeres de Xoyep empujando a los militares, que dio vuelta al mundo; o el ejemplo que dio la integrante de la mesa directiva de Maya Antsetic, María Vásquez, al dar testimonio ante la Asamblea general de las Naciones Unidas, luego del asesinato de 9 de sus familiares.

Maya Antsetic surge como primera organización de mujeres de Las Abejas, instancia de la sociedad civil con raíces en el trabajo pastoral de los jesuitas y Hermanas del Divino Pastor, que aunque simpatizante de la causa zapatista, siempre mantuvo su distancia y cierta reserva dada sus propia posición pacifista. Surge en un contexto militarizado, pues por varios años había un soldado por cada 10 habitantes en Chenalhó¹. Hoy en día, el área de Acteal está profundamente dividida: el centro, donde fue la masacre y donde se encuentran Las Abejas; los altos de Acteal que son bases zapatistas, y una parte de Acteal donde viven los miembros del PRI, los presbiterianos y los paramilitares. Aunque ya no hay problemas intensos de amenazas y hostigamiento, en el taller de evaluación, se hablaron de incidentes aislados y periódicos. (Ver Anexo Contexto Chenalhó para mayor información sobre la región).

Por su parte, una de las características de la Zona Norte es su diversidad étnica (hay Tzeltales, Tzotziles, Choles y Zoques) y su gran extensión, desde Ocosingo, Palenque y Chilón, el municipio de Flores Magón, llegando hasta Amatán. Cada lugar ha tenido procesos organizativos previos muy diferentes, de parte de la Iglesia (jesuitas, franciscanos y la Diócesis de San Cristóbal), y con menor presencia de organizaciones campesinas que en otras regiones zapatistas. Aparte de su gran extensión geográfica, también ha sido una zona incomunicada (apenas en los últimos años se han construido carreteras), en tiempo de lluvias crecen los ríos, obstaculizando su paso y hay escasa comunicación telefónica. Este aislamiento también ha significado mucha menor presencia de ‘hermanos solidarios’ nacionales y extranjeros en comparación a las demás zonas y caracoles²; de las pocas ONGs con presencia histórica en la región está DESMI, aunque

¹ Esto resultaba en situaciones paradójicas, en donde mujeres –incluyendo algunas de Maya Antsetic- tenían mayores fuentes de ingresos que en la actualidad, al lavarle la ropa a los militares.

² A partir de agosto 2003, se crean las zonas que abarcan a varios municipios autónomos, los caracoles como sus sedes políticas y las Juntas de Buen Gobierno, que constituyen formas de autogobierno, integradas por ‘consejos’ rotativos de los

sólo trabaja y acompaña procesos en algunas partes de la zona. (Ver Anexo Contexto Zona Norte para mayor información sobre la región).

Complicando aún más la situación, ha habido una presencia especialmente marcada de paramilitares en la Zona Norte, sobre todo la notoria Paz y Justicia (ampliamente documentada y denunciada por el Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas, entre otros); actualmente, hay nuevas organizaciones con tintes paramilitares. Los nombres mismos de las organizaciones crean confusión: la misma Paz y Justicia, la Unión Campesina Indígena Agroforestal (UCIAF, que fue la primera división de Paz y Justicia), la Unión Regional Campesina Indígena (URCI, que también surge de una división de Justicia y Paz), y la Organización para la Defensa de los Derechos Indígenas y Campesinos (OPDDIC). Estas nuevas organizaciones cuentan con la figura legal de Asociación Civil y un discurso de derechos indígenas bien armado con el cual enganchan y confunden a los campesinos indígenas no zapatistas con la promesa de tierra. Efectivamente, la OPDDIC –que entra en alianzas con organizaciones como URCI y UCIAF- está tramitando con la Secretaría de Reforma Agraria la creación de ejidos (cuando la reforma agraria fue cancelada por Salinas de Gortari en 1992 a través del cambio constitucional del Artículo 27), especialmente en territorio zapatista. Una vez formados los ejidos, estos pueden ser privatizados a través del PROCEDE, logrando así asegurar el acceso de las grandes empresas transnacionales a los recursos naturales. Analistas, defensores de derechos humanos y las Juntas de Buen Gobierno coinciden en señalar que se trata de una nueva estrategia del Estado, con una intencionalidad doble:

Invasión de tierras, amenazas de violencia, disparos al aire, destrucción de milpas, robo de maíz, golpizas, detenciones y secuestros se han vuelto un terror cotidiano que afectan a cientos de familias indígenas de Chiapas. Y lo más grave: según las autoridades autónomas, todo esto con la complicidad y el apoyo de los gobiernos estatal y federal, la policía y el ejército... responde sin duda a una nueva política del gobierno para despojar a los zapatistas de la tierra, golpear al movimiento y abrir el camino para que las grandes empresas exploten las riquezas naturales de la región: madera, agua, minería. Mientras eso, miles de indígenas sufren amenazas y terror cotidiano. (Alejandro Reyes, CIEPAC, boletín no. 352, 17/4/2007)

Según la directora del Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas (entrevista 2 de mayo de 2007), lo novedoso de esta estrategia es la combinación de características paramilitares con el uso de la vía legal. Esta estrategia bifurcada de actos de coerción y vinculación con lo jurídico se desarrolla a través de la polarización y búsqueda de confrontación entre las mismas comunidades indígenas, aunque los intereses en juego van mucho más allá.

2.1. Uso de Fondos Sociales en el contexto de conflicto

Fue impactante para el equipo de evaluación constatar la manera en que los programas y proyectos de desarrollo del gobierno están contribuyendo a dividir a las comunidades, pues ni las bases zapatistas ni Las Abejas aceptan recibir fondos gubernamentales. El Estado mexicano históricamente ha utilizado el apoyo en proyectos de bienestar social como una manera de cooptar a movimientos sociales, pero esto se vuelve más patente en las regiones zapatistas y en Acteal. Exitosas tiendas cooperativas de mujeres en zonas zapatistas –por ejemplo, en Roberto Barrios- han entrado en declive, con la creación de tiendas de competencia que son inyectadas de financiamiento gubernamental; se entregan donaciones de fertilizantes químicos en comunidades mixtas donde los zapatistas están impulsando la agroecología. En los hospitales públicos no se atienden a mujeres si no están registradas en el programa estatal de Oportunidades.

municipios, en un ensayo de democracia participativa que surge desde las comunidades. En Roberto Barrios, los consejos toman turnos de un mes, en vez de una semana como en otros caracoles.

Priistas se burlan de las bases zapatistas y se jactan de los fondos que reciben del gobierno. Se trata de una presión constante que contribuye de sobre manera a confrontar y dividir a las comunidades, y de tentar a las bases de apoyo. *Están llegando así a muchas comunidades para convencer de que la gente reciba el dinero de gobierno y es un problema fuerte porque nos dejan un trabajo muy duro, porque tenemos que explicar muy bien y hablarle a la gente para que no se dejen engañar, explicarles bien lo quieren con los proyectos del mal gobierno. Porque nosotros tenemos nuestro propio trabajo que hacemos con nuestro esfuerzo, no es el trabajo del gobierno.* (Taller de evaluación con Representantes, Zona Norte, abril 2007).

2.2. Mayor visibilización de la Autonomía Zapatista:

A diferencia de los desplazados en Las Abejas que siempre han mantenido un alto perfil, sólo recientemente, se ha iniciado un proceso de mayor visibilización de los procesos de autonomía zapatista. Entre el 30 de diciembre de 2006 al 2 de enero de 2007, se realizó el Primer Encuentro de Pueblos Zapatistas con Pueblos del Mundo en el Caracol de Oventic. Hasta esa fecha, los procesos de creación de autonomía habían sido de bajo perfil y hasta herméticos, lo cual hasta cierto punto sigue siendo la realidad en la Zona Norte, dadas las condiciones políticas locales y presencia de paramilitares. Actualmente hay un cambio de estrategia zapatista, en el marco de la lógica de la Otra Campaña, para empezar a abrir y compartir más pública y colectivamente, desde los mismos hombres y mujeres de las bases de apoyo, sus experiencias en la autonomía a través de los sistemas autónomos de salud, educación; a través de la experiencia de las mujeres, de la impartición de justicia, la defensa del territorio. Mientras que en el Primer Encuentro participaron autoridades (consejos y comisiones) de las 5 zonas autónomas, el segundo encuentro, programado para julio de 2007, busca ya extenderse a todas las comunidades. CIEPAC explica porqué el Encuentro tuvo tanto impacto: *“Pero mucho más allá de lo que se pudo hablar y explicar durante este Primer Encuentro entre Pueblos Zapatistas y Pueblos del Mundo, y tratando de salirnos del punto de vista meramente occidental (lo práctico, lo político, la cantidad y el tipo de información) hay que percibir la línea invisible que hace aflorar la fe, la energía, la fuerza, el compromiso, el ser zapatista. La fe en uno mismo, en el propio camino de quienes están dando sus vidas para construir la autonomía.”* (Boletín Chiapas al Día no.534, CIEPAC, 26/3/2007)

2.3. Perspectivas

La Zona Norte siempre ha sufrido una lógica regional de confrontación y polarización, haciendo difícil la libre movilización de los hombres y sobre todo de las mujeres, más aún cuando hay ‘Alerta Roja’. A nivel de Chiapas, el ambiente de confrontación se está agudizando de forma notoria a partir de 2007, obedeciendo, así, a la nueva política de mano dura del presidente Felipe Calderón y a las diferencias en estilos de liderazgo del gobernador Juan Sabines en comparación con su predecesor Pablo Salazar Mendiguchia. La preocupación expresada por las bases de apoyo zapatista, analistas políticos y defensores de derechos humanos es: *el factor tal vez más alarmante: la posibilidad de una incursión militar.* (Reyes, Op.Cit.).

Finalmente, es preciso señalar que los costos de la estrategia de ‘dividir para reinar’ no lo pagan los gobiernos estatal y federal, sino que recaen sobre las mismas comunidades, con el desgarramiento de su tejido social. Por una parte, se combinan estrategias estatales y provenientes de los mismos líderes como Pedro Chulín (de OPDDIC), de manipular insidiosamente los intereses y necesidades reales de campesinos indígenas para lograr adeptos, y así enfrentarlos con las bases de apoyo zapatista o con Las Abejas, y de penetrar y cooptar a otras organizaciones. Una estrategia para contrarrestar la división y confrontación impulsada por las bases zapatistas es estrechar lazos entre ‘hermanos indígenas’ a nivel local: *En mi comunidad, sí se logró un acuerdo entre las bases de apoyo, priistas perredistas. En muchas comunidades es lo que se está haciendo.* (Mujer representante, taller de evaluación, Zona Norte, abril 2007).

3. Diagnóstico de la cadena y articulación de las diferentes instancias

FOKUS y LAG-KU buscan apoyar lo más directamente posible a procesos de empoderamiento de mujeres campesino-indígenas en Chiapas. En la práctica, esto involucra un proceso complicado que pasa por varias organizaciones, cada una con sus propias características (identidad y quehacer), sus fortalezas, limitaciones, debilidades y retos. La cadena en sí, no es 'mala' o 'buena', aunque evidentemente, mientras más larga se vuelva la cadena de organizaciones, más complejidades y retos van a surgir, en términos de tiempos y flujos de comunicación, entendimiento, agendas compartidas, etc. Por otra parte, esto se da en un contexto de crecientes requisitos y necesidades de parte de la cooperación internacional –que también rebasa a FOKUS, cuyo fin central es el empoderamiento de mujeres- para profesionalizar el trabajo y mejorar la calidad de los ciclos de gestión de proyectos: desde la calidad misma de los proyectos e informes, sistemas más rigurosos de monitoreo y evaluación, diversificación de fuentes de financiamiento, etc. Esto representa una serie de retos y tensiones, y pone de manifiesto las diferencias entre los movimientos de 'Solidaridad' y el mundo del desarrollo y cooperación internacional.

Las consultoras respetan y valoran altamente el principio y quehacer de la solidaridad internacional, también el posicionamiento y compromiso (religioso, político, ético, etc.) de las organizaciones y de las comunidades, y su derecho a la autonomía, séase esta un proceso explícito como en la Zona Norte -y las mujeres como la autonomía dentro de la autonomía-, o séanse procesos organizativos que buscan a lo largo ser independientes como Maya Antsetic. También consideran como gran acierto apoyar a mujeres indígenas de comunidades que han sido históricamente marginadas de la forma más directa posible (y aunque suena paradójica, es lo que trata de hacer esta iniciativa, a través de esta larga cadena); están concientes, no obstante, que esto no es fácil, dadas las múltiples brechas, en cuanto a comunicación, diferencias culturales, en fin, a 'mundos distintos'. Por otra parte, las consultoras valoran y entienden la necesidad de profesionalizar el trabajo -no en términos de mejorar apariencias (proyectos e informes más 'bonitos'), sino de mejorar los procesos en términos de visión estratégica, fortalecimiento de capacidades, eficiencia y eficacia, apoyo técnico, documentación y comunicación de información. Estos, lejos de ser requisitos 'tecnocráticos', contribuirán a mejorar la calidad de vida de las mujeres campesino-indígenas. Es importante externar esta visión ("desde donde hablamos"), ya que las valoraciones y recomendaciones que se hacen se insertan en este marco. Dicho en otras palabras, lo ideal es mantener los principios e ideales de la solidaridad, a la vez logrando excelencia en el trabajo.

Por limitaciones de espacio del informe (máximo 30 páginas), se ha tenido que sintetizar en puntos, en vez de desarrollar el análisis de los aspectos centrales para el diagnóstico de cada organización en la cadena. Esto nos ayuda a tener una visión global y enmarcar el análisis, lo cual se profundizará en cada capítulo.

FOKUS:

- FOKUS siempre trabaja a través de organizaciones intermediarias noruegas como LAG-KU. Valora y aprecia el conocimiento de la situación política, socioeconómica y político-cultural de Chiapas que tiene LAG, y reconoce que goza de confianza política entre las organizaciones en Chiapas.
- FOKUS tiene requerimientos técnicos crecientes en cuanto a la cooperación para el desarrollo, mientras que LAG-KU es fundamentalmente una instancia de solidaridad.
- FOKUS no conoce bien la realidad de Chiapas, ni a las organizaciones que apoya, depende de LAG-KU como fuente de interlocución y de 'traducción'.
- La preocupación e interés mayor de FOKUS es el empoderamiento de las mujeres.

LAG-KU:

- Varias integrantes de LAG-KU han pasado tiempo prolongado en Chiapas (como observadoras de paz, etc.). Su visión y relación con las organizaciones en Chiapas es política y solidaria (no de 'donante'). Su forma de relacionarse es de manera horizontal y transparente. Esto es altamente valorado por las contrapartes locales, LAG es respetada y goza de confianza política.
- Al ser una instancia de solidaridad, se trata de un trabajo voluntario; todas sus integrantes o son estudiantes, o se ganan la vida en otros trabajos.
- Esto significa que: a) tienen poco tiempo para darle seguimiento a los proyectos, b) no hay continuidad, pues hay una rotación de mujeres de LAG-KU, c) al parecer, no hay mecanismos establecidos para el orden y archivo de toda la información de los proyectos, d) las crecientes exigencias de FOKUS les resultan onerosas, e) no tienen toda la información y capacitación necesaria para cumplir con los requisitos de FOKUS.
- Por otra parte, se pudo constatar que tampoco se da un proceso de inducción sistemática para las nuevas voluntarias, aprenden sobre la marcha, y hasta recientemente no ha habido una división de funciones entre ellas. Por otra parte, tampoco tienen la memoria histórica de todo el proceso; cada mujer maneja distintas etapas de la historia, pero no hay una visión de conjunto³.
- LAG-KU se encuentra en una posición incómoda, ante las exigencias de FOKUS (en términos de tiempos, calidad de informes, etc.) y las formas de ser y trabajar de las organizaciones contrapartes y las mujeres campesino-indígenas.
- Por otra parte, les preocupa la situación de incertidumbre en cuanto al financiamiento de los proyectos al terminar los fondos televisivos recaudados.

ENLACE CIVIL:

- Enlace Civil A.C. (fundada en 1996) es la instancia oficial de relación y comunicación con las Juntas de Buen Gobierno.
- Como tal, su misión es ser enlace entre las mujeres, las JBG y actores externos como LAG-KU.
- Son 'secretarios' al servicio de las comunidades, no opinan, no orientan, sino que recogen y respetan las decisiones –en este caso- de las mujeres.
- La modalidad de 'enlace' promueve al máximo la autogestión de las mujeres.
- Es el canal de apoyo más directo posible a las mujeres (salvo apoyo directo a las JBG),
- Sus gastos administrativos son mínimos.
- Es un equipo reducido; aparte de los proyectos, tienen muchas otras responsabilidades.
- No son especialistas en desarrollo, su papel es eminentemente político.
- Tampoco son expertos en gestión de proyectos, aunque logran cumplir con los requisitos.
- Sus atrasos en el envío de informes narrativos y financieros representan un serio problema tanto para LAG-KU como para FOKUS, como también la falta de fluidez en la comunicación electrónica.
- Su transparencia y honestidad son notables.
- Enlace Civil no ha buscado diversificar fuentes de financiamiento, pues está a gusto con el apoyo y modalidad de FOKUS/LAG-KU.

³ También ha habido cambios de personal en Enlace Civil y FOKUS, lo cual limita la visión de conjunto; en el caso de Nueva Primavera, a pesar de idas y venidas, su memoria histórica está mucho más intacta. Entre las mujeres indígenas hay continuidad a través de la década, pero muchas veces no se acuerdan de hechos, es otra forma de aproximación (ver memoria de taller Maya Antsetic). Si entendemos el apoyo de FOKUS/LAG-KU como apoyo a procesos y no a proyectos aislados, se entiende la importancia de la memoria histórica. La palabra escrita (y oral, cuando se haga) es una buena manera de transmitir la memoria histórica.

LAS MUJERES DE LA ZONA NORTE

- Hay 317 comunidades en la zona norte, hay comunidades sin colectivos, y otras con 2 colectivos. Unas 500 mujeres se organizan en torno al trabajo colectivo en cuatro diferentes actividades, para: a) la crianza de animales, b) panadería, c) las tiendas comunitarias, y d) artesanías. La gran mayoría de estos colectivos son sólo de mujeres y las mismas mujeres pueden participar en más de un colectivo (por ejemplo, de borregos y de pan). Hay 5 a 40 mujeres⁴ en cada colectivo.
- Los proyectos productivos parten de las necesidades inmediatas y sentidas de las mujeres, obedecen a sus propios procesos de decisión y de priorización; también son las representantes que deciden sobre el uso, montos y destinatarias de los fondos⁵.
- Los proyectos fortalecen el trabajo en colectivo y la organización de mujeres, así como su toma de decisiones.
- Los proyectos han variado muy poco en los últimos diez años, no se suman a una visión más integral, ni apuntan a un proceso más estratégico de desarrollo.
- Las decisiones más importantes en relación a los componentes de los proyectos son tomadas por las mujeres, aunque LAG-KU últimamente ha influido en señalar la necesidad de incorporar fondos para la capacitación de mujeres.
- Como procedimiento formal en aras al respeto a la autonomía, todo pasa por la Junta de Buen Gobierno. Enlace Civil entrega los fondos a la JBG, la JBG los canaliza a las mujeres, quienes a su vez los administran. Los colectivos de mujeres son aún más reconocidos y valorados, al pasar el financiamiento por la JBG (es decir, las mujeres están aportando a la autonomía también a través de la captación de fondos bastante necesitados para proyectos productivos).
- Los colectivos productivos de mujeres contribuyen a mejorar el estatus y posición de las mujeres, al ser la única fuente de fondos no eventuales destinados a la producción en la Zona Norte y porque las ganancias se usan en primer lugar para cubrir los pasajes de las autoridades (hombres y mujeres).
- Dada la magnitud de la zona (en términos geográficos y número de mujeres en colectivos), los montos para los colectivos son mínimos, hay colectivos que sólo han recibido apoyo de LAG/FOKUS una vez en diez años.
- Por estas mismas razones (poco dinero para una extensión geográfica y población tan grande, y uso de ganancias para la movilización de las autoridades), los beneficios en términos de mejorar la nutrición y condiciones materiales de las mujeres y sus familias son mínimas.
- Las mujeres de la Zona Norte identifican y aprecian a LAG-KU, no saben mucho de FOKUS.

NUEVA PRIMAVERA

- Las monjas del Divino Pastor llevan más de cincuenta años trabajando en Chenalhó, su aporte ha sido fundamental –junto con los jesuitas- a la promoción de procesos sociales de la región.
- Las diversas asesoras de Maya Antsetic (monjas y laicas) nunca han sido expertas en la producción de artesanía, ni en comercialización y mercados; esto es un limitante para MA.
- NP no tenía experiencia previa en la gestión de proyectos, su trabajo ha sido de carácter solidario y pastoral (ejemplo: fue la hermana Chavelita que ‘repartió’ el dinero del primer proyecto (2002) a las mujeres de Maya Antsetic, quienes optaron por comprar animalitos. No había una comprensión

⁴ Hay un colectivo de 2 mujeres, porque sólo hay 2 familias zapatistas en esa comunidad y las mujeres hicieron su colectivo.

⁵ Por la gran envergadura de la región de la Zona Norte y número de colectivos de mujeres, se turnan para recibir fondos, dependiendo de los criterios –que también cambian- establecidas por las mujeres (ver Anexo Entrevista a Enlace Civil).

de la lógica de cumplir con lo establecido en los convenios y proyectos). Esta situación ha mejorado considerablemente, los informes narrativos también han mejorado cualitativamente.

- Hubo un período de fuertes conflictos internos entre las asesoras; aunque fue difícil establecer la magnitud del impacto negativo de los mismos en Maya Antsetic, al parecer no fue tanto, pues MA supo poner distancia. De lo que se pudo apreciar, actualmente las relaciones dentro de Nueva Primavera y con las mujeres de Maya Antsetic son buenas.
- En la actualidad, hay un grupo asesor de 4 mujeres; no tienen funciones claramente establecidas de cada quien y todas a la vez se dedican a otras actividades (acompañamiento a otros procesos organizativos, trabajos de otro índole).
- Hay diferencias culturales, de códigos y formas de abordaje entre NP y MA que a veces crean fricción, sin embargo, el equipo asesor está muy conciente de esto y reflexiona sobre los retos de la interculturalidad. Es muy positivo que varias hablen Tzotzil y que un miembro del equipo asesor sea Tzotzil; sin embargo, hasta la fecha, a juicio de las consultoras, su aporte no ha sido plenamente potenciado, al dedicarse más a la traducción en asambleas, que al acompañamiento de las mujeres.
- El paternalismo (maternalismo) histórico de parte de NP hacia las mujeres de Maya Antsetic ha creado dependencia y limitado su proceso de crecimiento. El equipo actual de NP está muy conciente de este problema y está tratando de cambiarlo. Sin embargo, inconscientemente sigue habiendo ciertas actitudes que lo reproducen: por ejemplo, los regaños, la (sobre) protección a las jóvenes estudiantes, etc., pues cuesta cambiar actitudes naturalizadas e interiorizadas.
- A la vez, Nueva Primavera tiene una visión integral (necesidades prácticas e intereses estratégicos) de la organización de mujeres, son reflexivas y autocríticas, son abiertas al diálogo y al proceso de evaluación.
- NP ha estudiado cuidadosamente la figura legal más idónea y está impulsando la formación de la cooperativa de Maya Antsetic.
- Es altamente positivo que el equipo asesor quiera y esté impulsando la autonomía de Maya Antsetic. Evidentemente, esto tiene que ser un proceso gradual y planificado con tiempos claros y definidos para las asesoras y las mujeres de Maya Antsetic.

MAYA ANTSETIC

- Son unas 200 mujeres de 14 comunidades las que participan en Maya Antsetic, algunos grupos son más activos que otros, varios están decaídos, según ellas por la falta de comercialización de sus prendas, algunas comunidades están alejadas.
- La primera prioridad de las integrantes de Maya Antsetic es lograr mercado para sus productos. Esto es difícil por diversas razones: a) sobresaturación y falta de mercados (situación compartida por todas las cooperativas de artesanías); b) Insuficiente calidad y asesoría técnica en diseño de productos); c) Incipientes conocimientos y manejo administrativo; y d) falta de conocimiento y estrategia de mercado.
- La eventual obtención de su figura legal como cooperativa no significa una solución mágica para la comercialización de la artesanía.
- A pesar de esta dificultad (principal expectativa logro de mercado en condiciones adversas), Maya Antsetic representa un espacio organizativo en el que mujeres Tzotziles están abriendo horizontes, aprendiendo y haciendo nuevas cosas, y empiezan a cuestionar roles tradicionales de los cuales han sido asignadas.
- Maya Antsetic también constituye una importante iniciativa, al ser el primer grupo de mujeres (ya no el único) de Las Abejas que se organizan como mujeres, en un contexto organizativo

predominantemente masculino e históricamente cerrado a la participación de mujeres. Esta situación empieza a cambiar, gracias en parte, a la misma Maya Antsetic.

- Hay algunas representantes y de la mesa directiva –entre ellas, familiares de las víctimas de la masacre de Acteal- que han desarrollado su liderazgo y, con más formación, tienen gran potencial como lideresas.
- En la actualidad, las representantes deciden sobre el uso, montos y destinatarias de los fondos, y manejan la cuenta bancaria.

Puntos de Valoración

- ✓ Encontramos una tensión –o contradicción- evidente entre el deseo de FOKUS que las mujeres indígenas aporten más en la elaboración de proyectos e informes, y las exigencias en términos de la calidad y complejidad de la información y nivel de análisis que se requiere; también entre los ritmos de consulta y trabajo de las comunidades, con los tiempos y plazos de la cooperación.
- ✓ Las mujeres indígenas tienen intereses y necesidades muy prácticas –mejorar ingresos- dada la extrema pobreza y lucha cotidiana para la sobrevivencia. En cambio, las demás organizaciones de la cadena tienden a priorizar el empoderamiento político de las mujeres. Hasta la fecha no se ha logrado satisfactoriamente unir y crear sinergias entre lo productivo y el empoderamiento. Paradójicamente, los proyectos han contribuido al empoderamiento de las mujeres más que a la generación de ingresos.
- ✓ El gran reto es partir de los intereses sentidos y necesidades inmediatas de las mujeres y llegar a sus intereses estratégicos –tanto en términos de empoderamiento como de desarrollo. Esto no se ha logrado todavía ni en la Zona Norte, ni con Maya Antsetic. Sin embargo, existen fortalezas y el potencial para promover procesos más integrales.
- ✓ Hay una incertidumbre en cuanto a financiamiento de los proyectos más allá de 2008 (cuando terminan los fondos de la acción televisiva), dado el decreciente apoyo de NORAD a América Latina y el hecho de que México no sea país priorizado por NORAD.

4. Fortalecimiento de procesos productivos y empoderamiento de las mujeres (sub-preguntas 1-5⁶)

En este capítulo, luego de contextualizar la situación de género de las mujeres de la Zona Norte y Maya Antsetic, se analizan las sub-preguntas (2,4,1), y luego se hace un análisis conjunto sobre la relevancia de los proyectos para la estrategia de FOKUS.

4.1. Contexto de Género: Los proyectos también se insertan en contextos específicos en relación a género. La promoción de la Ley Revolucionaria de Mujeres (conocida como la ‘revolución dentro de la revolución’, un año antes del levantamiento zapatista el 8 de marzo de 1993) marca un hito en los procesos revolucionarios de América Latina, y en el contexto de pueblos y mujeres indígenas. Entre los 10 artículos, figuran el derecho a participar y ejercer cargos, a decidir con quien casarse y el número de hijos que quiere tener, el derecho de no recibir golpes y maltrato (y castigo severo en casos de violación), el derecho a trabajar y obtener un salario justo, etc. Aunque claramente se trata de un documento enunciativo, da lugar a un **proceso** –en donde algunos tienen más sensibilidad y voluntad política a cambiar actitudes y comportamientos arraigados que otros- y son condiciones propicias para el empoderamiento de las mujeres. Al igual que los procesos revolucionarios centroamericanos (salvo Guatemala), un tercio del EZLN está compuesto por mujeres; a diferencia de ellos, hay demandas de género (la misma ley ya señalada) y muchas mujeres están en puestos de dirección en la estructura militar. En cambio, la escasez de mujeres

⁶ Aunque se hace referencia a la pregunta 3 (premisas de mujeres), esta se trata con más detalle en el próximo capítulo.

con ‘cargos de autoridad’ en las bases civiles (como las apoyadas por FOKUS/LAG-KU) ha sido motivo de reflexión y crítica interna⁷ y se están promoviendo cambios; hoy en día, la mitad de algunas JBG son mujeres, aunque a menudo son muy jóvenes y por lo tanto en situación todavía de desventaja (20 años de edad a la par de hombres con 20 años de experiencia⁸). De todas maneras, hay avances significativos y voluntad política –por lo menos entre muchos, incluyendo autoridades- de promover cambios en las relaciones de género. A la par, hay cierto temor del conflicto que pueda suscitar el abordaje de la inequidad de género, y que la autodeterminación de mujeres vaya en contra de la colectividad.

En el caso de Maya Antsetic, la lucha por el reconocimiento, participación y derechos de las mujeres ha encontrado un contexto menos fértil, en donde el liderazgo de la organización de Las Abejas ha sido exclusivamente masculino. En el último par de años, se está tratando de superar esta situación, al incorporar mujeres en puestos de liderazgo, gracias a los esfuerzos, presión y avances de mujeres, entre ellas MA, CODIMUJ y la misma Nueva Primavera. También, en el contexto Tzotzil de Los Altos, la tradición de que las mujeres indígenas se quedan en casa es más fuerte que en las áreas de migración y colonato (*‘bonded labour’*) como la Selva (donde a la vez hay un serie de problemas y características de otro índole, entre ellos mayor pérdida de cultura indígena y conocimientos ancestrales en el cultivo y la curación, etc.). Las mujeres tanto de la Zona Norte como Maya Antsetic pertenecen a procesos y organizaciones mixtas, donde comparten con los hombres demandas de territorio, luchas por el reconocimiento como pueblos indígenas, esfuerzos por mejorar las condiciones materiales de vida, y el impulso de procesos de autonomía y autogestión, en los cuales son ellos y ellas mismos los protagonistas. Pero a la vez, como mujeres, comparten con mujeres de todo el mundo opresiones y asimetrías de poder, con sus semejanzas y sus especificidades. Entre los problemas más sentidos, señalados en los talleres de evaluación están: los chismes⁹; el miedo y la vergüenza para hablar¹⁰ –esto es muy fuerte entre mujeres indígenas que históricamente no han tenido voz, y aunque el espacio muchas veces ya está, no es tan fácil llenarlo-; el ‘permiso’¹¹ para participar –o para ir hasta Acteal o al Caracol, o de pasar ~~quedar~~ la noche afuera- de parte de sus esposos o padres y madres; la falta de tiempo de mujeres casadas con hijos (es decir, la sobre carga de trabajo); el analfabetismo. Quizás por falta de confianza (al no conocernos) casi no mencionaron temas como violencia y maltrato. Es importante señalar, no obstante, que entre los problemas más grandes señalados por las mujeres de MA y ZN repetidamente, tienen que ver con el **desánimo**, al morir los animalitos o a no vender sus prendas, también por los chismes, por la competencia ‘desleal’ de los fondos

⁷ Una de los dos ‘errores’ o ‘fallas’ que señaló el Subcomandante Marcos al iniciar la Otra Campaña es la poca representación de las mujeres en las Juntas de Buen Gobierno y Consejos Autónomos, que a veces apenas llegaba al 1% (mientras que siempre ha habido mucho más participación de mujeres, entre 33%-40%, en los Comités Clandestinos Indígenas). “Radio Insurgente ha iniciado una campaña que insiste en el respeto y la igualdad de las mujeres y en las asambleas es una tema de discusión cotidiano.” Ver La Autonomía Zapatista. <http://medioschiapas.wiki.mailxmail.com>

⁸ Es preciso señalar que en nuestro contacto con la JBG de la Zona Norte, no había esta brecha, pues aunque el hombre (que era joven) dirigía más la palabra hacia nosotras, las dos compañeras (también jóvenes) claramente estaban a cargo de la situación conjuntamente con él y él las consultaba constantemente.

⁹ Los chismes –como una forma de control social- tienen una importancia enorme en las comunidades indígenas de Chiapas, y aunque van dirigidos a todos, son las mujeres que los sufren más (ver interesante análisis en la entrevista a NP).

¹⁰ Este punto es fundamental, como ilustra la siguiente cita y anotación de la consultora en el taller de evaluación de MA: *Es la primera vez que soy representante, y la verdad es que tengo mucho miedo para hablar, mucha vergüenza para hablar.* (Su lenguaje corporal demuestra su estado nervioso, esconde su cara con su reboso, se nota que está muy nerviosa, que se siente presionada y que le estresa mucho hablar, es doloroso mirarla).

¹¹ El hecho de que otros dan ‘permiso’ o ‘libertad’ resulta chocante para feministas, al considerar que las mujeres deben ser autónomas y en control de sus propios cuerpos y vidas. Esto requiere de un análisis más profundo en relación al sentir y uso de dichas palabras y el concepto del respeto y su práctica, que rebasa este informe de evaluación. Se ha respetado aquí la forma en que las mismas mujeres y hombres hablan y se expresan.

sociales de gobierno, y por la falta de dinero para los pasajes para asistir a capacitaciones y reuniones. Con el desánimo, se corre el riesgo que las mujeres vuelvan a sus casas y no quieran participar¹².

4.2. Mujeres de la Zona Norte

El equipo de evaluación conoció tres niveles organizativos: a) un colectivo a nivel de comunidad (Santa Cruz), b) un grupo de mujeres representantes a nivel de municipio (Vicente Guerrero), que tomamos como muestra para analizar los colectivos de animales, y c) las representantes de municipio a nivel de zona (taller en Roberto Barrios). Esto permitió formar una visión desde lo local, lo municipal y global de zona.

4.2.1. Cambios en las mujeres y en sus relaciones de género:

Por falta de espacio, se señalan a grandes rasgos los cambios señalados por las mujeres, remitiendo a la lectora a las ricas y expresivas citas de las mujeres (en Anexo Cambio en las Vidas de las Mujeres).

- ✓ Las representantes salen a todas las comunidades de su municipio donde hay colectivos, rompen así con la reclusión, fortalecen la organización de mujeres, el trabajo colectivo y ejercicio de su liderazgo.
- ✓ Muchas han perdido el miedo a participar y a hablar en público.
- ✓ Hay mujeres con cargos de autoridad, otras que son promotoras de salud y educación, ellas 'animan' y dan el ejemplo a otras mujeres.
- ✓ Hay mujeres que han aprendido a leer y escribir (otras aún no, y otras consideran que están muy viejas y que serán sus hijas las que aprenderán).
- ✓ Las mujeres saben –muchas por primera vez- que tienen derechos, las y los comandantes han intervenido en y apoyado este proceso.
- ✓ Muchas tienen 'permiso' o 'libertad' para participar, otras siguen con problemas, al no querer sus esposos, madres y padres darles el 'permiso', otras más no quieren participar.
- ✓ Las mujeres están dando otra imagen y otro ejemplo a sus hijas e hijos (mujeres que participan, se desenvuelven, tienen cargos, etc., en vez de mujeres dedicadas sólo al hogar).
- ✓ En algunos casos, los esposos están asumiendo labores de la casa, como la lavada de trastes y cuidado de los hijos.
- ✓ Hay menos maltrato y abuso físico de las mujeres por parte de sus esposos a raíz de estar en la organización y haber recibido pláticas y talleres de género.

La siguiente cita ilustra el impacto de los proyectos productivos apoyados por FOKUS: *Me gusta participar. Participamos en un taller, en una capacitación, aprendemos algo de lo que vienen a compartir. Cuando no participaba en esta organización, no sabía nada. Antes no salía a ningún lado. Antes era una vida desorganizada, ahora me dan esa libertad. Hay talleres sobre cómo entenderse con el compañero. Ahora tengo esa libertad de tener un cargo. Antes me decía mi esposo: "tú te vas a preparar, para luego estarme dominando"; pero ya participo, y doy un buen ejemplo a nuestros hijos. Ese es el cambio que más veo en estos últimos 3 años. (Representante del municipio Felipe Ángel)*

4.2.2. Componentes de los proyectos y Mejoramiento de condiciones de vida

Es importante dimensionar el apoyo de FOKUS/LAG-KU ante la magnitud geográfica de la zona norte y el número de mujeres en colectivos (aproximadamente 500); algunos colectivos sólo han recibido apoyo una

¹² No nos queda claro si la mayor insistencia en los problemas externos –y no propiamente los de género- tiene que ver con que los primeros afectan más a las mujeres, a que no querían compartir sus problemas íntimos con desconocidas ('permiso', sobre carga de trabajo, violencia, etc.), o que las opresiones de género son tan naturalizadas que no las conciben como problemas, sino como 'parte de la vida'.

sola vez (sobre todo si los colectivos tienen poco tiempo, p.e. 3 años); se tratan de montos pequeños: 9,625 pesos para todo el municipio Felipe Ángel, 5 mil pesos para la comunidad Santa Cruz en el municipio del Trabajo. Pero aún así, **son los únicos proyectos productivos que reciben apoyo externo en toda la zona** y por lo tanto, son altamente valorados y significativos. Las mujeres hacen enormes esfuerzos no sólo para estirar los fondos al máximo, sino también apoyar a otros colectivos: *Sólo podemos agarrar la ganancia para pasajes. Si no hay ganancias, tenemos que entre todas pagar el pasaje. Cada mes tenemos que aportar 10 pesos, porque todavía no hay ganancia en el trabajo. Vamos a reunir un dinerito y se lo vamos a dar a los grupos que no tienen, para que trabajen. (Elvira)* Además, las mujeres están formando otros colectivos sin apoyo económico externo, por ejemplo, *La tienda cooperativa y el colectivo de pan es producto 'de la propia fuerza' de las mujeres. (Santa Cruz)*. Claro está que las mujeres a nivel individual también siguen llevando a cabo sus estrategias tradicionales de sobrevivencia y subsistencia familiar: hortalizas y animales de traspatio, a veces elaboración de artesanía, etc.

A nivel de muestra, en el municipio Vicente Guerrero, hay 145 mujeres en 16 colectivos de animales; entre 2003-2006 (4 años) recibieron un total de 76,430.00 pesos mexicanos (US\$ 6,948 a tasa de cambio US\$1=11) de FOKUS/LAG-KU; tuvieron una ganancia 57,266.50 pesos (US\$ 5,206); total: 133,696.50 pesos (US\$ 12,154). Esto significa que la inversión por mujer en 4 años fue de 527 pesos (US\$ 48), la ganancia por mujer de 395 pesos (US\$ 36), total US\$ 84, dividido en 4 años US\$ 21 por año por mujer en promedio, aunque cada colectivo de mujeres sólo recibió fondos una sola vez en este período. De los 16 grupos, 4 devolvieron el monto de dinero original, para favorecer a mujeres de otros colectivos. (Ver anexo: Ejemplo de Registro de Información, Zona Norte). Es preciso señalar que aunque el dinero por mujer es mínimo, también es cierto que el monto de 12 mil dólares es un dinero considerable para el municipio, dados los niveles de pobreza material.

Uso de las ganancias: Las ganancias de los colectivos de las mujeres, en primer lugar se usan para financiar los pasajes (movilización) de las autoridades y de las mujeres representantes; también se usan para hacer 'cooperaciones'. Algunos colectivos reinvierten las ganancias en otros colectivos (de pan, tienditas), pero en otros casos, el dinero se queda guardado como alcancía para cuando se necesite (es decir, no se 'trabaja' el dinero). Muy pocos animales se consumen para mejorar la nutrición familiar.

Una gran debilidad ha sido la falta –o inefectiva- asesoría y capacitación veterinaria¹³ (aunque esto figura en los presupuestos de los proyectos casi anualmente). La muerte repetida, sobre todo de pollos de engorda, no sólo reduce el margen de ganancia, sino que **desanima** a las mujeres, pues al final es mucho trabajo 'sólo por gusto': *Compramos 100 pollos... la primera vez y la segunda vez sí se vendieron. Pero luego se enfermaron unos 40 a 50 pollos, se murieron de tos, aunque sí les habíamos dado el medicamento. Allí se perdió mucho. Por ahora no queremos entrarle de nuevo, "lo dejamos así"* (Santa Cruz). Es por esta razón y porque la capacitación en cuidado de animales es la necesidad más sentida y prioritaria de las mujeres, que recomendamos partir de la formación de promotoras 'veterinarias' como punto focal del plan de trabajo para 2007, articulando esto con una propuesta más integral de seguimiento (ver anexo sobre Propuesta de Intervención Zona Norte). Quiérase o no, los animales más rentables son las vacas (ver anexo, también capítulo 4). Los colectivos más exitosos son los de ganado (aunque tengan que rentar terreno), las tiendas y (si se produce maíz en la comunidad) los de cerdos. Los fondos revolventes también funcionan bien.

¹³ Se entiende que es muy difícil acceder a buena asesoría veterinaria en Chiapas, esto nos lo dijeron en varias ONGs.

4.2.3. Valoración (cumplimiento de Objetivos):

Los proyectos productivos dan la oportunidad a las mujeres a organizarse, administrar fondos, decidir sobre sus prioridades, trabajar en colectivo, ganar confianza y experiencia, aprender nuevas cosas, a perder el 'miedo' y la 'vergüenza', socializar entre mujeres. Todo esto es altamente positivo y contribuye al empoderamiento de las mujeres, su participación y toma de decisiones en el proceso de construcción de la autonomía. Las mujeres también son valoradas por manejar los únicos proyectos productivos con financiamiento externo; al aportar a los pasajes de las autoridades (hombres y mujeres) mejoran su posición o estatus, pues están contribuyendo a la puesta en práctica de la autonomía.

En cambio, los proyectos productivos han significado muy pocas mejoras materiales y nutricionales para las mujeres y sus familias. En ese sentido, algunos de los objetivos del proyecto son muy ambiciosos y casi imposibles de cumplir: considerando lo montos otorgados por FOKUS y la magnitud de la zona y número de mujeres (unas 500), difícilmente se pueda crear un impacto en su alimentación y la de sus familias. No obstante, si los proyectos productivos estuvieran insertos en una estrategia más global y de largo alcance, su impacto sería mayor. Una debilidad de fondo de los proyectos productivos, a juicio de las consultoras, es que hasta ahora no confluyen en procesos de **desarrollo**. Más bien, responden a necesidades inmediatas y se tratan de actividades aisladas y de corto plazo, al no articularse en estrategias de agroecología, de producción, de educación o de salud de la autonomía de más largo alcance. Por tanto, su impacto –en términos de desarrollo, no así de empoderamiento- es mínimo. La inmediatez y corto placismo se percibe en el hecho de que los proyectos casi no han variado en los últimos diez años, despertando la duda que seguirían iguales por otros 30 años. Es decir ¿hacia dónde van?, ¿cuál es la apuesta?, ¿dónde está la estrategia?¹⁴

4.3. Maya Antsetic:

4.3.1. Cambios en las mujeres y en sus relaciones de género:

Para entender la dimensión, valor y naturaleza de los cambios, es importante establecer cómo era antes para entender qué y cómo ha cambiado. La cita sobre la vergüenza y miedo para hablar (pié de página 10) es ilustrativa de la situación de reclusión de las mujeres Tzotziles, su poco contacto con el 'mundo exterior', al no hablar 'la castilla', a no saber leer y escribir, a no salir de sus comunidades, al no participar en espacios públicos, al no hablar con gente desconocida, menos hablar por teléfono o hacer gestiones en San Cristóbal. Esta situación todavía marca a las mujeres de Maya Antsetic, aunque han logrado avances en algunos casos significativos (ver anexo con los ricos aportes y citas de las mujeres). Así, para la mayoría de las representantes, participar en Maya Antsetic ha significado cambios como: empezar a tener voz, reflexionar como grupo y tomar decisiones (por ejemplo, sobre qué materiales comprar, cómo distribuir los fondos del proyecto entre los grupos), ejercer cargo y estar a cargo de sus respectivos grupos de socias en las comunidades, con la responsabilidad de hacer crecer los grupos, informar a las socias y llevar su palabra a las asambleas de MA en Acteal. Significa empezar a incurrir en la vida política de Las Abejas: *También los compañeros de la organización nos toman en cuenta, nos llaman a las reuniones de coordinación para saber cómo arreglar las cosas y cómo organizamos los trabajos*. Implica aprender nuevas cosas, ampliar horizontes. Significa, también, negociar con los esposos, o madres y padres para poder salir de sus casas, viajar, ir a capacitaciones, a encuentros e intercambios, y entre las (pocas)

¹⁴ Aunque se presentan proyectos de 3 años, en la práctica, se elaboran proyectos anuales (dados los cambios en montos y actividades), contribuyendo también a una lógica de corto plazo, que a la vez responde a los intereses y necesidades inmediatas de las mujeres, en vez de implementar planes trienales de más largo alcance. Incluso Enrique de EC señala no haber ni siquiera visto el proyecto de 3 años (ver anexo Entrevista a Enlace Civil).

representantes que tienen hijos, arreglar que alguien los cuide (esposo, suegra, hermana, etc.) cuando no estén.

La siguiente cita es ilustrativa de la mayoría de las representantes: *Nos sentimos fuertes cuando entramos a la organización y empezamos a hacer nuestros productos. Allí termina la vergüenza, y podemos dar la palabra. Ahorita conocemos nuestros derechos para aprender y para caminar en nuestros trabajos. Sin ser representativa, la siguiente cita ilustra lo que ya pueden hacer y lo que aún les falta a las mujeres de la mesa directiva: Lo que he aprendido: antes venían las asesoras para las reuniones o para recoger las prendas, pero ya no, nosotras lo hacemos, nosotras hacemos la lista. Y eso me da mucho gusto, aprender, he puesto todo mi corazón, porque quiero aprender. Ya he ido a México a vender, tomando el metro, taxi, el pesero. La gente en México dice 'yo no tengo tiempo para ir a dejarles', pero la forma en que me lo digan, no me enoja, al contrario, me da mucho gusto, porque estoy aprendiendo. Donde sí gasto mucho dinero es en las taxis. También hablo por teléfono, aunque no hablo español. Igual en México (DF) ya voy sola y me muevo en México sola, el problema aquí (en Acteal) es que no hay teléfono, y para hacer una llamada, tengo que ir a San Cristóbal, pierdo todo un día de trabajo para ir a Sancri a llamar al D.F. para hacer un pedido. Lo que no puedo hacer todavía, es hacer solicitudes y la contabilidad del proyecto no, es como la parte difícil, pienso que eso es muy difícil. La cuenta artesanal, esa sí lo puedo hacer: cuánto ya se vendió, cuánto no se vendió. Tengo muchas ganas de aprender esa parte, aprender computación, aprender a hacer la solicitud, a hacer los informes.*

Por otra parte, La dependencia en las asesoras ha sido grande: *Ellas siempre nos ayudaban desde antes. Nos ayudaban a vender los productos, como ellas ya nos ayudábamos. Y nosotras éramos como niñas que todavía necesitábamos seguir amamantando. Otra señala: sentimos que no podemos caminar todavía solas, sentimos todavía como bebés.* Sin embargo, Las mujeres de MA –en un proceso de reflexión con NP¹⁵– están dándose cuenta de la importancia de crecer y ser independientes: *pensamos que debemos aprender a hacer el trabajo solas, y sí pensamos que debe ser poco a poco, porque cuando aprendamos ya vamos a hacer el trabajo solas.*

4.3.2. Componentes de los proyectos y Mejoramiento de condiciones de vida

Las mujeres hacen blusas manga corta, manga larga, servilletas, diademas, separadores, camisas, morrales, faldas, pantalones, cojines, manteles, blusitas de tirantes. Lo que sí se venden, pero casi no hacen porque son muy difíciles, son las camisas de hombres. Han aprendido a hacer muchas de estas prendas en los talleres de diseño, corte y confección apoyados por FOKUS/LAG-KU. Sin embargo, la calidad no es pareja; esto se pudo constatar en las preciosas prendas de muestra en las oficinas de NP, a diferencia de las prendas en la tienda en Acteal (en términos de calidad, variedad y diseño). La capacitación en diseño, corte y confección no ha sido sistemático, tampoco ha habido trabajo de seguimiento de las que recibieron los cursos ni en las comunidades (pues se supone que ellas deben multiplicar lo aprendido entre las socias), y así, al no haber afianzamiento de los nuevos conocimientos, estos a menudo se pierden en el camino.

La búsqueda de mercados se ha hecho de forma empírica, sobre todo a través de amistades y contactos: por ejemplo, la venta de artesanía en el patio de una universidad, o alguna persona 'solidaria' que lleva una cantidad de prendas para vender en su país de origen. Tampoco la estrategia de vender a través de la página Web tuvo efecto, al no estar acompañada esta con una estrategia de mercadeo.

¹⁵ En cuanto al conflicto que hubo entre asesoras de NP, señalan: *Antes hubo problemas entre las asesoras, pero nosotras pedimos que quedara Ana María, y ahora no hay problemas.*

Así, en realidad cada mujer vende **muy poco** por año (de las muestras levantadas en nuestras visitas a comunidades, nos dijeron de ventas totales entre 200 a 350 pesos con ganancias de unos 30 pesos (menos de US\$ 3). Es posible que el monto total de ventas y ganancias sea más, pero aún así, es microscópico (y además, subsidiado ya que el proyecto cubre algunos costos de los insumos). Una mujer señala: *sí hace un análisis de costos, por ejemplo, cuánto cuesta hacer un vestido, y sólo obtenemos entre 5 y 10 pesos, o salimos perdiendo.* (Dado el poco espacio, se ha incluido un análisis más a fondo junto con el Anexo de propuesta para Maya Antsetic)

4.3.3. Valoración (cumplimiento de Objetivos):

Es importante recalcar que esta situación **no es particular** a Maya Antsetic, pues hay una sobresaturación de artesanía en el mercado, los precios bajos (en comparación de la inversión en mano de obra e insumos), y las que logran tener éxito es por la calidad de su producto, su capacidad de entender la demanda, conocer e insertarse en nichos del mercado. En ese sentido, la preocupación que nos da es que las mujeres de Maya Antsetic piensan que su problema se va a resolver y van a tener mercado para sus productos, al obtener su figura legal como cooperativa. No hay soluciones fáciles (ni mágicas) a los problemas grandes de comercialización de artesanía.

Los objetivos de los proyectos de Maya Antsetic son muy ambiciosos y por lo mismo, imposibles de cumplir. Pero aún metas más acotadas serían difíciles de alcanzar, si no hay un trabajo más sistemático y profesional (en el sentido de calidad y rigurosidad) de asesoría técnica en la producción y comercialización de la artesanía. En cambio, sí ha habido un proceso de empoderamiento resultado de los proyectos y del acompañamiento de NP, aunque este apenas ahora está siendo más integral (ver capítulo 6).

4.4. Relevancia de los proyectos para la Estrategia de FOKUS

Como red que aglutina a unas 60 organizaciones noruegas de mujeres, FOKUS es un centro de recursos, de promoción y de coordinación de mujeres del mundo, más que una agencia de cooperación; aunque al recibir su financiamiento principal para proyectos de NORAD (cooperación oficial del Estado noruego), tiene que cumplir con las normas y buenas prácticas de la cooperación internacional, así como exigir su cumplimiento por parte de sus socias y contrapartes. FOKUS tiene una serie de criterios para apoyar proyectos:

- *Los proyectos contribuyen al empoderamiento de mujeres*
- *Los proyectos fortalecen la organización de mujeres/las organizaciones de mujeres*
- *Las mujeres dirigen los proyectos*
- *Mujeres constituyen el grupo meta*
- *Un proyecto promueve la cooperación entre una organización noruega de mujeres y una organización local de mujeres.*
- *El proyecto financiado por FOKUS es un proyecto de desarrollo, no un proyecto de caridad*
- *Los hombres sólo participan en los proyectos si su participación contribuye a mejorar su comprensión por la situación que viven las mujeres y reducir la desigualdad entre hombre y mujer.*

Los proyectos apoyados por FOKUS en Chiapas cumplen con varios, pero no con todos estos criterios. Una primera diferencia o característica es que tanto las mujeres de la Zona Norte como Maya Antsetic forman parte de procesos organizativos mixtos más amplios, las primeras de autonomía y territorialidad, las segundas como parte del movimiento civil de Las Abejas, cuyo liderazgo ha sido predominado por hombres. Sin embargo, Maya Antsetic a la vez es una organización sólo de mujeres, y el zapatismo está

promoviendo su participación, derechos (Ley Revolucionaria de Mujeres) y ejercicio de cargos de autoridad. Se tratan de iniciativas que promueven la **organización** de mujeres, más que organizaciones de mujeres (entendida esta última como parte del movimiento feminista), aunque a la vez las mujeres indígenas mantienen contacto y coordinación con organizaciones y movimientos de mujeres. Por otra parte, la mayoría de organizaciones de mujeres indígenas en América Latina se unen con hombres en espacios más amplios como los movimientos indígenas, p.e. Moloj, o en alianzas mixtas de víctimas de la represión como Conavigua, (ambas en Guatemala y apoyadas por FOKUS), pero a la vez mantienen sus demandas específicas como mujeres indígenas; esto también es el caso de las mujeres de Maya Antsetic y la Zona Norte, quienes buscan cambiar las ‘malas costumbres’ que perjudican a las mujeres, pero a la vez retomar –y a menudo resignificar- las buenas costumbres y cultura indígena. También demandan que sean **ellas mismas** las que decidan cuales son las costumbres que necesitan cambiar¹⁶.

Consideramos que ambas iniciativas contribuyen al empoderamiento de las mujeres, al conocimiento y ejercicio de sus derechos como indígenas; constituyen el grupo meta en ambos proyectos. Las mujeres de la Zona Norte dirigen los proyectos –y aunque la asociación local, Enlace Civil, no es una organización de mujeres, varios de sus integrantes actuales o provienen de organizaciones de mujeres como K’inal Antzetik o tienen fuerte sensibilidad y compromiso de género. Varias representantes de Maya Antsetic (y de Nueva Primavera) participan en la CODIMUJ, que ha sido pionera y determinante en la promoción y participación de mujeres indígenas en Chiapas (ver artículo de Hernández en *Dissident Women*). Ambos proyectos, aunque con debilidades y retos para mejorar, se sitúan más cercanamente a proyectos de desarrollo y de ninguna manera son proyectos de caridad. Finalmente, no hay participación de hombres en el proyecto de Maya Antsetic. En la Zona Norte no se apropian de, ni buscan controlar el proyecto de las mujeres, aunque hombres sí ayudan en aspectos muy específicos –por ejemplo, en la construcción de corrales para animales o con el ganado. Esto es visto como natural, no es percibido como una injerencia de parte de hombres por las mujeres. A veces asisten hombres a las capacitaciones o reuniones como observadores. Esto es común en actividades de mujeres indígenas en América Latina y tiende a ser aceptado y a veces hasta promovido, para que los hombres entiendan que las mujeres no están ‘haciendo nada mal’.

Ambos proyectos satisfacen la mayoría de los criterios de FOKUS, y a juicio de las consultoras, caben –o debería caber- cómodamente en el portafolio de proyectos apoyados por FOKUS (es decir, no se tratan de excepciones, salvo que la organización intermediaria Enlace Civil no sea de mujeres), pues ambos se basan en las premisas de la igualdad de condiciones y oportunidades de mujeres, las relaciones simétricas de poder entre hombres y mujeres (aunque se trata, claro está, de un proceso no acabado), y el ejercicio pleno de los derechos no sólo como mujeres, sino también de los derechos colectivos de los pueblos indígenas (siempre y cuando estos no atenten contra las mujeres). Por otra parte, las consultoras piensan que sería muy interesante que FOKUS ampliara su contacto y quehacer con las mujeres indígenas de la Zona Norte y de Maya Antsetic, fomentando, por ejemplo, intercambios con las dos organizaciones de mujeres indígenas Sami de Noruega que forman parte de FOKUS, así como promoviendo su participación en eventos internacionales de mujeres.

¹⁶ Ver Intervención de la Comandante Esther al Congreso de la Unión, abril de 2001 (recopilada en *Dissident Women*).

5 Administración:

- **¿La administración de los proyectos es eficiente, eficaz y reúne los requisitos de la cooperación?** (Sub-preguntas 3 y 6-9 de Términos de Referencia)

Se entiende 'la administración de proyectos' como el manejo del ciclo entero de la 'vida' de un proyecto (lo cual a la vez constituye una etapa o componente dentro de un proceso organizativo más largo y amplio¹⁷). La vida del proyecto abarca la recopilación de ideas y posterior elaboración de proyecto, su puesta en práctica, el monitoreo o seguimiento que se le da, la evaluación del mismo y la elaboración de informes narrativos y financieros. A FOKUS le interesa especialmente entender cuánta participación e incidencia tienen las mujeres indígenas en los diferentes componentes del ciclo de proyecto; cuántos fondos les llegan y cuántos quedan en la administración del proyecto (es decir, en las organizaciones intermediarias, sobre todo en salarios). Un criterio común para la cooperación internacional es un 10% para la administración; sin embargo, las consultoras consideran que esto es relativo: si la organización intermediaria está brindando un acompañamiento cercano y de alto nivel, si la inversión está enfocada al fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de las mujeres indígenas, se justifica que más fondos se inviertan en salarios.

LAG incide directamente en la elaboración de proyectos para llenar los requisitos de FOKUS. No nos queda claro, ya que estos están en noruego, si los proyectos que aprueba FOKUS contienen puntos que no están en los proyectos originales y que deben ser comunicados a EC y NP.

5.1. Enlace Civil/ Mujeres de la Zona Norte

Antes de la creación de los Caracoles y juntas de buen gobierno, Enlace Civil tenía un rol más protagónico en la elaboración de estrategias de desarrollo y de proyectos; esto fue criticado por ser demasiado desde el escritorio y desde los técnicos; entonces, las Juntas de Buen Gobierno encargaron a EC a limitar su rol a ser **enlace** al servicio de las zonas autónomas. Esto tiene implicaciones para la elaboración de proyectos. En primer lugar, se hace todo de forma mucho más lenta, al incorporar las opiniones no sólo de las mujeres representantes, sino de las bases en las comunidades: *El proyecto se hacía más desde Enlace. Pero ahora es más todas juntas, es lentísimo el proceso, ellas consultan en sus comunidades. Antes las compañeras representantes decidían y ahora preguntan en las comunidades, ven en qué en cada colectivo.* De la misma manera, los informes son redactados por EC, en base a los pequeños reportes que hacen las mujeres en cuanto al uso del dinero (ver como ejemplo el anexo Registro de Colectivos, Nueva Babilonia). El acompañamiento que brinda Enlace Civil es básicamente de seguimiento al proceso; se hacen reuniones cada dos meses entre las mujeres representantes y Enlace Civil: *en las reuniones se revisa cómo están funcionando los colectivos: cada una habla lo que hizo, si visitó comunidades, cómo están, qué problemas hay.* Cuando las mujeres han solicitado capacitación, también piden a EC buscar a los/las 'técnicos'.

Así, las mujeres indígenas tienen una alta participación e incidencia en la consulta anterior a la elaboración del proyecto y son ellas las que toman las decisiones sobre las actividades y montos por rubro del mismo (ver Anexo, Entrevista con Enlace Civil, pregunta 12). La ventaja de esta forma de trabajar, aparte de responder a lo solicitado por las Juntas de Buen Gobierno, es que realmente son las mujeres que están a cargo del proceso. Las desventajas incluyen: a) la lentitud del proceso, además de la poca información y análisis no cubren las necesidades y requisitos de FOKUS; b) los proyectos responden a necesidades inmediatas de las mujeres y no se articulan en una estrategia de desarrollo de más largo alcance (ya

¹⁷ Es decir, las consultoras no ven a los proyectos sólo como un fin en sí, sino como un medio para nutrir procesos dentro del contexto de autonomía o de la organización social de Las Abejas.

analizado en el capítulo anterior). Por otra parte, dependiendo de los diferentes puntos de vista, el hecho de que c) no haya un proceso sistemático y cercano de acompañamiento por parte de Enlace Civil (analizado en el capítulo sobre Organización), puede ser visto como una ventaja o desventaja.

Cuando la consultora 'Lead' le felicitó por el salto cualitativo que veía en el último proyecto, Enrique de EC contestó: *Pero no me gusta hacer los proyectos, porque esto es lo que yo veo. Deben ser ellas o la Junta que los hagan. Es difícil explicar todo lo que pide la solicitud de proyecto, por eso la elabora Enlace Civil. A veces es necesario hacer la traducción. Ellas te influyen, pero al final es tu interpretación. Es muy difícil ser objetivo, porque se debe expresar sólo lo que ellas dicen (para no equivocarse), pero no puedes hacer análisis.* El problema es que las mujeres indígenas de comunidades son de 'pocas palabras', sus planteamientos son prácticos (cuántos puercos se compraron, cuántos se murieron, cuántos vendieron), y no son dadas a la abstracción y análisis (¿cómo los puercos contribuyen al empoderamiento de las mujeres? que es una de las dudas centrales de FOKUS). Para FOKUS, mientras más están las mujeres a cargo del proceso, mejor, pero a la vez tiene necesidades objetivas de contar con información y de entender el **proceso** más allá de los datos concretos. En ese sentido, FOKUS tendría que sopesar lo que le es más importante: lograr el mayor protagonismo de las mujeres en la gestión de proyectos, o contar con intermediarios que pueden 'traducir', interpretar, analizar y comunicar, con el riesgo, como dice Enrique, de equivocarse. Se trata de una discusión de fondo, en la que FOKUS, LAG-KU, EC y las mujeres de la Zona Norte tendrían que tener para ponerse de acuerdo.

En otro orden, los miembros de Enlace Civil no perciben salarios, al constituirse en 'enlace **al servicio**¹⁸ de los municipios y zonas autónomas'; el 10% de costos administrativos cubre parte de los gastos de renta, teléfono, papelería, gasolina, pago del contador, etc., para la gestión del proyecto; cada miembro de EC tiene que ver la forma de generar su propio ingreso. Esto significa que en la práctica, poco se dedica a gastos administrativos, un promedio de 9.4% del presupuesto entre 2002 y 2007, (máximo 10% en 2006, mínimo 8.8% en 2005, ver Anexo).

Un problema que se dio en 2006 fue por el cambio de rubros apoyados y compra de ganado sin previa autorización de LAG-KU/FOKUS¹⁹. Las preocupaciones de FOKUS²⁰ eran más de fondo que un problema formal de cambio de rubros: si la crianza de animales es la estrategia más adecuada para lograr el empoderamiento de las mujeres, (y que esto habría que evaluarlo antes de aprobar la introducción de más variedades); dudas sobre la calidad de la asesoría técnica ante la muerte de tantos animales; y si el ganado en realidad era un "proyecto disfrazado de hombres". LAG-KU elaboró un informe explicativo y analítico²¹ y finalmente fue aprobado el cambio. EC explica (ver pregunta 13, entrevista EC) que las dudas sobre el ganado (fundamentalmente en términos ecológicos y de uso racional del suelo) han sido ampliamente discutido en la zona; pero aún prevalece la visión de corto plazo –las grandes ventajas del ganado como 'alcancías o bancos', el poco trabajo y mayores ganancias que representan- argumentos con claras ventajas para las mujeres, por cierto. Esto es importante, pues de nuevo podemos constatar la diferencia de prioridades y visiones existentes, y reacciones a las mismas: a) ante el apremio de la sobrevivencia, las mujeres priorizan soluciones inmediatas con resultados tangibles; b) Enlace Civil respeta esto –pues es **su** proceso- aunque la visión (personal) de sus integrantes puede ser otra; c) FOKUS lo

¹⁸ Esta decisión de no pagar salarios o 'becas' va parejo para todos, incluyendo los 'técnicos autónomos' de las comunidades, que participan en proyectos apoyados por la cooperación internacional.

¹⁹ EC sí escribió pidiendo autorización para cambio de rubro, pero no esperó la respuesta, la cual fue negativa.

²⁰ Entendemos la posición de LAG-KU en este caso como 'mediadora' entre los criterios e intereses de las dos partes.

²¹ En realidad, este fue el único documento que leímos que realmente trata de explicar la realidad de las mujeres de la Zona Norte. Este tipo de informe ayudaría mucho para la documentación del proceso y para mantener informado a FOKUS.

acepta, pero no se resuelven sus preocupaciones. Pero la discusión de fondo –respetar por encima de todo las prioridades de las mujeres, o entrar en diálogo y negociación con ellas- no se ha hecho.

Por otra parte, se da un endurecimiento en cuanto a la definición y apego a los rubros: *la tendencia es que están en un grado más conciso... hay que desglosar más el dinero, en mucho más detalle.* (Entrevista EC). Esto se entiende como una reacción de LAG-KU de molestia ante un percibido abuso de confianza: *Se enojaron por faltar a la confianza de que no respetaron el convenio. Muchas de las mujeres no se acuerdan del convenio. De este lado fue un despiste.* Las consultoras consideran que no hay sentido hacer más rígidos los rubros –al contrario, estos deben ser más flexibles, (p.e. “70 mil pesos para animales de crianza, a definir”). Lo preocupante, más bien es que “*las mujeres no se acuerden del convenio.*” En otros procesos semejantes, hay conciencia de la importancia de apegarse estrictamente a los rubros y de respetar los convenios con sus donantes. Crear esta conciencia en las mujeres -trabajo que no se ha hecho, pues no se trata sólo de informarles, implica realmente respetar y valorar el hecho de firmar un acuerdo entre organizaciones, y no sólo verlo como un requisito formal o burocrático- sería mucho más importante y efectivo que inflexibilizar los rubros.

Enlace Civil trata de cumplir con los requisitos financieros y contables de sus donantes (ver entrevista, pregunta 27). En la evaluación no se profundizó en este tema (lo cual es más bien materia de auditoría externa); la impresión que se da es que el sistema contable financiero es un poco precario y artesanal (se guardan los ‘papelitos’ en un cajón hasta entregarlos al contador²²), pero que el proceso es bastante transparente. Ante la pregunta de porqué la cuenta bancaria estaba a nombre de una persona cuando EC cuenta con personería jurídica como Asociación Civil, se pudo entender que hay buenas razones (los requisitos de Hacienda son muy difíciles de cumplir para los proyectos chicos –p.e. no se dan facturas para la compra local de animales-; y existe una estrategia de hostigamiento político a través de las cuentas bancarias, documentada en el Internet). Por otra parte, la persona a nombre de la cual está la cuenta no firma los cheques (lo cual se ve como positivo); la preocupación que surge más bien es que **sólo una persona** –la coordinadora de Enlace Civil- firma los cheques. Se recomienda que haya firmas mancomunadas; esto no responde para nada a una desconfianza –al contrario, EC inspira confianza en términos de transparencia- sino que se trata de buena práctica, de carácter preventivo para asegurar cuentas claras a través de reglas claras. Por otra parte, para mantener la transparencia que tiende a caracterizar a las zonas autónomas (a diferencia de las situaciones lamentables que se dieron en Centro América); mientras más eficientes y estrictos sean los mecanismos de contabilidad y fiscalización, mejor se garantiza la transparencia.

En otro orden, hasta ahora, EC no ha buscado otras fuentes de financiamiento de proyectos; tampoco es tan fácil, pues cada vez menos cooperación internacional está destinada a México, hay pocas agencias que apoyarían a procesos de autonomía y pocas instancias a las cuales las JBG les tendrían confianza.

5.2. Valoración: La eficacia de la administración de los proyectos de las mujeres de la Zona Norte depende de los parámetros con los que se mide. Es bastante eficaz, si partimos de los criterios de participación de las mujeres en la elaboración e implementación de los proyectos según sus propias premisas; sin embargo, la administración de proyectos es ineficiente desde el punto de vista de las necesidades y requisitos de FOKUS, sobre todo dado que los informes tienen poca información y menos análisis, y tienden a no ser enviados en los tiempos estipulados. En otras palabras, la debilidad principal

²² En otra parte de la entrevista, se dice que se llevan los registros contables en un programa de computación, por lo que nuestra apreciación de ‘artesanal’ puede ser injusta.

está en la **comunicación** de los proyectos, y no en su administración. Enlace Civil considera que LAG-KU podía aportar a la comunicación a través de informes narrativos de sus visitas y reuniones con las mujeres. En cuanto a costo-beneficio, en general los fondos se aprovechan bien y se estiran al máximo (en términos de cobertura geográfica, número de mujeres y colectivos, y rubros de apoyo concreto, como los animales) y los gastos administrativos son bajos. Un rubro que no parece haber sido eficiente es de la asesoría y capacitación veterinaria, que aparece en casi todos los proyectos, sin que haya habido una mejora significativa en la mortalidad de los animales. Así, desde una perspectiva 'micro', se aprovechan y estiran los fondos. Sin embargo, los proyectos no abonan a procesos sostenibles de mediano y largo plazo, al no estar articulados con procesos más intencionados y estrategias claras de desarrollo.

5.3. Nueva Primavera/ Maya Antsetic Los proyectos e informes de Maya Antsetic²³ sufren de un 'pecado de origen', como hoy en día lo reflexiona críticamente el equipo asesor, al concentrarse fundamentalmente en las ideas de las asesoras, sin involucrar lo suficientemente a las mujeres de Maya Antsetic²⁴. Aunque esta situación está cambiando, no queda claro hasta qué punto Maya Antsetic esté de acuerdo, por ejemplo, con el monto considerable asignado a la casa en San Cristóbal y becas para las estudiantes Tzotziles (que de hecho, no está en el proyecto de 2006, pero sí en el informe). Según NP: *La idea sale de ellas (en asamblea de MA) en el nuevo plan de Maya Antsetic. Sueñan con tener una oficina y la tienda en SCLC. Sólo no se ha logrado la tienda.* En cambio, en el taller de evaluación con MA las mujeres señalaron con justa razón: *Es bueno que las mujeres aprendan y que conozcan, que vayan aprendiendo cosas nuevas, porque son parte de Maya Antsetic.... Ha pasado en otras organizaciones, que se van a estudiar en otro lugar, pero cuando ya se preparan, van por otros caminos, ya no vuelven a su organización. Si vuelven a apoyar a la organización está muy bien, pues pueden apoyar con nuevas ideas. De lo contrario, no me gustaría que pasara de que después de que las apoyamos a través de la organización, que se fueran.* Es decir, aunque la idea saliera de las mujeres, no fue trabajado lo suficientemente, a) pues lo que más les interesaban es la tienda, y la casa-oficina, por estar en las orillas de San Cristóbal, no se presta para tienda, y hay problemas por los cambios en las leyes de cooperativas; y b) no se han trabajado los criterios ni elaborado compromisos explícitos que atañen a las estudiantes (NP señaló que las personas de Las Abejas que salen a estudiar '*siempre vuelven*'); pero si las estudiantes no han entrado en convenios firmados explícitos, también tienen el derecho de no volver a apoyar a Maya Antsetic.

Sin embargo, como veremos en el capítulo sobre Organización, tampoco se trata necesariamente de sólo acomodarse a lo que las mujeres quieren, pues Nueva Primavera está tratando –acertadamente, a nuestro juicio- de promover un proceso organizativo más integral, y no sólo una cooperativa con el propósito de vender artesanías. Por otra parte, es lógico que la solicitud de fondos para la compra de vehículo haya causado desconcierto en las donantes, pues aunque esto hubiera sido un apoyo para el proyecto, hubiera beneficiado más a NP que a MA (a menos que mujeres de MA sacaran sus licencias y aprendieran a manejar). El reto, más bien, es promover un proceso de doble vía de discusión y negociación entre las mujeres de Maya Antsetic y las asesoras, en cuanto a prioridades, actividades y rubros a financiar.

²³ Es preciso señalar que las consultoras no tuvieron acceso a toda la documentación de Maya Antsetic dado que algunos documentos están solamente en noruego, algunos documentos electrónicos se perdieron y no existían documentos impresos de respaldo, o no se encontraron para enviar. LAG-KU hizo un gran esfuerzo para apoyar a las consultoras con los documentos requeridos, se trata más bien de una debilidad característica del trabajo voluntario de falta de centralización, ordenamiento y respaldo de la documentación.

²⁴ Incluso, para no perder la oportunidad de apoyo, el proyecto de 2003 fue elaborado por LAG-KU. Esto resultó sorprendente, pues en el mismo correo LAG-KU expresa su gran inconformidad ante el 'reparto' de dinero para animalitos y falta de respeto al contrato.

Por otra parte, en un principio, dada la poca experiencia de las asesoras en la gestión de proyectos, la elaboración de los informes se hacía de una forma mecánica, casi burocrática. Esto se puede percibir, por ejemplo, en el hecho de que los informes de 2003 y 2005 (no se tuvo acceso al informe de 2004) son casi iguales; por ejemplo, en 'Resultados y Riesgos': *El trabajo que se realiza con las mujeres repercute directamente en sus comunidades y en sus familias, ya que se entra en un proceso de valorización hacia ellas, donde las mujeres pueden ser más reconocidas, tener la oportunidad de poder expresarse y ser respetadas.* Por un lado, no se dan ejemplos para fundamentar estas aseveraciones, por otro, al decir textualmente casi lo mismo que en 2003, demuestra que el objetivo era llenar el formato y no reflexionar sobre el proceso de las mujeres. Esto ha cambiado significativamente; la actual encargada de NP no sólo ha presentado reportes más informativos y analíticos²⁵, sino que también ha enviado materiales adicionales que ayudan a comunicar el proceso de MA.

En cuanto a la administración contable del proyecto, al inicio solamente se entregaban las notas al contador de AMYRILAC (figura legal de los jesuitas de Chenalhó); luego ante la salida del contador, una de las asesoras trataba de llevar la misma; actualmente, hay *nuevo contador, José Luis y su auxiliar Minerva. Lo que hace Ana María es guardar todos los papelititos y los lleva con el contador. La auxiliar lleva la contabilidad en Excel, la confronta con los estados de cuenta y hace preguntas, y el contador hace la revisión cada año.* Aunque esto parece haber funcionado de forma más o menos satisfactoria, hay un problema de poco conocimiento en cómo **monitorear** la ejecución del presupuesto (sólo se revisa la ejecución del presupuesto cada 6 meses con las mujeres). Esto significó que en 2006, se tuvo que devolver 65 mil pesos a FOKUS porque no se habían gastado, lo cual provocó malestar entre las mujeres de MA. Tres personas (2 de MA y 1 de NP) son autorizadas para firmar los cheques, pero los cheques requieren de sólo una firma. Cuando se señaló que era mejor práctica contar con firmas mancomunadas para evitar cualquier problema, el equipo asesor estaba receptivo a la idea.

El monto destinado a gastos administrativos ha variado en los 6 años entre el 20.2% y el 32.7%, con un promedio del 28% del presupuesto anual²⁶. Aunque esto es un monto considerable, no se considera negativo, siempre y cuando que la asesoría cumpla con los fines requeridos.

Nueva Primavera no ha buscado diversificar fondos de apoyo para Maya Antsetic: *“Lo que queremos es aprender a vivir con Fokus hasta donde se pueda. Dudo mucho que estemos preparadas para hacer informes para otras organizaciones, no tenemos tiempo ni capacidad... Puede ser que soy anticuada, ¿pero para qué necesitamos más dinero?”*

Valoración: Aunque ha habido problemas evidentes con NP en cuanto a la administración efectiva de proyectos, varios de ellos se han solucionado (como la calidad de los informes). Otras están en proceso de mejorar (como la inclusión de las mujeres de MA en el proceso de consulta previa a la elaboración de los proyectos y reporte más amplio del proceso organizativo de las mismas), o que podrían mejorar con un apoyo técnico, como el área de elaboración y monitoreo de presupuestos y manejo de sistemas contables. La calidad de la asesoría técnica y acompañamiento al proceso organizativo de Maya Antsetic se analiza en otro capítulo del informe.

²⁵ Se hacen oralmente a través de preguntas a las mujeres. Luego, los hacemos las asesoras en base a las evaluaciones. (Entrevista con Nueva Primavera).

²⁶ 2002: 20.2%; 2003: 32.3%; 2004: 29.2%; 2005: 25.7%, 2006: 27.6% y 2007: 32.7% (ver Anexo: montos aprobados a M.A.)

6 Organización:

- **La modalidad actual de apoyar a los grupos de mujeres indígenas a través de organizaciones intermediarias ¿es la más idónea? ¿Qué cambios habría que hacer de cara al futuro?** (y sub-preguntas derivadas 10-12)

En la sección 3, se analizó la 'cadena de organizaciones'; aquí se analiza con especial atención el tipo del acompañamiento que brindan las 'asociaciones locales' (intermedias), la selección de las mismas, y se hacen sugerencias para mitigar los efectos y riesgos del contexto. Las sugerencias para su fortalecimiento están en las conclusiones, así como en propuestas detalladas en la sección de Anexos.

6.1. Mujeres de la Zona Norte/Enlace Civil²⁷

Como ya se señaló, el mandato que las JBG han dado a Enlace Civil en cuanto al trabajo de desarrollo es ser enlace entre las zonas zapatistas y los donantes; es decir, es el canal oficial y la única vía directa para apoyar los procesos de autonomía, y a las mujeres dentro de la autonomía. A la pregunta ¿cuál es el aporte específico de EC? Se contestó: *Poco aporta Enlace Civil, eso es el mérito. Enlace fue creado por las mismas comunidades. El fin es desaparecer.* Enlace Civil preferiría que todo apoyo fuera canalizado a la JBG directamente y que los convenios firmados fueran entre JBG y LAG-KU, y que la JBG junto con las mujeres hiciera los proyectos e informes, pues esto constituiría *otro paso más hacia la autonomía*. A través de un sondeo, las consultoras averiguaron que esta no es una alternativa viable para FOKUS/LAG-KU: de por sí ya hay problemas serios con EC en cuanto a la entrega oportuna de informes, comunicación electrónica fluida, así como dificultades para cubrir sus necesidades informativas. Entonces, más difícil sería trasladar esas responsabilidades a un área geográfica tan remota y precaria (en términos de luz eléctrica, acceso, etc.), a la Junta de Buen Gobierno y a las mujeres que tienen poca costumbre de hacer proyectos e informes y de usar el correo electrónico. En la entrevista que las consultoras realizaron a la JBG²⁸ se pudo constatar que aunque había buena voluntad de colaborar, lograr la entrevista tomó un par de días y las respuestas fueron escuetas. Esto es entendible, pues no nos conocían, no había confianza; tampoco hubo una apropiación previa ni durante el proceso de evaluación –punto a discutir en la devolución–, y además, algunas de las preguntas probablemente estuvieron en lenguaje demasiado 'elevado'. Pero de todas maneras esto sugiere que **aún no se han creado las condiciones necesarias** para satisfacer las necesidades y requisitos de la cooperación internacional. El equipo de evaluación está de acuerdo con el principio de que los mismos actores estén a cargo de todo su proceso de autonomía y desarrollo (otro asunto es si FOKUS, por su apoyo de NORAD estaría con posibilidades de establecer un contacto directo). Sin embargo, si realmente existe el interés en que sean las JBG los interlocutores únicos ante la cooperación, se tendría que realizar un proceso sistemático de preparación y capacitación en gestión de proyectos, comunicación rápida y oportuna por correo electrónico, es decir, equipar a las JBG con las herramientas necesarias para poder cumplir bien con lo que implica una relación directa con la cooperación. Si no se hiciera esto, se quedaría en una intencionalidad meramente política (reconocimiento de las JBG), sin buscar una negociación favorable para ambas partes, sino más bien pidiendo que la cooperación acepte incondicionalmente a los procesos autonómicos en sus propios términos.

Otra posibilidad sería que FOKUS/LAG-KU apoyara proyectos de desarrollo a través de una ONG; la ventaja sería que esto aseguraría (si fuera una ONG experimentada y de larga trayectoria) un mayor nivel y calidad de acompañamiento. Las desventajas incluyen la misma y entendible reticencia que tendría la ONG

²⁷ Podría surgir la duda sobre el hecho de que sea un hombre en Enlace Civil que es el contacto con las mujeres de la Zona Norte. Se trata de una casualidad (es la persona que tocó atender a toda la Zona Norte), sin embargo, tratándose de un hombre con alta sensibilidad y compromiso de género, pensamos que no es un problema (ver parte de entrevista a EC sobre este tema).

²⁸ Un hombre y 2 mujeres fueron los que nos atendieron directamente, los otros hombres se sentaron atrás, escuchando.

de ‘comerle el mandado’ a otra organización (EC). Por otra parte, las ONGs que están apoyando los municipios autónomos no trabajan con toda la zona, tienen su propio plan y estilo de trabajo, y podrían no querer asumir un proyecto diseñado con otras características a las suyas y exigencias adicionales. La modalidad de ONG implica costos adicionales para salarios de personal, cuando FOKUS quisiera que la mayor cantidad de fondos llegue directamente a las mujeres.

Un tema de fondo, que se planteó en el capítulo sobre Administración, tiene que ver con la naturaleza y características mismas de acompañamiento. ¿Qué es el acompañamiento en un contexto de autonomía, en donde los hombres y las mujeres indígenas de comunidades están a cargo de su propio proceso de desarrollo? ¿Cuál debe ser el papel de los profesionales, técnicos, intelectuales, etc.? La estrategia actual es que los municipios autónomos (mujeres, JBG, etc.): *Topan pared, y vuelven a topar pared hasta encontrar la salida*. Es decir, sólo se encomienda a EC aspectos puntuales: una asesoría veterinaria, de género, o alguien para enseñar computación. Esto, a diferencia de ONGs como DESMI, que brindan un acompañamiento sistemático en fortalecer capacidades (a través de talleres, por ejemplo, de agroecología, sobre la realidad nacional, economía solidaria, etc.), en un proceso integral que se articula en estrategias de mediano y largo plazo de desarrollo y empoderamiento de las comunidades²⁹.

Se entiende demás la situación común y negativa de profesionales o intelectuales que se apoderan y tratan de dirigir los procesos, despojando a las comunidades y a los y las indígenas de su legítimo derecho de estar a cargo de la toma de decisiones en sus procesos organizativos. También se reconoce que son las mismas mujeres y hombres en las comunidades que conocen mejor sus necesidades, intereses y saben qué va a funcionar y qué no es relevante para su realidad; y claro está, todo proceso tiene que basarse en ensayo y error, pues no hay recetas, ni caminos únicos. Pero a la vez hay experiencia acumulada, conocimientos técnicos, lecciones aprendidas, etc., que pueden –si se hace de una forma respetuosa, no imponente y desde atrás- ponerse al servicio de las comunidades, de las mujeres, de la JBG (pues ‘acompañar’ no es lo mismo que ‘dirigir’). El ‘topar pared’ –en un contexto de marginación histórica, de poco acceso a información- no parecería la forma más efectiva para avanzar, salvo en casos específicos³⁰. Por otra parte, como se puede apreciar en la siguiente recomendación o solicitud de la JBG, hay apertura y deseo para recibir acompañamiento más allá del financiamiento: *Las hermanas que nos están respaldando en nuestro trabajo, si es que si tengan la voluntad de apoyar a las compañeras, a impartir talleres. Necesitamos esos talleres porque tenemos muchas dudas, y mucha necesidad de aprender, si los compañeros de otros países pueden venir a compartir (sus conocimientos)*.

Se tratan de discusiones política-filosóficas de fondo, de discusión interna de los caracoles y zonas autónomas, que sólo posteriormente podría involucrar a Enlace Civil, y finalmente a FOKUS y LAG-KU. Obviamente, no está en discusión que la toma de decisiones esté en manos de las mujeres (en este proyecto específicamente) y de las JBG; esto, con toda razón, es ‘no negociable’. Más bien, el debate tiene que ver con el papel, nivel y tipo de acompañamiento que puede y debe dar organizaciones intermediarias,

²⁹ Esto más bien sería la tarea de los municipios autónomos; el problema es que actualmente los proyectos apoyados por FOKUS/LAG-KU no están insertas en estrategias más amplias.

³⁰ Un ejemplo positivo fue el tema de equidad de género, que a menudo no se entiende o se siente como ‘imposición de la cooperación’. Fue hasta que se sintiera como una necesidad propia en la Zona Norte, que se pidió una asesoría en género; y claro está, cuando se siente como necesidad, hay apertura y apropiación (especialmente importante con los hombres), en vez de resistencia y posible rechazo. Sin embargo, la articulación de proyectos productivos de colectivos de mujeres en una estrategia de desarrollo –en vez de proyectos aislados- a nuestro juicio, no tendría que esperar hasta darse cuenta de la necesidad y desarrollo de visiones integrales de mediano y largo plazo; más bien, podrían aportar a la construcción de las mismas.

y si este debe ser sólo técnico y puntual, o ayudar a abrir horizontes, promover acceso de información para la toma de decisiones informadas, fortalecer capacidades –no sólo técnicas sino también de análisis.

En cuanto a los riesgos reales del contexto (alertas rojas, defensa del territorio ante actores como OPDDIC o URCI, etc.), pensamos que se puede elaborar un ‘plan de contingencia’, en un plazo estipulado, para que la representante encargada enviara la información necesaria (concentrados de todos los municipios) a Enlace Civil para la elaboración de informes por correo electrónico desde el caracol (y que las representantes se responsabilicen de entregar los reportes individuales por municipio a personas que logran transitar entre los municipios de la zona, para entregarlos a la representante responsable). El punto fundamental es que tanto las mujeres representantes como Enlace Civil entiendan y respeten la importancia de cumplir con los tiempos y asuman la responsabilidad de enviar los informes en los plazos acordados.

6.2. Maya Antsetic/ Nueva Primavera³¹

El acompañamiento cercano ha marcado la relación de Nueva Primavera y Maya Antsetic desde antes del inicio de la segunda, pero su naturaleza ha variado, y ha dado lugar a un interesante proceso autoreflexivo. En esta sección, a través de las palabras de las asesoras, exploramos los diferentes momentos y reflexión crítica que se hace, para llegar en la actualidad a la propuesta compartida entre NP y MA, que Maya Antsetic tiene que ser autónoma e independiente (aunque esto también requiere de un proceso planificado y bien trabajado).

Es importante entender a Maya Antsetic en el contexto de un proceso mucho más largo de las hermanas del Divino Pastor en Chenalhó. La hermana Ana María señala: *Entré en 1985, acompañaba mis hermanas en el proceso de caminar de las mujeres. Antes traían su kilito de frijol y sus 4 tortillitas para compartir 30 mujeres³². Pasábamos una semana con las mujeres, trabajando en la Palabra de Dios, la solidaridad, lo llamábamos trabajos colectivos: las hortalizas, el pan, junto con ellas. Trabajamos la soya, la nutrición con las mujeres, eso fue el tinte de nuestro trabajo. Tomaba 4 horas caminando y 2 horas en caballo, no entraba carro como ahora. **Era un trabajo más desde el pueblo, y se fue creándose la organización.** Después de la masacre, se forma Maya Antsetic, en condiciones muy diferentes a las arriba mencionadas y el acompañamiento de Nueva Primavera es específicamente a Maya Antsetic (también a Maya Winik, cooperativa de los hombres, a un programa de mujeres líderes de la Diócesis (CODIMUJ) y otras). El tipo de acompañamiento ha variado, dependiendo de las asesoras. Por ejemplo, siguiendo el ejemplo de la hermana Isabel, el acompañamiento que brindaba Paola Calixto consistía en: *Hacer los informes, tener las reuniones con LAG, lo del servicio social, la difusión (la página Web, las etiquetas). En el último tiempo, la comercialización y acompañar a las mujeres en sus procesos, ir a las comunidades. Fue un proceso paso a paso, de aprendizaje. En cuanto a la comercialización era llegar a las comunidades, pedir las prendas para tal fecha, recoger las prendas, etiquetarlas, llevarlas. Abrimos mercado en Guadalajara con Manos Unidas. Tratamos de abrir mercado con amigos en España, en Alemania.* (Entrevista, Paola Calixto)*

³¹ Es preciso señalar que aunque siempre se habla de ‘Nueva Primavera’, esta es un poco amorfa, ya que se refiere al espacio físico e instalaciones que tienen las hermanas del Divino Pastor, no se trata de una figura legal ni forma organizativa precisa. No queda claro si asesoras como Paola Calixto o algunas del Equipo Asesor actual son/eran parte de Nueva Primavera. De todos modos, dado que la responsabilidad última del proyecto recae en las hermanas, usamos el término ‘Nueva Primavera’.

³² Ana María se recuerda con nostalgia este periodo, pues no había la dependencia como la actual, producto de la situación de desarraigo y masacre. Todas aportaban –con tortillas, frijol, su tiempo- en una muestra de autosostenibilidad.

Así, hasta hace poco, se tendía a “hacer cosas para las mujeres”, en vez de proveer las herramientas necesarias (capacitación, contactos, información) para que las mujeres aprendieran a hacerlas solas³³. O a veces, las mujeres tomaban las decisiones, pero sin contar con todos los elementos para que fueran decisiones bien informadas y ponderadas³⁴: “Nosotras respetamos su palabra, y es así de contradictorio”. Una preocupación nos surgió al leer en los informes (2003 y 2005): “si en estos momentos se quita el apoyo económico y profesional al proyecto, este se paralizaría o lamentablemente desaparecería.” Un proceso organizativo que solamente se puede mantener vivo con la inyección de fondos externos no parece ser una apuesta que pueda inspirar mucha confianza. En cambio, el equipo asesor actual de NP reconoce los problemas de dependencia de MA, más importante aún, reconoce una corresponsabilidad en esta situación, y está buscando formas de salir de la misma. En este sentido, entendemos que el principal riesgo de contexto es la dependencia creada a través del desplazamiento, masacre y paternalismo, y los pasos que se están tomando para superar esta situación.

Por otra parte, se enfocó el acompañamiento principalmente en la búsqueda de mercados (y de forma más empírica que profesional) más que en el proceso organizativo de las mujeres: *No tanto a la organización, más fue la comercialización. Ahora sí y para subsanar, vimos que estaba ahí nuestra debilidad. Fue propuesta por ellas, ellas mismas cayeron en cuenta. Antes no había temas, ahora estamos dando temas en las reuniones. [Ahora buscamos brindar un] acompañamiento integral, desde la propuesta de abril 2006, que cambió toda la dinámica. El Plan 2006 fue escrito a raíz del diagnóstico y preguntas escritas a las comunidades....No le hemos atinado, pero queremos que sea un acompañamiento integral, tanto a nivel individual como lo colectivo. Ha sido mucho más a nivel personal (problemas de familia, etc.), diálogo interpersonal, que por la organización, esto último ha sido lo más difícil....Nos ha costado lágrimas, son procesos de crecimiento personal humano, saber cómo trabajar en equipo, en planificar actividades juntas con quien es diferente. No me excluyo, juntas hemos aprendido a caminar, a su paso, a su tiempo, para ellas el tiempo no existe. Cuando hay un conflicto, hay que ir hasta el final, escuchar con paciencia. Todo proceso pasa por altibajos, avances y retrocesos. No puedes comparar procesos. Todo trabajo colectivo debe tener un sentido más que lucrativo, de solidaridad fraterna. Nosotras como equipo asesor, no tenemos la verdad absoluta, podemos tener hermosas ideas, pero no debe ser desde el escritorio, sino en conjunto con las mujeres y saber esperar. Cada uno debe asumir su papel, y nuestro papel es acompañar.* (Ana María, entrevista Nueva Primavera)

Por falta de espacio, se hace un punteo de las fortalezas del acompañamiento actual y las áreas a mejorar:

- ✓ El equipo asesor es reflexivo y autocrítico, y está abierto a sugerencias para mejorar su trabajo
- ✓ NP tiene una visión integral de acompañamiento, ahora incluye temas de reflexión en las reuniones
- ✓ NP promueve intercambios con MA (Chihuahua, solidaridad con Oaxaca que fue iniciativa de MA)
- ✓ Tienen clara comprensión, convicción y compromiso de género
- ✓ NP realmente desea que MA se independice (aunque aún no se ha diseñado un plan o estrategia)

³³ O a veces sí se enseña -por ejemplo, sacar dinero del banco-, pero al siempre acompañarlas, las mujeres no desarrollan la confianza para hacerlo solas. Fue interesante constatar que las mujeres de MA sentían inseguras de encargarse de toda la parte logística del taller de evaluación, querían que NP estuviera para asegurar que todo saliera bien; sin embargo, organizaron todo perfectamente; seguramente se sintieron con mucha más confianza después de mostrar a sí mismas que sí lo pueden hacer.

³⁴ Por ejemplo, las mujeres decidieron que no querían pagar a la artesana Tzotzil por las clases de corte y confección, pues era más ‘barato’ contar con jóvenes haciendo su servicio social de forma gratuita (sólo el pago del transporte). Sin embargo, las brechas culturales y de experiencia de vida de jóvenes ‘bien’ que vienen de ciudades del centro del país, al final pueden resultar poco eficientes (p.e. ¡la triste experiencia de una nutricionista regañando a las comunidades por no comer más carne y pescado, y una diseñadora tratando que las mujeres de MA trabajaran en maquila: unas cortando mangas, otras cosiendo partes aisladas de las prendas!) NP está muy conciente de esta situación y creó un perfil para filtrar a las aspirantes de servicio social (aunque falta todavía crear una descripción de funciones, de compromisos adquiridos y resultados esperados, como convenio formal).

- No da acompañamiento a las socias, sólo a las representantes, con el riesgo de fomentar procesos poco democráticos, roscas de poder entre las mujeres líderes y divorcio con las bases.
- Es difícil erradicar el paternalismo y establecer un nuevo tipo de relación (tanto para NP como MA)
- Por tener diversas actividades y compromisos, el apoyo a MA no es del todo sistemático
- Al no contar con conocimientos técnicos de producción y mercado, esto depende de la selección y calidad de las asesorías puntuales (no siempre la más adecuada).

Ante el hecho que Maya Antsetic pone más énfasis en la parte productiva y búsqueda de mercados que en la parte organizativa, NP juega un importante papel al concientizar sobre las ventajas de estar organizadas, de los valores y principios que debe tener la organización (sobre todo ante los problemas de individualismo y falta de lealtad al grupo, al vender individualmente). La apuesta es que Maya Antsetic se fortalezca lo suficiente para convertirse en una cooperativa y ser independiente (aunque podría seguir teniendo asesoría puntual o acompañamiento en aspectos específicos de parte de NP). Por lo mismo, consideramos que no viene al caso cuestionar (TdR) si NP sea la asociación local más idónea, sino apoyarles con sugerencias de cómo llevar a cabo un proceso gradual, planificada y estructurada, para que Maya Antsetic se convierta en una cooperativa independiente. Para esto se ha incluido en el anexo una propuesta que va en dos direcciones fundamentalmente: a) fortalecer a Maya Antsetic como una organización dinámica e independiente, a través de la reflexión colectiva que abona en un plan de acción (y pasos para llegar al mismo); y b) sugerencias concretas para mejorar (plan de comercialización y contabilidad básica) los registros y gestión de la cooperativa.

7. Conclusiones

7.1. Conclusión General

7.1.1. Se considera un acierto el apoyo de LAG-KU/FOKUS a procesos organizativos de mujeres indígenas en Chiapas; estos no son espectaculares y ejemplares, sino procesos complejos por el contexto (ver capítulos 2 y 4), en donde mujeres indígenas están 'nadando contracorriente' para lograr su empoderamiento (MA) y/o mejorar sus condiciones de vida (ZN y MA). Aquí radica su mérito, pero también acarrea retos aún no resueltos. Por otra parte, dados los avances y aportes específicos que ha dado la lucha de mujeres indígenas –en especial zapatistas– de Chiapas al movimiento de mujeres del mundo, el apoyo a estos procesos da una oportunidad de aprendizaje de doble vía (FOKUS/LAG-KU y mujeres indígenas), que puede contribuir a la construcción de alianzas entre mujeres, basadas en el respeto y valoración de la diversidad cultural entre ellas.

7.2. Cadena de Organizaciones

7.2.1. Aunque suena paradójico, la 'cadena de organizaciones' (FOKUS, LAG-KU, Enlace Civil/Zona Norte y Nueva Primavera/Maya Antsetic) **sí** ha constituido la forma más directa y cercana para apoyar a las mujeres indígenas, aunque esta modalidad ha tenido sus ventajas y desventajas. Las ventajas incluyen: EC y NP han sido encargadas por las mismas mujeres indígenas de ser sus interlocutores y acompañantes, y forman parte del tejido de procesos organizativos más amplios; y, al no ser externos, conocen a profundidad a las mujeres y contextos en que se desenvuelven. LAG-KU, por su parte, es altamente valorado por todas las instancias y goza de confianza política en Chiapas. La principal desventaja es que dada su misma naturaleza, ni LAG-KU, ni EC, ni NP tienen mucha experiencia en el trabajo de desarrollo; y dado que lo que más interesa y priorizan las mujeres indígenas son los proyectos productivos, no han podido responder con el nivel de asesoría técnica que se requiere, ni han logrado articular efectivamente los proyectos productivos

dentro de procesos más amplios de organización y empoderamiento en el caso de MA/NP y en estrategias de desarrollo (ZN/EC). Hay conciencia de esto –por lo menos entre algunas- así como la búsqueda de soluciones.

- 7.2.2. Ha habido problemas serios en cuanto a entrega oportuna de informes con niveles aceptables de calidad, comunicación electrónica ágil, y falta de información y análisis para que FOKUS entienda mejor los procesos. Tampoco ha habido la suficiente provisión de información a las mujeres indígenas sobre FOKUS e incluso LAG-KU, y los convenios parecen más como actos formales que compromisos adquiridos. Al estar en medio, LAG-KU se encuentra a menudo en una situación incómoda, y queda mal ante FOKUS, al no ser lo suficientemente apoyada por las asociaciones locales.

7.3. Objetivos del Proyecto y Mujeres Indígenas

- 7.3.1. Las mujeres indígenas tienen intereses y necesidades muy prácticas –mejorar ingresos- dada la extrema pobreza y lucha cotidiana para la sobrevivencia. En cambio, las demás organizaciones de la cadena tienden a priorizar el empoderamiento político de las mujeres. Hasta la fecha no se ha logrado satisfactoriamente articular y crear sinergias entre lo productivo y el empoderamiento, aunque paradójicamente, el apoyo de FOKUS/LAG-KU ha contribuido más al empoderamiento de las mujeres que a la generación de ingresos. En ambos proyectos, la asesoría técnica ha sido deficiente, tanto en términos de calidad como en periodicidad. Esto significa, en pocas palabras, que muchos animales mueren en la Zona Norte, y no se ha logrado potenciar la venta de artesanías de Maya Antsetic.
- 7.3.2. ZN/EC: los proyectos productivos de colectivos de mujeres apoyados por FOKUS, contribuyen al empoderamiento de las mujeres, ya que son ellas las que están a cargo de la administración de los recursos, la toma de decisiones y la organización del trabajo; además, a través de los proyectos, se fortalece el trabajo colectivo entre mujeres, así como propicia un espacio de intercambio, aprendizaje y socialización entre mujeres. También fortalecen la posición de las mujeres, al tratarse de los únicos proyectos productivos en la zona, y al financiar los pasajes de las autoridades (hombres y mujeres) con las ganancias de los colectivos; así, las mujeres están contribuyendo de una forma estratégica a la autonomía. Sin embargo, hasta ahora no contribuyen a un proceso de **desarrollo**. Más bien, responden a necesidades inmediatas y se componen de actividades aisladas y de corto plazo, al no articularse con estrategias de agroecología, de producción, de educación o de salud de la autonomía de más largo alcance. Por tanto, su impacto –en términos de desarrollo- es mínimo.
- 7.3.3. MA/NP: Aunque NP haya identificado atinadamente la importancia de asesoría en diseño, corte y confección y la búsqueda de mercados, en la práctica, no se han logrado mejores resultados por : a) deficiencias en la calidad de la asesoría técnica (conocimientos profesionales relevantes) que se traduce en falta de calidad en las prendas, b) falta de apoyo sistemático (actividades aisladas, falta de seguimiento), c) falta de conocimiento del mercado y de transferencia de información y responsabilidades a las mujeres. Por otra parte, dado que es sólo hasta ahora que hay claridad sobre la importancia de fortalecer el proceso **organizativo** (no sólo productivo y comercial) de las mujeres –sus principios y valores, identidad, quehacer- es más difícil –al tener que enderezar ciertos vicios (como el individualismo y deslealtad al grupo, al vender por su cuenta, y cierta tendencia a la verticalidad –o concentración de poder en las representantes- al descuidar el trabajo con las socias bases). Sin embargo, actualmente, hay oportunidades y perspectivas favorables

para el desarrollo de Maya Antsetic, sobre todo en vista del deseo y esfuerzo conjunto de NP/MA para lograr su mayor independencia y constitución como cooperativa con figura legal. Pero para que esta de frutos, MA necesita: a) mejorar el diseño y calidad de sus productos; b) llevar registros y contabilidad básica, c) elaborar estrategias de comercialización; d) involucrar más a las socias, y asegurar que la información de y hacia ellas sea más fluida, y que las representantes tengan un papel dinamizador en los grupos.

- 7.3.4. Maya Antsetic: la producción y comercialización de artesanía ha contribuido en sí a cierto tipo de empoderamiento de mujeres, sobre todo de las representantes y mesa directiva, al estar ellas involucradas en actividades colectivas con nuevas responsabilidades (dirigir asambleas, consultar y llevar información a las socias, etc.), al aprender nuevas cosas (desde nuevos diseños para sus productos, hasta conocimientos prácticos como usar el teléfono, sacar dinero del banco, ir a vender a ciudades lejanas y llevar registros de las ventas) y al participar en intercambios (por ejemplo, en Oaxaca y Chihuahua), abriendo así nuevos horizontes e intercambio de experiencias con otras mujeres indígenas. Sin embargo, hasta hace poco, Nueva Primavera priorizó el acompañamiento técnico, descuidando el fortalecimiento organizativo en términos de identidad, valores y principios de la organización, reglamentos internos, formación de liderazgos, etc. Con los cambios en el equipo asesor, esta situación ya ha cambiado, y Nueva Primavera y la mesa directiva de Maya Antsetic están haciendo importantes esfuerzos para combinar y emparejar la parte productiva/comercial con el fortalecimiento organizativo y empoderamiento de las mujeres.

7.4. Administración

- 7.4.1. Nueva Primavera ha mejorado cualitativamente sus informes en los últimos dos años, y está incorporando más a las mujeres de Maya Antsetic en la consulta previa para la elaboración de proyectos e informes. Tiene debilidad en la elaboración, manejo y monitoreo de presupuestos
- 7.4.2. Los proyectos e informes de la Zona Norte, se basan en las premisas de las mujeres, y ellas tienen una amplia participación en los mismos, tanto en la toma de decisiones sobre los proyectos (actividades, rubros y montos a solicitar, administración de los fondos, responsabilidad por la organización y realización de las actividades) como al entregar sus reportes a Enlace Civil. Este más bien cumple un rol de 'secretario', al elaborar informes con los criterios y requisitos solicitados por FOKUS. Un problema serio ha sido el incumplimiento de los compromisos adquiridos en el convenio, sobre todo referente a fechas límites de entrega de informes por el mismo proceso de consulta que realizan. También ha faltado comunicación ágil y oportuna por vía electrónica y han cambiado rubros sin previa autorización.
- 7.4.3. Los registros de información de las mujeres de MA y ZN sobre sus proyectos productivos son insuficientes (parciales, en el caso de MA, no homogeneizados y sin suficiente información en ZN), y no hay registros de datos consolidados globales. Esto imposibilita la evaluación de resultados, y estimula la visión micro (por comunidad o municipio) y no global del proyecto.
- 7.4.4. Al estar satisfechas con el apoyo de FOKUS/LAG-KU y por no buscar fondos sin tener la capacidad de gastarlos bien, ni EC ni NP han intentado diversificar sus fuentes de financiamiento; tampoco hay muchas oportunidades –por la tendencia de la cooperación internacional de salirse de México- y por las características de los procesos organizativos, sobre todo de la Zona Norte. En ese sentido, se considera un gran acierto que FOKUS/LAG-KU se hayan 'atrevido' a apostar por

estas organizaciones, pues buscan ante todo fortalecer, dignificar y empoderar a mujeres indígenas de comunidades que suelen quedar invisibilizadas y olvidadas.

7.5. Organización

- 7.5.1. Enlace Civil tiene un mandato específico y acotado de ser 'enlace' entre las mujeres, Juntas de Buen Gobierno y la cooperación; como tal, el acompañamiento que da a las mujeres está delimitado a la gestión y seguimiento de los proyectos, búsqueda de asesoría técnica, y la realización de algunas capacitaciones. Esta modalidad tiene la ventaja de que el apoyo responda directamente a las premisas de las mujeres insertas en el proceso de autonomía, su limitación es que se tiende a priorizar las necesidades inmediatas de las mujeres, sin articular estas en procesos más integrales y estratégicos de mediano y largo plazo de desarrollo.
- 7.5.2. Nueva Primavera está haciendo importantes esfuerzos para mejorar su forma de acompañamiento, al reconocer que esta estimulaba la dependencia (de doble vía) de las mujeres de Maya Antsetic. Se considera sana y atinada la decisión compartida (NP/MA) de que Maya Antsetic se vaya independizando como cooperativa con figura legal, aunque esto se debe hacer de forma gradual y planificada, asegurando una transferencia de conocimientos y fortalecimiento de capacidades. Es probable que NP tendrá un rol acotado a jugar incluso a mediano plazo (por ejemplo, revisión de proyectos e informes elaborados por MA, para asegurar cumplimiento de los requisitos de FOKUS), así como en apoyar a MA en su proceso de consolidación organizativa, con una mirada más externa y su experiencia acumulada con otros procesos organizativos.

8. Recomendaciones

8.1. Recomendación General

- 8.1.1. A pesar de que México es considerado país no prioritario de apoyo de la cooperación internacional, las condiciones socio-económicas de Chiapas son equiparables a las de Centro América (que sí son países apoyados por la cooperación). Los procesos organizativos de mujeres indígenas en Chiapas son novedosos y pioneros, y brindan a la cooperación y a la organización de mujeres interesantes oportunidades en el marco de diversidad cultural y empoderamiento de mujeres que han sido discriminadas y oprimidas por ser pobres, por ser indígenas y por ser mujeres. En este sentido, tanto por necesidad, como por oportunidad, es recomendable que FOKUS/LAG-KU siga apoyando a estos procesos.

8.2. Cadena de Organizaciones

- 8.2.1. Convertir el **convenio** entre las partes en una herramienta de trabajo, que sea realmente **apropiada, respetada y tomada en cuenta** por las asociaciones locales y mujeres indígenas. Incluir en los convenios puntos de seguimiento y acompañamiento, avances y metas que se quieren lograr en un año en cuanto al proceso (y aparte del proyecto mismo); por ejemplo: entrega a tiempo de informes, o visitas con informes en español de LAG-KU, o actividades en la gestión de proyectos que van a asumir las mujeres (y que antes no hacían). Para lograr esto, tendría que reflejar los puntos de interés y necesidades de las diferentes partes, no sólo de la cooperación (es decir, incluir también lo que las organizaciones chiapanecas necesitan o quisieran de LAG-KU/FOKUS) en términos de acompañamiento, fortalecimiento institucional, etc.
- 8.2.2. Sería oportuno que LAG-KU y FOKUS entablaran un diálogo profundo con las mujeres de la Zona Norte y Enlace Civil para reflexionar sobre temas de fondo como: a) su visión de desarrollo de los territorios, b) el rol de acompañamiento, c) el empoderamiento de mujeres indígenas en realidades

y contextos de diversidad cultural, para conocerse mejor, profundizar y enriquecer el debate, e identificar posibles áreas de apoyo mutuo.

- 8.2.3. Dadas las características de las organizaciones y complejidades del contexto chiapaneco, consideramos que LAG-KU podría jugar un papel más significativo como bisagra central entre Noruega y Chiapas, FOKUS y organizaciones contrapartes y mujeres indígenas. LAG-KU podría: a) apoyar en la documentación, análisis y comunicación de los procesos organizativos; b) asegurar el cumplimiento de los requisitos de FOKUS; c) acompañar y apoyar en capacitaciones con las mujeres; d) ayudar en la búsqueda de diversificación de financiamiento y recaudación de fondos. Para lograr esto, LAG-KU necesitaría: a) recibir capacitación de parte de FOKUS en la gestión de proyectos; b) mejorar sus sistemas de archivo de información, así como de inducción de nuevas voluntarias y transmisión de la memoria de los proyectos; c) incursionar más en el mundo de desarrollo (lectura de literatura, intercambios de experiencia, así como exploración de información sobre posibles donantes); d) LAG-KU necesitaría financiamiento para lograr esto, ya que todas sus integrantes son voluntarias. Se recomienda a FOKUS apoyar –por un año- a LAG-KU con fondos para un salario y transporte, para contribuir directamente al fortalecimiento de las contrapartes locales, así como a la búsqueda de fondos de cara al futuro.

8.3. Objetivos del Proyecto y Mujeres Indígenas

- 8.3.1. ZN: Se anexa una propuesta detallada para lograr un salto cualitativo en los proyectos productivos de las mujeres de la Zona Norte. Esta parte de la necesidad más sentida de las mujeres –la asesoría y capacitación veterinaria- pero a la vez busca articular no sólo los diferentes componentes del proyecto de 2007, sino también vincularse a los procesos de desarrollo y autonomía de la Zona Norte.
- 8.3.2. ZN: Dada la magnitud de la zona, es preciso pensar en formación de formadoras, más que sólo proveer capacitación a mujeres (por ejemplo, en cuidado a animales), para asegurar su mayor efecto multiplicador. Es oportuno también que las mujeres promotoras no sólo atiendan el proyecto apoyado por FOKUS, sino que se vinculen y apoyen a otros procesos (educación, agroecología, etc.) para lograr mayor impacto y para mejorar su posición como mujeres en la zona.
- 8.3.3. MA: Para que Maya Antsetic forme su cooperativa con figura legal y se independice de Nueva Primavera, se recomienda que en términos a) organizativos, b) administrativos, c) de producción y d) de comercialización, se elaboren estrategias y planes de acción (con metas, tiempos, tareas, responsabilidades, funciones, etc.). Se anexan dos propuestas: un plan de comercialización y contabilidad básica, y un plan de consolidación organizativa, así como de registros y gestión de la cooperativa, para ayudar a Maya Antsetic (y Nueva Primavera) en su proceso de consolidación organizativa y administrativa. Por otra parte, se recomienda que se vuelva a brindar asesoría y capacitación en diseño, y corte y confección, para mejorar la calidad de las prendas, para poder mejorar las ventas. En el plan de consolidación organizativa de Maya Antsetic, aparte de planificar de forma sistemática lo que ya se está haciendo, se recomienda identificar las habilidades, tareas y responsabilidades que deben asumir las mujeres de Maya Antsetic, así como su capacitación para ir asumiendo las mismas.

8.4. Administración

- 8.4.1. Nueva Primavera y Enlace Civil se beneficiarían en recibir una asesoría o capacitación en manejo contable (incluyendo la elaboración, manejo y monitoreo de presupuesto), para mejorar la calidad del mismo, tener más control sobre sus sistemas contables (manejados por contadores externos), estar en mejores condiciones para capacitar a las mujeres indígenas en administración (de colectivos y proyectos) y proveerles mayores elementos, lograr mejores informes financieros, y cumplir mejor con los requisitos de LAG-KU/FOKUS. Se recomienda a FOKUS apoyar una asesoría/capacitación –con términos de referencia precisos- de parte de un/a auditor/a, en base a un diagnóstico previo de cada organización.
- 8.4.2. Como buena práctica, y para evitar cualquier problema o sospecha, los cheques deben tener firmas mancomunadas de por lo menos dos personas. Por otra parte, en el caso de MA/NP, convendría desde ya incorporar a la mesa directiva en la elaboración y entrega de informes financieros (hablados y por escrito) periódicos a las socias, además de las representantes, para contribuir a la participación y fiscalización social de las bases (socias) y para gradualmente ir transfiriendo la responsabilidad financiera hacia MA.
- 8.4.3. ZN/EC deben buscar el mecanismo para asegurar la comunicación electrónica ágil y la entrega oportuna de informes, para cumplir con los tiempos estipulados en los convenios, y para no poner en peligro el futuro financiamiento, ni el proceso más amplio de apoyo de FOKUS/LAG-KU con las organizaciones en Chiapas.
- 8.4.4. En caso que FOKUS/LAG-KU no pudiera seguir apoyando los proyectos (por los criterios cambiantes de NORAD, u otras razones), y dado que las organizaciones no han diversificado sus fuentes donantes -y que tampoco es muy factible hacerlo-, se recomienda una estrategia gradual y planificada de retiro, anunciado con bastante antelación, y que FOKUS y LAG-KU ayudaran a las organizaciones contrapartes a buscar fuentes alternativas de financiamiento.

8.5. Organización

- 8.5.1. EC: Aunque en el informe se discuten diferentes alternativas o mecanismos de apoyo, se recomienda en principio –dada la apuesta que implica apoyar lo más directamente posible a las mujeres en la zona autónoma- que se siga apoyando a las mujeres de la zona norte a través de Enlace Civil, siempre y cuando EC logre cumplir mejor con las necesidades de FOKUS (plazos de entrega de informes, con mayores niveles de información y análisis, comunicación electrónica más oportuna y fluida, etc.), y con la esperanza de que a) que se realice una reflexión interna de la zona sobre la articulación del proyecto de colectivos de mujeres a estrategias de desarrollo territorial de mediano y largo plazo, y que b) las mujeres, JBG y Enlace Civil decidan sobre los mecanismos apropiados para optimizar el acompañamiento y asesoría técnica que puedan beneficiar a las mujeres en términos de fortalecimiento de capacidades, rentabilidad económica de los proyectos productivos y empoderamiento.
- 8.5.2. MA/NP: Para evitar frustraciones y garantizar el aporte a Maya Antsetic de las estudiantes becadas y casa/oficina en San Cristóbal, se recomienda: a) la elaboración y firma de convenio entre Maya Antsetic, Nueva Primavera y las estudiantes, señalando los compromisos que cada parte asume, durante y después del período que estén becadas, b) Se establezcan los mecanismos para seleccionar a las estudiantes, c) Que se elabore un programa de acompañamiento a las estudiantes que asegure que con la formación que reciba beneficiará a la cooperativa en lo

particular y a la organización Las Abejas en lo general, d) Definir y formalizar mediante la firma de acuerdos el uso que se va a dar a la casa/oficina (y los beneficios que esta dará a MA), así como e) los compromisos que van a adquirir las partes para facilitar la venta de artesanía en San Cristóbal.

- 8.5.3. NP: Se recomienda que haya una clara división de funciones entre el equipo asesor, que se involucre a María Bolom, como mujer Tzotzil, más vitalmente en el proceso de acompañamiento a MA, y que el equipo asesor se dedique más a acciones estratégicas (búsqueda y transferencia a MA de contactos, posibles asesores/as, capacitaciones, etc.) que a acciones de acompañamiento personalizado. También se recomienda a NP incluir a las socias de MA (no sólo a las representantes) en sus reuniones, reflexiones, cursos y capacitaciones para promover la consolidación organizativa y democracia interna de MA. Por último, se recomienda la continuación de intercambios (ya iniciada por NP) como forma de abrir horizontes y de aprendizaje entre pares. Sería provechoso organizar intercambios con cooperativas de artesanía exitosas de mujeres indígenas, y con organizaciones de mujeres refugiadas-retornadas mayas guatemaltecas (dada su experiencia común de desarraigo y sus grandes avances organizativos y de empoderamiento).