

HERRAMIENTAS PARA EL CIUDADAN@

Manual para organizar a tu comunidad y participar en tu ciudad



HERRAMIENTAS PARA EL CIUDADAN@

Manual para organizar a tu comunidad y participar en tu ciudad

Eric Brewer-Garcia
Nicholas DuBroff
Onesimo Flores-Dewey
Kristina Katich
Andrés Lajous
Debbie Mullin
Oyebanke Oyeyinka
Nithya Raman
David Uniman
Cynthia Yanes
Cheryl Yip

Agradecimientos

Este manual es el resultado de muchas voces, perspectivas y apoyo de varias formas. Nuestros métodos de trabajo de campo y análisis que han ido evolucionando se basan en la dirección y consejo de los Profesores Diane Davis y P. Christopher Zegras. Además, la ayuda logística y el consejo orientador de nuestros amigos y ayudantes del curso, Luís F. Ballesteros y Rodrigo Díaz han sido invaluable. Nuestro equipo también pudo aprovechar de la experiencia de un equipo de expertos locales—Arturo Alvarado, Manuel Portillo, y Víctor Hugo Hofman — quienes nos han ofrecido sus sugerencias en ciertas reuniones durante el desarrollo de nuestro trabajo de campo. También bajo la dirección del Víctor Hugo y Manuel, los estudiantes del Tecnológico del Monterrey nos dieron una introducción a los temas generales, los asuntos, y los retos de planeación en San Gregorio y La Merced. También, gracias a Rini Templeton de Riniart.org por los dibujos que ilustren nuestros ideas de trabajos de base.

Más que nada, estamos emocionados por las ideas y experiencias de muchos ‘Ciudadanos y Ciudadanas X’, quienes hemos tenido la fortuna de conocer durante nuestro tiempo limitado en la Ciudad de México. Es por medio de ellos que hemos profundizado nuestro conocimiento de las formas actuales del activismo, involucramiento, y participación ciudadana. Les agradecemos enormemente su buena voluntad para compartir abiertamente con nosotros los éxitos, retos y preocupaciones que han vivido con respeto a la participación ciudadana. Es nuestra esperanza que este manual les ofrezca unas herramientas para continuar imaginando y realizando

un futuro más solidario, equitativo y participativo.

Antes de todo, el equipo de San Gregorio quiere agradecer Emiliano Zapata por su legado en la lucha por los derechos de quienes trabajan la tierra. También, queremos agradecer el Comité de Feria, la Comisaría Ejidal, los funcionarios de la delegación de Xochimilco, Félix Venancio, Yazmín Aguilar, Mario Nieto, Raúl Emeterio Nieto, Wenceslao X. Ramírez y Omar Fragoso por su ayuda en el desarrollo del proyecto. Asimismo a Esmeralda de Café Kavee y Café Metzli por nuestras oficinas de campo. Finalmente, gracias a todas las personas quien fueron tan amables para compartir su ideas, hogares y comida con nosotros.

El equipo de La Merced quiere agradecer, primariamente, al Señor Alejandro Semo de Casa Talavera. Fue nuestro primer contacto en la comunidad de La Aguilita y quien nos puso en contacto con actores claves de la comunidad y así fuimos tejiendo nuestra red de contactos. Queremos agradecer también a la Señora Sofía Trejo y al Sr. Roca quienes nos hicieron sentir bienvenidos en sus hogares. Asimismo al Delegado y a los funcionarios de la Delegación Cuauhtemoc, al Sr. Jorge Padilla del dpto. de Participación Ciudadana, al Ing. Jorge Carreño del Centro Histórico, a los funcionarios del Distrito Federal, al Ing. Leopoldo Ramírez de la Dirección de Obras, al Sr. José Luis Santos y al Sr. Eli Evangelista de la Secretaría de Desarrollo Social, a la Directora Sra. Alejandra Moreno y funcionarios de la Autoridad del Centro Histórico; Arq. Ricardo Jaral, Arq. Víctor Fernández y al Arq. Oscar Cadena, al Sr. Joaquín Aguilar de radio Aguilita, a Beatriz Hernández

Contenidos

¿Quién es el Ciudadan@ X?	1
Capítulo 1: Entendiendo a tu comunidad	3
Capítulo 2: Identifica tu estrategia	11
Capítulo 3: Hacia un futuro más participativo	39

¿Quién es el Ciudadan@ X?

Tu vecina, tu amigo, tu socia, tu hermano, tu organización ciudadana. Cualquiera puede ser el Ciudadan@ X. Nuestra esperanza es que también lo seas tu.

El Ciudadan@ X es quien sueña con una Ciudad de México diferente. Es quien piensa que el futuro de nuestra metrópoli está en manos de sus habitantes. Aquel que quiere elevar su voz, reclamar su espacio o invitar a la participación, pero que no encuentra el espacio o la manera para hacerlo. El Ciudadan@ X es quien ha observado como su colonia o barrio se transforma, a veces con fuerza y velocidad vertiginosa. Aquel que esta cansado de ser un pasivo espectador, y que esta dispuesto a comprometerse para dejar huella.

El Ciudadan@ X es optimista. Cree profundamente que la Ciudad puede tener un futuro diferente si nos decidimos a construirlo. El Ciudadan@ X está dispuesta a salir de su círculo privado para abordar el espacio público. Está dispuesta a discutir, deliberar, negociar y acordar con otr@s ciudadan@s. El Ciudadan@ X tiene una vocación práctica para solucionar problemas, pero sabe que nadie puede hacer las cosas solo. Sabe que para lograr cualquier cosa necesitamos el apoyo de un@s y de much@s. Sabe que dejar todo al gobierno no es suficiente para reclamar, construir, y transformar. Ve en sus vecinos y en su comunidad una fuerza transformadora desaprovechada, y está dispuesto a invitarlos a trabajar para tener logros comunes. Es así como El Ciudadan@ X con ideas y en la acción construye nuevos espacios de participación en nuestra Ciudad.

¿Para qué es este Manual?

Para ayudarte a comenzar. Este manual contiene herramientas para que ciudadan@s como tu participen y guíen las transformaciones que se están dando en sus comunidades. Aquí encontrarás ideas, sugerencias y ejemplos que seguramente serán útiles en el diseño de tu estrategia. Te ayudaran a entender más la dinámica de tu comunidad, a evaluar si tu proyecto es congruente con sus necesidades, a construir proyectos con otr@s ciudadan@s y a dar los primeros pasos hacia su implementación.

En la primera parte del manual, se explica como hacer un diagnóstico de tu barrio, colonia o pueblo, y como identificar a otros actores e intereses que influyen en su vida cotidiana. En la segunda parte, se sugieren algunas estrategias para generar consensos entre tus vecinos, abordar a las autoridades, construir organizaciones ciudadanas, transformar ideas abstractas en proyectos concretos, y fortalecer a tu comunidad.

Este Manual no pretende ser una receta perfecta. Cada localidad tiene características y retos muy particulares. Las recomendaciones en este manual tampoco surgen únicamente del mundo de las ideas, sino que provienen de la experiencia práctica de cientos de Ciudadan@s X que todos los días se organizan, participan, y tratan de vivir en una Ciudad mejor. Como verás más adelante hay dos estudios que te ayudarán a visualizar con ejemplos concretos la herramientas de este manual. Un caso es el de el Barrio de la Aguilita en el Centro

Histórico, y el otro caso es el del Pueblo de San Gregorio Atlapulco en Xochimilco. Es decir, este manual tan sólo recoge lo mejor que puedes aprender de tu propia Ciudad.

Aprendiendo con casos

Las herramientas presentadas en este manual fueron diseñadas tras observar los mecanismos de participación ciudadana que se utilizan en dos comunidades de la Ciudad de México. Dos equipos de estudiantes del programa de Maestría en Planeación Urbana del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) trabajamos durante siete meses en este proyecto. Durante los primeros seis meses estudiamos mecanismos de participación

ciudadana empleados en el mundo, y durante el ultimo mes -enero de 2008- vivimos en las comunidades de San Gregorio Atlapulco, en Xochimilco, y en el Barrio de la Aguilera, en el Centro Histórico. Este manual es el producto de nuestra experiencia. Por supuesto, nuestras conclusiones sufren de muchas limitaciones, sin embargo, escribimos este manual con la intención de que los métodos sugeridos se apliquen a tu situación.

Estudio de caso: San Gregorio Atlapulco, Xochimilco

San Gregorio Atlapulco es un pueblo en el sur de la Ciudad de México que ha sido protagonista de la historia nacional. El pueblo tiene su origen en la zona chinampera desde épocas prehispánicas y más adelante forjó su identidad como un pueblo que participó activamente en la Revolución Mexicana con Emiliano Zapata, y que mantiene con gran orgullo sus celebraciones tradicionales. Aunque muchas personas siguen viviendo de la producción agrícola en las zonas chinamperas, ejidal y cerril dentro del pueblo, en las últimas décadas ha experimentado muchos cambios. Nuevos residentes, jóvenes urbanos, y la actividad de las mujeres han cambiado la estructura social del pueblo. Es decir, una de las principales características de San Gregorio es que representa uno de los límites de la Ciudad de México entre lo urbano y lo rural, entre la tradición y el cambio.

Estudio de caso: La Aguilera, Centro Histórico

El Barrio de la Aguilera se localiza en el extremo sudoriental del perímetro A del Centro Histórico de la Ciudad de México. Recibe su nombre de la creencia de que en este lugar los Aztecas encontraron al águila devorando a la serpiente. Desde aquella época prehispánica, este barrio ha mantenido una profunda vocación comercial. De hecho, hasta los años cuarenta, aquí se localizaba el mercado de abastos de la Ciudad. Cada calle se especializaba en un producto, -Roldan en la venta de chiles, Mesones en la venta de tomates-. Sin embargo, la base económica del barrio ha sufrido profundas transformaciones. El actual mercado de abastos está ubicado lejos de La Aguilera, y desde los ochenta el barrio ha sido controlado por el comercio informal. Poco a poco, los vecinos han ido abandonando el barrio, y sus departamentos convertidos en bodegas. Sin embargo, aún existe vida comunitaria fuerte. Los vecinos que quedan sienten una fuerte vinculación con el barrio, y a pesar de las dificultades, lo valoran y defienden. Recientemente, en el marco de las celebraciones del Bicentenario de la Independencia, se anuncio un gran plan de renovación para el área. Aunque los vecinos están contentos por la gran inversión que se avecina, están preocupados por el impacto que puede tener en sus vidas.

1

Entendiendo a tu comunidad

Este capítulo básicamente se refiere al acercamiento a las problemáticas y asuntos más importantes en tu comunidad, así como a la comprensión de la interrelación entre sus integrantes y sus intereses. La realización de un diagnóstico posibilitará una mayor comprensión del área. Este diagnóstico sentará las bases para la definición de estrategias de los problemas más importantes a ser abordados. Asimismo podrá validar o sustentar propuestas que hayan surgido con anterioridad en la comunidad y que a la fecha no han podido ser puestas en práctica.

Para guiar el proceso de diagnóstico se han establecido una serie de preguntas básicas:

- **¿Cuáles son tus preocupaciones o intereses?**
- **¿Cuál es el área afectada por este problema o por el asunto que te preocupa?**
- **¿Cuáles son los asuntos e intereses en la zona delimitada?**
- **¿Cuáles son los asuntos más importantes?**
- **¿Quiénes son los actores en tu comunidad y cómo identificarlos?**

A- **¿Cuáles son tus preocupaciones o intereses?**

¿Cuáles son los temas que en tu opinión estén afectando directamente tu calidad de vida actual y la de tu entorno? Sería apropiado diferenciar si estas preocupaciones son compartidas o afectan a otros integrantes de la comunidad. Asimismo

piensa el tiempo que ha durado el problema o la preocupación, ¿recientemente, o más de un año? ¿Cuáles han sido tus acciones o reclamos para encontrar una solución a este problema?

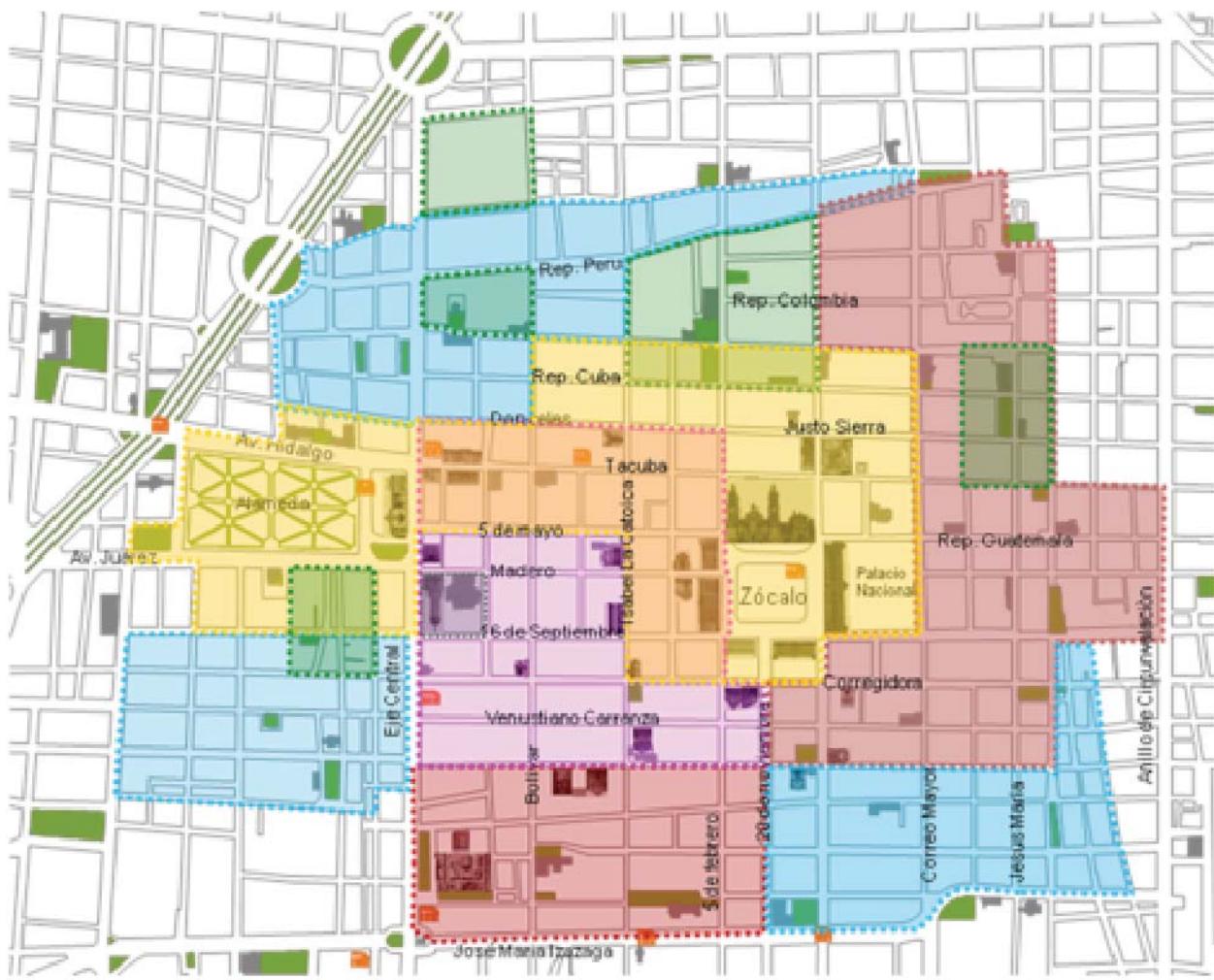
B- **¿Cuál es el área afectada por este problema o por el asunto que te preocupa?**

La definición del área o zona geográfica es importante porque te ayuda a definir el alcance y las escalas de los problemas.

Por ejemplo:

1.

- **El barrio, vecindario, colonia o pueblo:** la problemática afecta a los habitantes a la escala del barrio, colonia o pueblo, definida por ciertos límites administrativos o culturales. Tal vez hay una plaza que delimita una colonia, o un camino que marque la entrada al pueblo. Según estos límites podrás definir quiénes son los afectados de la zona.
- **Un parte específica del barrio y su área de influencia.** Por ejemplo una cuadra que comprende la rehabilitación de un espacio público, una plaza la organización de actividades en la misma afectan directamente a las cuadras cercanas
- **Una calle y las construcciones que colindan con ella.** Un ejemplo podría ser la instalación o el mejoramiento del alumbrado público, el mejoramiento en el tipo de pavimento de la calle, etc.



Ejemplo: El Centro Histórico

Lecciones aprendidas: La Merced

Cuando los ambulantes fueron desplazados de la Plaza La Aguilita, muchos de los propietarios de comercios expresaron opiniones mezcladas acerca del impacto de esto en sus negocios. Algunos dicen que las ventas mejoraron desde que disminuyó la competencia con los ambulantes y sus comercios fueron ahora visibles al despejarse sus fachadas. Aunque otros comerciantes manifestaron que sus ventas bajaron debido a que los ambulantes atraían a más compradores que ahora. Esto depende del tipo de comercio que el propietario posee. Los propietarios de comercios formales no tenían opiniones unificadas acerca de la remoción de los ambulantes.

Es importante delimitar el área del problema porque también será tu campo de acción. Un área de mayor extensión implica mayor cantidad de actores involucrados y una mayor variedad de intereses. También es bueno diferenciar cuales temas pueden ser resueltos por la comunidad, cuales por las autoridades públicas y cuales se pueden resolver en conjunto.

C- ¿Cuáles son los asuntos más importantes?

Una vez delimitada el área, haz una lista de los principales actores que existen en la zona. La diversidad de actores puede plantear una variedad de asuntos o problemáticas a tratar. Una vez priorizados los temas más importantes, podrás realizar un plan de trabajo de acuerdo a la estrategia más apropiada y consensuada. Para la definición del asunto más importante o prioritario

se pueden utilizar diferentes herramientas como por ejemplo el árbol de problemas (Ver cuadro).

D - ¿Quienes son los actores en tu comunidad y cómo identificarlos?

- *¿Por qué es importante?* Los actores de la comunidad que afectan tu interés o preocupación a menudo representan los obstáculos y los recursos para la solución. Sus diferentes apreciaciones y relaciones pueden ayudar a explicar por qué tu preocupación o problema existe, y lo más importante, cómo solucionarlo.
- *¿Cómo?* Utilizando entrevistas, investigación y búsquedas en internet reúne información, y nuevas ideas o soluciones posibles.
- *¿Quiénes son los actores?* Elabora una lista con los actores importantes en tu comunidad. Esto incluye a todos los que consideres relevantes, incluyendo a tus vecinos, propietarios de comercios locales, organizaciones que trabajan en el área, representantes del gobierno y más. Piensa en los actores con los cuales usualmente no tienes relación. Existen muchos actores que indirectamente pueden afectar tu área de preocupación. Cuando converses con actores a los cuales ya conoces, pregúntales según su parecer quiénes más pueden tener alguna relación con el asunto a resolver. Cada integrante de la comunidad es un recurso valioso para otros actores.
- *¿Cuáles son sus temas y preocupaciones?* Conversa con todos los actores que creas comparten contigo preocupaciones. Elabora una lista general de preguntas de las cuales quisieras tener respuestas al final de cada entrevista. Esto no significa que tu discusión sea formal, no te preocupes si repites las mismas preguntas en cualquier orden en particular. Estas preguntas

Herramienta para identificar problemas

Esta herramienta sirve para analizar una situación existente identificando el problema mayor y las principales causantes del mismo. El resultado es un gráfico de problemas diferenciados de acuerdo a las causas y efectos, unidos por un núcleo o problema focal. Esta técnica ayuda a comprender el contexto y la interrelación de problemas y el impacto potencial al apuntar a programas y proyectos hacia asuntos específicos. La utilización de tarjetas-un problema por tarjeta- hace que la herramienta sea útil para trabajos en grupo. El resultado representa el pensamiento colectivo de los participantes.

El árbol de problemas es a menudo acompañado del árbol de objetivos. Los problemas son convertidos a través de otras palabras en objetivos específicos, y el gráfico muestra entonces la relación problemas-resultados. Por ejemplo, la insuficiencia de agua se transforma en mejoramiento del abastecimiento de agua. Estos objetivos proveen la base para la definición de programas y proyectos.

Pasos:

- 1 – Listar todos los problemas que surjan. Los problemas deben ser identificados con cuidado, deben ser problemas existentes, no posibles, imaginarios o futuros. El problema es una situación negativa existente.
- 2 – Identificar un problema central (esto puede requerir considerable esfuerzo de prueba-error antes de acordar uno)
- 3 – Determinar cuáles problemas son causas y cuáles efectos
- 4 – Acomodarlos en jerarquías ambos causas y efectos, cómo se relacionan, cuál condiciona o lleva al otro, etc.

elaboradas pueden ayudarte a aclarar tus interrogantes en algunos momentos de la entrevista. Además asegúrate de hablar con la mayor cantidad de personas posibles dentro de cada grupo o sector de la comunidad.

- *¿Cuál es la relación de los actores en el área?* Averigua si alguna vez han solucionado problemas juntos. Si forman parte de una organización, y cómo perciben, su papel, en los problemas que afectan a la comunidad.

- *¿Cuál es la relación entre l@s ciudadan@s y el gobierno?*

Consulta a integrantes de tu comunidad para entender como se relaciona la comunidad con el gobierno. También pregunta a las autoridades del gobierno a través de qué medio reciben las inquietudes y requerimientos de los ciudadanos u organizaciones.

- Identifica las diferentes oficinas del gobierno y las jerarquías que permiten a l@s ciudadan@s participar.
- Categoriza los diferentes tipos de participación – diferentes oficinas o secciones permitirán diferentes niveles de colaboración y acercamiento con la ciudadanía.

II. Organiza la información que recopilaste y haz tu mapa

Después de recolectar la información acerca de las relaciones en la comunidad y sus intereses, es importante que la organices para que te sea útil y puedas entender mejor los vínculos y relaciones más amplias dentro de tu comunidad.

Esto puedes hacer en dos pasos:

Lecciones aprendidas: San Gregorio

En el caso de San Gregorio, diferentes grupos percibían el problema del agua de diferente manera. Por ejemplo quienes viven en la zona cerril del pueblo consideran que el principal problema es que sus casas no están conectadas a la red de distribución. Mientras que quienes trabajan la tierra en la zona chinampera ven como principal problema la contaminación de los canales producto del agua de drenaje que es depositada en ellos. Aunque ambos grupos tienen algo de razón, el problema de fondo, que es la disminución de la zona de captura del acuífero no es un problema que perciban directamente ambos grupos.

- **Cuadro de relaciones:**

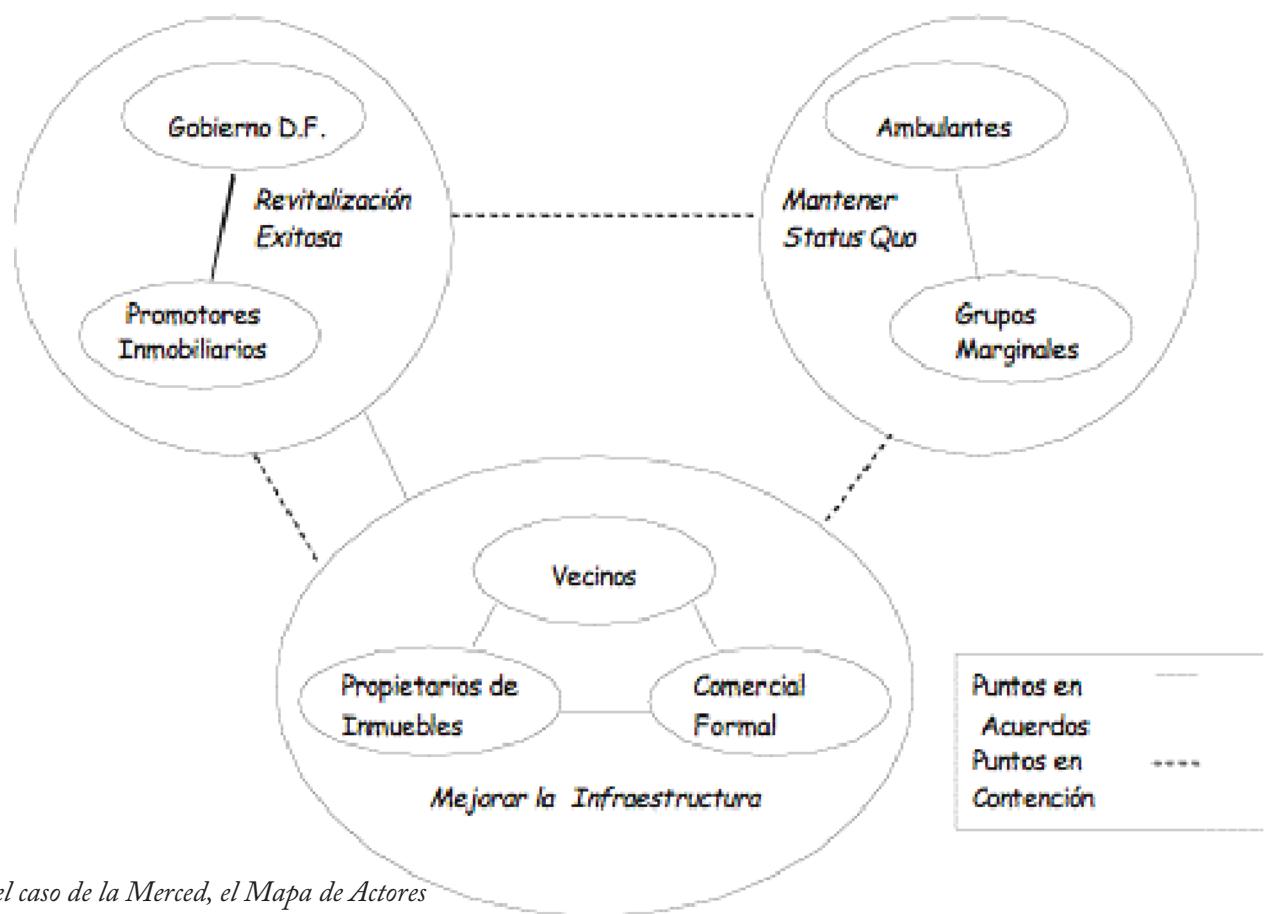
- Lista los intereses de cada actor.
- Lista todos los actores en tu comunidad que se relacionan con tus intereses.
- Lista todos los asuntos e intereses, las preocupaciones, sus visiones de desarrollo para la zona, como participan y la fuente de su poder, luego organízalos como se ve abajo.

- **Mapa de Actores:** Conecta las relaciones positivas y negativas acerca de los asuntos e intereses más importantes.

- Primero, selecciona los asuntos más importantes encontrados en tu cuadro de relaciones.
- Segundo, selecciona el interés y luego anota los actores que son afectados.
- Tercero, dibuja líneas rectas entre todos los actores que comparten el tema a tratar.
- Cuarto, dibuja líneas punteadas entre todos los actores que tienen diferencias acerca del mismo tema.



Actores	Temas de preocupación e causa	Visiones de desarrollo para la zona	Como participa o participaría	Fuente de poder
Vecinos/ Residentes	Seguridad, calidad de infraestructura de vivienda, limpieza, calidad de espacios públicos, costo de arriendos	Mejoramiento incremental del estatus quo	A través de contactos personales de individuos con el gobierno de la delegación, a través de asociación de vecinos	Legal
Propietarios	Dinero de arrendatarios, calidad de infraestructura de vivienda, calidad de espacios públicos, seguridad, limpieza	Renovación comprensiva del de la zona	A través de contactos personales de individuos al nivel de gobierno local y municipal	Legal, económico,
Vendedores Ambulantes	Acceso a espacios para vender, regularización sin desplazamiento, certeza del espacio	Mantenimiento del status quo	A través de los líderes solamente	Económico, Político



En el caso de la Merced, el Mapa de Actores fue realizado sobre intereses acerca del valor del uso de suelo:

III. Consiguiendo más información acerca de tu Comunidad

A) Información desde el Gobierno

Los sitios web gubernamentales a menudo contienen planes y anuncios acerca de lo que ocurrirá en tu comunidad. Asegúrate de conocer y contactar las oficinas del gobierno que pueden afectar el tema de tu interés. Directamente pregunta a las autoridades acerca de los planes y las oportunidades para tu comunidad. Podría ser de ayuda o de mayor provecho contactar a funcionarios públicos que no tengan rangos muy elevados puesto que ellos por general se muestran más abiertos y con más disponibilidad a compartir información acerca de los planes y programas.

B) Apoyo de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

Averigua si existen ONGs (por ejemplo a través de internet) en tu comunidad y si alguna está tratando de resolver el tema que te interesa o posee más información al respecto. A menudo las ONGs tienen recursos que pueden ayudarte a conseguir más información. Esto incluye a las ONGs que trabajan en las áreas de tu interés y aquellas que se dedican a otros temas.

Recurso: Metropoli 2025

Metropoli 2025 es una organización no gubernamental fundada para generar propuestas para incrementar la calidad de vida a nivel metropolitano. Ellos poseen datos acerca de cada cuadra de toda el Área Metropolitana de la Ciudad de México. Esto puede ayudarte a saber más acerca de tu comunidad, como por ejemplo cuantas personas oficialmente viven allí, a que se dedican, etc. Visita su sitio de web para mayor información: www.metropoli.org.mx

Lecciones aprendidas: San Gregorio Atlapulco

De vez en cuando los productores de la zona chinampera en San Gregorio se reúnen para limpiar el lirio de los canales. El lirio acuático contamina el agua, pero puede servir para limpiar tierra contaminada si se usa como fertilizante. Sin embargo lo que ocasiona la presencia del lirio es la contaminación del agua, pues algo que puede parecer un beneficio, tiene como origen un problema más grave. Con un análisis más amplio se podría no sólo recibir los beneficios del lirio acuático como fertilizante, sino empezar a pensar en nuevas estrategias para limpiar el agua contaminada que también contamina la tierra.

C) ¿Qué han escuchado otras personas en tu comunidad? ¿Hay alguna biblioteca a la que puedas asistir?

Muchas de las personas en tu comunidad pueden haber escuchado acerca de planes para el área o intentos de organización anteriores. Esto puede ser a través de anuncios, negocios o por contactos personales en el gobierno. Esta información a menudo se convierte en rumores, pero bien aprovechada puede representar una valiosa fuente de información. Así como hay información informal, hay información documental que puedes consultar en una biblioteca sobre todo para conocer mejor la historia de tu área.

D) ¿Qué clase de cambios están sucediendo en tu comunidad?

En base a tus entrevistas, investigaciones o búsquedas en internet y observaciones, ¿qué cambios identificaste en tu comunidad? Hay cambios rápidos que podrían afectar tu tema o causa a lo largo del tiempo. Para poder abordar de manera efectiva los problemas en tu comunidad, es importante tratar de entender primero los cambios más amplios que están sucediendo todos los días.

IV. Construyendo un argumento persuasivo

Una vez que recopilaste información sobre tu comunidad y tu tema, la organizaste de una manera fácil de comprender y la complementaste con otras fuentes de información. Necesitas tener una forma persuasiva de comunicarla a otras personas en tu comunidad para generar más apoyo. Dos cosas te pueden ayudar a esto:

- *Enmarca tu propuesta en la historia de tu comunidad.* Será más fácil que tu preocupación o interés reciba la importancia que merece si puedes insertarlo en la historia que compartes con otras personas. La narrativa que cuentes sobre un problema o causa cercana a la vida cotidiana en tu comunidad permitirá más personas se identifiquen contigo. Así podrás ser más persuasivo.
- *Confirma el origen de un problema no sólo su consecuencia.* Muchas personas pueden identificar problemas que la mayoría de las veces son evidentes. Sin embargo la propuesta que tu promuevas podrá persuadir a más gente entre más se acerque a solucionar el problema de fondo, y no sólo a corregir los síntomas.

Lecciones aprendidas: La Merced

El Comité Vecinal de una colonia de la ciudad estaba preocupado por la gran presencia de indigentes en una plaza. Se organizaron para solicitar su retiro a las autoridades, y tras mucho esfuerzo lograron su objetivo. Sin embargo, nunca se preguntaron sobre las causas reales de la presencia de indigentes en el lugar. Por eso, la intervención que gestionaron no hizo nada por resolver la falta de alumbrado y de seguridad en la plaza. Este es un caso en donde ellos estuvieron tratando solo los síntomas del problema y no las raíces de las causas. Como resultado, los indigentes regresaron porque su estrategia no incluyó un análisis sobre las alternativas disponibles para los indigentes.



2

Identifica las Estrategias

Este capítulo presenta estrategias para resolver problemas y fortalecer a tu comunidad. Estas estrategias fueron desarrolladas tras observar como ciudadanos de diferentes comunidades, ya sea a nivel de tu barrio, pueblo o delegación, se unieron para resolver sus propios problemas y mantener la cohesión social. Estas estrategias son aplicables a situaciones y problemas que puedes encontrar a tu alrededor. Las cuatro estrategias presentadas en este capítulo son:

- **Resolviendo problemas de corto plazo:** Esta estrategia está dirigida hacia problemas urgentes que tienen objetivos claros e inmediatos. Estos problemas de corto plazo se reconocen porque es fácil identificar gente afectada por el mismo. Por ejemplo, como reaccionar ante la suspensión del servicio de electricidad en un barrio. p. 12
- **Resolviendo problemas de largo plazo:** Estos problemas no son urgentes y se resuelven con acciones proactivas. Hace falta crear una organización que tenga un consejo directivo y una visión para el futuro. Por ejemplo, como organizar y unir a un grupo de bici-taxis. p. 17
- **Fortaleciendo a tu comunidad en el corto plazo:** Esta estrategia se aplica a proyectos que tratan específicamente de asuntos culturales y de cohesión social. Tienen un final concreto, un objetivo claro, y que se

pueden realizar dentro de poco tiempo. Para implementarlos, es preciso definir quien esta incluido en “la comunidad”. Por ejemplo, como construir un centro cultural en tu comunidad. p. 24

- **Fortaleciendo a tu comunidad en el largo plazo:** Esta estrategia se trata de instituciones y organizaciones de larga duración. En lugar de tener un final concreto, esta estrategia tiene el objetivo de crear una institucion que fortalezca a la comunidad con miras hacia el futuro. Por ejemplo, cómo se puede crear y organizar un comité para tener una feria anualmente en tu barrio. p. 31

Estas estrategias son generales y no están diseñadas para resolver todos los asuntos de una comunidad. No obstante, pueden guiarte y ayudarte a pensar en maneras de resolver problemas y asuntos cotidianos. Cada estrategia tiene dos estudios de casos para ilustrar lo que hicieron otros Ciudadan@s X para resolver sus problemas.

Es importante notar que además de estas estrategias, hay muchas otras maneras para crear participación ciudadana en tu comunidad. Específicamente, puedes buscar la ayuda de otros grupos sociales ya existentes, ONGs, y del gobierno local. Así mismo, la coordinación con las instituciones en tu comunidad hará que el proceso de participación ciudadana sea más eficaz y sustentable.

La idea clave en estas estrategias es la posibilidad de encontrar soluciones alternativas. Específicamente, muchos problemas se pueden resolver con la ayuda de tus vecinos, y estas soluciones pueden generar organizaciones y formas de participación nuevas que beneficien a más gente. De este modo, estas estrategias también proponen que, además de abordar retos de corto plazo, también puedes aprovechar la participación ciudadana para resolver otros asuntos que se presenten en el futuro, tanto dentro de la comunidad como con respecto a las autoridades. Estas estrategias sirven no sólo para resolver problemas, sino que te enseñan a aprovechar al máximo la organización y la participación ciudadana. La parte final de cada estrategia—“**Seguimiento**”—clarifica como puedes conducir la acción colectiva hacia una participación ciudadana verdaderamente sustentable en el tiempo.

Resolviendo un problema de corto plazo

Características de la iniciativa:

- Reactiva: el problema ya se ha manifestado.
- Urgente: con cada momento que pasa se agrava la situación.

Estrategia paso por paso:

Crea un mapa de actores. Este es un paso esencial para identificar soluciones. Es importante darse cuenta que no tiene que ser un solo ciudadano el que resuelva un problema. Puedes buscar ayuda en instituciones como ONGs, otros ciudadanos afectados, y en algunos casos del gobierno.

Ponte en contacto con otros ciudadanos afectados. Este paso es importante para ganar fuerza. Juntos podrán identificar mejores soluciones. Puedes ponerte en contacto:

- Escribiendo y mandando cartas a tus vecinos o afectados
- Distribuir y colocar volantes y posters

- Ir de puerta en puerta para hablar con otros ciudadanos

Convoca a una reunión pública. Esta reunión es importante para asegurar que todos estén al tanto. En la reunión, es necesario:

- *Distribuir información sobre el problema y las posibles soluciones*
- *Desarrollar un plan de acción para resolver el problema que compartes con todo el grupo.* Por ejemplo:
 - Crea una comisión que se hará cargo de reunirse con los funcionarios de la delegación.
 - Escribe una petición a que firmen todos los vecinos y entrégala a las autoridades.
 - Organiza una pequeña protesta pública.
 - Ve a las oficinas de la delegación para exigir una solución.
 - Cada ciudadano envía una carta a la delegación u otras instituciones responsables, o a los medios de comunicación.

Lleven a cabo el plan de acción. Después de desarrollar el plan de acción el próximo paso es implementarlo siguiendo los pasos mencionados arriba.

Seguimiento. Para aprovechar de la energía, la organización, y los éxitos del grupo, puedes seguir los siguientes pasos:

- Informar al grupo el resultado del plan
- Identificar a una persona como contacto para acciones siguientes
- Documentar los pasos que siguió el grupo y las razones de éxito o fracaso.

Resolviendo un problema de corto plazo

Estudio de caso en San Gregorio; suspensión del servicio de electricidad.

Contexto General

La Compañía de Luz y Fuerza cortó la electricidad de un barrio particular en San Gregorio. Esto sucedió porque hay muchas personas que están conectadas irregularmente a los cables de luz—casi setenta por ciento del barrio no pagaba la electricidad.

Para resolver el problema, se organizaron los ciudadanos del barrio y formaron una comisión de vecinos para ir a la Delegación y a la Compañía de Luz y Fuerza. A partir de esa reunión, acordaron informar al resto de los vecinos como reconectarse a la red eléctrica de forma legal para que en el futuro hayan menos cortes de luz.

Su Estrategia: Aunque estos ciudadanos no siguieron la estrategia general escrita arriba, sí siguieron algunos pasos importantes—informaron a los afectados, compartieron información, y trabajaron juntos—para lograr su objetivo.

Identificación y comunicación con ciudadanos afectados

Un grupo de cuatro personas en el barrio, se reunieron e identificaron a los ciudadanos afectados en su barrio. Después, fueron puerta por puerta, haciendo una lista de personas. También, propusieron una fecha en la que cerraron la calle por unos momentos para llamar la atención de las autoridades.

Una acción y su efecto

En la fecha predeterminada, los ciudadanos afectados por el problema de luz cerraron una de las calles más importante en San Gregorio—esta calle es la entrada a la ciudad de México. El efecto de su acción fue que el delegado de Xochimilco y el Gobierno del Distrito Federal (GDF) se dieron cuenta de la falta de servicios básicos. Así, el delegado mandó personas de su oficina, junto con funcionarios del GDF a negociar con los ciudadanos para que abrieran la calle. Cuando los ciudadanos se dieron cuenta que las negociaciones con el delegado no progresaban mucho, abrieron la calle y decidieron establecer un acuerdo directamente con la Compañía de Luz y Fuerza.

La reunión pública

Después de su reunión con la Compañía de Luz y Fuerza, la comisión de vecinos organizó una junta pública en la calle con otros ciudadanos afectados. En esta reunión:

- Leyeron en alta voz los nombres sobre la lista hecha antes, para asegurar que los nombres eran correctos y que todos los ciudadanos afectados estaban en la lista.
- Dieron información sobre la reunión con la Compañía de Luz y Fuerza, sobre lo que tenían que hacer para recibir electricidad.
- Dieron información a los ciudadanos que no tenían servicio regularizado para que tuviera servicio regularizado.
- Vale la pena notar, que una de las calles del barrio decidió buscar otras soluciones.

Seguimiento. Por último, en este caso los ciudadanos siguieron algunos pasos para aprovechar la energía y el éxito del grupo que formaron. En particular:

- Informaron a otros barrios su proceso para obtener luz de la compañía de electricidad

- La comisión de vecinos se volvió a reunir con la intención de identificar y solucionar otros problemas en el barrio.

Éxitos:

- La electricidad volvió a ser conectada al barrio.
- Debido a esto, los ciudadanos con conexiones irregulares están en un proceso de regularización.
- Casi todos los afectados por el problema de cortes de luz, se involucraron en el proceso de solución.
- El proceso fue incluyente. Por ejemplo, el hombre y la mujer fueron vistos y actuaron como iguales.
- Aunque algunos ciudadanos ya tenían electricidad antes de la reunión, no obstante, asistieron a la reunión para apoyar a sus vecinos.

Fallas:

- Aunque los ciudadanos fueron efectivos en resolver su problema, hasta el momento no han aprovechado la oportunidad que implica empezar una organización vecinal.

Lecciones aprendidas:

- Un grupo de ciudadanos puede unirse para resolver un problema en su barrio.
- Si el gobierno no está en contacto con los problemas cotidianos de la ciudadanía, los ciudadanos pueden llevar a cabo acciones conjuntas para llamar su atención.
- Los ciudadanos compartieron información sobre el acceso a la electricidad; esta información los llevó a resolver el problema al nivel del barrio.
- Vemos que la institución – en este caso, la Compañía de la Luz y Fuerza – estaba dispuesta a ayudar los ciudadanos con la información que necesitaban para resolver el problema de luz en su comunidad. En realidad, el proceso fue una situación donde todos ganan, porque los ciudadanos recibieron luz y más personas se están conectando de manera legal a la red eléctrica.



Resolviendo un problema de corto plazo

Estudio de caso en La Aguilita: El estacionamiento en la calle Talavera

Contexto General

En el último año, el barrio alrededor de la plaza Juan José Baz (también conocido como Plaza La Aguilita) ha experimentado un proceso acelerado de cambios, debido al nuevo interés e inversión del sector público. Por lo general estos cambios han sido recibidos positivamente por la comunidad en este sector. No obstante, se han generado algunos conflictos entre estas personas que llevan años viviendo bajo una serie de reglas y normas no oficiales y la autoridad que ahora está tratando de imponer la ley oficial.

Uno de estos conflictos es el tema de estacionamiento de vehículos en la calle Talavera. Desde hace muchos años, los residentes y comerciantes alrededor de la Plaza Aguilita utilizaron la calle Talavera como un sitio donde estacionar sus vehículos. Como algunos necesitaban dejar a sus vehículos durante el día y otros durante la noche se turnaban. De esta manera casi 100 personas encontraban una solución de bajo costo al problema de estacionamiento. Incluso, un vecino del barrio se había encargado de estacionar a los vehículos, cuidarlos y guardar a las llaves a cambio de una pequeña remuneración.

El problema para los vecinos en esta zona comenzó cuando el Gobierno del Distrito Federal, anunció sus planes de convertir a la calle Talavera en un corredor cultural como parte del proyecto de la recuperación del Centro Histórico. Como la organización de los vecinos de la zona para solucionar su problema de estacionamiento siempre fue informal, los planificadores del corredor cultural de la Autoridad del Centro Histórico nunca supieron de la existencia de la misma. Por lo tanto, cuando las autoridades municipales empezaron a poner multas a los vehículos estacionados y llevarse algunos en grúas para dejar limpias las calles no estaban completamente conscientes de que estas acciones iban a perjudicar a los vecinos de la zona.

Estrategia paso a paso

Comunicarse con otros ciudadanos afectados

Cuando las autoridades empezaron a poner multas y llevarse los vehículos, esta noticia se corrió rápidamente de voz en voz a todas las personas afectadas, ya que éstas estaban organizadas informalmente.

Organización de reuniones

En la primera reunión entre los residentes y comerciantes después de las acciones de la autoridad, éstos decidieron negociar con la autoridad municipal que había estado repartiendo multas, la Secretaría de Transporte y Vialidades (SETRAVI). La organización, con la ayuda de la directora de Casa Talavera logró llegar a un acuerdo verbal con esta agencia. Este acuerdo se trataba de que con tal de que los vecinos se mantuvieran estacionados al lado oriente de la calle Talavera, dejando así libre la banqueta de occidente, nadie recibiría multas.

Implementar un plan

Desafortunadamente, la implementación del plan de acción de este grupo de residentes y comerciantes no tuvo el resultado esperado. Pocas semanas después de la negociación con SETRAVI los vecinos

descubrieron que de nuevo se estaban repartiendo multas y llevando vehículos con la grúa. Parecía ser que el nuevo ciclo de despeje de la calle lo estaba ejecutando otro departamento del Gobierno del Distrito Federal diferente que SETRAVI y por lo tanto no reconocieron al acuerdo verbal que existía con los vecinos.

Para enfrentar a este nuevo riesgo, los residentes y los comerciantes se reunieron una vez más para considerar sus opciones. En esta reunión, empezaron a verse diferencias de opinión y de intereses entre los residentes y los comerciantes relacionados con el tipo de alternativas que cada grupo estaba dispuesto a aceptar del gobierno. Esta diferencia de intereses empezó a también contribuir a una falta de confianza entre estos dos grupos. Ahora los comerciantes y los residentes están empezando a trabajar independientemente para defender a sus respectivos intereses en cuánto al estacionamiento, aunque ambos grupos todavía recurren a la directora de Casa Talavera como una intermediaria con el gobierno.

Seguimiento

Actualmente los residentes y comerciantes viven muy pendientes y preocupados de la próxima vez que podrían venir otras autoridades a repartir multas. La mayoría tampoco tiene los recursos para guardar a su vehículo en un espacio de manera permanente. Están intentando, todavía sin éxito, de reunirse con la directora de la Autoridad del Centro Histórico para abogar por su caso. Una estrategia que esperan que podrían ayudar a su caso es de encontrar una manera de hacer conocido públicamente cualquier negociación que los vecinos tengan con el gobierno. Así será más difícil para las autoridades cambiar las reglas después.

Éxitos

El único logro inicial de este grupo de residentes y comerciantes, fue el de un acuerdo verbal con SETRAVI. Todavía no se sabe por seguro si la nueva estrategia de negociar directamente con la Autoridad del Centro Histórico terminará con mejores resultados.

Fallas

Actualmente, los residentes y comerciantes no solamente han perdido los logros del acuerdo informal con el gobierno local, también están empezando a perder su unidad como grupo. Esto les puede perjudicar más tarde durante cualquier negociación que se hiciera con el gobierno.

Lecciones Aprendidas

- Cuando se intenta negociar con el gobierno es importante hacer un trabajo de investigación para asegurar que la entidad gubernamental con quien se está tratando sea realmente la que tiene mayor poder jurisdiccional.
- Los momentos de adversidad para una organización comunitaria pueden servir para unir más al grupo pero también pueden contribuir a su ruptura.

Resolviendo un problema de largo plazo

Características de la iniciativa:

- Proactiva: el problema aun no se manifiesta.
- De poca urgencia pero de gran importancia
- Establece una institución y un comité de administración

Estrategia paso por paso:

Crea un mapa de actores. De esta forma se pueden identificar los actores interesados en resolver un problema a largo plazo, y así incorporar sus objetivos individuales en los objetivos comunes de la organización.

Establece contacto con los grupos e individuos que pueden beneficiarse de la intervención. Es importante incluir a *todas* las personas y grupos que tengan potencial de estar interesados, para así minimizar la oposición al momento de cumplir su labor. Además, puedes buscar apoyo y ayuda de grupos existentes, por ejemplo: organismos no gubernamentales, gobierno local, etc.

Convoca a una reunión con las personas interesadas en crear una organización. Es importante que la creación de la organización involucre a los ciudadanos y representantes que mostraron interés en el paso anterior, para que i) los futuros integrantes se apropien del bienestar y funcionamiento de la organización, y ii) la estructura de la organización sea más equitativa y por lo tanto sostenible en el largo plazo. Los elementos que se deben establecer como grupo durante esta reunión son:

- *La declaración de la misión del grupo y sus objetivos a cumplir.* El propósito a seguir de la organización para la referencia tanto de sus miembros como del comité. Los objetivos de la organización también deben ser discutidos y acordados entre

todos.

- *Elian y definan una estructura organizativa.* Se recomienda que la organización esté basada en la participación de sus integrantes, pero con la elección de un comité para la administración y la representación cotidiana. Esto se puede llevar a cabo a través de la elección transparente de los representantes por todos los integrantes. Es muy importante establecer las reuniones regulares que mantendrán informado al grupo, y donde se actualizarán y revisará el progreso hacia los objetivos.
- *Desarrollen un plan de financiamiento.* Este plan establece las reglas para recaudar fondos, particularmente de los integrantes. Esto conduce a una apropiación de proyectos por parte de los integrantes, y una independencia económica (del gobierno y otras entidades externas) para llevar a cabo su funcionamiento. Siempre y cuando se conserve la independencia, es posible recibir subsidios del gobierno y otras entidades.

Establecimiento y reconocimiento de la organización. Con la estructura organizativa y sus integrantes ya establecidos, se inicia el funcionamiento de la organización. El comité electo ahora debe buscar reconocimiento, tanto legal como informal, de otros grupos en la comunidad y del gobierno mediante contacto directo, para:

- *Establecer la relevancia y posición de la organización en la comunidad en cuanto al tema o problemas tratados.* Esto

- conduce a la participación de esta organización en la toma de decisiones relacionadas con su propósito a nivel de la comunidad o región de influencia.
- *Recibir los beneficios de su posición legal.* Se puede beneficiar tanto de la protección jurídica, como de la posibilidad de recibir financiamiento legal por parte del gobierno.

Implementación del plan acción. La implementación del plan de acción puede iniciar con una reunión pública para que tanto los integrantes de la organización como la comunidad puedan informarse.

Seguimiento. Es importante que existan reglas de funcionamiento de la organización para garantizar que sea sostenible en el tiempo. Esto implica tener las siguientes dos características como parte de su organización:

- *Crear mecanismos para la transparencia y la rotación entre el comité y los integrantes.* La transparencia ayuda a evitar el clientelismo y abuso de poder del comité, ya que los obliga a rendir cuentas a aquellos que conforman la organización. La rotación entre el comité e integrantes ayuda a evitar el monopolio del poder por aquellos que ya disfrutan de este, y conduce hacia una mayor representación de los distintos actores, especialmente los jóvenes.
- *Hacer evaluaciones regulares de la organización según lo establecido en el plan de acción.* Esto podría suceder por medio de una evaluación anónima por parte de los integrantes, un espacio en las reuniones regulares dedicado exclusivamente hacia este propósito, o a través de discusión abierta.



Resolviendo un problema de largo plazo

Estudio de caso San Gregorio: Asociaciones de Bici-Taxis

Contexto General

Gracias al crecimiento espacial de los pueblos en la Delegación Xochimilco y al limitado servicio ofrecido por los microbuses, los Bici-Taxis ahora juegan un papel importante en la movilidad de los ciudadanos. A partir del 2006, aproximadamente 1,200 Bici-Taxis circulaban en la Delegación de Xochimilco, con unos 300 en el pueblo de San Gregorio Atlapulco.

La ubicuidad de este medio de transporte ha sido acompañada por una organización estructurada en la forma de asociaciones de Bici-Taxis. En San Gregorio actualmente funcionan tres, y tanto su estructura como sus objetivos reflejan los principios de una organización para enfrentar los problemas comunes de sus integrantes a mediano y largo plazo.

Hacemos una evaluación del caso de las organizaciones de Bici-Taxis en San Gregorio en referencia a la estructura presentada previamente, teniendo en cuenta que esta es una organización a largo plazo ya existente, por lo tanto discutiendo no su proceso de formación, sino analizando su funcionamiento actual.

Inclusión de Actores relevantes

Las organizaciones de Bici-Taxis han hecho un buen trabajo para incluir a aquellos actores de la comunidad que están directamente interesados en participar en este grupo. Actualmente se puede ver como las tres organizaciones existentes en San Gregorio no discriminan entre personas nativas de San Gregorio y foráneos, ya que una gran mayoría los integrantes son del estado de Puebla. Eso sí, tampoco existe una organización exclusiva para este último grupo de personas. También podemos ver como los operarios son tanto jóvenes mayores de 18 años (la regulación del 2005 por la Delegación de Xochimilco les impuso este requerimiento), como personas en la tercera edad; una igualdad de trato generacional que no se observa en otras organizaciones más establecidas. Es decir, las organizaciones de Bici-Taxis son inclusivas en cuanto a los actores relevantes que son directamente afectados.

Estructura organizativa

El punto más fuerte de las organizaciones de Bici-Taxis está en su estructura como institución. La misión del grupo, a pesar de no ser explícitamente conocida, está relacionada con la representación de los intereses de los propietarios y usuarios ante otros Bici-Taxistas (y sus organizaciones) y el gobierno. Están basados en una jerarquía simple donde los integrantes eligen a unos líderes, y los primeros pagan una tarifa para pertenecer y ser representados como grupo. Esta forma de financiamiento es la recomendada ya que asegura la autonomía del grupo para actuar y cumplir con su labor. Esta organización cuenta con asambleas regulares (aparentemente mensuales además de las extraordinarias), lo cual permite un alto grado de difusión de información, y de acción colectiva. Finalmente, están diseñadas para un cupo máximo de 100 integrantes cada una, lo cual la mantiene manejable desde el punto de vista organizativo.

Reconocimiento

Estas organizaciones han sido exitosas en cuanto a ser reconocidas como las representantes oficiales de los Bici-Taxistas en la zona, no solo hacia otras organizaciones sino también hacia el gobierno. Se sabe que las tres organizaciones en San Gregorio cooperan entre sí para i) auto-regular la existencia de Bici-Taxis e impedir la circulación de conductores no registrados o “piratas”, y ii) unirse ante las peticiones del gobierno para defender sus intereses.

Este último punto se puede ver en lo sucedido en el 2005-6, cuando la Delegación de Xochimilco le exigió a los Bici-Taxistas registrarse y obtener una licencia para operar, bajo la bandera de eliminar a los operadores “piratas” y para garantizar

la seguridad del pasajero. Las organizaciones de Bici-Taxis fueron claves para negociar el proceso de registro, ya que abogaron por los intereses de sus miembros el cual exigían menores impuestos para la licencia.

Seguimiento

Las sugerencias de implementar un mecanismo de transparencia organizativa es difícil de comprobar sin información detallada sobre la estructura de la organización. Lo que si se puede asegurar basado en observaciones y trabajo de campo, es que no existe un método de auto-reflexión en las organizaciones, donde se revisen sus objetivos y su funcionamiento. Esto se puede deducir debido a que las organizaciones, que en algún momento fueron proactivas en su labor, actúan de forma reactiva ante los cambios en su comunidad. Esto se puede ver en la forma como se limitan a defenderse de las exigencias de la Delegación (ver proceso de formalización del 2005-6) y de auto-regularse frente a otros Bici-Taxistas, cuando el verdadero problema es su existencia dentro de un San Gregorio que cada día es más motorizado.

En San Gregorio, como en la Ciudad de México, cada día hay una mayor cantidad de automóviles privados y transporte público motorizado. Los autos en las zonas centrales de los pueblos (calles angostas) son una amenaza para los Bici-Taxis, y se puede esperar que el número de coches crezca en los años que vienen. Una efectiva inclusión de todos aquellos (indirectamente) beneficiados por los Bici-Taxis, como los ciudadanos del centro de San Gregorio, hubiera sucedido si el primer paso de identificación de todos los grupos afectados se hubiera llevado a cabo. El involucrar a los ciudadanos que benefician de un centro menos contaminado, menos peligroso (muertes por accidentes de auto-peatón), e interesados en promover el empleo local, ayudaría para poner presión sobre la Delegación para darle prioridad al Bici-Taxi como el modo predilecto de transporte dentro de los pueblos.

Éxitos

- Estructura organizativa simple y efectiva en cuanto a la existencia de representantes, autosuficiencia económica, e inclusión de personas directamente afectados por este negocio. También la regularidad y permanencia de sus asambleas que permiten una mejor difusión de información y funcionamiento participativo del grupo.
- Reconocimiento fuerte ante otras organizaciones, otros operadores no registrados (“piratas”), y gobierno, el cual conduce tanto a la inclusión de los representantes en la toma de decisiones como a la exitosa regulación de los Bici-Taxistas frente a operadores ilegales.

Fallas

- No han re-evaluado y actualizado su papel frente a un contexto donde la motorización de San Gregorio amenaza con volver obsoleto este medio de transporte. En vez, reaccionan ante la regulación del gobierno.
- No se ha hecho un esfuerzo por incluir a aquellos indirectamente beneficiados por el servicio de los Bici-Taxis, como los residentes del centro de San Gregorio y sus familias. Las organizaciones se han enfocado exclusivamente en sus miembros (operadores y propietarios), y esto desaprovecha el capital político que tiene un pueblo a su favor.

Lecciones Aprendidas

- Establecer alianzas con todos los grupos que podrían beneficiar de los intereses representados por tu organización es clave para poder conservar la relevancia en la comunidad a medida que las condiciones actuales vayan cambiando.
- Una estructura organizativa fuerte y bien definida conduce a la autosuficiencia económica, y al reconocimiento tanto de otras organizaciones relacionadas, como del gobierno, como la entidad representante de cierto tipo de intereses.
- La comunicación entre esta organización con otras del mismo tipo ayuda a reducir fricciones y a incrementar las áreas para complementarse. En este caso el adquirir un mayor poder de negociación frente a un gobierno, y el de manejar a la gran cantidad de miembros en más de una organización para así ser más manejables.

Resolviendo un problema de largo plazo

Estudio de caso La Aguilita: Renovación del Centro Histórico

Contexto General

En el enero del año 2007, el Jefe de Gobierno del Distrito Federal formalmente inició una serie de esfuerzos para revivir el Centro Histórico en ocasión del Centenario de la Revolución y Bicentenario de la Independencia de México. Aunque no toda el área del Centro Histórico está contemplada en la renovación, parte de las áreas identificadas incluyen sectores del barrio de La Merced.

Un día, Doña Josefina lee un artículo sobre esta recuperación en el periódico. Ella es una de los pocos residentes quien había nació en La Merced, y hasta hoy, vive en la Plaza La Aguilita. Como una propietaria se identifica muy profundamente con la Plaza La Aguilita y con la historia de La Merced. A pesar de que esté de acuerdo en general con esta inversión en su barrio, Doña Josefina está específicamente preocupada por algunos rumores que ha escuchado acerca de la relocalización de ambulantes en su plaza.

¿Qué hizo? ¿Y que debería haber hecho?

Estrategia paso por paso

Identificar a los actores o las organizaciones relevantes. Doña Josefina identificó a representantes en el gobierno local de la Delegación Cuauhtémoc con quien ya tenía una buena relación. Estos representantes no le pudieran ayudar muy bien. Resulta que la jurisdicción limitada de la delegación no incluye a la toma de decisiones sobre el tema de los ambulantes. Así que los amigos de Doña Josefina no sabían suficiente para resolver a su inquietud y mucho menos tenían el poder político para interferir sobre su caso.

Establece contacto con los grupos e individuos que pueden beneficiarse de la intervención. Convoca a una reunión con las personas interesadas para crear una organización.

Además de las visitas al gobierno delegacional, Doña Josefina llamó a sus amigas en el barrio, todas nativas de la zona al igual que ella. Reunidas todas en su living, las viejas amigas discutieron el asunto de los vendedores ambulantes en la Plaza La Aguilita y todas afirmaron que también habían escuchado los mismos rumores y estaban igualmente preocupadas.

Establecimiento de la organización y su reconocimiento.

Doña Josefina nunca estableció una organización formal para enfrentar a este asunto. Ella confió en sus amigas y redes de contacto existentes. No intentó expandir sus redes ni las trató de formalizar a través de la creación de un grupo formal o la alianza con un grupo establecido.

Implementación del plan acción.

Doña Josefina estaba motivada para actuar por rumores. Ella volvió a invitar a sus amigas a la casa para reunirse y decidir una estrategia para contrarrestar el impacto dañino de una invasión de ambulantes en la histórica Plaza La Aguilita. Juntas decidieron escribir una carta a su delegado local demandando que esta plaza nunca fuera considerada como una opción para ubicar a vendedores ambulantes. Esta carta

sólo tuvo como asunto el tema específico de vendedores ambulantes en la Plaza Aguilita, y solo tuvo las firmas de Doña Josefina y su grupo de amigas.

Seguimiento

Finalmente, los vendedores ambulantes nunca ocuparon la plaza. Hasta hoy día, Doña Josefina se siente satisfecha por que ganó la batalla. Pero en realidad, nunca se sabrá por seguro si fue la carta la que tuvo éxito o si fueron infundados los rumores sobre la reubicación de ambulantes en este espacio.

Aunque Doña Josefina hubiera querido hacer seguimiento a este proceso, aprovechando así de la energía ganada por una victoria lograda, esto hubiera sido difícil porque en ningún momento sus esfuerzos involucraron a un gran número de personas y tampoco se realizaron de una manera sistemática.

Estrategia alternativa

A pesar de que Doña Josefina haya incluido a algunas de sus amigas, por lo general fue dirigido por ella sola. En la siguiente sección, presentamos una estrategia alternativa que Doña Josefina podría haber utilizado para involucrar a más personas y ampliar el marco de asuntos por el cual se lucharía.

Con esta narrativa, no queremos decir que Doña Josefina diseñó una estrategia defectuosa, sino que este caso puede servir como un ejemplo sobre cómo ser más efectivo con la participación ciudadana. En fin, estamos ilustrando el caso de Doña Josefina como un ejemplo de la Ciudadana X.

Identificar a los actores o las organizaciones relevantes.

Doña Josefina debió de haber identificado a los aliados que tenían influencia sobre las decisiones de la Autoridad del Centro Histórico. Con sus amigas, ella pudo haberse acercado a la Autoridad directamente para confirmar a los rumores y también para negociar con ellos. También podría haber empezado a escribir editoriales en su periódico local y otras publicaciones relevantes para difundir la información que ella adquiera sobre los cambios inminentes. Además, pudo haberse acercado a unos representantes en el Gobierno del Distrito Federal que la pudieran haber dado más información. Asimismo a académicos y a instituciones de investigación social, quienes también podrían ser unos aliados importantes porque muchos de éstos tienen un profundo interés en los asuntos de recuperación barrial y en la preservación histórica. Finalmente, Doña Josefina podría haber buscado aliados en otros barrios aledaños a la suya. Por un lado, como el proyecto de la Autoridad del Centro Histórico es tan grande, es muy probable que otras personas en otras partes del Centro estén igual de preocupadas que ella y dispuestas a trabajar juntas. Por otro lado, establecer conexiones con grupos e individuos semejantes en otros barrios puede abrir la puerta a un intercambio valioso de experiencia y modelos de trabajo.

Establecer contacto con los grupos e individuos que pueden beneficiarse de la intervención. Convocar a una reunión con las personas interesadas para crear una organización.

Doña Josefina podría haber convocado a sus reuniones en un lugar más público que su propio living. Así el mensaje de los asuntos sobre los que ella estaba preocupada podrían haber alcanzado a un público más amplio.

1. Establecimiento de la organización y su reconocimiento.

Si Doña Josefina hubiera creado una asociación de vecinos, posiblemente se pudieran haber involucrado más personas y así darle más energía a su movimiento. No necesariamente hubiera tenido que establecer un grupo totalmente nuevo, sino que podría haber hasta trabajado con organizaciones existentes.

Teniendo ya el respaldo de una organización (nueva o existente) de muchos miembros, sería mucho más grande el nivel de credibilidad que tendría ella para abogar por su causa. Además, a través de esta organización se podría ejecutar una campaña educativa con el fin de convencer a más vecinos a unirse.

Implementación del plan acción.

En caso de que Doña Josefina se hubiera dado cuenta que había suficiente interés y preocupación sobre lo que incluyera el plan de la Autoridad del Centro Histórico, ella podría haber ayudado a organizar un foro comunitario con el objetivo de difundir información y consolidar apoyo. Es posible aun que en este foro comunitario surgiera la idea de ampliar la plataforma de preocupaciones de la organización de Doña Josefina. Por ejemplo, es posible que recibiría más apoyo si en vez de hablar solamente sobre vendedores ambulantes, también tomara como prioridad la preservación de espacios públicos para los residentes.

Seguimiento

Independiente del éxito o no de la estrategia de Doña Josefina, si ella hubiera seguido un proceso parecido al que acabamos de describir, el resultado pudo ser diferente a lo que ocurrió en la vida real. En la exigencia de sus demandas, podría haber seguido hablando y organizando a más personas. Todos los participantes hubieran estado más informados sobre los cambios inminentes en su comunidad y se hubieran sentido orgullosos de poder educarse ellos mismos. Finalmente, hubieran podido superar su condición de vivir sus vidas en base a los rumores que se escuchan en la calle.

En muchos casos, las organizaciones pierden batallas importantes en sus comunidades; se debe considerar que la energía generada es lo más importante. Cuando las comunidades pierden sus reclamos, a veces esto sirve como motivación para que se levanten otra vez a luchar con más fuerza, y se encuentren en mejor posición para ganar la siguiente batalla.

Fortaleciendo a tu comunidad en el corto plazo

Características de la iniciativa:

- Pretende un objetivo específico
- Basado en un proyecto específico

Estrategia paso por paso:

Crea un mapa de actores. Este es un paso importante para identificar a los actores que pueden apoyar tu proyecto. Además, hay que tener en cuenta grupos existentes como ONGs o programas del mismo gobierno que podrían ayudar y apoyarte.

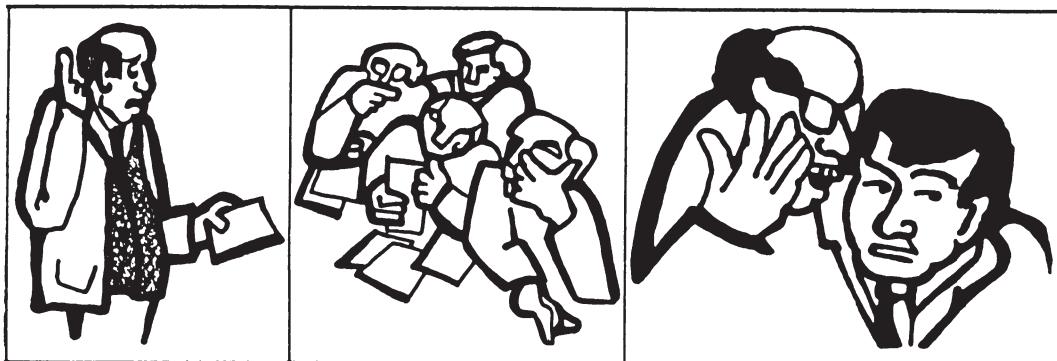
Identifica y construye alianzas. Aquí hay dos cosas que debes de tomar en cuenta:

- *Identifica a otros individuos y grupos sociales dentro de tu comunidad que estén interesados en tu proyecto.*
- *Contacta al gobierno local para buscar apoyo para tu proyecto.* Es importante mantener esta relación con el gobierno para ver si existe la posibilidad de apoyo, incluso de tipo financiero.

Convoca a una reunión con los grupos interesados en el proyecto. En la reunión es importante que distribuyas información

del proyecto, clarifiques el objetivo, y discutas sobre los pasos necesarios para alcanzar el objetivo final. Para hacer esto es necesario asegurarte de hacer lo siguiente:

- *Distribuye información sobre tu proyecto.* Esta información debe de tratar de los grupos involucrados o que podrían beneficiarse del proyecto; el objetivo del proyecto, cómo será afectada la comunidad entera, y que relación has establecido con el gobierno.
- *Desarrolla un plan provisional.* Aunque el objetivo quede claro y forma la base de la reunión, es crítico que desarrollen un plan provisional que incorpore las ideas, preocupaciones, y pensamientos de todos que han asistido a la reunión. Esto también asegurará que todos los grupos participantes se entienden y estén al tanto.
- *Desarrollen un esquema de financiamiento.* Para realizar el proyecto, pueden conseguir fondos, de los integrantes del grupo que están formando. La ventaja de recibir fondos de los grupos involucrados es que conlleva responsabilidad y las cuotas asegura la



- participación en el grupo y la fuerza para realizar el proyecto. Sin embargo existe la posibilidad de que el gobierno local también pueda aportar fondos si haces la solicitud directa.
- *Manténganse en contacto con los participantes.* Quienes hayan tomado la iniciativa del proyecto deben de asumir la responsabilidad de cumplir los acuerdos a los que hayan llegado en la reunión. Por lo tanto deben de mantenerse en contacto frecuente con los participantes y donantes.
 - *Evalúen la realización final del proyecto.* ¿Consiguieron el objetivo del proyecto? ¿Lo has hecho con los fondos existentes? ¿Cuáles fueron las fallas y éxitos de las reuniones? ¿Qué podría ser repetido en el futuro para que sea el proceso más eficaz?
 - *Crean un plan de largo plazo para el mantenimiento del proyecto.* Este paso es importante sobre todo si creaste una institución o un proyecto que existe físicamente (como una plaza o edificio). Tienes que pensar en lo que quieras que sea el sitio o grupo social que has formado. ¿Cómo vas a alcanzar estos objetivos en el futuro?
 - *Elijan un consejo de mantenimiento.* Este consejo, elegido por los integrantes del grupo, se encargará del mantenimiento del proyecto, de la tesorería, e informará al grupo y a la comunidad lo que suceda con el proyecto en el futuro.

Lleven a cabo su plan. Para implementar el plan es importante seguir los acuerdos que tomaron, y buscar la aprobación del gobierno si es necesario. Además, hay que informar a la comunidad lo que va a pasar, cómo pueden beneficiarse de estos cambios, y los impactos que tendrá el proyecto en las vidas de los ciudadanos.

Seguimiento. Para que el proyecto de fortalecimiento produzca participación ciudadana sostenible, es crítico seguir estos pasos para transformar el proyecto en una institución que perdure.

Fortaleciendo a tu comunidad en el corto plazo

Estudio de caso en San Gregorio: Construcción de la Casa de Cultura

Contexto General

La construcción de la Casa de Cultura es consistente con las características de un proyecto que fortalece a la comunidad en el corto plazo porque es un proyecto específico, proactivo, y tiene un fin concreto (la construcción). Desde finales del año 2007 un grupo de vecinos se avocaron a crear una Casa de Cultura en el viejo embarcadero del Barrio de Atenco para el pueblo de San Gregorio Atlapulco.

La Casa de Cultura fue diseñada por un grupo de estudiantes de arquitectura del TEC de Monterrey. Así, el proyecto contaba con una visión clara, sólo hacía falta realizarla. De esto se encargaron los vecinos, con financiamiento de la Delegación Xochimilco.

Estrategia paso por paso

Basándonos en la estrategia general para fortalecer la comunidad en el corto plazo (mencionada arriba), vemos que los vecinos del Barrio Atenco siguieron los siguientes pasos:

Identificar y construir alianzas.

El grupo del Barrio Atenco se organizó para realizar este proyecto. Crearon alianzas dentro de la comunidad y con el gobierno:

- Trabajaron juntos con estudiantes de arquitectura del TEC de Monterrey para desarrollar un plan para el sitio.
- Comunicaron sus intenciones y enseñaron el plan mismo a integrantes de la delegación para expresar sus ideas, intenciones, y para llegar a un acuerdo para el financiamiento.

Tener una reunión para los grupos interesados en el proyecto

- Reuniones con los integrantes del grupo vecinal para organizar su plan, el financiamiento, y compartir información entre ellos.
- Reuniones con arquitectos locales y funcionarios de la delegación

Implementar el plan

- Consiguieron aprobación y apoyo gubernamental.
- La Casa de Cultura está ubicada físicamente cerca del centro del pueblo. También, su ubicación tiene que ver con otros planes en el pueblo para crear un camino cultural que pasa por la vía central del pueblo.

Seguimiento

El proyecto no se ha terminado, pero aún quedan pasos para asegurar que la Casa de Cultura se mantenga. El grupo vecinal de Barrio Atenco podría:

- Crear un plan de administración
- Elegir un consejo de administración para el plazo largo
- Distribuir información a la comunidad para empezar el proceso de dedicar usos a la Casa de Cultura. La Casa de Cultura podría tener espacios dedicados a reuniones, clases, o seminarios e incluso una radio comunitaria.

Éxitos:

- Crearon alianzas dentro de la comunidad y con el gobierno para financiar y realizar el proyecto.
- Aprovecharon los recursos y el trabajo de otras instituciones —como la delegación y el TEC— para elaborar la propuesta.

Fallas:

- El proceso de conseguir fondos para el proyecto no fue transparente. Conseguir fondos de la delegación fue posible solo gracias a relaciones familiares y personales entre los vecinos y el gobierno, en vez de partir de una relación abierta entre ciudadanos y el gobierno.
- El proceso de formar el grupo vecinal, y la distribución de responsabilidades no fue definido claramente. Es importante clarificar cómo se ha formado y quién se encarga de la tesorería, decisiones, etc.
- La Casa de Cultura se basa en una historia particular del pueblo—la herencia del Zapatismo, la producción agrícola de la chinampa, y la historia de resistencia del pueblo. Esta historia se ve cambiando mientras la juventud busca trabajo en el centro de México y el uso del suelo cambia con la urbanización. Es importante tener en cuenta la definición de comunidad y como puede cambiar a través del tiempo cuando empiezas un proyecto de fortalecimiento comunitario.

Lecciones aprendidas:

- Las alianzas al nivel comunitario tanto como al nivel gubernamental pueden conllevar a la realización de un proyecto.
- Proveer información al grupo y a la comunidad asegura eficiencia y eficacia en la implementación del proyecto.
- La transparencia en la toma de decisiones y financiamiento aumenta la legitimidad de un proyecto.
- El aprovechamiento de los grupos y organizaciones ya existentes en una comunidad puede generar más apoyo.
- Es importante tomar en cuenta la diversidad de una comunidad; hay que intentar incorporar diversos grupos para fortalecer a tu comunidad.
- Los proyectos de corto plazo pueden conllevar a instituciones ciudadanas de largo plazo. Esto puede generar participación ciudadana al nivel local y cambiar la relación con el gobierno.

Fortaleciendo a tu comunidad en el corto plazo

Estudio de caso en La Aguilita; Curso de Verano Redes Altzaloa- Casa Talavera

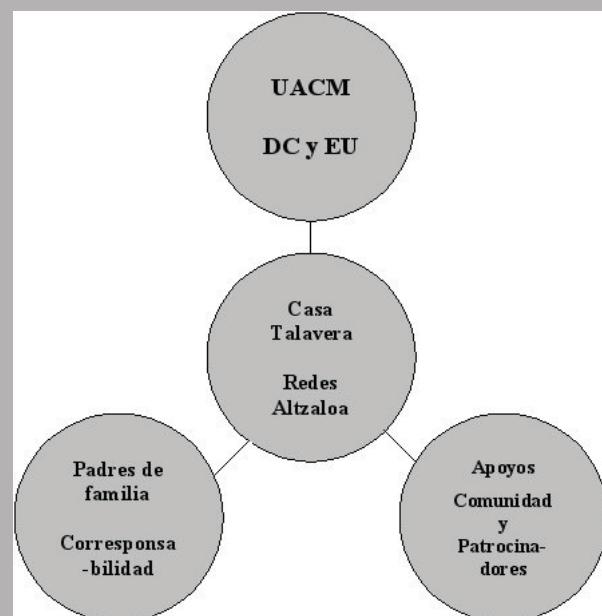
Contexto

Desde sus inicios, Casa Talavera había ofrecido un curso de verano gratis para los niños de la comunidad que incluía participación en talleres artísticos y culturales, visitas a museos y otros espacios de interés educacional. Sin embargo, al inicio del año 2007 Casa Talavera anunció que por falta de presupuesto, tendrían que cancelar el curso de verano para ese año. Estas noticias causaron una reacción inesperada de parte de las personas en la comunidad. Según recuerda la coordinadora del curso de verano, más de 160 padres de familia vinieron a verla en los meses después de la cancelación, pidiendo que encontrara la manera de hacerlo funcionar.

Debido a esta sorprendente demostración de interés y voluntad de los padres, el equipo de trabajo de Redes Altzaloa (un programa de Casa Talavera que tiene como fin crear alianzas y puntos de encuentro entre la institución y su comunidad aledaña) decidió actuar. Elaboraron una propuesta y acudieron a la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (la institución matriz de la Casa Talavera) para fondos de emergencia para realizar el curso de verano. Aunque recibieron solamente la mitad de lo que pidieron (6,000 pesos), esto fue suficiente para servir como base para la recaudación de más fondos y así asegurar que Casa Talavera ofreciera un curso de verano en 2007. Para agregar a este monto, solicitaron ayuda de agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y finalmente pidieron cooperación de parte de los padres mismos. Gracias estos esfuerzos, el curso de verano fue realizado con éxito.

Mapa de los actores involucrados

- El círculo superior del diagrama anterior es la sección de Difusión Cultural y Extensión Universitaria de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, que fueron los que patrocinaron los fondos de emergencia para el curso.
- En el círculo del medio, **Casa Talavera y Redes Altzaloa**, los coordinadores del curso.
- En el círculo inferior izquierdo se encuentran los padres de familia, a quienes se les pidió un compromiso de corresponsabilidad por el éxito de este proyecto.
- El círculo inferior derecho representa a otras entidades en la comunidad que podían ofrecer apoyo logístico y financiero. Ejemplos de éstos eran museos en la ciudad, talleristas, organizaciones no gubernamentales y agencias de gobierno.



Estrategia paso por paso

Identificación y construcción de alianzas

Para asegurar el éxito del curso de verano era importante el apoyo recibido de otras entidades aparte de los padres de familia y de la UACM. Principalmente, estos incluyeron instituciones como:

- La Universidad Nacional Autónoma de México, que patrocinó a un equipo de cinco estudiantes para que pudieran trabajar en el curso de verano diariamente como su trabajo de servicio social
- Centro Integral de las Mujeres, una agencia gubernamental que aportó un taller sobre la violencia doméstica llamado “Yo soy, yo me cuido y yo participo”
- Una organización no-gubernamental, Matatena, que ofreció un taller de cine, animación y derechos humanos
- Museos como el Museo de Arte Contemporáneo que ofrecieron entradas gratis a los niños del curso de verano

Reunión y convocatoria con los actores involucrados

Cuando los recursos de emergencia estaban asegurados, se convocó una reunión de todos los padres que estaban interesados en que sus hijos participaran en el curso de verano. Un dato interesante es que Casa Talavera nunca anunció públicamente esta reunión. En vez de esto, simplemente se mandó un mensaje a todos los padres de familia que ya habían registrado su interés en el curso de verano con el personal de Redes Altzaloa.

En esta reunión se les comunicó los compromisos que se les requerirían para poder hacer posible el curso, se les pidió que inscribieran a sus hijos y se solicitó ayuda voluntaria adicional a de los algunos padres que se sentían especialmente comprometidos.

Implementación del plan

- Desarrollo del currículo semanalmente por el equipo de Redes Altzaloa en base a las evaluaciones que daban los niños y según las limitaciones que ofrecían los escasos recursos.
- Participación de 45 niños y 3 padres como voluntarios
- Realización de un evento de clausura al cual todas las familias de todos los niños fueron invitadas. Más de 200 personas asistieron y cada niño tuvo oportunidad de presentar lo que hizo durante todo el verano.
- Las madres de los niños se organizaron para ofrecer un comida estilo buffet, en parte para demostrar su gratitud por el trabajo de los organizadores del curso de verano.

Continuidad

Unos de los elementos del proyecto fue la creación de **una memoria** del curso de verano, en forma de álbum fotográfico y un video de las presentaciones de los niños. Esto se les entregó en un DVD a todas las familias de los niños que participaron en el curso. Además, hubo un intento de realizar una evaluación informal con los padres por parte del equipo de Redes Altzaloa en los momentos cuando éstos venían a recoger a sus hijos por las tardes, así como antes y después del evento de clausura.

A partir del éxito logrado, en enero del 2008 se iniciaron los procesos para conseguir financiamiento para el próximo curso de verano, con expectativas favorables de conseguir los 12.000 pesos requeridos, crear más alianzas y hacer de este emprendimiento una iniciativa sostenible, duradera y de alto impacto.

Con esta actividad se ofreció un espacio de recreación y aprendizaje para niños de un área en condiciones

del pobreza como La Merced, que no cuentan con espacios ni actividades de esparcimiento. Estos niños pudieron tener un tiempo productivo y recreativo en el verano mientras sus padres trabajaban. Asimismo se apropiaron y utilizaron un espacio cultural muchas veces desconocido por la comunidad. Como aspecto más resaltante se destaca las oportunidades de organizar a los niños o a sus padres para conseguir otros logros de carácter social, político o económico que puedan surgir a partir de esta experiencia.

Limitaciones

- Los pocos recursos que estaban disponibles para el curso de verano ocasionaron que no todas las actividades programadas pudieran ser realizadas.
- No todos los niños interesados en asistir pudieron hacerlo debido al limitación de fondos.
- El equipo de trabajo tuvo que trabajar más que tiempo completo durante el verano para planear el currículo del curso y llevarlo acabo.
- Los logros de este proyecto no sobrepasaron a los del nivel doméstico.

Lecciones aprendidas

- Es posible aprovechar el capital social creado a partir de pequeños logros para seguir organizando a miembros de la comunidad para alcanzar logros más grandes.
- Es muy importante contar con un método de documentación del proyecto.
- Es importante reconocer los esfuerzos de las personas que participaron en el proyecto para que éstas se sientan valoradas, con más confianza y capacidad para trabajar en otros proyectos.



Fortaleciendo a tu comunidad en el largo plazo

Características de la iniciativa:

- Pretende un objetivo amplio
- Basado en construir una organización

Estrategia paso a paso:

Crea un mapa de actores. Es importante que definas quienes son los actores en tu comunidad para identificar quienes pueden estar interesados en apoyar tu propuesta. Este paso también incluye la identificación de actores institucionales que podrían ayudarte (ONGs, el gobierno, etc.).

Define a tu comunidad. Este paso es importante para establecer claramente dónde y quienes son parte de la comunidad que quieras fortalecer. Para lograr esto toma en cuenta las siguientes cosas:

- *Incluye a tantas personas como sea posible.* Entre más personas participen en definir a la comunidad más personas querrán participar en la organización.
- *Considera la historia y cultura que hacen a tu comunidad diferente a otras comunidades.* Busca en fuentes documentales, o tal vez entrevista a la gente que lleva viviendo mucho tiempo en tu comunidad para que te cuente la historia y los distintivos culturales que existen.
- *Reconoce la identidad compartida de los integrantes de tu comunidad.* De esta manera podrás saber quienes ya se sienten parte de tu comunidad y quiénes no. Piensa si tú te sientes parte de la comunidad en la que vives y por qué razones. ¿Qué valores, ideas, y pasado compartes con otros integrantes?

Es **muy importante** que una vez que hayas definido los puntos anteriores reflexiones qué personas quedan excluidas, qué personas quedan *incluidas*, y las razones para

que así lo hayas definido.

Suma a otros grupos y personas. Para ser incluyente y conseguir más apoyo, contacta a grupos previamente establecidos en tu comunidad que puedan compartir los mismos objetivos que tú y que quieran participar activamente en una organización para fortalecer a la comunidad.

Convoca a una reunión con los grupos y personas que quieren participar. En esta primera reunión debes de compartir información sobre el objetivo amplio de la organización, acordar reglas de funcionamiento, formas de sostenerla financieramente, y lo pasos necesarios para lograr los objetivos establecidos a través del tiempo. La puedes convocar con reuniones personales, volantes entre tus vecinos, e invitaciones escritas a organizaciones existentes.

- *Acuerden reglas para llevar a cabo sus reuniones, definan quiénes participan, y la regularidad de la reuniones.* Estas reglas serán la base de la organización, y lo que permitirá que no importa quien participe, la organización siga funcionando. Es muy importante que queden reglas claras sobre quién y cómo se toman decisiones, y sobre como crecer a integrar a más grupos y personas.
- *Definan al grupo consejeros que dará seguimiento regular a las actividades de la organización.* La idea aquí es que estén representados quienes tengan derecho según las reglas que establecieron antes. Este grupo de consejeros será el que defina quienes están encargados de la acción cotidiana de la organización y también el grupo que evaluará su trabajo.
- *Establezcan formas de financiamiento.* Para que la organización se sostenga a través del tiempo, es importante que encuentren distintas formas de financiamiento. Una de las formas más exitosas de financiamiento, que hacen que la organización se mantenga por sí sola, es que sus integrantes hagan aportaciones equitativas.

- *Desarrollen un plan de acción.* Al desarrollar este plan en conjunto, que defina las acciones que llevarán a cabo para lograr sus objetivo, podrán no sólo pasar a la implementación sino más adelante hacer una evaluación para aprender y corregir errores. Este plan de acción también define las actividades en las que cada quien puede participar.
- *Elijan a un comité de la organización.* Para poder implementar el plan de acción cotidianamente es crítico definir tareas y responsabilidades. Este comité deberá de ser electo de manera transparente, con la participación de las y los consejeros. También este comité será el que tendrá que rendir cuentas al consejo sobre las finanzas, el logro de objetivos, y los retos a enfrentar.
- *Implementen su visión.* Quienes hayan sido electos como responsables de llevar acabo el plan de acción deben de implementarlo para poder lograr los objetivos de la organización.
- *Evento recurrente.* Para darle continuidad a su proyecto, una estrategia exitosa puede ser establecer una fecha al año, o incluso más de una vez al año, en la cual organicen un evento en el cual pueda participar toda la comunidad. Puede ser una feria pública, una exposición de artes, un seminario abierto, o simplemente una actividad en la que cualquier que así lo desee pueda participar.

Involucren al resto de la comunidad. Como el objetivo amplio es el fortalecimiento de la comunidad, deben de mantenerse en contacto y cercanos al resto de las y los integrantes de su comunidad. Esto es de particular importancia para saber cómo está cambiando la comunidad y cual es la percepción que tiene sobre la organización que formaron.

- *Evento de presentación.* Este evento es muy útil pues no sólo sirve para empezar a construir el reconocimiento público de la organización, sino que puede ser útil para dos cosas más. Una ampliar la redes de financiamiento de la organización, y la segunda es crear redes para comunicar e informar de manera regular sobre las actividades que llevan a cabo a personas interesadas.

Actúen y garanticen la continuidad. Una vez que han logrado construir su propia organización para fortalecer a su comunidad. Es el momento para llevar a cabo su plan, y darle continuidad a la organización.

Seguimiento.

Considerando que la organización que crearon es para fortalecer a su comunidad en el largo plazo, el seguimiento se vuelve una parte fundamental para que prevalezca a través del tiempo de manera exitosa. Es decir, se tienen que poder adaptar a los cambios que suceden en su comunidad.

- *Mantengan al resto de la comunidad al tanto.* Informen de sus actividades, formas de funcionamiento y logros. De esta manera podrán recibir comentarios sobre lo que otras personas opinan de lo que han hecho, y nuevas ideas para lograr su objetivo.
- *Revisen la composición de la comunidad, los objetivos establecidos, la identidad sobre la que se apoyan y la estructura de organización.* Al paso del tiempo notarán cambios en su comunidad, nuevos habitantes, nuevas identidades formadas de diferentes maneras, y notaran los problemas de los objetivos y la organización que han establecido. Por eso vale la pena revisar y reflexionar si las decisiones que tomaron en el pasado siguen siendo vigentes en el presente y en el futuro.

Fortaleciendo a tu comunidad en el largo plazo

Estudio de caso San Gregorio Atlapulco: Comité de Feria

Contexto General

El Comité de Feria es una de las organizaciones más tradicionales de San Gregorio Atlapulco. Esto se debe a que cada año tiene la tarea de organizar la fiesta del pueblo que es una larga tradición. A través del tiempo han ido modificando su forma de funcionar para tener mecanismos internos más democráticos y transparentes, aunque en algunos casos no han logrado erradicar reglas que son discriminatorias. El Comité ha funcionado de esta manera por lo menos setenta años.

En la fiesta que se organiza las primeras semanas de marzo en cada año, muchas personas del pueblo participan aportando recursos, o también aportando su tiempo para poder mantener sus tradiciones y hacer una fiesta a la que todos los integrantes del pueblo puedan asistir. En el Comité se distribuyen tareas y responsabilidades para garantizar, que como todos los años, la fiesta sea un éxito.

Aunque el Comité se mantiene por sí mismo, tiene ciertas prácticas que provienen del pasado que valdría la pena fueran actualizadas a los cambios en la comunidad. Como por ejemplo la inclusión de mujeres en espacios de toma de decisión, al igual que personas que aunque sus padres no eran originarios de San Gregorio, llevan muchos años viviendo ahí.

Estrategia paso a paso

Considerando que este es un caso en dónde hay una estrategia para fortalecer la comunidad en el largo plazo, a grandes rasgos se formó de la siguiente manera:

Definición de la comunidad. En San Gregorio Atlapulco se puede entender que quienes son parte de la comunidad son originarios del pueblo. Esto quiere decir que sus padres también son originarios, y que comparten una historia de tradiciones y en relación con el trabajo y propiedad de la tierra. Tres características de la identidad de la comunidad son:

- El pasado histórico de integrantes del pueblo que participaron en el Ejército Zapatista durante la Revolución de 1910.
- El cultivo de la tierra en Chinampas formadas desde la época prehispánica sobre los canales de Xochimilco.
- Se reconocen unos a otros como gente “que lucha” y por tanto un pueblo “de lucha”. Por ejemplo al detener la expropiación por el gobierno del Ejido San Gregorio al principio de los años noventa del siglo pasado.

Es importante notar que según esta definición de la comunidad de San Gregorio las personas que no son “originarios” de San Gregorio quedan excluidas. La principal razón por la que esto sucede en este caso, es por la idea de que es difícil construir relaciones de confianza con nuevos residentes que no tienen muchos vínculos con el pueblo.

Sumar a otros grupos y personas. Como parte de la organización de la fiesta del pueblo. Grupos de ciudadanos interesados en organizar algún tipo de actividad durante la fiesta se reunen y hacen la propuesta al Comité para ser parte de la fiesta. Por ejemplo las personas que están

interesadas en que haya música de banda o castillos de fuegos artificiales, forman una organización que se encargará de que esa actividad sea parte de la fiesta. Así se van sumando muchos grupos de personas con propuestas diferentes, creando una diversidad de actividades en la fiesta.

Reunión con personas y grupos que quieran participar. En San Gregorio no tuvimos la oportunidad de ver la formación de la organización y sus reglas, pues esto sucedió hace muchos años, sin embargo pudimos informarnos cómo funcionan sus reglas en la actualidad.

- El Consejo formado por un representante de cada grupo, encargado de organizar una actividad en la fiesta, se reúne unos meses antes de la fiesta anual. En este espacio no pueden participar personas que no sean originarios de San Gregorio, y aunque las mujeres si pueden, es muy raro que suceda.
- La forma de financiamiento, se centra en el autofinanciamiento que proviene de donaciones voluntarias de habitantes del pueblo. Cualquiera puede donar, y elegir a qué actividad de la fiesta se destinan sus recursos.
- Aquí también se definen las características principales de la fiesta de cada año, las actividades que habrán, y lo necesario para llevarla a cabo.
- En la reunión del Consejo, se eligen a los integrantes del Comité de Feria, compuesto por integrantes del consejos que son propuestos por otro integrante. El Comité queda compuesto por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y dos vocales. En este espacio, de toma de decisión no pueden participar mujeres, ni personas que no sean originarios de San Gregorio.

Involucrar al resto de la comunidad.

- Cualquier habitante de San Gregorio puede participar con su aportación con recursos o con tiempo.
- Cuando alguien hace una donación para alguna actividad, se le informa como fue gastado el dinero y tiene derecho a opinar cómo se debe de llevar a cabo.

Acción y continuidad.

- El Comité de Feria se encarga de implementar toda la planeación de la fiesta del pueblo. Por ejemplo determinan los espacios en la calle y en la plaza, y se encargan de garantizar que la realización de la fiesta sea un éxito.
- En San Gregorio el Comité de Feria ha seguido existiendo debido a que tiene la responsabilidad de cada año en las mismas fechas organizar la fiesta del pueblo. Es decir, la continuidad está incluida desde los motivos que le dieron origen.

Seguimiento:

Éxitos:

- El Comité de Feria ha perdurado a través de los años.
- Produce una actividad que le da cohesión a la comunidad y refuerza una identidad que ha cambiado a través del tiempo.
- Tiene mecanismos democráticos y de rendición de cuentas que prueban su efectividad cada

- vez que se organiza la fiesta del pueblo.
- Es una parte clave en la Comunidad de San Gregorio Atlapulco.
- El Comité de Feria consiguió el apoyo de la delegación Xochimilco, de manera conjunta remodelar la plaza del pueblo, y con la parroquia remodelar el atrio de la iglesia.

Fallas:

- Al definir a partir de las relaciones familiares lo qué es la Comunidad, excluyen a personas que han hecho y seguirán haciendo sus vidas en San Gregorio por el simple hecho de no haber nacido ahí o porque sus padres no nacieron ahí.
- La participación de las mujeres en espacios de toma de decisión es muy reducida sin explicación alguna excepto que “es lo que se ha hecho antes”.
- Tiene una actividad muy limitada y en ese sentido no explota por completo su potencial para promover mayor participación ciudadana para lidiar con los cambios en San Gregorio.
- Es difícil incorporar a personas jóvenes, pues son los más viejos quienes normalmente le dan seguimiento a la organización.

Lecciones aprendidas:

- La definición de un pasado común y una identidad es crucial para fortalecer a la comunidad.
- Entre más grande es la organización más importantes se vuelven los mecanismos de rendición de cuentas y de elecciones.
- Es importante tener métodos para sostenerse a través del tiempo, pero también para renovarse.

Fortaleciendo a tu comunidad en el largo plazo Estudio de caso en La Aguilita: Radio Aguilita

Contexto

En el año 2002, una mansión colonial en el Centro Histórico, a una cuadra de la Plaza Juan José Baz (también conocido como Plaza La Aguilita), fue renovada con intención de convertirlo en una casa cultural, administrada por la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM). Por los primeros cuatro años de su nueva vida, la llamada Casa Talavera funcionó principalmente como una sede más de la UACM, donde estudiantes llegaban para tomar talleres de arte, teatro, música y otro tipo de producción cultural. El proceso de crear alianzas con la comunidad que se encontraba alrededor de la Casa Talavera comenzó en el 2005, cuando la UACM comenzó a participar en un nuevo programa de la Fundación Televisa, llamado Redes. El propósito de este programa es ayudar que comunidades en el cual se encuentran instituciones culturales importantes puedan aprovechar también del recurso educacional y cultural que éstas proveen.

Desde el comienzo, una parte importante del programa Redes era la difusión de información en la comunidad sobre los cursos, talleres y eventos que se realizaban, no solo dentro de la parte de Redes sino dentro de toda la Casa Talavera. Para llevar a cabo esta difusión de información, uno de los métodos implementados era el simple uso de un micrófono y bocinas, algo semejante a lo que muchas de las tiendas de la zona usan para atraer a clientes que pasan por la calle. Como el nuevo coordinador del proyecto de Redes en Casa Talavera tenía experiencia con radio comunitario, el experimento con las bocinas y micrófono rápidamente se convirtió en “Radio Aguilita”, en el cual el coordinador de Redes

trasladaba a su equipo de sonido a la Plaza Aguilera y presentaba tres horas semanales de programación mixta (música y discusión). El proyecto de Radio Aguilera, desde su inicio, tuvo objetivos que iban mucho más allá de la simple comunicación de información sobre Casa Talavera a su comunidad aledaña. La idea era crear, por primera vez en este barrio, un espacio institucionalizado para el intercambio de información de interés local y el fortalecimiento de una identidad de la comunidad.

Estrategia paso a paso

Identificar y construir alianzas:

En el caso del proyecto de Radio Aguilera, se podría decir que los actores involucrados eran de dos tipos: los institucionales relacionados con la Casa Talavera y su institución matriz, la Universidad Autónoma de la Ciudad de México y los extra-institucionales, relacionados con los miembros de la comunidad. Dentro de los actores institucionales, existían la directora de la Casa Talavera, la directora del programa de Redes en la Fundación Televisa, y los estudiantes para el cuál esta casa cultural ya servía como un centro importante de capacitación y de talleres. Dentro de los actores extra-institucionales, los actores importantes incluyeron a los comerciantes formales e informales alrededor de la plaza, los residentes del barrio, los visitantes al barrio que venían a comprar y los indigentes que permanecían en la plaza.

En práctica las alianzas con el primer grupo de actores involucrados—los institucionales—no fueron suficientemente fuertes desde el principio y se fueron deteriorando con el tiempo. De manera contraria, las alianzas con actores extra-institucionales empezaron a fortalecerse con el tiempo. En otras palabras, a la medida que la gente en la comunidad se acostumbrara al Radio Aguilera, empezar a adueñarse de él y empezaron a ofrecerle ayuda al proyecto. Sin embargo, el deterioro de las alianzas institucionales fue tal que a pesar del aumento de otro tipo apoyo, llegó un momento que el proyecto se tuvo que abandonar por falta de apoyo institucional.

Tener una reunión para los actores involucrados en el proyecto

Este proyecto siempre fue la iniciativa de una sola persona y por lo tanto no se realizó ninguna reunión de todos los actores involucrados.

Incluir al resto de la comunidad en el proyecto

La inclusión de miembros de la comunidad al proyecto fue tal vez la parte más exitosa de Radio La Aguilera. Todos los grupos de actores involucrados extra-institucionales mencionados arriba contribuyeron de una manera sustantiva al proyecto.

- **Comerciantes formales:** Comerciantes contribuyeron cosas tales como una conexión de electricidad, comida y una sombrilla para el locutor
- **Comerciantes informales:** Un vendedor de música copiada ayudó a poner la música que se tocaba en Radio Aguilera; además había una instancia en la cuál la Radio Aguilera sirvió como espacio de negociación espontáneo entre los vendedores ambulantes y las autoridades
- **Visitantes:** Visitantes a la zona que venían a comprar fueron los primeros en contribuir al proyecto de Radio Aguilera. Empezaron a quedarse en la plaza escuchando al locutor y luego eran los primeros en atreverse a tomar el micrófono para expresar sus opiniones
- **Residentes:** Los residentes eventualmente perdieron el miedo y también empezaron a tomar el micrófono para expresar sus opiniones
- **Indigentes:** Igual que los residentes, algunos indigentes que habitaban o permanecían en la plaza también de vez en cuando usaron el espacio que ofrecía Radio Aguilera para expresar sus opiniones

Seguimiento

El proyecto de Radio Aguilera, en la forma que fue creado originalmente, dejó de existir. Actualmente se está trabajando para poder revivirlo en el futuro con un nuevo equipo de trabajo. Todavía parece haber una percepción favorable del proyecto de parte de la comunidad alrededor de la Plaza La Aguilera, pero no está claro qué tipo de impacto éste tuvo a largo plazo sobre su calidad de vida.

Éxitos:

La primera fase del proyecto de Radio Aguilera duró casi dos años, desde el final de 2005 hasta agosto del 2007, durante el cual se alcanzaron varios logros que incluyen a los siguientes:

- Dos estudiantes de comunicación de la UACM recibieron capacitación en radio comunitario a través de su participación en el proyecto;
- Integrantes de la comunidad alrededor de la Plaza La Aguilera llegaron a volverse parte del proyecto y muchos ofrecieron su ayuda;
- Recibieron reconocimiento al nivel municipal de parte de los medios de comunicación y centro de estudios académicos; y
- Ayudaron aumentar el nivel de visibilidad de la Plaza La Aguilera dentro de los gobiernos, tanto el delegacional como el del Distrito Federal

Fallas:

Sin embargo, en su último año, el proyecto de Radio Aguilera comenzó a funcionar de manera más esporádica, debido en gran parte a dificultades logísticas causadas por una falta de apoyo institucional. Por ejemplo, ya no venían estudiantes a ayudar, al coordinador del proyecto le cambiaron de cargo dentro de Casa Talavera a uno que tenía menos que ver con el proyecto. Finalmente, al coordinador del proyecto de Radio Aguilera le sacaron completamente de Casa Talavera, y por ende, La Merced. Por lo tanto, a pesar de haber construido un apoyo fuerte de parte de integrantes de la comunidad para Radio Aguilera, el coordinador no pudo recibir el apoyo institucional para continuar el proyecto.

Lecciones aprendidas:

- Proyectos comunitarios, motivados por los objetivos de corto o largo plazo, deberán incluir procesos para desarrollar liderazgo internamente. Muchos proyectos comunitarios han perdido su inercia por la salida de uno de sus líderes, dejando así un vacío en la comunidad. Razón por la cual es importante el desarrollo interno de líderes es para asegurar que el trabajo pueda continuar con otros integrantes involucrados.
- No importa cuánto apoyo comunitario exista para un proyecto; si hay una falta de apoyo institucional o las relaciones con actores establecidos en el área no son suficientemente fuertes, la sustentabilidad del proyecto nunca será segura.
- Proyectos sencillos que no requieren de muchos recursos (tanto económicos como de voluntad política) pueden todavía tener mucho éxito para reunir a la gente.

3

Hacia un Futuro más Participativo

A lo largo de este manual, hemos mencionado diversos ejemplos de cómo participa la gente en su comunidad para resolver problemas concretos. Sin embargo, no es inusual que tras la concreción del proyecto, el ánimo caiga y la gente se límite a lo que hacía antes en vez de volver a tomar una ruta proactiva.

Quizás la lección más importante de toda tu experiencia no tiene que ver con tu proyecto en sí, sino con la energía que puede generarse en el proceso. Involucrar a tus vecinos para un proyecto específico es la mejor manera de cultivar una verdadera cultura de participación ciudadana en tu comunidad. Poco a poco, esta participación irá transformándose, quizá hasta el punto en que la toma de decisiones sea totalmente incluyente e horizontal, sin que por esto tenga que sacrificarse efectividad y eficiencia.

¿Se puede mejorar la participación ciudadana?

Cuando hablamos de participación ciudadana, no nos podemos limitar a lo que ya existe. Tenemos que pensar en cómo las mejores prácticas pueden en general mejorar la posibilidad de un ciudadano, de una organización, o de una comunidad para abrir nuevos espacios de toma de decisión.

Mejorar la participación ciudadana implica incrementar la posibilidad de participar en la toma de decisiones públicas, importantes para la vida de una persona o comunidad, pero al mismo tiempo incrementar la voces, alianzas y actores que

participan. Sin duda nos hemos acostumbrado a que a veces se tomen mas decisiones de manera excluyente, o que si se es incluyente entonces no se tomen decisiones. La combinación positiva de estas dos cosas es lo que realmente fortalece a la ciudadanía.

¿Qué es lo que sigue?

Los vecinos de un barrio en San Gregorio, quienes pocas veces se habían organizado en el pasado, lograron resolver su problema de luz al intentar hacerlo juntos. Ese éxito los ha convencido del poder que esta en sus manos, y hoy buscan maneras de aprovechar la oportunidad y darle más poder a su comunidad. Por su parte, los vecinos de La Aguilera aprovecharon los talleres que un organismo no gubernamental –Redes, de Fundación Televisa- les ofrecía. Pero lo más importante, es que aun tras la salida de esta institución, lograron mantener una red de confianza y reciprocidad basada en las amistades que desarrollaron al participar. Gracias a esto, los talleres continúan sin apoyo externo a la comunidad.

Tus esfuerzos pueden crear una inercia positiva. Ahora lo que tienes que hacer es mantener el ánimo. Quizás inicialmente tus vecinos participaron solo porque les pareció interesante tu propuesta o por qué les parecía urgente resolver un problema. Ahora tienes que convencerlos de que lo sigan haciendo, aunque el objetivo no sea inmediato, pues el objetivo final debe de

ser fortalecer a tu comunidad. Así, estaré mejor preparados para los cambios que vengan en el futuro. No se te olvide que nadie puede hacer las cosas sólo, así que recuerda que necesitas nuevos aliados, y nuevos proyectos.

Aquí te ofrecemos algunas preguntas para guiar las discusiones de tu grupo al pensar en el futuro en este momento crítico. Algunas preguntas serán más relevantes para ti o para tu grupo/organización que otras. Esperamos que te tomes el tiempo para reflexionar sobre tus experiencias pasadas y sobre como prepararte para el futuro.

Expandiendo tu enfoque

- ¿Qué actividades pueden mantener despierto el ánimo de tu grupo? ¿Existe otro problema que esté dentro de tus posibilidades resolver?
- ¿Hay alguna otra organización en tu comunidad que necesite tu ayuda? ¿Has contemplado la posibilidad de sumar fuerzas?

¿Cómo Aumentar la Fuerza de tu Organización?

- ¿Ya agradeciste el esfuerzo de todos los participantes? ¿Ya reconociste el apoyo de todos los que ayudaron?
- ¿Quienes son las integrantes de tu comunidad que no están participando contigo? ¿Por qué? ¿Hay algo que puedas hacer para incluirlos?
- ¿Quién está involucrado y quién más podría involucrarse?
 - Comités Vecinales
 - ONGs
 - Representante del Gobierno Local
- ¿Cuales grupos están en contra de tu organización y de qué manera puede tu organización trabajar con estos grupos?
- ¿Quién o cuales grupos los apoyan y cómo puede tu organización fortalecer estos redes/alianzas/coaliciones?
- ¿Quién o cuales grupos son aliados potenciales?

- ¿Cómo puede tu grupo hacerse auto-sustentable de manera financiera?
 - Cuotas a llos integrantes
 - Actividades de recolección de fondos (loterías, posadas, etc)
 - Donaciones
- ¿Cuales son tus fuerzas organizacionales y como puede diversificarlas?
 - Legitimidad—expandiendo el apoyo que te brinda tu comunidad
 - Poder financiero—expandiendo tu base de donantes
 - Poder electoral—expandiendo tu base electoral
- ¿Qué tipo de relación tiene tu grupo con el gobierno? ¿En que niveles? ¿existen formas de ampliar estas relaciones sin comprometer los valores del grupo?
- ¿Es importante el reconocimiento legal de tu grupo? ¿Has pensando en constituirlo como una asociación civil?
- ¿Cuales son los procesos de toma de decisiones en tu grupo?
Por ejemplo:
 - Democracia directa-- Una persona = Un Voto
 - Consenso—todos tienen que estar de acuerdo
- ¿Hay procesos claros para el desarrollo de nuevos liderazgos en tu grupo?
- ¿Cuáles son las estrategias de largo, mediano, y corto plazo para asegurar que la organización sea relevante para las necesidades de la comunidad?

Las organizaciones tienen un papel importante para aumentar la participación ciudadana en una comunidad. Sin embargo, la organización misma no tiene poder, credibilidad ni continuidad sin la participación de sus integrantes. Por lo tanto, hemos incluido una lista de preguntas para la reflexión que puede hacer cada ciudadan@.

El papel del individuo en la organización ciudadana

- ¿Cuál es tu motivación para ser integrante de esta organización particular?
- ¿Qué puedes hacer para contribuir más a los éxitos de la organización?
- ¿Qué habilidades, talentos, y aptitudes tienes? ¿Los conoce el resto del grupo?
- ¿Cómo puedes mejorar o fortalecer tus relaciones personales con otros integrantes de tu organización?
- ¿Qué es lo que no te ha gustado de la experiencia? ¿Tienes alguna sugerencia para el grupo al respecto?
- ¿Qué más puedes hacer para ser una fuerza positiva en tu organización?

¡Aprovecha la oportunidad!

Este manual no es perfecto. Le falta mucho, aunque sin duda es un comienzo. Quienes lo escribimos estamos conscientes de que construir una cultura de participación ciudadana es un reto

ambiciosos, y de largo plazo. Sin embargo eso no nos detiene por el contrario, es una llamado a empezar lo antes posible. L@s ciudadan@s X de esta metrópoli, como tu y como nosotros, todos los días nos organizamos y participamos de diferentes maneras. Cada vez que los hacemos creamos una nueva oportunidad para reforzar a la ciudadanía, y crear nuevos espacios. Esperamos que con este manual identifiques esas oportunidades que suceden todos los días y las aproveches para fortalecer a tu comunidad

Solo transformando nuestras preocupaciones, y nuestras formas de organizarnos, en búsqueda de soluciones podremos influir en las decisiones que nos afectan. Solo uniendo nuestras voces a la de otr@s ciudadan@s X podremos generar la fuerza suficiente para hacernos escuchar saliendo a la calles y haciendo el trabajo de abajo hacia arriba. Así construiremos la Ciudad que todos queremos.

La participación ciudadana se construye todos los días. Debe ser un instinto, una manera de pensar, una cultura. Constrúyela en tu comunidad.



HECHO CON LA PARTICIPACIÓN DE



METRÓPOLI 2025

CUERNAVACA 155
COL. CONDESA DEL. CUAUHTÉMOC
CP. 06140
MÉXICO DF.

WWW.METROPOLI.ORG.MX

DEPARTMENT OF URBAN STUDIES AND PLANNING
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY
77 MASSACHUSETTS AVE, ROOM 7-346
CAMBRIDGE, MA 02139
USA
DUSP/MIT.EDU