

# Enlace, comunicación y capacitación A.C

## La organización

### Origen y desarrollo

Enlace, Comunicación y Capacitación se funda en el año de 1982. En su constitución se pueden identificar dos fuentes de inspiración, la de la iglesia comprometida con los pobres, la teología de la liberación, y otra procedente de los movimientos de la izquierda. El nombre Enlace, Comunicación y Capacitación describe tres misiones: Enlace, por su intención de convocar y relacionarse con diferentes sectores; Comunicación, por la tarea de socializar las experiencias y los conocimientos a través de diversas publicaciones e investigaciones; y la Capacitación, como una tarea central y permanente de promoción de la formación y del aprendizaje colectivo.

**Cobertura de los programas:** Regional  
**Rural-Urbano:** Rural  
**Población:** Indígenas y productores rurales  
**Modalidad:** En y para el trabajo  
**Modalidad educativa:** No formal  
**Orientación:** Proyecto comunitario  
**Vínculos con la educación formal:** No hay vínculo con la educación formal  
**Integralidad:** Productiva, Sectorial

Los proyectos con los que inicia sus actividades se agrupan en cuatro áreas: educación infantil popular y comunitaria; proyecto urbano y de abasto popular; formación; y proyectos rurales y de ecodesarrollo. El trabajo se desarrollaba en diferentes estados de la república mexicana como el Distrito Federal, Estado de México, Tabasco, Chiapas, Querétaro, Oaxaca y Puebla.

### Regionalización

A partir de un proceso de evaluación externa de la institución (2000-2002), se consolida la regionalización del trabajo como una estrategia de intervención institucional, estableciéndose cinco grandes líneas para el desarrollo institucional: a) profundizar la estrategia de regionalización en términos de congruencia y pertinencia, como consecuencia en Chiapas y Puebla se continuó el proceso de regionalización y se realizó un proceso de sistematización de las experiencias; asimismo se decidió la apertura del proceso de inserción en Tlaxiaco, Oaxaca; b) fortalecimiento del equipo operativo, el cual consistió en construir una visión estratégica compartida del equipo, así como su capacitación y profesionalización; c) sustentabilidad del proyecto institucional, que significó llevar a cabo actividades de gestión ante agencias de cooperación internacional, con gobiernos e iniciativa privada, y un esfuerzo para conservar y potenciar los recursos de la institución; d) política de relaciones y alianzas, la cual tuvo como finalidad conseguir posicionamiento y visibilidad institucional, por lo que se decide continuar participando en la Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, así como en el Consejo de Educación de Adultos para América Latina (CEAAL), y la incorporación a la Asociación Latinoamericana de Organismos de Cooperación (ALOP). Asimismo, bajo la lógica de la rendición de cuentas, se prevé la elaboración trienal de informes públicos de sus actividades y situación financiera; y e) profundizar las perspectivas de género y sustentabilidad.

De manera general, Enlace está presente en 4 estados de la república\*: Puebla, Distrito Federal (Xochimilco), Oaxaca y Chiapas; en Chiapas se cuenta con dos oficinas regionales. Enlace define su misión de la siguiente manera: “ser una organización civil conformada por un equipo profesional y comprometido, que promueve y contribuye a la construcción de sujetos sociales en los sectores populares de áreas suburbanas y rurales, que incidan en el desarrollo local con una perspectiva regional y desde ahí en la política pública del desarrollo social y económico nacional”. La orientación de la institución se ubica pues en el ámbito del desarrollo comunitario

Para llevar a cabo actividades en las localidades en las que se encuentra, se han definido algunos criterios de entrada: “  
i) donde exista interés por parte de la comunidad; ii) donde haya alguna tradición de concientización y organización; iii)

donde el conflicto no sea insalvable; iv) donde haya posibles liderazgos o personas de contacto cercanas; y v) donde la gente desea y solicita algo para su propio desarrollo y el trabajo no resulte asistencialista”.

## **Financiamiento**

De manera institucional se ha desarrollado una amplia estrategia para diversificar las fuentes de financiamiento, lo cual significa que las actividades son financiadas de manera mixta. Es decir, por un lado los recursos provienen de agencias de cooperación internacional, principalmente fuentes europeas; por otro lado, participa en convocatorias para concursar por fondos públicos como las del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL).

Así, Enlace ha contado con apoyos del INDESOL, la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), las Agencias de Desarrollo Local (ADL) y del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), este último para los proyectos específicos de género. Asimismo, se tiene articulación con algunas Fundaciones y empresas.

## **La oficina regional en Oaxaca**

La oficina regional de Enlace en Oaxaca se encuentra en Tlaxiaco, centro económico político en la mixteca alta. Las actividades se desarrollan en cinco municipios de la región. El objetivo de esta oficina regional es: acompañar procesos de desarrollo comunitario que contribuyan a la construcción de un sujeto social que se encargue de su propio desarrollo, que impulse capacidades de autogestión, y que genere propuestas de desarrollo alternativo para sus comunidades. Estas acciones se centran en comunidades marginadas.

## **Población y contexto**

Enlace centra sus actividades en la población rural que vive en condiciones de pobreza, con 60% de población indígena y 40% mestiza; esta población comparte la característica de ser campesinos que producen para el autoconsumo. Viven principalmente de la agricultura, centrada en la producción de alimentos básicos. La población es mayoritariamente femenina (80% aproximadamente) y en un rango de edad de 20 a 45 años. En la región existe además un problema grave de deterioro de recursos naturales.

La razón por la cual la población atendida es mayoritariamente femenina tiene que ver con el trabajo mismo de la organización, “ya que los proyectos se originan a partir de la necesidad de la gente. No es el programa el que llega y propone proyectos sólo para mujeres. Las condiciones de las comunidades han hecho a los proyectos de la institución. Al igual que en los proyectos que se llevan a cabo en otros estados de la república, en Oaxaca se llega a una comunidad a responder a una petición de grupos, en este caso de mujeres, que tienen inquietudes de trabajar sobre hortalizas, costura, panadería, etcétera. Enlace trabaja como programa que se construye a partir de observar cuáles son las necesidades de la población y desde ahí se generan los proyectos” Dicha situación también es el resultado de un fenómeno de migración, sobre todo de la población masculina. Debido a lo anterior, la población en su mayoría son mujeres o ancianos y niños, que participan en los proyectos como una estrategia para mejorar sus condiciones de vida.

## **Actividades**

### **Metodología**

Los diagnósticos participativos, a través de un taller o una reunión son los mecanismos de entrada que utiliza la organización cuando inicia un programa. En las comunidades que ya cuentan con una organización previa, se han llegado a desarrollar talleres de diagnóstico rural participativo, donde la comunidad a través de la voz de sus integrantes identifica sus problemáticas y empieza, de manera reflexiva y colectiva, a encontrar cuáles son las raíces de esos problemas: ése es el punto de arranque para los proyectos. Para este tipo de trabajo se utilizan metodologías que proceden de la educación popular, rescatando los conocimientos del grupo, para construir posibles vías de solución a partir de las interrogantes que aporta la propia realidad.

Como resultado de los diagnósticos, se identifican una serie de necesidades y de propuestas; posteriormente, se construyen algunas alternativas que implican un programa amplio de formación y de capacitación. Enlace acompaña la formación de un grupo en tres vertientes: fortalecimiento organizativo, formación técnica y formación en aspectos administrativos. Ella hace que el programa cuente con una dimensión técnica integral donde se incorporan diversos componentes del proceso productivo.

**Fortalecimiento organizativo:** una vez que se ha identificado la necesidad de la comunidad, las acciones no sólo se concentran en la idea de hacia dónde van a caminar esas iniciativas, sino que se requiere primero la organización del grupo. Esta organización implica la formación de comités con los cuales Enlace se coordina para el desarrollo de las futuras actividades.

**Programa de capacitación técnica:** busca que las mujeres mejoren sus conocimientos sobre el cultivo de las hortalizas, piscicultura, tiendas de abasto, panadería, taller de costura, etcétera.

**Formación en aspectos administrativos:** en los proyectos de desarrollo comunitario es fundamental el conocimiento sobre cuestiones administrativas, cómo se administran los recursos, la rendición de cuentas y la transparencia.

## **Formación para el trabajo**

### **Formación de promotores**

En la región las actividades de formación se apoyan en tres proyectos: i) fortalecimiento del mercado local y la seguridad alimentaria, ii) proyecto de participación ciudadana y equidad de género; y iii) proyecto de manejo comunitario de recursos naturales. La estrategia que se utiliza es formar promotores comunitarios, para que después ellos sean los que repliquen los conocimientos a un mayor número de personas en cada comunidad.

A manera de ejemplo, Enlace acompaña a grupos de mujeres en la producción de traspatio, donde las mujeres se capacitan técnica y organizativamente. Si estas experiencias crecen, más adelante las mujeres, ahora en un papel de promotoras, serán responsables de capacitar a nuevas compañeras dentro de la comunidad o de comunidades cercanas, siguiendo el efecto de cascada.

Se parte de que la labor de las promotoras se inicia desde el momento en que las mujeres aplican los conocimientos que han adquirido;; es decir, cuando empiezan a sembrar hortalizas en el traspatio de su casa. Enlace reconoce que se requiere de un importante trabajo de fortalecimiento organizativo para que la promotora se asuma como tal y sea capaz de impulsar que nuevas personas se incorporen al proyecto.

En este sentido, la estrategia se dirige a que las personas que participan en un proyecto identifiquen y asuman la importancia de sus actividades. Al realizar la actividad se convierten en ejemplo para su comunidad. De esta manera, se busca que las promotoras reconozcan esta responsabilidad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que no todas las participantes lo asumen, porque existe una historia de programas de corte asistencialista que reparten recursos (borregos, peces, herramienta, dinero, etcétera) y no tienen continuidad alguna, no hay ningún seguimiento técnico, no hay ningún fortalecimiento organizativo, ni hay rendición de cuentas. Por este motivo este tipo de proyectos resultan muy vulnerables y fácilmente fracasan.

### **Acompañamiento**

Enlace se define como una institución acompañante o facilitadora del desarrollo, ya que se parte de que un factor importante para el éxito de un proyecto es que exista un acompañamiento cercano al proceso; es decir, si en un proyecto se requiere impartir varios talleres, es necesario darles seguimiento, ya que en cada taller se dejan tareas, y es fundamental examinar que éstas se vayan desarrollando. Puede ocurrir que las tareas se dificulten, presentándose obstáculos no previstos; por ejemplo, que un comité se llegue a desestructurar por problemas internos. Así, se tiene la premisa de que en tanto no se resuelvan las dificultades al interior de un grupo, no existe posibilidad alguna de que

avance un programa. Así el acompañamiento cercano es un elemento fundamental que ha contribuido a que algunas experiencias tengan continuidad.

### **Articulaciones institucionales**

El desarrollo de vínculos institucionales es otro aspecto importante para el desarrollo de los programas. Enlace reconoce que existen ámbitos en los cuales no se ha especializado, por lo que busca establecer articulaciones que ayuden a subsanar áreas o aspectos en los que los integrantes de la organización no tienen los conocimientos suficientes. Por ejemplo, en el apoyo a la construcción de un estanque para la producción de peces, la organización no puede resolver la dotación de las crías. Así, la actividad que se realiza es acompañar a alguien de la comunidad (representante del grupo), para que gestione apoyos ante la Secretaría encargada de promover estas iniciativas. En este acompañamiento también se desarrollan habilidades que interesa que los grupos vayan fortaleciendo, como es el ejercicio de sus derechos: en el momento en que los integrantes de la comunidad empiezan a exigir sus demandas ante una determinada instancia, están ejerciendo sus derechos.

En materia de capacitación técnica, también se realizan procesos de acompañamiento con objeto de identificar y contactar a las personas que puedan acompañar técnica y a veces administrativamente alguna experiencia. Con esta finalidad, se busca contactar un espectro amplio de organizaciones e instituciones que permita tener diversos niveles de vinculación en beneficio de los proyectos que se acompañan y en beneficio también del proyecto institucional.

Enlace también le apuesta a la articulación entre comunidades, es decir, si existen experiencias que han sido exitosas se busca sean replicadas en otras comunidades. Al llevar a cabo la promoción del desarrollo local con perspectiva regional, la articulación entre los iguales es considerada como estratégica. La articulación se promueve a través de foros, festivales, reuniones de comités de cada comunidad donde se comparten temáticas afines. Otro tipo de articulación es a través de redes. Enlace participa en dos redes estatales, una primera es el Colectivo por la Democracia, a través del proyecto de participación ciudadana y equidad de género. Enlace se vincula, articula acciones, y genera espacios de reflexión con otras organizaciones, en temas como son el ejercicio de la democracia. Esto resulta muy importante porque se conjuga con el proyecto institucional de fortalecimiento de los sujetos sociales.

La otra red que tiene ver con aspectos más técnicos, es la Red de Economía Solidaria. Ecosur Oaxaca es un espacio de organizaciones civiles que acompañan experiencias productivas en varias regiones del estado. La Red articula a más de 30 organizaciones, entre asociaciones civiles y organizaciones de productores, teniendo como fin el fortalecimiento de experiencias de economía solidaria. Se busca que la producción no esté mediada por la economía neoliberal, en el ánimo de construir una economía que fortalezca los lazos solidarios de los pueblos, la reconstrucción del tejido social comunitario, el mejoramiento de la calidad de vida de la gente, y que genere un beneficio más colectivo en las comunidades.

Enlace mantiene una vinculación con una radiodifusora indígena de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CNDPI). De este modo, cuenta con un espacio que posibilita su proyección, ya sea por “cápsulas” en temas de género, en temas de medio ambiente, o mediante la participación en mesas redondas en temas de desarrollo comunitario, defensa del maíz, temas de ecología, derechos humanos, entre otros. Esta vinculación es estratégica, porque a partir de ahí, si bien no se pueden acompañar procesos, sí permite proyectar un planteamiento de desarrollo comunitario que es distinto al que se promueve en las instancias de gobierno. Esto permite cambiar expectativas, y sirve para difundir y proyectar sus actividades a más de 30 municipios de la región.

### **Formación para el trabajo**

Los procesos de formación se llevan a cabo en dos modalidades, una que se puede definir como taller, donde se posibilita una interacción entre los participantes y quien imparte el taller, donde hay una construcción colectiva del conocimiento y donde se analiza y se contextualiza con profundidad la realidad de la comunidad y la pertinencia de la temática. En los talleres se trata de que se genere una interacción cercana entre las personas y el facilitador que está impartiendo el taller.

La otra modalidad son cursos de capacitación impartidos por instructores externos que tienen objetivos muy concretos, como la adquisición de habilidades para la producción de pan, por ejemplo. Esta formación es de tipo gradual y su duración y avance depende en gran medida del proceso de crecimiento del grupo. En esta modalidad de capacitación se realiza un acompañamiento cercano por parte de Enlace, debido a que los instructores no necesariamente están sensibilizados con el proyecto, o ya bien conocen las condiciones de la región o de la comunidad en particular.

## Planeación y evaluación

Los grupos a los que acompaña Enlace llevan a cabo de manera permanente un proceso de planeación y evaluación. Se busca que los grupos hagan de la evaluación y planeación una práctica cotidiana. Enlace acompaña y apoya a los grupos por un período de 2 a 3 años. Sin embargo, existen procesos de formación que trascienden los planes.

La formación, hablando de procesos sociales en algunos casos, se puede considerar como una actividad indefinida. En la formación técnica el acompañamiento a los grupos tiene un período determinado, ello se debe a que se establecen períodos específicos con objeto de que los integrantes del grupo adquieran algunas habilidades técnicas.

## Retos

Enlace, a través de la experiencia, reconoce que el acompañamiento en procesos de desarrollo comunitario conlleva el riesgo de perder el horizonte y que sus acciones se diluyan si intentase dar respuesta a las múltiples problemáticas a las que se enfrenta cotidianamente en los acompañamientos en las comunidades, por lo que es necesario identificar áreas donde definitivamente no se debe involucrar, por ejemplo en el área de la salud, o cuestiones que se tienen que resolver en la procuraduría agraria, entre otras. Sin embargo, su acción se puede dirigir a dar consejo, comentar por dónde pueden estar las vías de solución a la problemática, o encauzar a los grupos con las instancias que directamente son las encargadas de resolver dicha problemática.

\*El documento se apoya en una entrevista a Jaime Rubén Cuevas Mendoza y documentos de la organización como “Entre pizcas y barbechos” y “Alternativas de desarrollo local en la experiencia de Enlace”.

\* La información de este documento se refiere a las actividades de la Oficina de Enlace en Tlaxiaco, Oaxaca.