



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

LICENCIATURA EN ESTUDIOS SOCIALES Y GESTIÓN LOCAL

Escuela Nacional de Estudios Superiores,
Unidad Morelia

COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS:
EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES DE
UNA ESTRATEGIA FAMILIAR DE VIDA
CREADA DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL
Y SOLIDARIA DERIVADA DE LA
PANDEMIA POR COVID-19

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ESTUDIOS SOCIALES Y GESTIÓN
LOCAL

P R E S E N T A

MARTÍN FRANCISCO ZEPEDA CANSINO

DIRECTORA DE TESIS: DRA. YERI PAULINA MENDOZA SOLÍS

MORELIA, MICHOACÁN

SEPTIEMBRE, 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



ESCUELA
NACIONAL
DE ESTUDIOS
SUPERIORES
UNIDAD MORELIA

10
años
(2011-2021)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES UNIDAD MORELIA
SECRETARÍA GENERAL
SERVICIOS ESCOLARES

MTRA. IVONNE RAMÍREZ WENCE

DIRECTORA

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTE

Por medio de la presente me permito informar a usted que en la **sesión ordinaria 09** del **Comité Académico** de la **Licenciatura en Estudios Sociales y Gestión Local** de la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES) Unidad Morelia celebrada el día **03 de junio de 2022**, se acordó poner a su consideración el siguiente jurado para la presentación del Trabajo Profesional del alumno **Martín Francisco Zepeda Cansino** de la Licenciatura en **Estudios Sociales y Gestión Local**, con número de cuenta **419125554**, con el trabajo titulado: **"Colectiva Vibrando Juntas: Experiencias y aprendizajes de una estrategia familiar de vida creada desde la Economía Social y Solidaria derivada de la pandemia por COVID-19"**, bajo la dirección como **tutora** de la **Dra. Yeri Paulina Mendoza Solís**.

El jurado queda integrado de la siguiente manera:

Presidente:	Mtra. Claudia Escalera Matamoros
Vocal:	Mtra. Carla Noemí Suárez Reyes
Secretario:	Dra. Yeri Paulina Mendoza Solís
Suplente:	Dra. Carla Patricia Galán Guevara
Suplente:	Mtra. Anayatzin Ramírez Andrade

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Morelia, Michoacán a 25 de octubre de 2022.

DRA. YUNUEN TAPIA TORRES
SECRETARIA GENERAL

CAMPUS MORELIA

Antigua Carretera a Pátzcuaro N° 8701, Col. Ex Hacienda de San José de la Huerta
58190, Morelia, Michoacán, México. Tel: (443)689.3500 y (55)5623.7300, Extensión Red UNAM: 80614
www.enesmorelia.unam.mx

Agradecimientos Institucionales:

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad Morelia

Licenciatura en Estudios Sociales y Gestión Local

Agradecimientos personales:

A la Colectiva Vibrando Juntas y todas las personas que nos han acompañado en este proceso.

Jurado:

Mtra. Claudia Escalera Matamoros

Mtra. Carla Noemí Suárez Reyes

Dra. Yeri Paulina Mendoza Solís

Dra. Carla Patricia Galán Guevara

Mtra. Anayatzin Ramírez A

Resumen:

En este trabajo de tesis se desarrolla la sistematización de la experiencia de la Colectiva Vibrando Juntas, una estrategia familiar de vida que surgió de la crisis por la pandemia del COVID-19, basándose en los principios de la Economía Social y Solidaria. A lo largo de la descripción y análisis de los distintos procesos que dieron paso a la formación de la colectiva, se van articulando los principales aprendizajes de sus integrantes, los cuales son la base para realizar aportes teóricos entorno a los desafíos de las estrategias familiares desde la Economía Social y Solidaria, considerando la emocionalidad que hay implicada en ella. Los principales hallazgos de esta tesis giran en torno a la indivisibilidad de la vida familiar y, en este caso de la Colectiva Vibrando Juntas. La importancia de establecer acuerdos y objetivos claros, la forma de practicar los valores de la Economía Social y Solidaria, los cuidados de las relaciones interpersonales como familia y la memoria respecto a las motivaciones de esta iniciativa son los principales insumos para realizar aportes a la discusión teórica de la Economía Social y Solidaria y sus implicaciones organizativas y afectivas cuando se desarrolla en contextos familiares.

Abstract:

This thesis develops the systematization of the experience of Colectiva Vibrando Juntas, a family life strategy that emerged from the crisis caused by the COVID-19 pandemic, based on the principles of the Social and Solidarity Economy. Throughout the description and analysis of the different processes that led to the formation of the collective, the main learnings of its members are articulated, which are the basis for theoretical contributions around the challenges of family strategies from the Social and Solidarity Economy, considering the emotionality involved in it. The main findings of this thesis revolve around the indivisibility between the family life and, in this case, the life of Colectiva Vibrando Juntas. The importance of establishing clear agreements and objectives, the way of practicing the values of the Social and Solidarity Economy, the care of interpersonal relationships as a family and the memory regarding the motivations of this initiative are the main inputs to make contributions to the theoretical discussion of the Social and Solidarity Economy and its organizational and affective implications when it is developed in family contexts.

ÍNDICE

Introducción	1
Presentación	1
Planteamiento del problema	3
Objetivos	4
Encuadre y posicionamiento epistemológico	5
Caracterización de actoras	7
Fases de la investigación	9
División del capitulado	11
Capítulo 1. Marco teórico-metodológico	12
1.1 COVID y Economía Social y Solidaria	12
1.2 Estrategias familiares de vida	14
1.3 Diálogo de saberes	16
1.4 Sistematización de experiencias	17
1.5 Fases de la sistematización de experiencias	21
Capítulo 2. Formación de la Colectiva Vibrando Juntas	32
2.1 Autodiagnóstico	32
2.2 Planificación	37
2.2.1. Producción y precios justos	38
2.2.2. Estrategias de venta y publicidad	41
2.2.3. Banco comunitario y reglamento interno	44
Reglamento Interno del Banco Comunitario de la Colectiva Vibrando Juntas	46
2.2.4. Matriz de Marco Lógico	52
Capítulo 3. La puesta en marcha de la Colectiva Vibrando Juntas	59
3.1 Ejecución de lo planeado	59
3.2. Crecimiento e implementación en el local	60
3.3. Ciclo de retroalimentación constante	63
3.4. Otros acontecimientos a final del 2021, inicios del 2022	70
3.5. Redes generadas	71
Capítulo 4. Evaluación participativa del proceso	75
4.1. Evaluación de espacios de capacitación	76
4.2. Evaluación de estrategias de venta y publicidad	77
4.3. Evaluación de reglamento y banco comunitario	81
4.4. Evaluación de Fin y Propósito	82
4.5. Presentación de informe final de evaluación	85
4.6. Metas y recomendaciones	86

Capítulo 5. Resultados de la sistematización de experiencias: De la Acción a la Investigación	94
5.1. La investigación-acción desde la ESS	94
5.2. Resultados y reflexiones de la sistematización	95
5.2.1. Aprendizajes de la etapa de formación	99
5.2.2. Aprendizajes de la etapa de ejecución	101
5.2.3. Aprendizajes de la etapa de evaluación	101
5.3. Reflexiones finales	102
Conclusiones	105
Bibliografía	108
Anexos	112

Introducción

Presentación

El presente trabajo tiene por objetivo realizar un análisis y sistematización de los aprendizajes obtenidos en la formación de la Colectiva Vibrando Juntas. Esta surgió como una estrategia familiar que nació (y se sitúa) en la pandemia provocada por el COVID-19, con el propósito de mejorar la economía de sus hogares a través de la Economía Social y Solidaria.

La *Colectiva Vibrando Juntas* fue conformada principalmente por las mujeres de mi familia materna. Esta familia católica está conformada por padre, madre, cinco hermanas y dos hermanos. Las dificultades económicas han sido una constante en la historia de esta familia, por lo que se identifican elementos que pueden ser considerados como antecedentes de la creación de esta organización, como lo son el desarrollo de estrategias para generar ingresos extras con la elaboración casera de repostería, prendas tejidas, la venta de artículos por catálogo y la participación en tandas y cajas de ahorro.

A mediados del 2016, la mayoría de las integrantes de la Colectiva participaron en un proyecto con un esquema similar a las tandas o *flores de loto*, el cual recibía el nombre de *Telares de la abundancia*. Las participantes de este esquema debían construir una red de mujeres inscribiendo a dos personas, quienes a su vez tenían que inscribir a otras dos, de tal forma que la iniciadora de la red recibía por parte de ocho personas \$24,000 de cada una de ellas. Recién iniciada su participación en este proyecto pareció rendir frutos; sin embargo, pronto, por la dificultad de conseguir tal cantidad de dinero, fracasó. Las personas involucradas por mi familia exigieron el regreso de su dinero. A pesar de que los acuerdos del proyecto indicaban que el dinero no tenía devolución por ningún motivo, debido a la presión y el acoso, mi familia decidió endeudarse para poder regresar la mayor cantidad de dinero posible a las personas involucradas por ellas.

Este endeudamiento trajo una crisis en toda la familia, la cual se enfrentó, en un primer momento, de forma individual. Por ejemplo, fue cuando Mago, tuvo que hacer repostería casera para vender en su oficina y sus hijos en sus escuelas. Gaby

embolsaba botana para montar mesas de dulces en algunos eventos. Perci en ese momento tuvo la iniciativa de motivar a Brieta y a Mago a hacer lo que sabían hacer: tejer. Con la facilitación de Perci, se organizaron para vender artículos tejidos por primera vez entre ellas dos bajo el nombre de *Tresci Tejidos*. Tenían el plan de involucrar a las demás mujeres de la familia como tejedoras o como promotoras, quienes recibirían una comisión si lograban vender alguna prenda o hacer un pedido; sin embargo esa estrategia nunca funcionó, pero el negocio de *Tresci Tejidos* se mantuvo activo con sus dos socias principales desde el 2017.

Llegó marzo de 2020 y la crisis pandémica ocasionada por el Covid-19 recrudeció la crisis económica y laboral, lo que atravesó a las mujeres de mi familia y a amigas suyas. Al inicio de este periodo, se observó que la vulnerabilidad sanitaria y económica en las familias mexicanas aumentaba si no se contaban con “recursos sociales” como redes de apoyo. En estas redes de apoyo, que pueden provenir de familia, amistades, vecinos o compañeros de trabajos, fluyen intercambios que permiten a las familias ser más resilientes (Angulo et al., 2021).

July y Naye perdieron su empleo; Oli, Alep y Kar tampoco pudieron continuar con sus empleos o negocios por las medidas sanitarias impuestas y la falta de pago para Andy se recrudeció en esta época. July y Naye comenzaron a vender buñuelos de viento, Oli tortillas de harina típicas de su lugar de origen, Kar productos ecológicos y Alep salsas de aceite. Durante este tiempo Ale comenzó a tener un ingreso extra a través de la venta de repostería.

Como familia, el modo de solidarizarse en un primer momento fue haciendo consumo. No fue hasta que yo, con los conocimientos obtenidos hasta ese momento de la carrera, propuse la formación de una colectividad para generar estrategias de capacitación, promoción y ahorro. Lo planteé primero con *Tresci Tejidos*, ya que eran ellas quienes tenían mayor experiencia y con quienes podíamos invitar al resto. Una vez que vieron una posibilidad de fortalecerse a través de esta estrategia, me acompañaron a platicar con el resto para invitarlas a entablar un diálogo de necesidades y problemáticas colectivas.

Fue así como un día decidimos reunirnos para facilitar un taller al que asistieron *Tresci Tejidos*, la repostería de Ale (que después tomaría el nombre de *Gelatinas*

Vichì), *Buñuelos Las Buñuelitas* de Naye y July, *Salsa Bola* de Alep, *Guisguilocos* (una iniciativa de Perci para apoyar a Alep), *Sueño Guajiro* de Kar, las tortillas de harina de Oli, Gaby y Dany con *Pulsiwitsi* y Andy en busca de alguna idea para poder sumarse. Ese día, 19 de junio de 2020, se comenzó el proceso que se sistematizará a lo largo de esta investigación como una experiencia transformadora de la realidad de esta familia.

Planteamiento del problema

La formación de la Colectiva Vibrando Juntas surge en el marco de una problemática social que gira en torno a los ciclos de crisis económicas, las cuales son parte fundamental del mismo sistema capitalista para su posterior reproducción y fortalecimiento (Harvey, 2014). Esto implica reestructuraciones, por ejemplo, al mercado laboral, el cual encuentra formas de reproducir la precariedad y la desigualdad que sostienen al sistema capitalista y, al mismo tiempo, lo fortalecen a conveniencia de los sectores más privilegiados. La crisis pandémica ocasionada por el COVID-19 evidenció esta contradicción, ya que se recrudecieron las desigualdades, sobre todo para sectores de la población como las mujeres, quienes se ven especialmente afectadas en los entornos domésticos y por ciertas características, como ser madres solteras. Un recurso socorrido por los sectores populares para sobrevivir a las crisis es la deuda, el préstamo o los créditos, los cuales generan una cadena de endeudamientos por parte de instituciones que buscan lucrar a partir de ello, teniendo impacto no solo en la economía de los hogares, sino también en su dimensión emocional y en las desigualdades de género (Villarreal, 2004). Las deudas generan un efecto de bola de nieve de la cual es difícil salir.

De las crisis económicas, incluso desde antes de la pandemia, han surgido alternativas de ayuda. Se han generado estrategias solidarias que parten de las relaciones de vecindad, amistad o parentesco. Algunas otras se plantean como estrategias alternativas, pero en realidad reproducen las mismas contradicciones del sistema capitalista que generan las crisis. Este es el caso de los Telares de la abundancia, no hacen más que replicar las prácticas y valores de los modelos capitalistas y neoliberales, en donde tienes que hacer una inversión grande de capital (a través del endeudamiento, en su mayoría) para poder participar en el proyecto y

después involucrar a más personas para obtener beneficios a costa de ellas, sin un respaldo colectivo y reduciendo todo a esfuerzos individuales (Pacheco Zerda, 2018). Modelos como este, lucran con la esperanza de las mujeres y finalmente genera una reproducción de la pobreza basada en la acumulación por desposesión (Harvey, 2014).

Desde la lógica capitalista justo se parte de una idea de resolver la vida social y económica desde el individualismo. Mientras, en el marco de la Economía Social y Solidaria, se parte de las necesidades colectivas para buscar soluciones desde el cooperativismo y la solidaridad para reproducir la vida (Coraggio, 2011). De ahí, se han dado pasos a la formación de colectividades de las cuales es importante conocer sus experiencias para entender de qué forma podemos construir otro tipo de economías.

En el marco de esta problemática es que se plantea conocer cómo se configuró una estrategia familiar de vida desde la Economía Social y Solidaria ante el escenario del COVID-19. Conocer cómo este modelo de solidaridad económica ha permitido mejorar la economía de los hogares de las participantes, liberarse de deudas, encontrar formas de crédito más justas y solidarias, así como los cambios y continuidades que la organización familiar ha traído en las relaciones interpersonales de los miembros de la familia que participan. De esta manera, la pregunta central de esta tesis es ¿Cuáles son las experiencias de aprendizaje adquiridas en la formación de la Colectiva Vibrando Juntas como una estrategia familiar de vida desde la Economía Social y Solidaria? Conocer esto contribuirá a conocer la manera en la que se reconfiguran y organizan las familias ante crisis económicas, como la ocasionada por la pandemia por COVID-19, y las implicaciones que tiene generar estrategias económicas alternativas en la vida interna de las mismas.

Objetivos

Objetivo General: Analizar las experiencias de aprendizaje generadas en la formación de la Colectiva Vibrando Juntas como una estrategia familiar desde la Economía Social y Solidaria.

Objetivos específicos

1. Identificar los aprendizajes obtenidos al colaborar en la creación de una estrategia familiar de vida basada en la Economía Social y Solidaria.
2. Analizar las motivaciones y la experiencia de formación de la Colectiva Vibrando Juntas como estrategia familiar de vida.
3. Reflexionar sobre los cambios y continuidades de las relaciones interpersonales de las integrantes de la Colectiva Vibrando juntas.

Encuadre y posicionamiento epistemológico

Esta investigación parte del reconocimiento de que las experiencias vividas en carne propia son una fuente poderosa para la construcción de conocimiento (Jara, 2012). Reflexionar en torno a las experiencias nos permite reconocer el contexto más amplio del que surgen, las razones por las que acontecen y quiénes las impulsan, lo que resulta relevante debido a la forma en la que ven el mundo según el lugar que ocupan en las estructuras sociales (Puig, 2017). Construir este conocimiento no solo sería valioso para la academia, sino también para aquellos actores que forman parte de la experiencia misma.

Se sistematizará una experiencia que se ha desarrollado en un contexto sin precedentes: la pandemia ocasionada por el COVID-19. Los procesos que están ocurriendo en respuesta a las múltiples crisis que ha traído consigo la pandemia, son históricos y deben no solo documentarse, sino analizarse para encontrar en ellos nuevos aprendizajes y conocimientos. Este es el caso de Colectiva Vibrando Juntas, por lo que sistematizar la experiencia de esta estrategia familiar de vida desde la Economía Social y Solidaria, se vuelve pertinente y necesaria. Dicha sistematización se realizará bajo los enfoques de la Educación Popular y de las Epistemologías Feministas, ya que son pertinentes para la construcción de conocimiento situado con las actoras involucradas a partir de su experiencia vivida y su posicionalidad (Puig, 2017), de las cuales se obtienen saldos pedagógicos que nutren los saberes del grupo y de la misma academia (Jara, 2012), lo que implica un reto metodológico, ético y político.

En este sentido, la particularidad del contexto y situación de esta experiencia, posibilita aportar a teorías que requieren obtener aprendizajes desde la experiencia de esta coyuntura. Es así como se busca abonar a los siguientes aspectos:

- La teoría de las Estrategias Familiares de Vida, al comprender sus motivaciones, causas, contradicciones y su propia lógica interna para mejorar sus prácticas.
- Documentar la experiencia de mujeres que son constructoras de su propio futuro, autonomía y reconocimiento al trabajo de cuidado y cuidado colectivo (Torres, 2008).
- La construcción de más teoría respecto a la Economía Social y Solidaria, ya que esta debe nutrirse de las experiencias de las personas que la viven (Dubeux et al., 2012).
- Mostrar que el contexto y las estructuras sociales moldean la vida emocional de los sujetos, como lo hace la Antropología de las emociones (Le Breton, 2012), pero que a través de crear condiciones contextuales alternativas a través de un proceso transformador, se puede mejorar la vida emocional de las implicadas y su relación entre ellas.

De esta forma los ejes del ejercicio de sistematización son:

- Identificación de las motivaciones de la formación de la Colectiva Vibrando Juntas.
- Cambios y continuidades en las relaciones interpersonales de las integrantes de la familia involucradas en la Colectiva Vibrando Juntas.
- Aprendizajes obtenidos de la Economía Social y Solidaria a través de la experiencia de la Colectiva Vibrando Juntas.

Estas aportaciones se constituirán a partir de las interpretaciones, saberes y sentires propios de la experiencia viva y real de quienes están involucradas en este proceso. Lo que significa que esta es una apuesta epistémica, política, ética y metodológica para la construcción de conocimiento y articulación de saberes.

Este esfuerzo no solo nutrirá a la academia o facilitará el diálogo entre saberes. Su objetivo principal es facilitar que el grupo de la Colectiva Vibrando Juntas tenga una mejor entendimiento de su proceso, refuerce sus aprendizajes, les de pautas para mejorar sus prácticas, consolidar su identidad colectiva y construir pilares éticos y políticos que se traducen en fuerzas para sostener su esfuerzo.

Caracterización de actoras

La *Colectiva Vibrando Juntas* fue conformada principalmente por las mujeres del núcleo familiar. Comenzaré haciendo una breve descripción de las integrantes de la familia que históricamente han sido parte activa de la Colectiva y de sus situaciones particulares. Aparecen sus pseudónimos, con su consentimiento informado en toda la tesis. El orden en el que serán presentadas está en función de su edad y rol familiar.

Mago tiene 52 años. Es la hermana mayor de la familia. Desde niña aprendió a tejer con los conocimientos de su madre y abuela materna. Tuvo que abandonar los estudios después del bachillerato para dedicarse por completo al trabajo y aportar al ingreso familiar. Desde entonces conserva el mismo empleo (una plaza administrativa en la educación pública), lo que le ha permitido tener cierta estabilidad económica. En las crisis económicas que ha vivido en su matrimonio, desarrolló estrategias para generar ingresos extras, tales como la elaboración casera de repostería la cual vendía ella misma en su oficina y sus hijos en sus salones de clase. Es madre de dos mujeres y un hombre, de los cuales **Perci** (con 27 años de edad, ingeniera, independiente y casada) y **Martín** (yo, con 22 años de edad y estudiante de Estudios Sociales y Gestión Local) han estado involucrados en la Colectiva.

Brieta tiene 50 años. Aprendió a tejer desde niña con las enseñanzas de su madre y abuela. De igual forma tuvo que abandonar sus estudios para dedicarse completamente a trabajar, con una plaza que también conserva hasta la fecha. Aunque no necesariamente es madre soltera, prácticamente ha sido ella el sostén de sus tres hijas y ha construido sola el patrimonio que hoy tienen. En algunas ocasiones, la gente que sabía que tenía habilidad para el tejido, le hacía pedidos de ciertas piezas, con lo que obtenía un ingreso extra. Con el mismo fin, se dedicaba con mayor intensidad a la venta por catálogo de diferentes artículos y llegó a participar en tandas y cajas de ahorro organizadas por compañeras de trabajo. **Gaby** (con 24 años de edad e ingeniera) y **Dany** (con 20 años de edad y escolaridad de bachillerato) son dos de sus hijas que han participado en la Colectiva.

Ale tiene 49 años. Logró estudiar la Licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Matemáticas, por lo que se ha desempeñado como docente en la educación pública. Es madre soltera de una mujer y un hombre. Sus conocimientos

de repostería, adquiridos a través de su madre y de cursos de capacitación, también le han traído ingresos extras en otros momentos. Además también ha participado en tandas y cajas de ahorro.

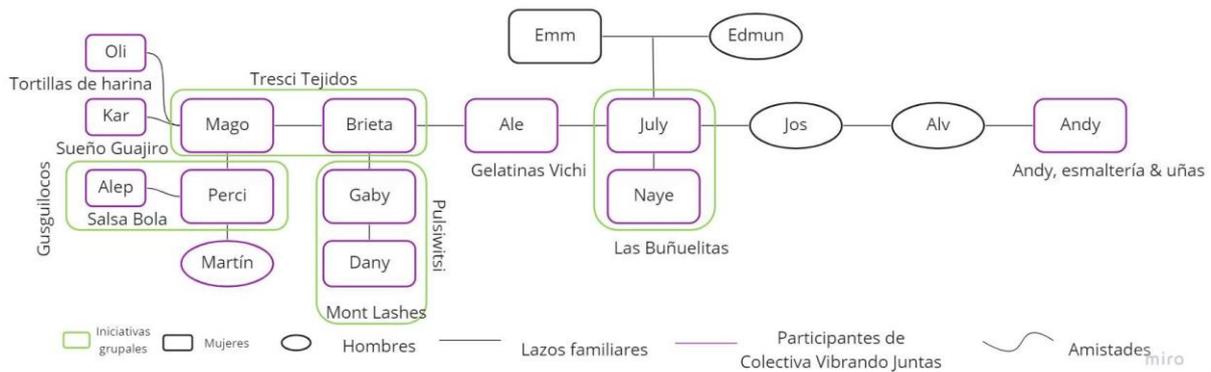
July tiene 48 años. No terminó sus estudios y nunca ha tenido un empleo fijo, por lo que por mucho tiempo ha intentado autogestionarse el empleo con diversas dificultades. Se casó a los 19 años y se divorció tiempo después por causa de la violencia intrafamiliar. Cuando las deudas le han llegado a amenazar de manera más fuerte, sus hermanas se han movilizado para ayudarla, aunque su solidaridad con ella es una constante de la dinámica familiar. Es madre de dos hombres y una mujer de nombre **Naye** (con 28 años de edad y escolaridad de bachillerato), quien también estuvo involucrada en la Colectiva. Actualmente ninguna de las dos es parte de *Colectiva Vibrando Juntas*.

Andy tiene 38 años. Estudió la Licenciatura en Educación Preescolar, por lo que se ha desempeñado como educadora en el sector público. Debido a que su plaza es por parte del estado de Michoacán, ha atravesado por periodos largos de incumplimiento de pago, por lo que también se ha dedicado a la venta por catálogos para lograr sostener a su hijo e hija, ya que es madre soltera.

Oli, Kar y Alep son amigas de las integrantes de la familia. Por mucho tiempo se habían dedicado a sus negocios, a empleos intermitentes o lograban sostenerse por medio de apoyos educativos para estudiar el posgrado. Actualmente ninguna de ellas forma parte de la Colectiva. Oli la abandonó en las primeras sesiones de formación, mientras que Kar y Alep durante la implementación del local comercial.

A continuación, a modo de mapa de actores, presento este familiograma que explica con más detalle las relaciones de parentesco que se acaban de describir, por lo que fue necesario colocar a miembros de la familia que no necesariamente participan en la Colectiva, sólo con motivos de explicar la estructura familiar. Por otra parte este diagrama también explica la forma en la que están integradas las iniciativas pertenecientes a la Colectiva.

Figura 1. Familiograma



En esta figura observamos las integrantes iniciales de la Colectiva, así como las iniciativas con las que se adscribían en ese momento. Encerrados en cajas color verde, encontramos las iniciativas que se conformaban por más de una persona, mientras que, las iniciativas individuales se indican por debajo del nombre de su representante.

Fases de la investigación

El proceso de investigación y elaboración de la presente tesis se compone de cuatro grandes fases que fueron retomadas de la Investigación-Acción Participativa (IAP) y adaptadas al proceso de formación de la Colectiva Vibrando Juntas. La IAP es una apuesta epistémica para la construcción de conocimiento desde una aproximación distinta hacia las personas con las que trabajamos, ya que pasan de ser sujetos de estudio a actores con la capacidad de transformar su propia realidad. Esta metodología provee herramientas que facilitan el autoanálisis y, en esa medida, la toma de decisiones para construir alternativas en torno a problemáticas, necesidades o áreas de oportunidad generadas de manera colectiva (Melero Aguilar, 2012).

Convencionalmente la IAP comprende fases que van desde la negociación de la demanda, el diagnóstico, la programación y ejecución y la apertura de nuevos procesos. En la negociación de la demanda se definen los límites y alcances de la investigación, para dar paso a la fase diagnóstica y comenzar a conocer las fortalezas y debilidades de un grupo; posteriormente se programan acciones para atender las situaciones identificadas, se ejecutan y posteriormente se evalúan para conocer su funcionamiento y abrir nuevos procesos (Francés et al., 2015). Con base en esto, las

etapas del proceso de Colectiva Vibrando Juntas tuvieron lugar en los siguientes momentos.

Fase 1. Formación de la colectiva

Esta primera fase tuvo lugar en el año de 2020 cuando comenzamos a construir de manera conjunta la idea de formar una colectiva. De alguna manera se partió de un ejercicio de negociación de la demanda que en nuestro caso podríamos denominar como una exploración de la posibilidad de asociarnos como colectiva y atender en conjunto las crisis económicas que atravesaban algunas integrantes de la familia. Asimismo, en el marco de esta primera fase realizamos un ejercicio de autodiagnóstico a través de técnicas como el análisis FODA, el cuadro de situación y el Árbol de problemas.

Fase 2. Elaboración de plan de acción y puesta en marcha

La segunda fase de Investigación Acción Participativa consistió en acompañar y facilitar la elaboración de un plan de acción a través de diversas actividades como las estrategias de venta colectiva o la creación del banco comunitario. De esto derivó la puesta en marcha de las acciones específicas entre las que destacan la publicidad en redes sociales, la creación de cajas de ahorro, entre otras.

Fase 3. Evaluación y apertura de nuevos procesos de investigación

Esta tercera fase de la IAP consistió en la realización de un ejercicio de autoevaluación donde colaboré en la elaboración y aplicación de los instrumentos y la retroalimentación. Asimismo, esta fase me permitió plantear con la Colectiva la propuesta de realizar una sistematización de experiencias y generar un producto de investigación a través de la presente tesis.

Fase 4. Sistematización de experiencias

Esta última fase tuvo lugar durante los meses de febrero y abril de 2022. Consistió en realizar una serie de actividades de diálogo y reflexión que describo detalladamente a lo largo de la tesis. En el marco de esta última fase se realizó el trabajo final de titulación y la elaboración de un material de devolución para la Colectiva.

Cabe mencionar que mi formación en la Licenciatura de Estudios Sociales y Gestión Local me brindó las herramientas teóricas y metodológicas descritas anteriormente para gestionar este proceso. Me permitió tener los enfoques teóricos necesarios para analizar las distintas situaciones que se atravesaron a lo largo del proceso y proponer metodologías de acción, lo que generó un proceso de investigación-acción comprometida y militante, reafirmando el posicionamiento político, ético y epistémico que formé en mi paso por la licenciatura.

División del capitulado

En el capítulo 1 denominado “Marco teórico-metodológico” se exponen los debates teóricos en los que se sitúa esta tesis y de los que busca aportar. Se hablará de la relación del COVID-19 con la Economía Social y Solidaria, las Estrategias familiares de vida y el Diálogo de saberes. Esto último nos llevará a abordar la metodología de la sistematización de experiencias y las fases que siguió este proceso.

El capítulo 2 tiene como objetivo exponer el proceso de “Formación de la Colectiva Vibrando Juntas”. En este se exponen las fases de autodiagnóstico y planificación de los componentes que permitieron configurar una Matriz de Marco Lógico (MML). Finalmente se expondrán los aprendizajes de esta etapa.

El capítulo 3, “La puesta en marcha de la Colectiva Vibrando Juntas”, aborda la manera en la se ejecutó lo planeado, el crecimiento y la implementación de un local comercial, un ciclo de retroalimentación y otros acontecimientos entre los años de 2021 y 2022. Se cierra el capítulo con los aprendizajes de los procesos que están englobados en esta fase de ejecución.

El capítulo 4 aborda la “Evaluación participativa del proceso”. Por lo tanto, de manera detallada se muestran las mediciones de cada uno de los componentes de la MML elaborada en la fase de planeación. Igualmente, se presentan los aprendizajes obtenidos de la fase de este proceso.

El capítulo 5, “Resultados de la sistematización de experiencias: De la Acción a la Investigación”, aborda las reflexiones que surgieron del proceso de sistematización. Además se reflexiona acerca de las posibilidades que ofrece la Economía Social y Solidaria para generar procesos de investigación-acción.

Capítulo 1. Marco teórico-metodológico

1.1 COVID y Economía Social y Solidaria

La pandemia agudizó las desigualdades y crisis económicas, laborales, políticas y sociales sobre todo para los sectores populares y las clases medias del mundo (Casalis, 2021). Estas crisis atraviesan subjetividades como la racialidad, el origen étnico, el género, la orientación e identidad sexual y la edad; para algunos representa violaciones a sus derechos, la imposibilidad de habitar espacios, continuar con planes y formas de vida y una amenaza para la reproducción y sostenimiento de la vida (Zepeda, 2022).

En un panel organizado por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), se mencionó que la crisis pandémica coexiste con varias crisis preexistentes, generando una multiplicidad de crisis que se relacionan entre sí, las cuales evidencian las fallas, contradicciones y, a la vez, los pilares del sistema neoliberal en el que nos encontramos. Evidencian que este sistema ha debilitado el accionar del Estado y precarizado el mercado laboral. Las medidas sanitarias impuestas, lejos de proteger la vida, tienen el fin de proteger al Estado y al capital de estas múltiples crisis y evadir el cuidado de la vida misma; quienes se benefician de este sistema buscan seguir acumulando riquezas a pesar de perpetuar un modelo que reproduce la muerte. Este sistema destruye todo lo que sostiene la vida, el medio ambiente, las relaciones interpersonales (promoviendo el individualismo y la meritocracia) y nos hace creer que frente a una crisis como la que estamos atravesando, estamos solos y las soluciones solo vendrán de lo privado e individual (Vommaro et al., 2020).

El neoliberalismo ha impactado también la dinámica de las familias y su íntima cotidianidad. Las unidades domésticas sufren crisis y frustraciones en deseos y necesidades provocadas por la exclusión social que lleva a las familias a truncar sus proyectos de vida (Sabaté & Hintze, 2004). Además, durante el confinamiento por el COVID-19, se intensificaron las labores de cuidado al interior de los hogares, reproduciendo las desigualdades que devienen del género y las jerarquías de edad, sin mencionar la dificultad de sostener la vida de las familias de quienes perdieron su sustento económico (Zepeda, 2022).

De esta manera se podría llegar a pensar que las estrategias de Economía Social y Solidaria son una respuesta crítica al neoliberalismo; sin embargo son parte de la heterogeneidad productiva de América Latina, ya que han coexistido con el sistema capitalista en otros momentos históricos como respuesta colectiva y popular ante las dificultades económicas, pero también como parte de formas de vida no occidentales (Casalis, 2021). José Luis Coraggio (2011) define la Economía Social y Solidaria como un sistema que asegura la base material para una sociedad justa y equilibrada que antepone las necesidades colectivas para la reproducción de la vida, lejos de la lógica de competencia, acumulación y explotación.

La Economía Social y Solidaria es un modelo de economía alternativa al capitalismo que tiene por objetivo sostener la reproducción de la vida y transformar las relaciones sociales que rodean los procesos económicos (Coraggio, 2011), así como generar ingresos bajo mejores condiciones laborales que las que ofrece el modelo capitalista, transformar la realidad, valorizar a los trabajadores como sujetos y no como factores de producción (Casalis, 2021). Incluso, desde la Economía Social y Solidaria se cree posible la construcción de mejores comercios a través del precio justo, el cual es el resultado de las relaciones sociales que se establecen a través del mercado en donde, por medio de un intercambio recíproco, el productor y el consumidor deciden el valor del producto o servicio según lo que resulte más beneficioso para ambos en la misma medida (Razeto, 2007).

La Economía Social y Solidaria promueve los valores de solidaridad, justicia, cooperación, autonomía y construcción ciudadana. Constituye en sí misma una alternativa para la construcción de tejido social, lo que implica el reconocimiento de los deseos de las personas como forma de construcción política vinculada a las necesidades y demandas locales (Casalis, 2021). A través de esto, se van construyendo y definiendo los valores que permitan establecer prácticas que disten de los valores del modelo capitalista, tales como el individualismo, el ventajismo, el lucro, entre otros. Permite politizar lo personal y reconocerlo como público, lo cual ha sido un potencial de agencia ante la pandemia a través de la construcción de lazos solidarios (Zepeda, 2022).

Dona J. Haraway (2020), en una conferencia utiliza los postulados de su libro *Seguir con el problema* para analizar la coyuntura pandémica. Sugiere que debemos pensar en posibles formas de darle continuidad a aquello que sostiene la vida en medio de este sistema de muerte (el neoliberalismo encrudecido por la pandemia) y

crear condiciones para darle presente y futuro. Esto requiere de un trabajo de cuidado que ponga en el centro la vida y reconozca la multiplicidad de redes y esfuerzos que nos sostienen, las cuales no se pueden obtener del mercado (Carrasco, 2013). Esto permite pensar en que la Economía Social y Solidaria es una posibilidad para impulsar la reproducción sostenible de la vida.

Para muchas familias en tiempos de crisis, propuestas como la de la Economía Social y Solidaria se convierten en un resguardo, no solo económico, sino por la contención colectiva que brindan a las personas al estar en un mismo proceso y en situaciones similares (Sabaté & Hintze, 2004). Dicha contención colectiva atraviesa la vida emocional de las personas (Le Breton, 2012) y la transforma al participar en organizaciones que apuestan por otras condiciones de vida. De esta manera, buscan la forma de reproducir la vida en medio de la crisis y pensar en la posibilidad de un futuro mejor para ellos, a través de redes de apoyo que se ven fortalecidas por los principios que rigen la Economía Social y Solidaria.

La Economía Social y Solidaria fue la alternativa, y al mismo tiempo la apuesta, que hizo mi familia para resolver de manera colectiva las diversas crisis que nos atravesaban al inicio de la pandemia. Colaborar bajo este modelo ha traído consigo una serie de aprendizajes y cambios en la forma en la que nos pensamos colectivamente como familia y nos ha brindado la oportunidad de encontrar otros caminos posibles para afrontar las adversidades económicas.

1.2 Estrategias familiares de vida

En la década de los setenta se generó una corriente de estudio latinoamericana acerca de las maneras en las que los sectores populares resisten a las crisis económicas. Se comenzó haciendo una crítica al concepto de capital social, ya que consideraba que debido a su devenir epistémico desde el norte global, desvanecía las particularidades de las múltiples relaciones sociales a las que se refiere. En concreto, esta corriente consideraba que llamar “capital” a estas relaciones, neutralizaba las desigualdades del neoliberalismo, cuya imposición coincide en tiempo con la creación del concepto de capital social (Hintze, 2004).

Así fue como se propuso la categoría de *estrategias de supervivencia*, la cual buscaba entender la forma en la que los sectores populares reproducen la vida en un sentido amplio. Esta nueva categoría recalca que las relaciones entre grupos no son

independientes de su cultura, ideología y políticas constitutivas de lo social, por lo que deben ser consideradas como procesos y no como recursos (Hintze, 2004). Susana Torrado (1981) complementa este aporte con una nueva categoría: Estrategias Familiares de Vida.

Las Estrategias Familiares de Vida hacen referencia a las estrategias que emplea una familia para cubrir sus necesidades a través de la selección de diferentes recursos y de la construcción de relaciones con otros sectores sociales o grupos a través de procesos transformadores que emprenden en conjunto. De esta manera las estrategias son un nexo entre las elecciones personales y las condiciones sociales del contexto y de la situación particular de las familias. Es decir, las decisiones se toman dentro de un contexto, por medio de las experiencias y del conocimiento de las relaciones sociales con las que cuentan. Desde ahí, se construyen redes de intercambio recíproco como un recurso social para sobrevivir y proveer seguridad en todo sentido (Torrado, 1981).

Estas redes parten de la cercanía, la confianza, de la capacidad de establecer relaciones recíprocas y de sentir cierta familiaridad y sentido de pertenencia, lo que hace de la familia una red de apoyo para resolver las crisis y la vida misma (Lomnitz, 1975). De las estrategias familiares de vida nacen iniciativas que traen impresos los valores, tradiciones, costumbres, dinámicas y problemáticas inculcados o propios del núcleo familiar, por lo que esto forma parte fundamental de sus características, involucrando un alto nivel de emocionalidad sobre los procesos implicados (Soriano-Hernández & Hernández-Romero, 2017). De esta manera, se entiende a la Colectiva Vibrando Juntas como una Estrategia Familiar de Vida, ya que ha movilizado a la red familiar para dar solución a la crisis económica generada por la pandemia y para crear un plan de vida en conjunto.

De este tipo de procesos, que resultan transformadores, surgen cambios a nivel personal, colectivo y social (Jara, 2012). Es por eso que sistematizar la experiencia de Colectiva Vibrando Juntas permitirá identificar los aprendizajes obtenidos al conceptualizarse como una Estrategia Familiar de Vida a través del diálogo de saberes.

1.3 Diálogo de saberes

El diálogo de saberes es un proceso de construcción de conocimiento colectivo que implica escucharse entre todas y todos los actores involucrados, con atención y cuidado (Freire, 2002). Como parte de las consideraciones epistémicas de este proceso, se deben reconocer las posicionalidades de cada uno de los sujetos implicados, es decir, la forma en la que ven y entienden la vida debido al lugar que ocupan socialmente y a la manera en la que se relacionan estructuralmente. Esto constituye para cada sujeto un régimen de sentido, por lo cual es importante reconocer la posicionalidad para identificar el lugar desde el que generamos conocimiento y entender la parcialidad y situacionalidad del mismo. Pensar o construir conocimiento con otras personas es crear patrones nuevos de pensamiento a partir de la combinación de los distintos regímenes de sentido de las personas implicadas en el proceso. Así, se crean categorías que poseen y posibilitan mundos particulares por lo que es importante identificar cómo y para qué se puede utilizar ese nuevo conocimiento o saber (Puig, 2017).

Pablo Inostroza (2018) recupera el concepto de *ecología de saberes* de Boaventura de Sousa Santos como una propuesta ética, política y metodológica para articular diferentes saberes respetando la diferencia entre ellos. Se deben crear las condiciones para que estos saberes puedan coexistir y para que los sujetos encuentren en su relación la posibilidad de crear saberes nuevos con potenciales transformadores para ellos mismos (Inostroza, 2018), a pesar de estar compuestos por partes diversas y hasta contradictorias. La vinculación de estos saberes con otros, deben generar propuestas teóricas nuevas para evitar que pierdan su particularidad y potencial transformador (Rivera Cusicanqui, 2018). Para mí, esto es a lo que se aspira al hacer una Sistematización de Experiencia.

Esto se pretende lograr al recuperar y poner a dialogar los saberes que poseen de su propia experiencia las personas involucradas en procesos de Economía Social y Solidaria y, en concreto, de la Colectiva Vibrando Juntas, lo que a su vez permitiría construir conocimiento desde organizaciones familiares. Al realizar la sistematización de manera participativa, se estará creando un conocimiento contextual y subjetivamente situado y parcial por la particularidad del proceso, de los sujetos y sus sentires implicados. De las propias interpretaciones que hagan los sujetos de su proceso, se harán generalizaciones que se convertirán en aportaciones a la teoría y

práctica existentes, las cuales serán totalmente inéditas y podrán facilitar el diálogo con otras experiencias. Además, permitirá a los mismos sujetos reforzar sus aprendizajes, identificar el lenguaje común que conforma su identidad colectiva, generar capacidades, potencialidades, autoconfianza, empatía, diálogo interpersonal y nuevas relaciones de poder que favorezcan a todo el grupo y al proceso en sí mismo (Jara H., 2012). Permitirá a las actoras encontrar en su historia posibilidades y no determinaciones (Freire, 1997).

1.4 Sistematización de experiencias

La Sistematización de Experiencias es un proceso reflexivo que deviene de corrientes teórico-prácticas que buscan redefinir los marcos de construcción de conocimiento y los modelos de intervención social, tales como el Trabajo Social Reconceptualizado, la Educación Popular, la Comunicación Popular, el Teatro del Oprimido, la Teología de la Liberación, la Teoría de la Dependencia y la Investigación-Acción Participativa (Jara, 2012). Todas estas apuestas, han impreso en la Sistematización de Experiencias su carga epistémica, política, ética y metodológica que hacen de esta práctica un proceso amplio, complejo y profundo que vale la pena desmenuzar.

Según Oscar Jara (2012), las experiencias son procesos históricos y complejos en los que intervienen diferentes actores en contextos sociales y situaciones particulares. Se refieren a procesos que son a la vez personales y colectivos que abarcan dimensiones objetivas y subjetivas de la realidad histórico-social. Es así como todas las experiencias nacen de y en un contexto político, económico y social particular, situado geográficamente y con implicaciones a diversas escalas. El contexto en el que se desarrolla cada experiencia es parte medular de la misma, sus condiciones son las posibilidades de existencia de las experiencias y si no se entienden las condiciones del contexto es imposible entender la experiencia misma. Las experiencias también son influenciadas por las situaciones particulares en las que se desarrollan, las cuales pueden ser institucionales, grupales o personales. Las condiciones de estas situaciones particulares son lo que dan una dimensión propia e irrepetible a cada experiencia.

Hay que considerar que una experiencia se puede referir a un proceso planificado o a algo que ocurrió de manera espontánea. En ella están presentes las interpretaciones y percepciones de las personas que ahí participan y se entrelazan de manera objetiva y subjetiva con los factores del contexto y de la situación particular en la que se desarrolla la experiencia, es decir, que se ven las cuestiones estructurales de la sociedad atravesadas en las relaciones colectivas e historias personales. Las relaciones sociales y personales no solo están dadas por el contexto y la situación, sino que también son características particulares de las experiencias, ya que siempre existen relaciones de poder (llámese opresión, subordinación, solidaridad o crecimiento mutuo). Son las personas las que generan los procesos y las que impulsan que esos procesos sean de transformación, por lo que las experiencias siempre estarán marcadas por los sueños, temores y expectativas de las personas que la conforman y, a su vez, las experiencias tienen el potencial de impactar la vida de las personas y a las condiciones del contexto que las rodea. Es por eso que las experiencias son lugares vivos de creación de nuevos saberes. (Jara, 2012).

Es así como la sistematización es un proceso de reflexión personal y colectiva en torno a una práctica vivida. Sistematizar es realizar una reconstrucción de lo ocurrido con el objetivo de provocar una mirada crítica para producir nuevos conocimientos y hacer dialogar los saberes, condiciones, sentires y memorias que dieron lugar y sostén al proceso. Implica ordenar todos los elementos de la experiencia para que todas y cada una de sus partes tengan sentido y ubiquen su razón de ser, potencialidades y limitaciones. Busca recuperar el significado que ha tenido el proceso para los implicados y la coherencia entre lo que se pretende hacer y lo que en la realidad sucede (Jara, 2012).

Entonces, la Sistematización de Experiencias es una propuesta para la elaboración teórica desde los sujetos que viven las experiencias y para superar la división entre práctica y teoría, es decir, construir nuevas aproximaciones teóricas a partir de la experiencia. Es por eso que su metodología, en el sentido amplio, considera la dimensión ética, política y organizativa que conlleva producir conocimiento desde la experiencia. Como ya se ha dicho, la Sistematización de Experiencias no solo es una cuestión descriptiva o de documentación, sino que es un

proceso de interpretación y crítica de los procesos para recuperar, recontextualizar y analizar los saberes que anteceden y surgen de las experiencias. A través de su problematización, los saberes de la experiencia se convierten en saberes críticos que después pueden dialogar con otros saberes o aproximaciones teóricas, es decir, que se inicia un proceso de investigación-aprendizaje de algo totalmente inédito (Jara, 2012). La Sistematización de Experiencias replantea la relación sujeto-objeto, siendo el sujeto parte activa de su propio estudio, creando de manera participativa un conocimiento transformador que genera nuevas realidades y posibilidades epistémicas, teóricas y políticas para los propios sujetos.

Para lograr esto es necesario penetrar en el interior de la dinámica de las experiencias, ubicar sus elementos, sus tensiones, contradicciones y decisiones tomadas con el fin de entender la propia lógica del proceso. Esto permitirá que se identifiquen los aprendizajes pertinentes para enriquecer la teoría y dar cuenta de las rupturas o continuidades del proceso que permitan mejorar las prácticas al interior del mismo. Además, le posibilita a los actores reconocer las particularidades de su proceso, darle sentido a su quehacer a través de la apropiación de la experiencia y a pensar en posibilidades para el futuro (Jara, 2012).

Según Jara Holliday (2012, p. 75) estas son las principales características de una Sistematización de Experiencia:

- Produce conocimientos desde la experiencia que apuntan a trascenderla. Son conocimientos situados que permiten abstraer elementos para hacer generalizaciones a través de la comprensión conceptual, lo que a su vez podría transformarla.
- Recupera lo acontecido para interpretarlo y obtener aprendizajes. Busca encontrar las razones de fondo por las que el proceso se dio de esa manera y la relación entre esos factores (causas, consecuencias, efectos, reacciones, contradicciones, rupturas, continuidades, vínculos, complicidades, etc.). Es de ahí donde se obtienen los aprendizajes, de comprender la coherencia o incoherencia del proceso al relacionar todos los elementos con la totalidad de la experiencia.

- Valoriza los saberes de las personas involucradas. Pone atención a las interpretaciones que hacen las personas de su propio proceso, además de que refuerza las propuestas que nacen desde los saberes populares.
- Permite identificar las tensiones entre el proceso y el proyecto, es decir, que permite registrar los cambios y adecuaciones que se hicieron respecto a lo planeado. Esto ayuda a identificar por qué y cómo se tomaron ciertas decisiones, las etapas que tuvo el proceso en realidad y su relación entre ellas. De aquí nacen interpretaciones que derivan en aprendizajes.
- Identifica los aprendizajes obtenidos. A través de la mirada crítica de la experiencia se logran identificar problemáticas, tensiones o contradicciones, lo que a su vez puede conducir a una transformación y mejora del proceso. Permite comprender los desafíos del presente para plantear posibilidades para el futuro, lo que puede significar cambiar de metodología, apegarse a los objetivos, priorizar actividades, recuperar iniciativas dinamizadoras, reafirmar o valorar trabajos o considerar nuevos factores para la planeación. Aprender de las experiencias es un desafío metodológico, técnico y político, porque permite apropiarse de lo vivido, construir nuevos conocimientos, capacidades y poder.
- Documenta experiencias y genera materiales comunicativos que faciliten el diálogo de saberes.
- Fortalece las capacidades individuales y colectivas. Permite desarrollar nuevas sensibilidades e ideas que pueden sumar a todo el colectivo cuando hay aportes diversos que se articulan. El debate y el disenso que puede provocar el proceso de sistematización en los involucrados en la experiencia, abona no sólo a la construcción teórica, sino también de principios éticos-políticos de convivencia y acción. Refuerza las razones por las que se inició el proceso y suma a la construcción de la identidad colectiva.

- Los actores son los protagonistas y sujetos activos en el proceso de sistematización. Esto permite mirar la experiencia de la manera en la que en realidad sucedió.

De esta forma, Oscar Jara (2012, p. 61) resume la definición de Sistematización de experiencias de la siguiente manera:

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica y el sentido del proceso vivido en ellas: los diversos factores, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.

La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias vividas (sus saberes y sentires), comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. (2012, p. 61)

La experiencia a sistematizar en este trabajo es de una red familiar de mujeres, llamada Colectiva Vibrando Juntas, que busca mejorar la economía de sus hogares a través de la Economía Social y Solidaria. Esta iniciativa nació (y se sitúa) en la pandemia provocada por el COVID-19, la cual fue decretada en México en marzo de 2020. A continuación se presenta la manera en la que se realizó el ejercicio de sistematización de esta experiencia.

1.5 Fases de la sistematización de experiencias

La metodología de la sistematización de esta experiencia fue elaborada en consideración a los cinco momentos que propone Oscar Jara (2012). Esta propuesta permite llevar un proceso ordenado y con una coherencia lógica acumulativa que permita cumplir con los objetivos de la sistematización de una manera óptima. Se describe cada uno de ellos a continuación:

1. El punto de partida es la experiencia. Las sistematizaciones deben partir de la experiencia propia o concreta de cierto grupo o situación. Se deben contar con todos los insumos y registros de la experiencia necesarios para arrancar con las siguientes fases.
2. Formular un plan de sistematización, el cual tiene que ser diseñado de manera participativa. Este plan debe considerar:
 - La definición del objetivo de la sistematización, es decir, la utilidad, sentido y el resultado esperado de la sistematización. Para esto es necesario considerar la estrategia o misión general del grupo.
 - La delimitación del objeto de sistematización, es decir, identificar las experiencias concretas de las que se necesita reflexionar según el objetivo de la sistematización.
 - La definición de los ejes de sistematización. Esto se logra a partir de relacionar entre sí los aspectos centrales de la experiencia.
 - La identificación de las fuentes de información requeridas. Es necesario saber si los registros nos darán toda la información o si es pertinente recurrir a otras fuentes.
 - La definición del procedimiento a seguir, es decir, definir las fases, momentos y herramientas que serán útiles a lo largo del proceso de sistematización.
3. Recuperar el proceso vivido. Este es el momento descriptivo y narrativo, el cual se construye en dos momentos:
 - Reconstrucción histórica: Se registra cronológicamente lo acontecido durante el proceso, además de registrar lo que ha acontecido en el contexto exterior de la experiencia.
 - Ordenar y clasificar información: A través de los ejes de sistematización, se comienza a definir etapas o fases del proceso, lo que permitirá identificar sus componentes. Esto es un primer ejercicio interpretativo el cual generará las primeras preguntas críticas.
4. Reflexiones de fondo. Se analiza por separado cada una de las fases previamente definidas con las preguntas críticas y los ejes de sistematización. En este momento se identifican las contradicciones, tensiones, patrones, las interacciones entre los procesos individuales y colectivos y las causas o motivaciones de lo acontecido. Esto último es lo que dará paso a la

identificación de los aprendizajes obtenidos durante el proceso. Este momento propicia un ecosistema de saberes.

5. Puntos de llegada. En este momento se formulan las conclusiones, es decir, las afirmaciones que den respuesta a los objetivos y a los ejes de sistematización. Se pueden elaborar recomendaciones para las prácticas futuras y se puede dar paso a la creación de materiales comunicativos para difundir los resultados de este proceso.

Para esta sistematización en específico, se elaboró la siguiente propuesta metodológica en los siguientes pasos:

1. Partir de la experiencia de la Colectiva Vibrando Juntas. Se identificaron los insumos y registros necesarios para comenzar con la sistematización, tales como cartas descriptivas, sistematizaciones de talleres, documentos elaborados colectivamente como el reglamento interno, el sistema del banco de ahorro, la Matriz de Marco Lógico inicial, entrevistas y el informe de la evaluación del proyecto.
2. Realizar el plan de sistematización de manera participativa con las integrantes de la Colectiva Vibrando Juntas. Se realizó un taller en enero de 2022 en el que se introdujo al grupo a la metodología de la sistematización de experiencias y se definieron los ejes y objetivos del ejercicio que se va a emprender.
3. Reconstruir histórica y documentalmente del proceso de la Colectiva Vibrando Juntas a través de los registros e insumos. Para este momento se construyó una matriz cronológica para la organización de la información.
4. Validar, ordenar y clasificar por fases de manera participativa la matriz cronológica por medio de un taller con las integrantes de la Colectiva Vibrando Juntas. En este momento se anotaron por separado las interpretaciones o preguntas que surjan para ser abordadas en su totalidad en el siguiente momento.
5. Realizar el análisis profundo y participativo a través de los ejes de sistematización. Se facilitó este momento con un ejercicio de memoria a través de la devolución de entrevistas sistematizadas (las cuales fueron realizadas durante un ejercicio de evaluación previo) bajo los ejes de sistematización definidos con las integrantes de Colectiva Vibrando Juntas. En este momento

se abordaron a profundidad las interpretaciones y preguntas que surgieron a lo largo del proceso de sistematización.

6. Por último, realizar un taller de cierre en donde se clarifiquen las conclusiones y aprendizajes obtenidos del ejercicio de sistematización. De igual manera se realizó una planeación para elaborar un material comunicativo que muestre los resultados de la sistematización de experiencias.

El proceso de sistematización fue iniciado una vez que se identificaron las fuentes de información, tales como cartas descriptivas, notas, sistematizaciones de talleres, ejercicios realizados en talleres, documentos o instrumentos internos como el reglamento, el banco comunitario y el informe de evaluación. Es importante mencionar que solo se cuenta con ejemplos de algunos ejercicios realizados en talleres, esto debido a que no todos los negocios que los realizaron continúan o existían en esos momentos; además estos ejercicios, permanecen desde entonces con cada una de las participantes. Con estos insumos se comenzó el plan de sistematización el cual fue diseñado de manera participativa.

A lo largo de la sistematización se describen las herramientas y la metodología implementada, sobre todo en el proceso de formación de la Colectiva, del cual formé parte como facilitador, labor que sigo desempeñando hasta el momento. Cabe mencionar que la metodología estuvo basada principalmente en lo sugerido por el *Cuadernillo del formador*, elaborado por el Ministerio de Desarrollo Social de Santa Fe, Argentina (2018). En algunos momentos también fueron utilizadas herramientas en el *Manual de las experiencias económicas populares*, publicado por la Asociación Bienaventurados los Pobres (Martínez et.al., 2005).

En una sesión, después de introducir al grupo a la metodología de la sistematización de experiencias, se plantearon las siguientes preguntas: “¿Sobre qué procesos o momentos nos gustaría reflexionar?” y “¿Qué resultados nos gustaría que arrojará esta sistematización de experiencias?”. A partir de la primera pregunta (Momento 1) definimos los ejes de la sistematización, los cuales a su vez están expresado en los objetivos específicos de esta sistematización: reflexionar sobre las motivaciones de la formación de la Colectiva, analizar los cambios y continuidades en las relaciones interpersonales e identificar los aprendizajes al colaborar desde la Economía Social y Solidaria. Por otro lado, con la segunda pregunta (Momento 2) se construyó el objetivo de la sistematización y, por ende, la de este trabajo: sistematizar

y analizar la experiencia de formación de la Colectiva como una estrategia familiar de vida.

Tabla 1. Taller de diseño de plan de sistematización

	Categoría temática	Temas
Momento 1	Evaluación y planeación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hemos alcanzado la meta o nuestro propósito? - ¿Qué más queremos lograr? ¿Hay un plan de crecimiento mayor? - ¿Cómo puedo hacer crecer más mi negocio? ¿Qué estrategias utilizar para hacerlo? - Hacer una evaluación
	Entorno familiar	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo ha aportado la Colectiva a la convivencia familiar? - ¿Cómo han sido nuestras relaciones/organización por ser familia? - ¿Qué cambió en la organización de negocio a Colectiva?
	Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué sigo aquí? - ¿Cuáles fueron los motivos de la organización? - En cuanto a la organización de la Colectiva/local, ¿me gusta mi rol?
	Redes y aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo nos hemos relacionado con otras iniciativas? - ¿Cómo hemos dado valor a nuestro trabajo?
	Retos y motivación personal	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo mi participación ha abonado a mi salud mental? - ¿La Colectiva para mí ha representado retos personales o nivel negocio? - Individualmente, ¿me gusta lo que hago?
Momento 2	Evaluación y planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la proyección pública de la Colectiva - Reconocer los logros y pendientes de la planeación inicial - Reconocer los cambios que hubo respecto a lo pensado

	Motivaciones	- Para motivarnos más
	Dinámica familiar	- Reconocer la dinámica y la puesta en práctica de nuestros valores familiares

Seguido de esta sesión, se realizó la reconstrucción histórica del proceso de formación de la colectiva con los insumos mencionados. Se colocó en una línea del tiempo (previamente elaborada por mí con los insumos identificados) los eventos de los que se tenían registro, intentando ser lo más exactos posibles en las fechas, y se hizo una breve descripción de cada uno. Incluso, se plasmaron los aprendizajes identificados o reflexiones elaboradas en ciertos momentos de los que se tenía registro.

Esta línea del tiempo fue expuesta en un nuevo taller en donde se completó con la participación de las integrantes de la Colectiva. Además, este taller tenía por objetivo dividir en etapas todo el proceso para facilitar su posterior análisis. Esto permitió a la vez definir los temas principales de la sistematización que se abordan en los siguientes capítulos de la tesis. El producto de la división de las etapas del proceso se presenta en la siguiente tabla, la cual es una tabla metodológica que sirvió de insumo para dar contenido a la tesis, así como el resto de tablas y figuras que se muestran en esta sección.

Tabla 2. Identificación de etapas del proceso

Capítulo	Etapas/Apartados y subapartados		Fecha	Evento
Formación	Diagnóstico		20 de junio de 2020	Taller autodiagnóstico
	Planificación	Producción y precio justo	27 de junio de 2020	Taller de identificación de procesos de producción
			4 de julio de	Taller de plan de

			2020	costos
		Estrategias de venta y publicidad	11 de julio de 2020	Planeación de estrategias de venta
		Banco comunitario	18 de julio de 2020	Creación del banco comunitario
		Matriz de Marco Lógico (MML)	01 de agosto de 2020	Reconocimiento de avances y creación de MML
Operación	Ejecución de lo planeado		22 de agosto de 2020	Reunión de seguimiento
			29 de agosto de 2020	Reunión de seguimiento
			05 de septiembre de 2020	Reunión de seguimiento
			10 de septiembre de 2020	Sesión de fotos
			octubre de 2020	Infección por COVID-19
			15 de noviembre de 2020	Primera participación en traspatio
			28 de	Participación en

		noviembre de 2020	tianguis de Secretaría de Fomento Económico
		diciembre de 2020	Incorporación de Andy Nails
	Crecimiento e implementación del local	enero de 2021	Planificación y acondicionamiento del local
			Incorporación de Mont Lashes
		20 de febrero 2021	Inauguración del local
		febrero de 2021	Las Buñuelitas intentan dejar la Colectiva
	Retroalimentación constante y consolidación de redes	febrero de 2021	Identificación de aprendizajes derivados de la situación de Las Buñuelitas.
		10 de marzo de 2021	Participación en La Mercadita.
		marzo de 2021	Diseño de protocolo de admisión de nuevas integrantes

		abril de 2021	Salida definitiva de Las Buñuelitas
		mayo de 2021	Séptima participación en el tianguis de Traspatio en Tres Marías
		12 de junio de 2021	Revisión de los primeros puntos del reglamento
Evaluación	Evaluación de los primeros componentes	junio de 2021	Inicio de proceso de evaluación
	Evaluación de reglamento y banco comunitario	03 de agosto de 2021	Evaluación parcial del banco comunitario
			Evaluación del reglamento
		octubre de 2021	Introducción de pijamas para el local
		29 de diciembre de 2021	Evaluación final del banco comunitario
	Informe final de evaluación	enero 2022	Presentación de informe final
	Otros acontecimientos a final de 2021, inicios del 2022	03 de julio de 2021	Primer tianguis organizado por

			la Colectiva
		21 de octubre de 2021	Cambios en los horarios del local
		noviembre de 2021	Cierre de Delizias Snack
		18 de diciembre de 2021	Tianguis Navideño
		08 febrero 2022	Pastel
		12 de febrero 2022	Tianguis de San Valentín

El siguiente taller tuvo por objetivo hacer la reflexión y análisis de la experiencia. Para comenzar, partimos de nuevo de la línea del tiempo, en la que previamente se habían situado aprendizajes o reflexiones que habían surgido en momentos específicos de la experiencia.

Después hicimos un ejercicio con base en entrevistas a profundidad realizadas a la mayoría de las integrantes de la Colectiva durante el proceso de evaluación. De estas entrevistas, se identificaron fragmentos en donde se expresaban aprendizajes o reflexiones. Entonces, el ejercicio consistió en leer en voz alta y de manera aleatoria los fragmentos anónimos para situarlos en los momentos específicos plasmados en la línea del tiempo. Además, se fueron categorizando dichos testimonios en aprendizajes sobre las motivaciones de formación, sobre los cambios y continuidades de las relaciones interpersonales, y Economía Social y Solidaria.

En el taller de cierre se profundizó en los momentos parteaguas que brindaron una lección para el grupo, tales como el autodiagnóstico, la planificación, el crecimiento e implementación del local, el ciclo de retroalimentación constante y la evaluación.

Posteriormente, en el mismo taller, se realizó un ejercicio con la finalidad de construir las conclusiones y poner estos aprendizajes de manera concreta. El ejercicio consistió en plantear el siguiente escenario imaginario: “Una familia de 5 hermanas que necesitan apoyo económico van a comenzar a organizarse como cooperativa/colectiva, ¿qué tips, con base en lo que hemos aprendido hasta ahora, le podríamos dar?”. Las respuestas surgieron como lluvia de ideas y se fueron plasmando en un tablero.

Estas reflexiones, permitieron enunciar de manera más concisa los aprendizajes, por lo que fueron un insumo indispensable para la construcción de un material comunicativo al término de la sistematización para hacer una devolución de los resultados que pueda difundirse por diversos medios.

Este material comunicativo se desarrolló a través de un fanzine (Anexo 3), el cual es un formato de publicación libre, autónoma y autogestiva que tendrá como finalidad ser un registro de buenas prácticas hacia el interior de la Colectiva, al mismo tiempo de ser un material para la difusión de la experiencia de la Colectiva que permita compartir el conocimiento generado con las personas que le interese conocer del proceso.

Capítulo 2. Formación de la Colectiva Vibrando Juntas

A continuación, comenzaré a reconstruir y a sistematizar el proceso de formación de la Colectiva Vibrando Juntas. Esto, a través de la reconstrucción de este proceso que se presentó de manera sintetizada y gráfica por medio de una línea del tiempo a las integrantes de la Colectiva con el fin de hacer una clasificación participativa de las etapas de su experiencia. El capítulo está dividido en dos grandes apartados. En el primero, hablaremos sobre el proceso de autodiagnóstico, mientras en el segundo, se abordarán los procesos de planeación de la Colectiva.

2.1 Autodiagnóstico

Un autodiagnóstico es un proceso de análisis social y colectivo, orientado a reconocer las debilidades y fortalezas de un grupo, tomando en cuenta las condiciones externas del contexto en el que se sitúa (Ministerio de Desarrollo Social, 2018). Este es un ejercicio reflexivo y de auto-estudio de la realidad que permite detonar un proceso de cambio de la misma. Implica reconocer el contexto en el que el grupo vive, analizar el accionar individual o colectivo e interpretar la realidad en la que se vive. De esta forma un grupo puede llegar a comprender su realidad, identificar sus concepciones y prácticas (Núñez, 2004).

El autodiagnóstico de la Colectiva Vibrando Juntas se realizó retomando diversas técnicas como: el análisis FODA, el cuadro de situación, la identificación de problemáticas a partir de la lluvia de ideas y, finalmente, el árbol de objetivos.

En el proceso de formación de la Colectiva Vibrando Juntas, el primer taller de autodiagnóstico se realizó el 19 de junio del 2020 para reconocer las necesidades y problemáticas que identificaban las participantes en sus respectivas iniciativas productivas y económicas. En un primer momento, se elaboró un análisis FODA, el cual consiste en identificar situaciones internas y externas que influyen de manera positiva o negativa (de ahí sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en los procesos productivos (Ministerio de Desarrollo Social, 2018).

Si bien cada iniciativa realizó un análisis FODA como parte del autodiagnóstico, al momento de la sistematización no todas habían resguardado el registro de este ejercicio. Sin embargo, a partir del ejemplo de la iniciativa de Tresci Tejidos se puede observar que ellas percibían como fortaleza, es decir, como una situación positiva interna, la originalidad de sus productos al hacer réplicas de los modelos que sus clientes pedían; mientras que una de sus debilidades eran el tiempo invertido, la publicidad y el capital. Por otro lado, identificaron que sus oportunidades eran la fidelidad de sus clientes y el conocimiento de sus perfiles y gustos; mientras que sus amenazas eran la dificultad de acercarse con el cliente durante la pandemia, además de la relación entre precios y costos en los insumos y mano de obra.

Tabla 3. Análisis FODA de Tresci Tejidos

	Positivo	Negativo
Origen interno	<p>FORTALEZAS</p> <p>Originalidad de los productos al producir réplicas exactas de los modelos que el cliente pide.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Tiempo invertido, capital, publicidad.</p>
Origen externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Fidelidad de los clientes, conocimiento del perfil y gustos de los clientes.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Debido a la pandemia no poder establecer contacto directo con nuestros pocos clientes. También la relación de precios y costos en los insumos y mano de obra.</p>

Posteriormente, en el mismo taller, identificaron otras problemáticas a través del cuadro de situación. Esta herramienta consiste en un formato que condensa información estándar acerca de aspectos fundamentales para tener un diagnóstico de los procesos productivos, tales como: información de los productos, fabricación, comercialización y consumidores. Las participantes evalúan su situación con estos aspectos, indicando la opción que mejor la describen. (Ministerio de Desarrollo Social, 2018).

Figura 1. Ejemplo de Cuadro de situación de Tresci Tejidos

Criterios		Situación que mejor describe a la unidad productiva		
		Muy mala	Aceptable	Bien
Productos	Originalidad de los productos		x	
	Facilidad de ser copiados			X
	Satisfacción de los clientes			X
	Diseños de los productos			x
	Valor agregado del producto		X	
	Resumen de frecuencia (suma de las x)		2	3
Fabricación	Originalidad en el proceso de producción			X
	Maquinaria usada (estado y cantidad)		X	
	Tiempo invertido en el proceso de producción		X	
	Accesibilidad a proveedores		X	
	Planificación de costos (reducción)		X	
	Cálculo de los diferentes costos (insumos, horas de trabajo, suministros...)		X	
	Resumen de frecuencia (suman de las x)		5	1
Comercialización	Publicidad	X		
	Distribución de los productos	X		
	Cantidad de ventas		X	
	Relación entre los costos y precios		X	
	Claridad en los ingresos y egresos de la comercialización		X	
	Mano de obra/distribución de ganancias (trabajadores, vendedores, distribuidores...)		X	
	Financiamiento para inversiones mayores	x		
	Resumen de frecuencia (suma de las x)	3	4	
Consumidores	Fidelidad de los consumidores			x
	Conocimiento de los gustos/necesidades de los consumidores		X	
	Conocimiento del perfil de los consumidores		X	
	Resumen de frecuencia (suma de las x)		2	1

En este ejemplo podemos ver la situación en la que se encontraba Tresci Tejidos según los aspectos del cuadro de situación y, a grosso modo, podemos decir que ellas percibían la posibilidad de mejorar en varias formas como en la publicidad y distribución de productos, el financiamiento para nuevas inversiones, planificación de costos, etc. Este ejercicio contribuyó a la identificación de las necesidades y oportunidades de cada iniciativa, ya que pudieron identificar los aspectos de sus iniciativas que podrían ser mejoradas.

Con la información del FODA y del Cuadro de Situación, se identificaron, a través de una lluvia de ideas, las problemáticas y necesidades en común de todas las iniciativas que fueron expresadas en los siguientes puntos:

Tabla 4. Lluvia de ideas de problemas y necesidades por iniciativa

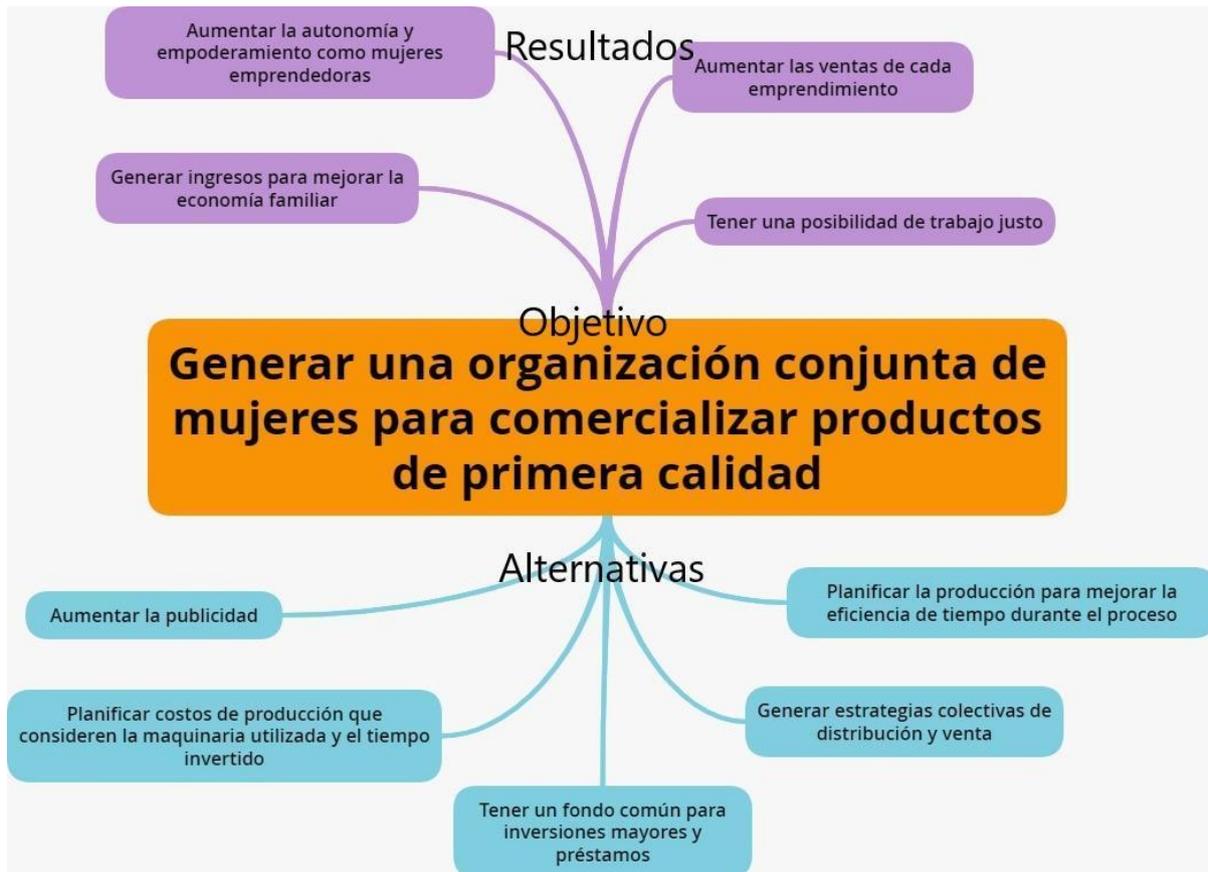
Tresci Tejidos	Gelatinas Vichi
<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Tiempo invertido en el producto</u> ● <u>Publicidad</u> ● <u>Capital para invertir</u> ● No hay pedidos ● <u>Mejorar la relación costos-precio</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Incapacidad para invertir</u> ● <u>Publicidad</u> ● <u>Necesidad de maquinaria y equipo</u> ● <u>Tiempo de producción</u>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Regateo de los clientes ● <u>Optimizar la producción</u>
Salsas Bola	Buñuelos Las Buñuelitas
<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Incapacidad para invertir</u> ● <u>Maquinaria y equipo nuevo</u> ● <u>Publicidad</u> ● <u>Planes de venta</u> ● <u>Tiempo de producción</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Publicidad</u> ● <u>Incapacidad de invertir</u> ● <u>Equipo de producción</u> ● Mucha competencia

En esta tabla se puede observar que las principales problemáticas se centraban en la incapacidad de invertir para aumentar la producción o para tener equipo que les facilitara la elaboración de sus productos. Esta problemática se relaciona directamente con la crisis económica, ya que la elaboración de estos productos tenía como fin ser comercializados para tener un ingreso extra que permitiera sostener a sus familias; sin embargo, este ingreso se distribuía en las necesidades domésticas y no se podía invertir para hacer crecer la producción. La cuestión del tiempo era otra dificultad, ya que las participantes sentían que su producción, al ser más lenta que el ritmo de producción convencional, era un obstáculo para satisfacer a sus clientes. Por otro lado, la necesidad de hacer planes de venta o publicidad apareció como una necesidad en común, ya que los resultados que se buscan con estos procesos son difíciles de conseguir con esfuerzos individuales. Esto último deviene de la idea capitalista y neoliberal de que generar una iniciativa debe ser un proceso individual.

Posteriormente pasamos a la elaboración de un árbol de objetivos. Esta herramienta, permite identificar soluciones o alternativas a las problemáticas identificadas y posibles resultados futuros. Durante este primer taller apenas se estaban generando las primeras ideas de formación de la Colectiva. Por lo tanto, el objetivo que se plasmó aún era muy general. Igualmente se plantearon posibles alternativas de acción así como resultados que se fueron reformulando y adquiriendo mayor consistencia durante el proceso. El ejercicio fue útil como punto de partida y su objetivo era comenzar a formar el grupo bajo una dirección común, sin considerar que después sería un insumo para la formulación de una Matriz de Marco Lógico.

Figura 2. Árbol de objetivos



El árbol de objetivos se realizó partiendo de la lluvia de ideas y reflexionamos acerca de cuál es el propósito que nos unía en ese primer encuentro, además de qué necesidades o problemáticas comunes podríamos solucionar de manera colectiva. Como resultado del diálogo acordamos que nuestro objetivo sería “Generar una organización conjunta de mujeres para comercializar productos de primera calidad”. Para esto se pensaron en alternativas, expuestas en la parte inferior del árbol, que giraron en torno a la construcción de estrategias de venta y publicidad colectivas, las capacitaciones para la mejora de producción y planificación de costos de sus negocios y la creación de un fondo común.

A estas alternativas se llegó a través de la identificación de los problemas y necesidades comunes, preguntando de qué forma podríamos pensar en soluciones en conjunto de manera solidaria. Cada quien fue haciendo propuestas de cómo podía aportar o sumar, ya fuera con ideas de comercialización o con las capacitaciones que se habían identificado como necesarias, poniendo especial atención en buscar la

resolución de las problemáticas y necesidades como colectividad. Pensando en esas alternativas, imaginamos también en los resultados que están expresados en la parte superior del árbol, los cuales giraban en torno a aumentar las ventas, tener condiciones de trabajo más justas, mejorar la economía familiar y aumentar la autonomía y empoderamiento como mujeres emprendedoras, esto último partiendo del reconocimiento de que las participantes eran mujeres y que el apoyo entre ellas les dotaría de muchas posibilidades.

Personalmente, la experiencia de acompañar un autodiagnóstico representó un reto desde la facilitación, en el sentido de que era para mí importante conducir el proceso de una manera intuitiva para que encontraran el potencial de colaborar. Aunado a esto, uno de los principales retos fue transmitir la apuesta de la Economía Social y Solidaria para que las participantes se apropiaran de esta perspectiva a partir de lecturas de manuales que ejemplificaban el proceso que íbamos a seguir y de compartirles las experiencias de otros procesos para hacer más clara la idea de conformarnos como colectividad.

Por otro lado, para la mayoría de las integrantes era difícil imaginar cómo nos podíamos organizar para todas las alternativas que se habían propuesto, además de la incertidumbre y temor que generaba el contexto de la pandemia, sin saber qué tanto eso nos iba a obstaculizar en la organización. Sin embargo, el acompañamiento y acuerpamiento como familia bastaron para impulsarse entre todas y contemplar una nueva forma de resolver la vida en conjunto. También, en esta primera etapa visualizaron las posibilidades y potencialidades de colaborar y sintieron que estaban formando una organización para ayudar a la parte de la familia que estaba siendo más impactada por la crisis pandémica, comenzaron a ser más empáticas y reafirmaron que la familia podía ser una red de apoyo.

Después de esta sesión se comenzaron con la serie de talleres y capacitaciones para iniciar la planeación de estrategias para atender las problemáticas y necesidades señaladas, las cuales serán descritas a continuación. Las estrategias fueron fundamentales para el proceso formativo de la Colectiva.

2.2 Planificación

En los siguientes apartados, se desglosarán los aspectos que fueron parte del ejercicio de planificación, cuyo proceso fue clave para la formación de la Colectiva.

Abordaremos el proceso de planificación de la producción y de los precios justos de cada una de las iniciativas. Después se describirán las estrategias pensadas para la venta y la publicidad colectiva, para pasar al proceso de conformación del banco comunitario y de un primer reglamento interno de la Colectiva Vibrando Juntas. Como cierre de la fase de planificación, se expondrá la Matriz de Marco Lógico que se elaboró para encuadrar los objetivos y estrategias de la organización.

2.2.1. Producción y precios justos

En el segundo taller, se trabajó sobre la identificación de los procesos de producción de cada una de las iniciativas de la Colectiva. El ejercicio consistió en hacer, por cada iniciativa, un mapa de proceso, el cual es un instrumento que permite desglosar cada una de las partes de un proceso social, productivo y organizativo con la finalidad de identificar las diferentes fases, momentos y actividades que dotan de contenido a una estrategia de acción específica. En este caso, se propuso generar un mapa de proceso por cada iniciativa para visualizar cada una de las fases y actividades de producción de los proyectos que estaban en marcha, como Tresci Tejidos, Gelatinas Vichi, Buñuelos Las Buñuelitas y Salsa Bola. Después, cada una expuso su proceso y las demás fueron dando retroalimentación y consejos sobre posibles estrategias para eficientar los tiempos y costos de producción.

En el ejemplo que se muestra a continuación de Tresci Tejidos, dedicado a la elaboración de artículos y prendas tejidas, se observan de manera desglosada los pasos que tiene que seguir en su proceso productivo. En este caso (la elaboración de un bolso tejido) vemos plasmado desde el momento en que se realiza un pedido, se analiza el diseño que se va a desarrollar, la compra de material, la elaboración del producto, el empaque y la entrega. Además, se hace un primer ejercicio de reconocimiento del valor del trabajo y los costos de inversión en cada uno de estos pasos.

Figura 3. Mapa de procesos de Tresci Tejidos

1. Captación del pedido - Acordar costo aproximado
2. Análisis del diseño (material, puntada, tallas, etc.)
3. Compra de materiales (\$255 mxn)
4. Elaboración de la prenda (mano de obra, mucho tiempo de elaboración) - Control de calidad (\$780 mxn)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">5. Fotografía de la prenda terminada para la galería6. Entregar al cliente (empacar y etiquetar) |
|---|

La realización de los mapas de procesos en cada iniciativa, derivó en una primera discusión respecto a los precios justos y el reconocimiento del trabajo realizado, ya que se visibilizó el tiempo invertido y los diferentes costos de inversión que se realizan a lo largo del proceso productivo que no siempre son cuantificados, por lo que identificamos que es importante tener un proceso reflexivo previo a la asignación de precios de los productos realizados.

En este taller se plantearon ideas para construir la identidad de los negocios que en ese momento aún no la tenían, por ejemplo a través de la asignación de un nombre a su proyecto o logotipo. También se hizo un ejercicio para caracterizar las clientas y perfilar posibles estrategias de publicidad y venta. Por ejemplo, los buñuelos comenzaron el proceso de la Colectiva sin tener una identidad como producto y no fue hasta este momento cuando decidieron un nombre para la iniciativa, lo que les permitió que sus clientes pudieran identificar su producto más fácilmente y aumentar sus ventas por medio de redes sociales.

El siguiente taller tuvo por objetivo explorar una herramienta denominada “matriz de costos” para mejorar la planificación de los costos de inversión. Esta herramienta contemplaba aspectos que deben ser considerados en los costos de producción y la manera de calcularlos, tales como los insumos, suministros, equipo de trabajo y el costo de las horas (Martínez et al., 2005).

En nuestro caso, este instrumento nos permitió cuantificar en términos económicos los costos de los insumos y de las actividades plasmadas en el mapa de proceso. De cada una de las partes del proceso, se identificaron los costos que se van generando para la elaboración del producto y se realizó el cálculo específico de cada uno de ellos. En este taller se propuso emplear esta técnica para ir generando una estandarización en los costos de los precios y calcularlos de maneras más óptimas y justas.

Figura 4. Matriz de costos de uno de los negocios

Partes del proceso	Costos						
	Insumos	Suministros	Equipo	Horas	Ahorros	Administración	Publicidad
Captación del pedido	Macramé \$210						
Análisis del diseño	Tachones \$20						
Compra material		Gasolina \$50					
Elaboración de prenda			Gancho \$20 Marcadores \$20 Lentes (cada 5 años) \$1	30 hrs x \$35	\$72.45	\$144.50	\$72.45
Fotografía							
Empaque	\$5						
Entrega							
TOTAL	\$295	\$50	\$41	\$1,035	\$72.45	\$144.50	\$72.45 TOTAL: \$1,710

En el ejemplo que se muestra a continuación, vemos desglosados que para la realización de una bolsa tejida, según las características del pedido, el costo de los insumos son de \$295 (macramé, tachones, etiquetas), \$50 de suministros (gasolina ocupada en el traslado para la compra de materiales), \$41 de equipo (desgaste de gancho, marcadores, lentes) y \$1,035 de mano de obra (30 horas invertidas que valen \$35 cada una). Las participantes consideraban que el valor de las horas de trabajo podría ser más elevado para que fuera más justo para ellas; sin embargo, de ser así el precio final se elevaría de tal manera que el producto dejaría de ser consumible.

En el caso de los tejidos, se reflexionaba que este trabajo no es valorado de tal manera, por lo cual consideraban muy difícil aumentar el costo. Además, en todas las iniciativas se identificó que el mercado a la que ellas tenían acceso no es de un poder adquisitivo tan alto. Fue así que se decidió que los \$35 pesos por hora era un precio que les parecía lo suficientemente justo tanto para ellas como para su clientela. De esta manera podemos ver ejemplificada la definición que da Luis Razeto (2007) sobre precio justo, el cual de acuerdo con el autor es determinado en reciprocidad entre el productor y el consumidor a través de la relación que establecen al decidir el

valor del producto o servicio a través de un balance de lo que es justo o conveniente para ambos.

En el marco de la asignación de los precios, se agregaron los porcentajes correspondientes a las cooperaciones que se tendrían que dar al banco comunitario del que se hablará más adelante, en sus cajas de ahorro, publicidad y administración. Esto fue un piloto para saber cómo debía calcularse el precio, integrando estos porcentajes como parte de los costos de producción.

El instrumento de la Matriz de costos fue clave para la discusión respecto al precio justo y tiempo después también brindó la posibilidad de tener un mejor control de ingresos, egresos, clientes y distribución de ganancias. Algunas integrantes, al ver el costo ideal de sus productos se sorprendieron y, en conjunto, nació una reflexión en torno a la valoración del trabajo hecho a mano, a las horas y conocimiento que este implica. Además se habló de las complicaciones para que se logre este reconocimiento en el mercado, ya que, según las integrantes de la Colectiva, los productos con precios elevados que son consumidos, se les asigna socialmente un valor adicional por ser una marca reconocida en el mercado. Esto a su vez trajo la reflexión de que ese valor agregado también existía en los productos que ellas estaban elaborando por ser hechos a mano gracias al conocimiento que poseían para hacerlo. Sin embargo, sus productos no tenían el mismo reconocimiento desde la lógica del mercado convencional pero consideramos que sí lo podían llegar a tener desde las redes de la Economía Social y Solidaria.

2.2.2. Estrategias de venta y publicidad

En un cuarto taller, se recuperaron las ideas de realizar una caracterización de clientes para comenzar con la planeación de estrategias de venta y publicidad colectivas. Se realizó una lluvia de ideas en las cuales se enlistaron las siguientes propuestas:

- Crear un nombre para la colectiva.
- Crear etiquetas individuales para los productos.
- Crear etiquetas para todos los productos de la Colectiva.
- Crear redes sociales individuales para cada negocio.
- Crear redes sociales para la Colectiva.

- Crear un plan de difusión en redes sociales.
- Distribuir volantes de la Colectiva.
- Crear un catálogo para la colectiva.
- Tomar una capacitación de fotografía de productos.

Todas estas propuestas se sometieron a un ejercicio de análisis de factibilidad, el cual consiste en otorgar valores ponderados a criterios previamente definidos para ciertas propuestas para que, de manera conjunta, se encuentren aquellas que son más viables.

Figura 5. Análisis de factibilidad

Objetivo	Actividad/ Estrategia	Recursos organizaci onales	Recursos humanos	Recursos financieros	Puntos (Orden de prioridad)
Aumentar y dirigir la publicidad	Volantes en puntos estratégicos	Ubicación, diseño, impresión, comisión (12)	Diseñador, distribuidores (10)	Impresiones, pago del diseño, gasolina (8)	30 (3)
Estrategias de venta	Mesas de dulces o postres	Productos ofrecidos, arreglos, logística de montaje, tiempo de anticipación (12)	Montar, productoras, contactos (10)	Tarjetas, costos, materiales, utilería (7)	29 (4)
	Catálogo colectivo	Hacer catálogo individual, capacitación de fotografía y diseño (12)	Capacitación, diseñador del catálogo (7)	Impresión, pago de diseñador y capacitador, caja de fotos (10)	29 (4)
	Página colectiva de Facebook	Crear contenido, páginas individuales (12)	Administradores (10)	Publicidad pagada, pago al administrador (9)	31 (2)
	Etiquetas	Identidad colectiva,	Disposición (9)	Impresión (11)	32 (1)

		identidad individual (12)			
	Exposición de productos	Pedir permisos, distribuir productos, buscar espacios (8)	Disposición (6)	Transporte, cooperaciones (2)	16 (5)

En nuestro caso, primero identificamos cuáles serían los recursos necesarios para desarrollar cada una de las experiencias, tanto organizacionales, como humanos y financieros. Después se fueron otorgando los valores que aparecen en la figura (0=nada viable, 1=poco viable, 2=muy viable) para saber qué tanto podría ser viable gestionar los diferentes recursos enlistados para cada estrategia, los cuales se muestran entre paréntesis en la figura). Después de eso se sumaron los valores por estrategia, lo que permitió priorizarlos.

Este ejercicio de priorización permitió dar paso a la calendarización de las actividades para comenzar a trabajar sobre ellas. A continuación se muestra la manera en la que fueron calendarizadas, considerando el resto de actividades que se tenían contempladas en los siguientes meses.

Figura 6. Calendarización de actividades

Actividades	Responsables	Julio				Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Nombrar al colectivo	Todas												
	*Karley												
	*Martín												
	*Quien guste ofrecer una propuesta												
Propuestas de logo para el colectivo	Todas												
Inicio de la caja de ahorro	Todas												
Etiquetas y logos individuales	Todas												
	*Karley												
	*Martín												
	*Quien guste ofrecer una propuesta												
Etiquetas colectivas	Todas												
Impresión de etiquetas	Yeyo												
Creación de páginas individuales de Facebook	Quienes faltan												
Creación de página de Facebook colectiva	Yeyo												
	*Yeyo												
	*Gaby												
Plan de redes sociales	Quien guste ofrecer propuestas												
Diseño de volantes	Diseñador												
Impresión de volantes	Yeyo												
Inicio de distribución de volantes	Todas												
	*Perla												
Capacitación de fotografía del producto	*Karley												
	*Martín												
Creación de catálogos individuales	Todas												
	*Martín												
Creación de catálogo colectivo	*Diseñador												
Impresión del catálogo	Yeyo												

Como se observa en el plan de actividades, se priorizaron en los primeros meses aquellas que tenían que ver con la definición de una identidad, tales como los nombres y las identidades gráficas para poder generar etiquetas. Después, se priorizaron las estrategias que permitieran establecer contacto con los clientes de manera inmediata, tales como las redes sociales. Se dejó al final la publicidad impresa, ya que era la que necesitaba más producción y logística para su elaboración, además de ser una vía de difusión secundaria por las condiciones de la pandemia.

2.2.3. Banco comunitario y reglamento interno

En el siguiente taller, se construyeron los acuerdos para crear y comenzar la operación del banco comunitario bajo un plan de acción que consideraba la construcción conjunta de los siguientes aspectos tales como: los objetivos, los valores y reglas de convivencia, el criterio para admitir nuevas socias en el banco comunitario, el comité, las obligaciones y derechos de las integrantes, los criterios para el ahorro,

los criterios para los préstamos y pagos y el retiro de una integrante. El objetivo de este banco era generar un fondo común para satisfacer las necesidades de la colectiva, en específico, para tener la posibilidad de hacer inversiones en equipo de producción (en el caso de que fuera necesario), para poder ejecutar planes de crecimiento, realizar préstamos a las integrantes y cubrir los gastos de la Colectiva.

Definir los valores y las reglas de convivencia, fue un ejercicio en donde por primera vez se establecieron los principios que regirían las prácticas como colectiva, tales como la honestidad y responsabilidad para cumplir con los objetivos y la empatía y solidaridad para resolver las necesidades individuales y colectivas. Es importante señalar que reconocer las prácticas que implican conducirnos con estos valores han sido descubiertas, pensadas y reflexionadas a lo largo de la vida de la Colectiva y que es en sí un proceso más amplio que poco a poco se irá desmenuzando a lo largo de esta tesis. Sin embargo, podemos decir que para este momento, los valores que se enunciaron se referían a la disposición que todas las participantes tenían para conformar la Colectiva, hacer funcionar las estrategias para cumplir con los objetivos y recordar las motivaciones o convicciones por las que nos encontrábamos trabajando en conjunto.

Se establecieron criterios para ser socia de la Colectiva. El principal era ser parte de la familia o ser referido directamente por parte de una de las integrantes, ya que la prioridad de la organización era ofrecer ayuda familiar para todas las integrantes sin importar la edad o el sexo. Además, se buscaba que las personas que se integraran, coincidieran con los valores de la Colectiva y debían ser aceptados por el resto de integrantes a través una evaluación previa de los motivos por los que deseaba entrar y especificando el giro comercial con que lo harían.

También, se definió un comité para la operación del banco comunitario, a cuyos roles también se le designaron funciones para la operación de toda la Colectiva. Estos roles fueron definidos junto con los respectivos derechos y obligaciones de cada una de las integrantes, tales como presidenta (quien modera las discusiones, hace de mediadora en conflictos, aprueba préstamos y otros movimientos del banco comunitario), tesorera (maneja las finanzas del banco comunitario, realiza los cobros y otorga los préstamos), secretarías (apoyan en la toma de minuta de las reuniones y en el registro de los movimientos del banco comunitario) y auditoras (apoyan y vigilan el buen cumplimiento de las actividades mencionadas). De esta manera, este documento se convirtió en un reglamento interno para la Colectiva.

Se definieron también las aportaciones que se debían dar a cada una de las cajas que conformaban el banco (Tabla 4) y cuál sería la finalidad de las mismas. En este momento las cajas que componían el banco eran: la caja de ahorro personal, cuya aportación era voluntaria, quincenal y de ahí se obtenían los préstamos; la caja de administración, cuya aportación debía corresponder al 10% del total de ganancias a final del mes y de ahí se absorbían los gastos de la Colectiva; y la caja de equipo, la cual correspondía al 7% del total de ganancias al final del mes, siendo este un fondo especial para inversiones del negocio. Para considerar estos últimos porcentajes de aportación, tuvimos que repasar la matriz de costos para considerar estos aspectos en una nueva planificación de costos. Una vez definidas las aportaciones, se definieron los criterios para realizar los préstamos y los pagos, así como las condiciones para retirarse del banco comunitario.

Tabla 5. Esquema de banco comunitario

Precio total de horas trabajadas	Caja equipo	Caja de administración	Caja de ahorro personal
x	10% respecto al precio total de las horas trabajadas al final del mes	7% respecto al precio total de horas trabajadas al final del mes	Aportación libre quincenal

Para mayor precisión, presento a continuación la primera versión de este reglamento:

Reglamento Interno del Banco Comunitario de la Colectiva Vibrando Juntas

El sábado 18 de julio del 2020, la asamblea de la COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS, estableció los lineamientos del presente REGLAMENTO INTERNO DEL BANCO COMUNITARIO DE LA COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS. A continuación se exponen dichos acuerdos.

1. Objetivo del Banco Comunitario

- a) *Objetivo general: Crear un fondo de ahorro para satisfacer fines comunes de las integrantes de la cooperativa.*
- b) *Objetivos particulares:*
 - i. *Generar un fondo común para adquirir nuevos equipos para la producción si alguna socia activa lo requiere.*
 - ii. *Generar un fondo de ahorro para los gastos de la cooperativa y su crecimiento.*
 - iii. *Apoyar con préstamos prioritariamente a las socias activas cuando lo soliciten.*

2. Reglas de convivencia

- a) *Compromiso, honestidad y responsabilidad por parte de las integrantes del Banco Comunitario para que se puedan cumplir con los objetivos y acuerdos de este.*
- b) *Puntualidad por parte de las integrantes del Banco Comunitario en cuanto a los depósitos, pagos y asistencia a las reuniones.*
- c) *Solidaridad y empatía entre las integrantes del Banco Comunitario para resolver las necesidades individuales y colectivas.*
- d) *Se priorizarán las necesidades entre las integrantes del Banco Comunitario para resolver aquellas con mayor urgencia o importancia, según lo considere la asamblea.*
- e) *Se requiere un quórum de más del 50% de las asistentes en las reuniones del Banco Comunitario.*

3. Criterios de los miembros del Banco Comunitario

Para que una persona pueda formar parte del Banco Comunitario debe contar con los siguientes criterios:

- a) *Debe ser una persona referida por parte de una integrante de la COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS, o bien que sea una persona de confianza para las integrantes de la misma. Se dará preferencia a familiares.*
- b) *El género de la persona es indistinto a los criterios de ingreso.*
- c) *La persona debe residir en la ciudad de Morelia, Michoacán.*
- d) *La persona debe coincidir con los valores y objetivos de la COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS.*
- e) *La persona interesada en ingresar debe presentarse ante la asamblea, presentar la actividad productiva con la que se sumaría a la COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS y sus motivos. Posteriormente las integrantes de la misma evaluarán al solicitante de acuerdo a los puntos antes señalados y aprobarán su ingreso.*

4. Comité del Banco Comunitario y de la COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS

A continuación se describen las facultades y obligaciones de los cargos que componen al comité:

- *Presidenta: Representante del banco y de la colectiva. Monitorea discusiones y acciones de la asamblea. Convoca a reuniones referentes al Banco Comunitario o a la colectiva. Realiza un informe del estado de cuentas del Banco Comunitario. Firma la autorización de préstamos y otras transacciones. Actualmente quien ocupa este cargo es Perci.*
- *Tesorera: Resguarda el dinero de las distintas cajas. Recibe y otorga el dinero de depósitos, préstamos, intereses y otras transacciones. Lleva el control de ingresos y egresos del Banco Comunitario. Firma la autorización de préstamos y otras transacciones. Actualmente quien ocupa este cargo es MAGO y las auditoras son ANDY y ALE*

- *Secretaria: Registra los ingresos, egresos y préstamos de manera grupal e individual. Levanta un acta de los movimientos del Banco Comunitario hechos en cada reunión. Redacta una minuta por reunión. Firma la autorización de préstamos y otras transacciones. Actualmente quien ocupa este cargo es ALEP y la auditora es KAR*

Estos cargos se rigen bajo los siguientes lineamientos:

- a) El trabajo de los cargos del comité son colaborativos entre ellos. La asamblea vigila las acciones y también colabora para la realización de las mismas.*
- b) Los cargos serán rotativos anualmente. El cambio de comité se elegirá de manera democrática y coincidirá con el fin del ciclo de ahorro.*
- c) En el caso de inasistencia a una reunión por parte de la Tesorera o Secretaria, las auditoras de estos cargos, podrán efectuar sus funciones.*
- d) En caso de que una de las personas en el cargo no pueda cumplir con su periodo, se hará una elección extraordinaria. Si es el caso del cargo de la Tesorera o de la Secretaria, las auditoras podrán ocupar su lugar.*

5. Obligaciones y derechos

- a) Las socias activas del Banco Comunitario, es decir, las integrantes de la COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS, tienen la facultad de representar a socios inactivos en los depósitos de la Caja de Ahorro y en los préstamos que lleguen a solicitar.*
- b) Las socias activas y los socios inactivos tienen la posibilidad de pedir préstamos al Banco Comunitario.*

- c) *En el caso de un nuevo integrante, este debe comenzar su ahorro a partir de la fecha que ingrese. Se deberá exponer el presente documento.*

6. Criterios para el ahorro

El ahorro del Banco Comunitario estará distribuido en diferentes cajas, las cuales tendrán diferentes montos y frecuencias de depósito, así como propósitos y modos de uso.

- a) *Caja de Ahorro: Esta caja se conformará a partir de las aportaciones QUINCENALES de las socias activas e inactivas. El monto de cada depósito no tiene límite y cada integrante lo definirá libremente cada quincena. Al final del ciclo de ahorro (un año), se reparte el ahorro individual. De esta caja se concederán los préstamos personales a socias activas e inactivas.*
- b) *Caja de Administración: Esta caja se conformará a partir de las cuotas POR REUNIÓN (\$20 MXN) y del 7% del precio total de horas trabajadas (el cual corresponde al porcentaje de Administración y Publicidad en la Matriz de Costos de cada uno de los emprendimientos que conforman la COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS, el cual se deberá depositar en esta caja MENSUALMENTE. De esta caja se cubrirán los gastos administrativos de la colectiva, tales como papelería, capacitaciones, publicidad, etc.*
- c) *Caja de Equipos: Esta caja se conformará a partir del 10% del precio total de horas trabajadas (el cual corresponde al porcentaje de Ahorro de Equipo en la Matriz de Costos (Anexo 1)) de cada uno de los emprendimientos que conforma la COLECTIVA VIBRANDO JUNTAS, el cual se deberá depositar en esta caja MENSUALMENTE. De esta caja se realizarán préstamos individuales o colectivos para adquirir equipos necesarios para mejorar el proceso productivo.*

7. Criterios para préstamos

- a) *La autorización del préstamo dependerá del monto que se solicite y de la disponibilidad en el Banco Comunitario.*
- b) *Se priorizarán los préstamos a las necesidades que la asamblea considere con mayor importancia o urgencia.*
- c) *En caso de que se soliciten varios préstamos al mismo tiempo y no haya la disponibilidad para cubrirlos a todos, se promediarán los montos de las solicitudes y esa cantidad se otorgará a las diferentes solicitantes.*
- d) *Solo se permitirá un préstamo a la vez a cada una de las socias activas e inactivas.*
- e) *Los préstamos que se soliciten deben ser mayores al monto ahorrado.*
- f) *Se cobrará un interés del 2% sobre el monto del préstamo a socias activas e inactivas.*
- g) *Lo recolectado por el porcentaje de interés será repartido en proporción al ahorro individual (Caja de Ahorro) al final del ciclo de ahorro.*

8. Criterios para pagos

- a) *Las emisiones de los pagos por préstamos se establecerán de acuerdo al monto del préstamo.*
- b) *En caso de que se incumpla con el tiempo establecido para realizar el pago, se puede aplazar con el mismo interés.*

9. Retiro de una integrante

- a) *Si una integrante desea retirarse antes del fin del ciclo de ahorro, se entregará su total de ahorro al momento, sin intereses.*

- b) Si una integrante desea retirarse al momento del fin del ciclo de ahorro, se entregará su total de ahorro con los intereses correspondientes en proporción.*
- c) Para que sea posible su salida no debe tener adeudos.*

10. Fallecimiento de una integrante

- a) Cada una de las integrantes debe contar con un beneficiario, quien recibirá el monto total del ahorro en el momento.*
- b) Si la persona fallecida cuenta con alguna deuda, esta misma se cancelará.*

Para las integrantes de la Colectiva, elaborar este reglamento significó la materialización de la conformación de su organización. También les permitió establecer más concisamente los acuerdos y tenían la expectativa de que, al haber sido construidos de manera colectiva, se cumplieran y funcionaran sin ningún contratiempo. Tener este reglamento significó un respaldo para asegurar el buen funcionamiento, ya que en ese momento se creía que los valores y principios estaban dados por el hecho de ser familia.

2.2.4. Matriz de Marco Lógico

Iniciando el mes de agosto, se comenzaron las primeras estrategias de venta y publicidad colectivas. Además, se hizo un reconocimiento de los avances hasta ese momento a través de un cuestionario, cuyas respuestas fueron socializadas en plenaria. Las preguntas giraban en torno a los logros obtenidos después de los talleres de capacitación y de los talleres en donde se establecieron los primeros acuerdos de formación de la Colectiva. En ese momento, se reconocía un avance en la implementación de las estrategias de cooperación para venta, en el inicio del banco comunitario, en las mejoras realizadas a su proceso productivo, en la imagen de las respectivas iniciativas y en el apoyo y motivación que generaba el trabajar en equipo. Esto trajo consigo una conversación sobre la importancia de mantener comunicación para facilitar los procesos y acciones de la Colectiva.

De igual forma en esta sesión, se comenzó con la construcción de una Matriz de Marco Lógico (MML), el cual es un instrumento para la planeación estratégica de

proyectos que permite dar seguimiento y evaluar el alcance o cumplimiento de sus objetivos (Crespo, 2011, 33). Esta herramienta fue alimentada principalmente con lo expuesto en el árbol de objetivos aunque como parte del ejercicio participativo de elaboración de la MML se realizaron ajustes tanto en el propio objetivo planteado inicialmente por la colectiva así como en las actividades.

De acuerdo con la estructura de la MML, la primera fila corresponde al “Fin” del proyecto, el cual “es un objetivo superior a cuyo logro el proyecto contribuirá de manera significativa” (CEPAL, 2004, 14). La segunda fila corresponde al “Propósito”, el cual construye a partir del objetivo planteado en este caso por la colectiva y corresponde “al resultado esperado una vez finalizada la ejecución del proyecto” (CEPAL, 2004, 15). La tercera fila corresponde a los “Componentes” que son los productos o servicios necesarios para el logro del propósito. La cuarta fila corresponde a las “Actividades” o acciones necesarias para generar cada uno de los componentes (CEPAL, 2004, 16). De esta manera, la lectura en lógica vertical nos permite entender qué actividades nos llevan a conseguir el cumplimiento de los componentes, los cuales a su vez permiten alcanzar el propósito que posteriormente permitirá alcanzar el fin expresado en la MML.

La lógica horizontal de la MML que fue generada de manera participativa con la colectiva se compone del Resumen narrativo, los indicadores, medios de verificación, frecuencia de medición y metas.

Esta MML no tiene la congruencia necesaria con el árbol de objetivos; sin embargo, el motivo de esta falta de relación es porque ambas herramientas se usaron como instrumentos flexibles y abiertos a posibles mejoras para conformar el grupo, dar dirección y sentido al trabajo que se estaba haciendo y consolidarnos de manera colectiva. El árbol de objetivos fue construido en la primera sesión de la Colectiva y no se consideró que después fuera pertinente retomar todos sus elementos en la MML, por lo que siendo este un ejercicio de sistematización de experiencia, se colocó el producto de estos instrumentos tal cual fueron elaborados durante el proceso. Este fue el resultado.

Tabla 6. Matriz de Marco Lógico

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
Fin	Buscamos que se mejore la economía familiar y a su vez se aumente la autonomía económica de las mujeres y personas que participen en la Colectiva Vibrando Juntas	Percepción de mejora económica	Encuesta	Anual	80% de las integrantes ven mejorada su economía
Propósito	La Colectiva Vibrando Juntas es una red familiar de mujeres para sostener la economía de nuestros hogares desde la solidaridad	Percepción de solidaridad y realización personal	Entrevistas	Anual	80% de las integrantes se sienten en un espacio solidario

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
Componentes	C1. Espacios para compartir conocimientos de mejora productiva	Porcentaje de participantes que identifiquen una construcción de conocimiento constante	Encuesta	Semestral	80% de las participantes identifican vías de construcción de conocimiento constante
	C2. Estrategias de venta y publicidad colectivas y solidarias generadas	Porcentaje de estrategias que fueron identificadas como útiles para aumentar ventas	Encuesta	Anual	80% de las estrategias encontradas como útiles para aumentar ventas
	C3. Fondo común para préstamos e inversiones generado	Porcentaje de participantes que consideran que es adecuado el uso y funcionamiento	Reglamento interno	Anual	80% de las participantes evaluó de forma positiva al banco comunitario

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
		nto			
Actividades	A1.1 Hacer recomendaciones y estrategias colectivas para mejorar la eficiencia en los procesos productivos	Número de sesiones	Relatorías	Mensual	1 al mes
	A1.2 Capacitar para tener control de costos e ingresos	Número de sesiones	Relatorías	Mensual	1 al mes
	A2.1 Generar una identidad como colectiva e imprimir etiquetas para que estén en	Porcentaje de productos que fueron etiquetados por la colectiva	Fotos de los productos	Mensual	80% de producto etiquetados por parte de la colectiva

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
	todos los productos				
	A2.2 Crear redes sociales de la colectiva	Número de publicaciones hechas	Links de páginas	Semanal	2 publicaciones por semana
	A2.3 Distribuir volantes de la colectiva	Número de ocasiones en las que se han entregado volantes	Imágenes de los volantes	Semestral	2 momentos de entrega de volantes
	A2.4 Crear y usar un catálogo para exponer todos los productos de la colectiva	Número de ocasiones en las que se ha mostrado el catálogo	Catálogo virtual	Mensual	Utilizar 2 veces el catálogo para promover productos
	A2.5 Participar en tianguis para la	Número de veces que se ha participado	Registros	Mensual	1 vez al mes

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
	distribución y promoción de productos	en tianguis			
	A3.1 Cubrir los gastos e inversiones comunes de la colectiva	Porcentaje de gastos cubiertos con el fondo común	Sistema de banco comunitario	Mensual	100% de gastos cubiertos
	A3.2 Otorgar préstamos personales a las socias de la colectiva	Número de préstamos otorgados	Sistema de banco comunitario	Semestral	1 préstamo otorgado

Para las integrantes de la Colectiva, entender la lógica de la MML fue un reto en el sentido de que no alcanzaban a imaginar que algún día tendríamos que medir nuestro progreso. Sin embargo, la definición de indicadores para evaluar esos avances pareció muy obvia para ellas y, como veremos en el tercer capítulo resultaron muy pertinentes, así como también lo fue en el ejercicio de evaluación.

Capítulo 3. La puesta en marcha de la Colectiva Vibrando Juntas

En este capítulo se desarrollará la fase de ejecución de la Colectiva Vibrando Juntas. Se hará una descripción densa de la forma en la que se desarrolló este proceso, por lo que el capítulo está dividido en diferentes apartados donde se abordará: la ejecución de lo planeado, el crecimiento y la implementación del local, un ciclo de retroalimentación constante, acontecimientos a final de 2021 e inicios de 2022, así como las redes que se han generado y los aprendizajes de la etapa de ejecución.

3.1 Ejecución de lo planeado

Después de la fase de planeación, se comenzó con la ejecución de las estrategias de publicidad, en particular se terminaron de hacer los últimos ajustes para la difusión del poster y de las redes sociales. Durante esta fase se realizaron reuniones periódicas para compartir avances, resolver dudas y seguir generando espacios de capacitación colectiva. En una reunión se propusieron estrategias para mejorar la dinámica de los depósitos del banco comunitario. En esta misma, Tresci Tejidos expuso su formato de planificación de costos que habían automatizado a través de Excel como una propuesta para facilitar ese proceso en el resto de iniciativas. Se volvió a tocar el tema de mantener una buena comunicación para facilitar la operación de los diferentes objetivos de la Colectiva.

Posteriormente, en otra reunión se dio seguimiento a la estrategia de difusión de publicidad impresa. También se habló de la posibilidad de tener una sesión de fotografía y video publicitario, así mismo se decidió colaborar con un tercero para el manejo de las redes sociales. Esta reunión en particular fue relevante porque fue la primera vez que se planteó la posibilidad de participar en un tianguis de productos elaborados o distribuidos por mujeres, específicamente, en el tianguis de Traspatio, que es una cafetería independiente que alberga otros proyectos independientes de arte y cultura.

A inicios del mes de septiembre de 2020, la tesorera elaboró un reporte de la evolución del banco comunitario, principalmente con el objetivo de mostrar la capacidad de inversión y de cubrir gastos que se tenían en el momento. Se mostró

que en ese momento las aportaciones al banco comunitario habían sido constantes por parte de todas, por lo que se contaba con la posibilidad de asumir costos colectivos, como la sesión de fotos para elaborar el catálogo. Se hablaron de todos los preparativos para la sesión fotográfica de productos, la cual derivaría en el diseño de un catálogo de los productos de la Colectiva.

El día de la sesión de fotos fue el último que nos reunimos antes de que una infección de COVID atacara a cinco miembros de la colectiva. Casi por un mes se suspendieron sesiones, reuniones y cualquier tipo de encuentro con la familia, ya que la situación se dificultó al grado de que hubo una integrante de la Colectiva hospitalizada por una semana. Este fue un periodo de mucha incertidumbre y preocupación para la familia. La comunicación no se perdió, incluso se intensificó un poco más para saber cómo iba progresando la enfermedad. Los procesos sólo se pausaron por ese momento, pero nunca se pensó que se llegarían a interrumpir por completo. Hubo quienes dejaron de producir sin estar enfermas (por temor a estarlo) y hubo quienes no enfermaron y siguieron con sus actividades comerciales. Quizá en ese momento el proceso de la Colectiva no era prioridad en la familia, sino en cuidarnos y en enfrentar los momentos difíciles de que una integrante estuviera internada.

Reanudamos las reuniones de manera virtual a finales de octubre, solo con el objetivo de organizarnos para participar por primera vez en el tianguis de Traspatio a principios de noviembre. Cerramos el año participando de manera activa en el tianguis de Traspatio y en otro organizado por la Secretaría de Fomento Económico (SEFECO) de Morelia. Nos enteramos de este último por medio de una convocatoria que nos compartieron compañeras participantes del tianguis de Traspatio.

3.2. Crecimiento e implementación en el local

En una de las ediciones de Traspatio, conocimos una iniciativa llamada La Colmena, ubicada en Zamora, Michoacán, que comercializaba una gran variedad de productos y servicios de diferentes personas en un espacio físico compartido y cooperativo. Esa estrategia sonó como una posibilidad para ofrecer de mejor manera la variedad de productos de nuestra colectiva. Esto también parecía una oportunidad para aquellas integrantes de la Colectiva que apenas comenzaban con un negocio, como fue el caso de Andy con el gelish (*Andy, Esmaltería y Uñas*) y Dany (*Mont*

Lashes) con las pestañas, que necesitaban un espacio físico para desarrollar su actividad.

La motivación principal para dar este paso fue la de apoyar particularmente a Andy. Ella también venía arrastrando una situación económica complicada, que se intensificó en el periodo de la pandemia, ya que su empleo, de plaza estatal, tenía un atraso salarial de varios meses. Ella siempre asistía a las reuniones de la Colectiva sin ser realmente participante por no tener un giro comercial. Meses antes de contemplar la oportunidad de establecer un local, encontró a través de la motivación que le brindó la Colectiva, una actividad que pudiera ofrecer como servicio: todo lo relacionado con la manicura.

En enero de 2021, se presentó la oportunidad de rentar un local para tener un establecimiento compartido donde se pudieran exponer los diferentes productos y servicios que hasta el momento se ofrecían. Se hizo una evaluación de la viabilidad de tomar esta decisión, sobre todo en términos de la posibilidad de absorber los gastos que implicaría tener un local. En una ocasión fuimos a conocer el local, cuyo dueño es un conocido de una de las integrantes. Decidimos rentarlo y comenzar con una planeación para acondicionarlo de la manera en la que deseábamos. También, decidimos abrir una nueva caja en el banco comunitario, cuya función era cubrir los gastos de la renta, mientras que el resto de gastos seguirían siendo absorbidos por la caja de administración, cuyo aporte sería del 17% respecto a las ganancias del mes, desapareciendo así la caja de equipo. También se organizó un rol de guardias para el cuidado del local en los horarios en los que estuviera abierto.

Este momento es descrito por las integrantes de la Colectiva como una nueva fase dentro de su proceso, no sólo porque implicó una nueva planeación del proyecto y un crecimiento del mismo, sino porque a través de la experiencia de Andy pudieron reafirmar el funcionamiento de la familia y de la Colectiva como red de apoyo. Como lo han dicho ellas, este proceso y la experiencia de Andy, comenzaron a generar una especie de admiración mutua, lo que yo traduzco como una capacidad de resiliencia colectiva, es decir, la posibilidad de hacer frente a la adversidad de manera colectiva a través de la solidaridad de la red familiar y de lo que genera la Colectiva como proyecto.

Por otro lado, ante la decisión de rentar el local, Las Buñuelitas decidieron no participar de esta iniciativa, pero se mantendrían participando de las demás actividades de la Colectiva. Las razones de esta decisión fue porque aún no sabían

si continuarían con su iniciativa, ya que habían vuelto a tener un empleo más formal que les impedía dedicarle tiempo, lo que incluso les hacía dudar si les iba a ser posible continuar participando en la Colectiva. Por otro lado, Kar tuvo que abandonar la colectiva debido a que se mudó de estado, pero dejó su iniciativa en manos de otras personas que ya eran parte de la Colectiva. Alep, por su lado, también decidió retirarse por completo de la Colectiva debido a un malentendido personal con Perci. Perci, por su lado, y en conjunto con su suegra, continuaron en la Colectiva bajo el nombre de Delizias Snack (distribución y elaboración de botanas).

En febrero de 2021 se terminaron las adecuaciones que había que hacerle al local y se realizó un evento de inauguración el día 20 del mismo mes. Posteriormente, Las Buñuelitas pensaron retirarse de la Colectiva debido a que se sintieron ofendidas ya que nadie las invitó a formar parte del local después de que ellas decidieron no participar de este. Se abordó este tema en una reunión álgida en la que también expusieron que además, les parecía una falta de respeto que Andy se fuera a dedicar a las uñas cuando años atrás una de Las Buñuelitas (July) se dedicaba también a eso. El resto de las integrantes de la Colectiva explicaron que no se les invitó a participar en el local porque ellas decidieron no hacerlo, pero les ofrecieron su apoyo para que mostraran sus productos en el local sin pagar renta y sin participar en el rol de guardia del local. Se aclaró que la actividad de Andy no buscaba para nada hacer una competencia y además, se recordó que se pensó como una posibilidad de fortalecer también a July, sabiendo que ella también tenía esa capacidad de dedicarse a la aplicación de uñas. Siendo así, Las Buñuelitas decidieron permanecer en la Colectiva, acordando que participarían en el local sin colaborar con la renta ni con el rol de guardias.

Imagen 1. Inauguración del local, febrero de 2021



Como veremos más adelante, el conflicto no terminó aquí. Los aprendizajes más sustanciales aparecieron una vez que esta situación se solucionó por completo. Sin embargo, para este momento las reflexiones giraron en torno a la necesidad de aprender a disentir, de poder dialogar entendiendo las diferencias y de buscar posibles soluciones que satisfagan las necesidades y deseos de las múltiples partes. Para las integrantes de la Colectiva (a excepción de Las Buñuelitas, quizá) esta situación puso en evidencia dinámicas y prácticas familiares que se basan en mecanismos de victimización, culpabilización y solapamiento que generan divisiones, conflictos y mal entendidos. Es importante resaltar que esto representó para algunas la primera llamada de atención en el sentido de que debíamos tener reglas más claras y reflexionar aún más acerca de los valores que queríamos tener presente en nuestro quehacer como Colectiva.

3.3. Ciclo de retroalimentación constante

Después de estos acontecimientos, tuvimos una sesión para reflexionar sobre lo sucedido. Se plantearon preguntas que giraban en torno a lo aprendido y a lo que se quería tomar en cuenta para atravesar situaciones similares en el futuro. Se habló de la necesidad de ser tolerantes, aprender a disentir, dejar fluir las emociones y pensar en lo que es justo y solidario para todas. Además se mencionó que este tipo

de situaciones podrían llegar a prevenirse a través de la responsabilidad, la empatía, el respeto y la comunicación oportuna; lo cual también es indispensable para hacer del trabajo en conjunto algo disfrutable, teniendo compromiso, honestidad, priorizando el bien de la Colectiva y siendo recíprocos sin esperar nada a cambio.

A finales de marzo, Las Buñuelitas comenzaron a vender los mismos productos que Gelatinas Vichi (sin el previo consentimiento de la Colectiva), lo cual iba totalmente en contra del acuerdo, no establecido por escrito pero que se mencionaba en repetidas ocasiones desde la formación, de no competencia interna entre iniciativas. Esto generó un gran enojo que derivó en el retiro voluntario de Las Buñuelitas. Para el resto de integrantes, su molestia fue que a pesar de apoyarlas, ellas decidieron no seguir los acuerdos y abandonar el compromiso con la Colectiva y con la familia, aparentemente con facilidad. Cuando Las Buñuelitas anunciaron su retiro de la Colectiva, nadie, estratégicamente, se opuso. El resto de integrantes sabían que ellas ya no querían pertenecer de ninguna forma y que su permanencia resultaba incómoda por los eventos anteriores.

Según como estaban establecidas las reglas en ese momento, cuando una integrante se retiraba se le entregaba su “ahorro”; sin embargo no estaba bien especificado a qué aportaciones nos referíamos con ese “ahorro”. De esta manera, el resto de las integrantes de la Colectiva decidieron entregar lo correspondiente a su ahorro personal, ya que las aportaciones de la caja de administración, ya se habían gastado en beneficios de todas, incluyendo a Las Buñuelitas. Así, cuando Las Buñuelitas se presentaron al local para retirar sus aportaciones, se les explicó esta situación y sin mayor problema accedieron.

Fue así como a inicios de abril, se habló de la necesidad de pulir el reglamento, haciendo propuestas concretas que permitieran aclarar y añadir lineamientos de permanencia, tales como no competencia interna entre negocios, declarar desde un inicio el alcance que tendría cada giro comercial dentro de la colectiva y mantener una asistencia mínima a reuniones. De igual forma, se habló de la importancia de especificar las condiciones para el retiro de una integrante de la colectiva.

Fue hasta junio que estos acuerdos se plasmaron en el reglamento durante una sesión donde se revisaron en conjunto algunos puntos fundamentales del reglamento. El reglamento interno se modificó de tal forma que engloba de mejor manera a todas las actividades de la Colectiva. A continuación se muestran, a través

de una tabla que compara la primera versión con esta segunda, los puntos modificados:

Tabla 7. Actualización del reglamento

Primera versión	Segunda versión
<p>1.Objetivo del Banco Comunitario</p> <p>a) <i>Objetivo general: Crear un fondo de ahorro para satisfacer fines comunes de las integrantes de la cooperativa.</i></p> <p>b) <i>Objetivos particulares:</i></p> <p>i. <i>Generar un fondo común para adquirir nuevos equipos para la producción si alguna socia activa lo requiere.</i></p> <p>ii. <i>Generar un fondo de ahorro para los gastos de la cooperativa y su crecimiento.</i></p> <p>iii. <i>Apoyar con préstamos prioritariamente a las socias activas cuando lo soliciten.</i></p>	<p>1. Objetivo de la Colectiva Vibrando Juntas</p> <p>a) <i>Objetivo general: Conformar una red familiar de mujeres para sostener en conjunto la economía de nuestros hogares desde la solidaridad.</i></p> <p>b) <i>Objetivos particulares:</i></p> <p>i. <i>Generar un Banco Comunitario para cubrir gastos comunes, hacer préstamos personales y aportar al crecimiento de cada una de las socias y de la Colectiva.</i></p> <p>ii. <i>Generar estrategias de venta y publicidad colectivas y solidarias</i></p> <p>iii. <i>Compartir conocimiento que permita mejorar los procesos productivos de cada una de las socias.</i></p>
<p>2. Reglas de convivencia</p> <p>a) <i>Compromiso, honestidad y responsabilidad por parte de las integrantes del Banco Comunitario para que se puedan</i></p>	<p>2. Reglas y valores de convivencia</p> <p>a) <i>Compromiso, honestidad y responsabilidad por parte de las integrantes de la Colectiva Vibrando Juntas para que se</i></p>

cumplir con los objetivos y acuerdos de este.

- b) Puntualidad por parte de las integrantes del Banco Comunitario en cuanto a los depósitos, pagos y asistencia a las reuniones.*
- c) Solidaridad y empatía entre las integrantes del Banco Comunitario para resolver las necesidades individuales y colectivas.*
- d) Se priorizarán las necesidades entre las integrantes del Banco Comunitario para resolver aquellas con mayor urgencia o importancia, según lo considere la asamblea.*
- e) Se requiere un quórum de más del 50% de las asistentes en las reuniones del Banco Comunitario.*

puedan cumplir con los objetivos y acuerdos de esta.

- b) Puntualidad por parte de las integrantes de la Colectiva Vibrando Juntas en cuanto a los depósitos y pagos en el Banco Comunitario y en la asistencia a las reuniones de la Colectiva Vibrando Juntas.*
- c) Solidaridad y empatía entre las integrantes de la Colectiva Vibrando Juntas para resolver las necesidades individuales y colectivas.*
- d) Se priorizarán las necesidades entre las integrantes de la Colectiva Vibrando Juntas para resolver aquellas con mayor urgencia o importancia, según lo considere la asamblea.*
- e) Se requiere un quórum de más del 50% de las asistentes en las reuniones del Banco Comunitario y de la Colectiva.*
- f) Compañerismo de común acuerdo. No se puede generar competencia en los giros comerciales entre socias.*
- g) Comunicación asertiva enfocándonos en la empatía, respeto y tolerancia a las distintas formas de pensar de las socias.*
- h) El cumplimiento de estos*

	<p><i>acuerdos son indispensables para la continuidad de las socias dentro de la Colectiva Vibrando Juntas.</i></p>
<p>9. Retiro de una integrante</p> <p>a) <i>Si una integrante desea retirarse antes del fin del ciclo de ahorro, se entregará su total de ahorro al momento, sin intereses.</i></p> <p>b) <i>Si una integrante desea retirarse al momento del fin del ciclo de ahorro, se entregará su total de ahorro con los intereses correspondientes en proporción.</i></p> <p>c) <i>Para que sea posible su salida no debe tener adeudos.</i></p>	<p>10. Retiro de una integrante de la Colectiva Vibrando Juntas</p> <p>a) <i>Si una integrante desea retirarse antes del fin del ciclo de ahorro del Banco Comunitario, se entregará únicamente su total en la Caja de Ahorro al momento, sin intereses.</i></p> <p>b) <i>Si una integrante desea retirarse al momento del fin del ciclo de ahorro, se entregará su total en la Caja de Ahorro con los intereses correspondientes en proporción.</i></p> <p>c) <i>Para que sea posible su salida no debe tener adeudos.</i></p>

El desfase en la numeración de los puntos que muestra la tabla, se debe a que se agregaron nuevos acuerdos al reglamento interno. Se agregó un protocolo para integrar a nuevas socias y se añadió al reglamento un apartado sobre las reglas del local, las cuales nacieron de una reflexión en torno a los primeros meses de funcionamiento del local. Es por eso que la construcción de las reglas del local también implicó una reflexión en torno a los valores, los cuidados del local, así como los roles, actitudes y las formas en la que se resuelven asuntos internos dentro de ese espacio. A continuación se exponen:

3. Criterios de admisión de miembros a la Colectiva Vibrando Juntas

Para que una persona pueda formar parte de la Colectiva debe contar con los siguientes criterios:

- a) Su incorporación será de forma progresiva en las siguientes fases:
 - i. Deberá ser referido directamente para participar en los tianguis de la Colectiva Vibrando Juntas.*
 - ii. Si la persona está interesada en mostrar su producto de manera permanente en la Colectiva, se le dará un tiempo de prueba en meses. Durante ese tiempo será evaluado el compromiso, responsabilidad y nivel de involucramiento. La persona deberá integrarse a las reuniones, actividades y toma de decisiones de la Colectiva.*
 - iii. Si hay condiciones e interés, la persona podrá ser admitida bajo los lineamientos e intereses previamente establecidos por la Colectiva Vibrando Juntas.**
- b) Debe ser una persona referida por parte de una integrante de la Colectiva Vibrando Juntas, o bien que sea una persona de confianza para las integrantes de la misma. Se dará preferencia a familiares.*
- c) El género de la persona es indistinto a los criterios de ingreso.*
- d) La persona debe residir en la ciudad de Morelia, Michoacán.*
- e) La persona debe coincidir con los valores y objetivos de la Colectiva Vibrando Juntas.*
- f) La persona debe hacer una declaración del alcance de su giro comercial el cual no se podrá modificar sin previo acuerdo común de toda la Colectiva Vibrando Juntas.*
- g) La persona debe firmar una carta de conformidad de los compromisos, normas y acuerdos expuestos en este documento.*

2. Acuerdos del local de la Colectiva Vibrando Juntas

- a) *Mantener orden y limpieza haciéndose responsable individualmente de lo que se usa en el local.*
 - i. *Poner las cosas personales en un lugar menos visible.*
 - ii. *Mantener orden y limpieza en los espacios de trabajo y exhibición.*
- b) *Los gastos de los consumibles del local (agua purificada, jabón, papel higiénico) serán cubiertos a través de un rol.*
- c) *Tener un comportamiento prudente dentro del local.*
 - i. *Mantener una actitud activa, servicial y amable.*
 - ii. *Priorizar un ambiente agradable para los clientes.*
 - iii. *Tratar temas personales y de la Colectiva en privado.*

En los criterios de admisión, aunque no necesariamente se definieron los valores, se agregaron acuerdos con base en la experiencia de Las Buñuelitas, que ayudaba a establecer límites y a ser claras en más aspectos. Específicamente, los incisos agregados (f, g y h) al punto de reglas y valores, permiten definir principios como el compromiso, el compañerismo, la solidaridad y la empatía a través de la no competencia, la comunicación asertiva y el respeto a los acuerdos.

Este momento de retroalimentación constante posibilitó aterrizar ciertos aprendizajes. De inicio, implicó un reto para nuestras capacidades de organización y negociación; trabajar en nuestras capacidades de comunicación, pues se tuvieron que buscar espacios de diálogo para hacer frente al conflicto, reconociendo las diferencias y los sentimientos atravesados. Tuvimos que ser tolerantes y dejar fluir las emociones para construir nuevos o mejores consensos, teniendo en cuenta lo que podía ser más justo para todas y lo que iba más de acuerdo a los valores familiares para cuidar las relaciones entre las integrantes. Nos dimos cuenta que era necesario tener muy presentes los valores bajo los que habíamos decidido congregarnos para evitar conflictos y hacer más disfrutable el trabajo, así como de mantener una reflexividad ante todo lo que hacemos y lo que acontece dentro de la Colectiva. Esto fue lo que

hizo latente la necesidad de hacer una evaluación de todo el proceso, la cual se expondrá en el siguiente capítulo.

3.4. Otros acontecimientos a final del 2021, inicios del 2022

En agosto de 2021, todas las integrantes de la Colectiva regresaron a sus trabajos fijos y escuelas de manera presencial, por lo que fue necesario un reajuste en los horarios del local. Esto generó un reconocimiento a los beneficios que trajo el local para el crecimiento de la Colectiva. Es así, como se propusieron estrategias para darle mayor movimiento al local a través de actividades, talleres o promociones.

A inicios de noviembre, Delizias Snack dejó de funcionar. Esto debido a la incompatibilidad de horarios de Perci y la carga de trabajo que implicaba que las actividades de esta iniciativa se realizaran en su casa, lo cual implicaba una multiplicación del trabajo doméstico para ella.

En noviembre comenzamos la planeación de un tianguis navideño que se realizó en el local de la Colectiva, o sea el segundo tianguis organizado por esta. Partimos de una retroalimentación del tianguis pasado para identificar aspectos de mejora, por lo que se acordó definir roles durante el tianguis, aumentar la publicidad y pedir a las participantes su colaboración. Este tianguis se ejecutó con éxito menor al esperado, es decir, se obtuvieron resultados similares al primer tianguis. Más tarde, en febrero, se realizó el tercer tianguis al que asistió la Colectiva que superó con creces las expectativas de la afluencia de clientes y de la derrama económica de todas las participantes.

A inicios de 2022, hubo un conflicto al interior de la Colectiva debido a que una de sus integrantes compró un pastel en otro lugar para un festejo familiar. La mayoría de la Colectiva entendía la libertad de realizar esta acción, pero al mismo tiempo la consideraban una falta de respeto al compromiso que tenemos como Colectiva y como familia. La indignación fue tal que despertó envidias y rencores del pasado hacia la integrante que compró este pastel, incluso por parte de miembros de la familia que no son parte de la Colectiva. Esta situación también fue abordada en una sesión de retroalimentación y se concluyó que debemos tener una comunicación más cercana, cuidar la forma en la que lo hacemos, no hacer suposiciones y dirigirnos a las personas correspondientes en los lugares y momentos adecuados.

Son muchos los retos que implica resolver los conflictos y situaciones complejas de una iniciativa familiar cuando está atravesada por historias y emociones que van más allá de la propia Colectiva. Es fundamental entender que la vida familiar forma parte de la vida de la Colectiva y que hay situaciones y sentimientos que forman parte de un mismo proceso, las cuales pueden también resolverse de una manera distinta a lo largo del caminar de un proceso colectivo. Es complejo llevar a la práctica los principios de la Economía Social y Solidaria, ya que es parte de un ejercicio constante de aprendizaje y reflexión colectiva.

3.5. Redes generadas

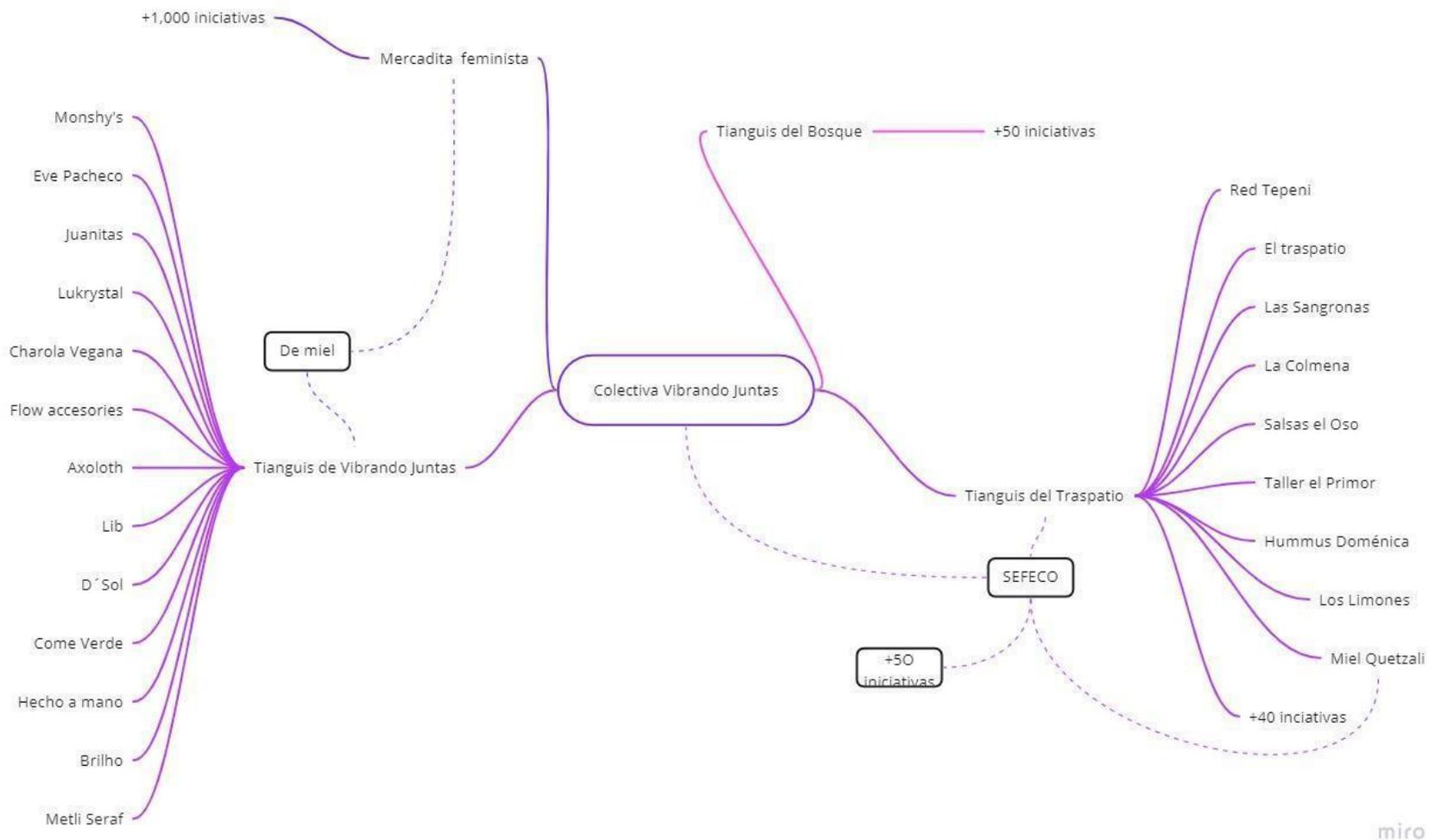
A inicios de marzo de 2021, participamos en un tianguis masivo organizado por colectivas feministas. A partir de esta experiencia, nos dimos cuenta de la importancia que habían tenido estos espacios, como los tianguis, en nuestro proceso de consolidación y aprendizaje. Conocer más iniciativas trajo como resultado el protocolo de ingreso de nuevas integrantes que se agregó en el reglamento actualizado y que se mostró anteriormente. Por esta razón, dentro de esta sistematización es pertinente hacer un reconocimiento de las redes que hemos generado.

En el proceso de formación de redes ha sido de gran importancia la participación mensual en el Tianguis de Traspatio durante el periodo de noviembre de 2020 a mayo de 2022, participando en un total de 15 ediciones. El Tianguis de Traspatio es una iniciativa solidaria entre mujeres que nació, como la Colectiva, de la necesidad de unir esfuerzos ante la incertidumbre económica de la pandemia a través del espacio cultural que ofrece la cafetería nombrada así: El Traspatio. En sus inicios, este tianguis nos permitió vender y dar a conocer los productos de la Colectiva, pero al paso del tiempo ha traído otros beneficios, como la extensión de redes. Incluso nuestra participación en el tianguis de SEFECO fue gracias a que una compañera de Traspatio compartió la convocatoria a todas las participantes del tianguis.

De nuestra experiencia en el Tianguis del Traspatio, aprendimos que involucrarnos en redes más grandes nos fortalecía y comenzamos a participar en espacios similares, organizados principalmente por colectivos independientes organizados, tales como el Tianguis del Bosque o la Mercadita Feminista. Más tarde, organizamos por primera vez un tianguis en nuestro local a mediados de junio con motivo de la celebración de nuestro primer aniversario como Colectiva.

A continuación se muestra un esquema que sintetiza la gran red de la actualmente hacemos parte:

Figura 7. Diagrama de las redes de Colectiva Vibrando Juntas



Por parte del Tianguis de Traspatio, a lo largo de su existencia, han participado más de 40 iniciativas, las cuales van desde la elaboración y distribución de productos orgánicos artesanales. En el diagrama se encuentran algunas de las iniciativas que han permanecido por más tiempo en el Tianguis de Traspatio, tales como Salsas El Oso, Hummus Doménica y Miel Quetzali en el área de alimentos; Taller El Primor y La Colmena como iniciativas colectivas; Red Tepeni como cooperativa artesanal; Las Sangronas como una iniciativa individual; y El Traspatio y Los Limones como proyectos independientes de difusión artística y cultural. Por el lado de la Mercadita Feminista, en la que participaron más de mil iniciativas de mujeres, hicimos vínculo con De miel, una iniciativa de joyería de fantasía. A esta iniciativa la invitamos a participar en los Tianguis de Vibrando Juntas, del cual también formaron parte iniciativas de alimentos como Monshy's, Juanitas, Charola Vegana y Come Verde; de joyería y accesorios artesanales como Eve Pacheco, Luckrystal, Flow Accesorios y D'Sol; de artículos elaborados artesanalmente como Hecho a Mano y Lib; y de productos orgánicos y holísticos como Axoloth, Brilho y Metli Seraf.

Cabe mencionar que la red conformada a través del Tianguis de Vibrando Juntas se configuró a partir de relaciones de amistad o parentesco. Las participantes de este tianguis fueron invitadas directamente por parte de las integrantes de la Colectiva. Esto demuestra el aprendizaje obtenido al participar en espacios solidarios: los esfuerzos comunes nos fortalecen a todas. Armar esta red representa el deseo por compartir una experiencia que ha nutrido tanto a la Colectiva con amigas y conocidas que no habían tenido acceso antes a un espacio parecido.

Capítulo 4. Evaluación participativa del proceso

El objetivo de este capítulo es mostrar el proceso de evaluación que se llevó a cabo del proyecto de la Colectiva Vibrando Juntas. En cada uno de los apartados se abordará la evaluación de cada uno de los componentes que integran la MML, es decir, la evaluación de los espacios de capacitación, la evaluación de estrategias de venta y publicidad, evaluación del reglamento y banco comunitario y la evaluación del fin y el propósito. Finalmente se expondrá la forma en la que se presentó el informe final de la evaluación, donde hubo un taller para revisar la encuesta, contrastar la información y realizar propuestas de mejora, y la sección donde se presentan los aprendizajes de esta etapa.

Para comenzar, es necesario definir lo que entenderemos por evaluación participativa. Este es un proceso en el que las personas involucradas en un proceso o proyecto pasan de ser informantes a ser los mismos evaluadores de su experiencia. La evaluación participativa incorpora las miradas que tienen los actores sobre su misma experiencia y los saberes que obtienen de la misma, siendo un proceso de autocrítica que les permite fortalecer sus capacidades organizativas y reflexivas (Aguilar, 2011).

Específicamente, el proceso de evaluación de la Colectiva se realizó de manera participativa, utilizando técnicas mixtas, tanto cuantitativas, cualitativas y participativas, tales como encuestas, entrevistas y talleres. Se partió desde un enfoque de evaluación basado en los indicadores y metas de la MML que se realizó en la fase de planeación.

Esta evaluación fue un ejercicio que ayudó a comenzar a recopilar y sistematizar los principales aprendizajes de la formación y ejecución de la Colectiva. Como se observa más adelante, las mediciones se presentan comenzando con los componentes y sus respectivas actividades, para después pasar a la medición del Fin y el Propósito. Esto partiendo del entendido de que en la lógica de MML las Actividades nos llevan a alcanzar los Componentes y estos a su vez nos llevan a conseguir el Propósito y contribuir al Fin. El análisis realizado de esta manera hizo sentido para el grupo y el ejercicio de sistematización dado que fue más intuitivo y lógico.

En el mes de junio se dio inicio a la evaluación. A continuación se presentan las mediciones de los siguientes componentes:

- C1. Espacios para compartir conocimientos de mejora productiva mejorados.
- C2. Estrategias de venta y publicidad colectivas y solidarias generadas.
- C3. Fondo común para préstamos e inversiones generado.

Mientras que el Fin y el Propósito a medir son:

- Propósito. La Colectiva Vibrando Juntas es una red familiar de mujeres para sostener la economía de nuestros hogares desde la solidaridad.
- Fin. Buscamos que se mejore la economía familiar y a su vez se aumente la autonomía económica de las mujeres y personas que participen en la Colectiva Vibrando Juntas

4.1. Evaluación de espacios de capacitación

De acuerdo con la MML, para el componente de “Espacios de capacitación en mejora productiva generados” tenía por meta que el 80% de las participantes identificaran vías de construcción de conocimiento para mejorar la eficiencia productiva y tener mejor control de gastos e ingresos. Esto se midió a través de una encuesta y en lo registrado en relatorías de las reuniones. Las actividades correspondientes a este componente, “Hacer recomendaciones y estrategias colectivas para mejorar la eficiencia en los procesos productivos” y “Capacitar para tener control de costos e ingresos”, ambas tenían por meta ser realizadas una vez al mes y se midieron a través de las relatorías y de la encuesta.

La encuesta para evaluar este componente se centró en saber si las capacitaciones dadas en la etapa de formación, por ejemplo, aquellos talleres que tenían que ver con la mejora productiva y con la planificación de costos, habían tenido alguna utilidad para las integrantes de la Colectiva. Además buscaba conocer de qué forma les habían aportado y cómo han continuado capacitándose en temas de mejora productiva y planificación de costos e ingresos. Se cumplieron al 100% con las actividades de este componente.

Para el 100% de las integrantes, las capacitaciones (es decir, los talleres impartidos en la fase de planeación) fueron útiles para mejorar la eficiencia productiva y la planificación de costos. Específicamente les abonó en los siguientes aspectos: tener mayor claridad en las ganancias, tener control de clientes, valorar el trabajo y

establecer precios justos, visualizar todo lo que implica producir u ofrecer un producto o servicio y tener herramientas para planificar los costos y planificar los ingresos.

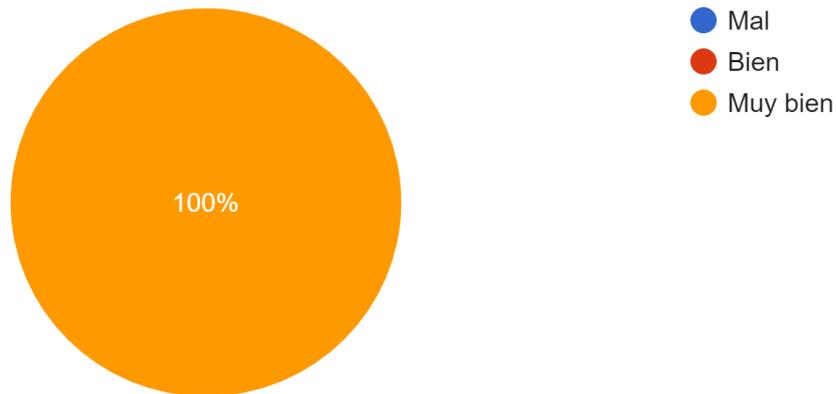
Aunque estas capacitaciones se dieron solo en la etapa de la formación, a través de la misma encuesta y de las relatorías, podemos identificar que estos espacios de capacitación (formales e informales) se han seguido generando a lo largo del proceso de la Colectiva. Esto a través de cursos que toman para especializarse en el trabajo, como talleres de repostería o de especialización en técnicas para aplicar uñas, lo que les permite eficientar sus procesos productivos; además de las retroalimentaciones que hacen entre ellas de su propio trabajo en charlas informales. Incluso, ellas mismas repasan el esquema de planificación de costos cuando se les dificulta asignar precios y cuando se han hecho revisiones de las aportaciones que deberían darse a la caja de administración del banco comunitario, cuya cantidad debe ser considerada dentro de la planificación de costos.

4.2. Evaluación de estrategias de venta y publicidad

Por otro lado, el componente de “Estrategias de venta y publicidad colectivas y solidarias generadas” tenía como meta que el 80% de ellas fueran evaluadas como útiles para mejorar la venta. Esta evaluación se realizó a través de una encuesta. Asimismo, se hizo la medición de las actividades “Generar una identidad como colectiva e imprimir etiquetas para que estén en todos los productos”, “Crear redes sociales de la colectiva”, “Distribuir volantes de la colectiva”, “Crear y usar un catálogo para exponer todos los productos de la colectiva” y “Participar en tianguis para la distribución y promoción de productos”. La realización de estas actividades se cumplió al 100%.

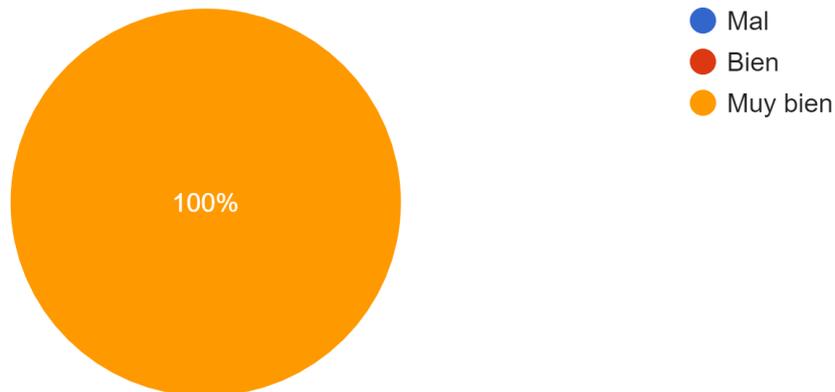
Para este componente, se evaluaron cada uno de las actividades correspondientes a él. En la encuesta, se le preguntó a las integrantes de la Colectiva qué tanto consideraban que habían funcionado las actividades en una escala de “Mal, Bien o Muy bien”. A continuación se muestra la manera en la que las integrantes contestaron y algunas recomendaciones que se hicieron de acuerdo a los resultados.

Gráfico 1. ¿Cómo consideras que funcionaron las etiquetas de la Colectiva a todos los productos?



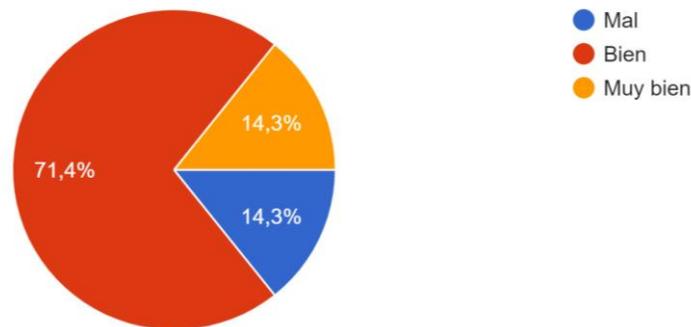
Colocar etiquetas de la Colectiva a todos los productos ofrecidos, fue considerada por el 100% de las integrantes como una muy buena estrategia. En especial, se mencionaba que esta estrategia permitió crear una identidad colectiva de nuestro proceso.

Gráfico 2. ¿Cómo consideras que han funcionado las redes sociales?



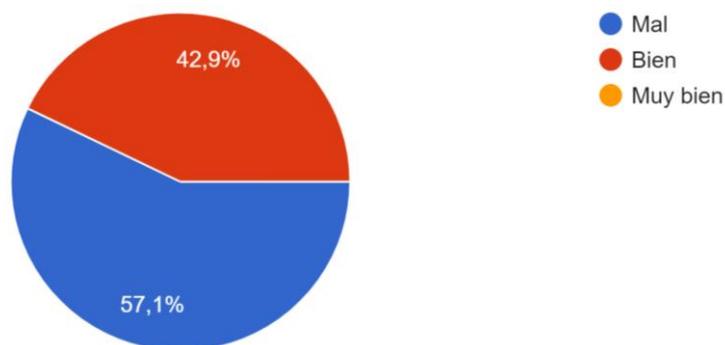
Esta estrategia fue evaluada por el 100% de las integrantes indicó como muy buena Sin embargo, en la sesión de revisión de la encuesta, se identificó que esta estrategia podría ser mejorada. Una propuesta fue centrar la atención en aquellas redes sociales que ellas han observado que funcionan mejor para alcanzar a las clientes, principalmente el WhatsApp.

Gráfico 3. ¿Cómo consideras que ha funcionado la distribución de volantes y tarjetas?



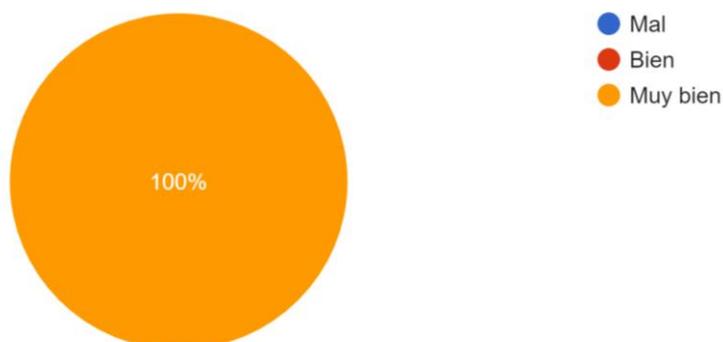
Esta estrategia no fue tan bien evaluada, el 71.4% consideró que la distribución de volantes y tarjetas había funcionado apenas bien. Se consideró que la estrategia de los volantes y tarjetas podría ser mejorada siempre y cuando fueran dirigidas para personas u ocasiones específicas, como en los tianguis.

Gráfico 4. ¿Cómo consideras que ha funcionado el catálogo?



Esta estrategia no fue bien evaluada, el 57.1% de la integrantes consideraron que el catálogo había funcionado mal. En el taller de retroalimentación, se decidió que la estrategia del catálogo debía desaparecer, por la dificultad de mantener actualizado un material así, ya que se realizan muchos y diversos productos, lo que implicaría generar catálogos con más frecuencia y cubrir los elevados costos de generarlos.

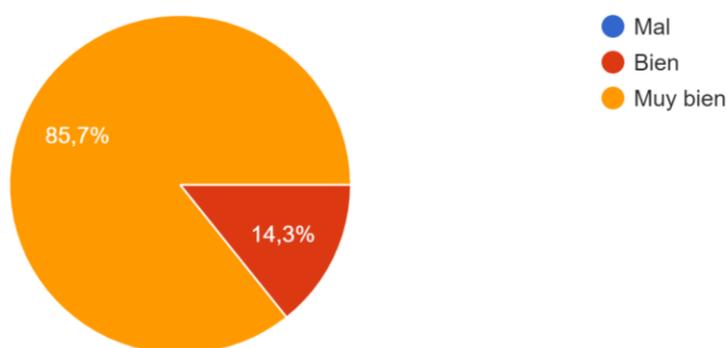
Gráfico 5. ¿Cómo consideras que ha funcionado la asistencia a tianguis?



El 100% de las integrantes de la Colectiva consideraron que esta estrategia había funcionado muy bien. Esta se destaca por ser un espacio de promoción de los productos y por expandir las redes de la misma Colectiva, como se abordó en el capítulo anterior.

Aunque la estrategia del local no fue prevista al momento de elaborar la MML, fue considerada en esta evaluación. Con estos gráficos podemos confirmar el gran aporte que ha tenido la implementación del local en la mejora de las ventas.

Gráfico 6. ¿Cómo consideras que ha funcionado la implementación del local?



El 85.7% de las integrantes consideraron que esta estrategia funcionó muy bien, frente a un 14.3% que consideró que había funcionado bien. Esto debido a que las actividades que se han realizado y el simple hecho de tener un espacio físico, han permitido tener un mejor acercamiento con la clientela, mayores ganancias y fortalecer vínculos entre ellas.

4.3. Evaluación de reglamento y banco comunitario

Por su parte el componente de “Fondo común para préstamos e inversiones creado” la meta establecida era que el 80% de las participantes evaluaran de forma positiva al banco comunitario. Esta información se obtuvo de una revisión conjunta del reglamento interno y a través de una encuesta específica de este tema. Las actividades de este componente, “Cubrir los gastos e inversiones comunes de la colectiva” y “Otorgar préstamos personales a las socias de la colectiva”, se cumplieron al 100%.

Siguiendo con el proceso, se hizo una evaluación de momento del banco comunitario que resultó muy pertinente dado que se estaba detectando un fallo en las finanzas del banco. Aparentemente los gastos del local no se estaban logrando cubrir de las cajas correspondientes, es decir, que en el sistema del banco comunitario, cada vez eran menores las aportaciones que se registraban en la caja de administración y los gastos fijos del local excedían el total de lo recaudado al mes en esta misma caja.

Como estrategia, se propuso en un primer momento, aumentar la cuota de renta para garantizar la cobertura de los gastos fijos del local para no depender del porcentaje variable que se entrega a la caja de administración; sin embargo, se decidió continuar con el mismo esquema de aportaciones a la caja de ahorro y a la caja de renta. Entonces, se volvió a hacer un repaso de cómo se podría tener un mejor control sobre los ingresos de cada negocio para que cada integrante pudiera dar sus aportaciones de mejor manera. Esto abrió de nuevo la discusión acerca de los retos y dificultades que hay para asignar precios justos a los productos.

Derivado del problema identificado hasta el momento, en octubre, por iniciativa de Andy, en el local se comenzaron a distribuir pijamas. Esto con la finalidad de que las ganancias obtenidas de esta actividad fueran dirigidas para cubrir los gastos del local y revertir el problema en el banco comunitario, lo cual aportó sólo un poco y las ventas que se realizaron fueron gracias a las clientas de Andy.

También se hizo una revisión de los últimos puntos del reglamento de la Colectiva. En general, se revisaron los puntos que tenían que ver con los acuerdos de los criterios de préstamos y pagos y de los derechos y obligaciones. Sin embargo, no se realizaron cambios en esos puntos. Se tomó la decisión de continuar con el

mismo comité que se integró desde el inicio. Una vez revisado todo el reglamento, todas las integrantes firmaron un acta en donde declaraban estar de acuerdo con los acuerdos ahí establecidos. Con esto, se considera que el 100% de las integrantes estuvieran de acuerdo con el reglamento del banco comunitario.

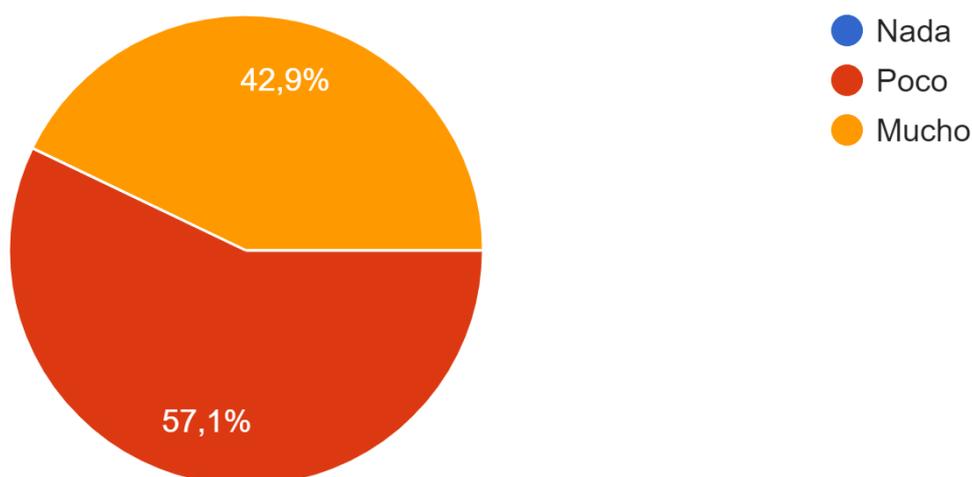
El 29 de diciembre, finalmente se presentó la evaluación y balance final del banco comunitario para cerrar el ciclo de ahorro comenzado desde 2020 apoyándonos con el sistema del banco comunitario. Se mostró que se habían logrado cubrir el 100% de los gastos del local con la caja de administración y la caja de renta, es decir, que nunca existió como tal un problema con la cantidad o monto de las aportaciones, sino que había un error en la suma del formato de registro. Se mostraron las cantidades reunidas en las cajas, los cinco préstamos realizados a lo largo de la existencia del banco, los intereses cobrados y se repartió lo correspondiente del ahorro a cada persona. Esta vez sí se tomó el acuerdo de aumentar la cuota para garantizar la posibilidad de cubrir los gastos, solo como una medida para garantizar que se cubran los gastos fijos sin importar el tamaño de las aportaciones de la caja de administración. En este cierre se reconoció que la Economía Social y Solidaria ha permitido el fortalecimiento de las integrantes de la colectiva ante la crisis y ha hecho posible crecer en conjunto, así como el banco comunitario ha sido un ejercicio de honestidad y confianza.

4.4. Evaluación de Fin y Propósito

Finalmente, el Fin y el Propósito del proyecto fueron evaluados a través de una encuesta y entrevistas a profundidad a cada una de las participantes, es decir, cinco entrevistas en total, cuyo guion se encuentra en la sección de anexos (Anexo 1). El objetivo de las entrevistas era saber cómo se ha transformado la red familiar de mujeres y saber de qué forma ellas ven reflejada una mejora económica.

Para conocer si se había logrado el Fin del proyecto, se implementó una encuesta que después sería complementada con la entrevista a profundidad para evaluar el fin. La pregunta en la encuesta fue si se había mejorado la economía al interior de cada una de las familias de las integrantes. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 7. ¿Cómo se ha mejorado la economía familiar?



Para este momento, el 57.1% de las integrantes de la Colectiva veían poca mejora en su economía familiar, ya que el ingreso extra que obtenían de la Colectiva no cubrían los gastos que ellas esperaban cubrir con su comercialización. Por otro lado, un 42.9% percibían mucha mejora en las economías de sus hogares. En concreto, ellas veían esta mejora en:

- La capacidad de solucionar más fácil el gasto familiar
- La posibilidad de ahorrar.
- La reducción de deudas.
- La independencia económica que brinda este ingreso extra.

Las integrantes mencionaron que estas mejoras han sido posibles gracias a la cooperatividad. Reconocen que la colectividad es lo que ha permitido encontrar un mejor bienestar económico.

En cuanto al Propósito, que es sostener la economía familiar desde la solidaridad, se reconocieron los siguientes aspectos como maneras en las que ha impactado las relaciones interpersonales entre ellas. A nivel de valores, se reconocieron aprendizajes que tienen que ver con la empatía, respeto, confianza, solidaridad y cooperatividad. En cuanto a la dinámica familiar, se identificó que hay mayor comunicación debido al aumento de la convivencia por compartir el trabajo, lo que ha permitido dar solidez a nuestras relaciones, acuerparse y tener un deseo de bienestar para todas las que participan en la colectiva. A nivel personal, se identificó que la Colectiva ha aportado a una mejora en el estado de ánimo y en la autoestima por el auto-reconocimiento de su trabajo. A continuación se presentan algunos

fragmentos de entrevistas que tienen que ver con estos tres niveles mencionados anteriormente:

Tabla 8. Fragmentos de entrevistas

Valores	Dinámica familiar	Personal
<p><i>“...hemos crecido yo pienso principalmente con el respeto que hemos tratado de tener entre todos y entre todos los negocios.”</i></p>	<p><i>“...qué mejor que la colectiva, que con mi familia, que finalmente recibí el apoyo principalmente de mi familia y el aliento, los ánimos de “si puedes, sí lo puedes hacer”.”</i></p>	<p><i>“...emocionalmente también, me sirve de distracción, de desestrés. Una actividad diferente que hago que me ayuda a relajarme y nada de estrés ni ansiedades ni malas vibras.”</i></p>
<p><i>“...trabajar en conjunto y siendo solidarios con todos quienes formamos parte de la colectiva.”</i></p>	<p><i>“Yo pienso que esa convivencia familiar es sólida, ahorita los que estamos dentro de la colectiva, nuestra convivencia, nuestra relación es sólida. Yo creo que si continuáramos todos, afianzaríamos más esos lazos y los compromisos que tenemos al interior de la colectiva.”</i></p>	<p><i>“Creo que es una experiencia bastante confortante, reconfortante, puesto que lo que yo temía, la verdad es que fue solo eso, temor.”</i></p>
<p><i>“La colectiva es una organización en donde todas nos apoyamos, todas vemos la forma de</i></p>	<p><i>“...es una gran aventura. Me gusta ser parte de la colectiva, significa un compromiso con la familia</i></p>	<p><i>“Sí forma parte de un plan de vida, a futuro también porque si me jubilo pues ya tengo qué hacer.”</i></p>

<i>crecer juntas y no dejar a nadie atrás”</i>	<i>en cuestión de ayudarnos unas a otras.”</i>	
--	--	--

4.5. Presentación de informe final de evaluación

Finalmente, se elaboró el reporte del proceso de evaluación general del proyecto de la Colectiva. Se presentaron los resultados de los diferentes instrumentos utilizados para la evaluación como un ejercicio previo para comenzar el proceso de sistematización de experiencias, lo cual consideraba que abonaría a tener claros los avances y logros obtenidos hasta el momento.

En la sesión de presentación de resultados se generó un espacio para la retroalimentación de lo que ellas mismas refirieron en la evaluación y se pensaron en alternativas de mejora, las cuales fueron descritas en los apartados de los distintos componentes, incluyendo las actividades correspondientes. Se mostraron las maneras en las que ellas ven reflejada la mejora económica y los valores que se han fortalecido con la red familiar, así como la manera en la que ha impactado la Colectiva en la dinámica familiar y a nivel personal en cuestiones de empatía, respeto, confianza, honestidad, solidaridad, comunicación, solidez en las relaciones, acuerpamiento, deseo de bienestar común, mejora en el estado de ánimo y auto-reconocimiento.

Como cierre del proceso de evaluación se realizaron preguntas en torno al posible crecimiento de la colectiva, en el sentido de invitar a más personas, ofrecer talleres de capacitación para la formación de organizaciones o a la conformación legal; a las posibilidades que ha traído colaborar bajo los principios de la Economía Social y Solidaria y sobre cómo cuidar o fortalecer la dinámica familiar. Esto provocó una reflexión en torno a que los avances económicos han sido posibles gracias a la cooperatividad y que se tienen que seguir fortaleciendo los valores y los principios que se estipularon al inicio para cuidar la dinámica familiar para sostener y hacer crecer la Colectiva. Se hizo un gran énfasis en la importancia de tener una comunicación asertiva y oportuna en todo el proceso.

4.6. Metas y recomendaciones

Algunos de los indicadores, frecuencias de medición o medios de verificación utilizados en esta evaluación cambiaron respecto a lo expuesto en la MML que se elaboró en la fase de planeación. Esta decisión se tomó para que la evaluación participativa tuviera el componente reflexivo que la caracteriza. Por ejemplo, esto se observa claramente en el componente de las estrategias de venta y publicidad colectivas, ya que no bastaba con tan solo evaluar si se habían hecho o no las actividades, sino que era pertinente preguntarse si habían resultado útiles. Incluso en este componente se sumó la actividad de la implementación del local, ya que no había sido considerado al realizar la MML, pero que resultó de gran relevancia para lograr la meta de este componente. Es el mismo caso para el componente del fondo común, ya que era importante una revisión detallada del reglamento y del sistema del banco comunitario. Es por eso que para algunas actividades fue imposible hacer una comparación entre las metas establecidas y las metas alcanzadas.

Tabla 9. Matriz de Marco Lógico modificada y llena

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Meta alcanzada
Fin	Buscamos que se mejore la economía familiar y a su vez se aumente la autonomía económica de las mujeres y personas que participen	Percepción de mejora económica	Encuesta	Anual	80% de las integrantes ven mejorada su economía	100% de las integrantes ven mejorada su economía

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Meta alcanzada
	en la Colectiva Vibrando Juntas					
Propósito	La Colectiva Vibrando Juntas es una red familiar de mujeres para sostener la economía de nuestros hogares desde la solidaridad	Percepción de solidaridad y realización personal	Entrevistas	Anual	80% de las integrantes se sienten en un espacio solidario	100% de las integrantes se sienten en un espacio solidario
Componentes	C1. Espacios para compartir conocimientos de mejora productiva	Porcentaje de participantes que identifiquen una construcción de conocimiento	Encuesta y relatorías	Anual	80% de las participantes identifican vías de construcción de conocimiento constante	100% de las participantes identifican vías de construcción de conocimiento

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Meta alcanzada
		constante				constante
	C2. Estrategias de venta y publicidad colectivas y solidarias generadas	Porcentaje de estrategias que fueron identificadas como útiles para aumentar ventas	Encuesta	Anual	80% de las estrategias encontradas como útiles para aumentar ventas	80% de las estrategias encontradas como útiles para aumentar ventas
	C3. Fondo común para préstamos e inversiones generados	Porcentaje de participantes que consideran que están de acuerdo con el reglamento del fondo común	Reglamento interno	Anual	80% de los participantes evaluó de forma positiva al banco comunitario	100% de los participantes evaluó de forma positiva al banco comunitario
Actividades	A1.1 Hacer recomendaciones y estrategias colectivas	Número de sesiones	Relatorías y encuestas	Anual	1 al mes	1 al mes (de manera formal e informal)

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Meta alcanzada
	para mejorar la eficiencia en los procesos productivos					
	A1.2 Capacitar para tener control de costos e ingresos	Número de sesiones	Relatorías y encuestas	Semestral	6 al semestre	1 vez cada seis meses
	A2.1 Generar una identidad como colectiva e imprimir etiquetas para que estén en todos los productos	Porcentaje de participantes que consideraron con un buen funcionamiento la implementación de etiquetas	Encuesta	Anual	80% de productos etiquetados por parte de la colectiva	100% de los participantes consideraron con un buen funcionamiento la implementación de etiquetas
	A2.2 Crear redes sociales de	Porcentaje de participantes	Encuesta	Anual		100% de los participantes

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Meta alcanzada
	la colectiva	es que consideraron con un buen funcionamiento la creación de redes sociales				es consideraron con un buen funcionamiento la creación de redes sociales
	A2.3 Distribuir volantes de la colectiva	Porcentaje de participantes que consideraron con un buen funcionamiento la distribución de volantes	Encuesta	Anual		71% de los participantes consideraron con un buen funcionamiento la distribución de volantes
	A2.4 Crear y usar un catálogo para exponer	Porcentaje de participantes que consideraron	Encuesta	Anual		43% de los participantes consideraron con un

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Meta alcanzada
	todos los productos de la colectiva	on con un buen funcionamiento el uso del catálogo				buen funcionamiento el uso del catálogo
	A2.5 Participar en tianguis para la distribución y promoción de productos	Porcentaje de participantes que consideran con un buen funcionamiento la asistencia a tianguis	Encuesta	Anual		100% de los participantes consideran con un buen funcionamiento la asistencia a tianguis
	A2.6 Implementar un local comercial	Porcentaje de participantes que consideran con un buen funcionamiento la	Encuesta	Anual		85% de los participantes consideran con un buen funcionamiento la implement

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Meta alcanzada
		implementación del local				ación del local
	A3.1 Cubrir los gastos e inversiones comunes de la colectiva	Porcentaje de gastos cubiertos con el fondo común	Sistema de banco comunitario	Anual	100% de gastos cubiertos	100% de gastos cubiertos
	A3.2 Otorgar préstamos personales a las socias de la colectiva	Número de préstamos otorgados	Sistema de banco comunitario	Anual	2 préstamos otorgados	5 préstamos otorgados

Cabe mencionar que aunque, aparentemente, se cumplió la meta del Fin, hay que recordar que más de la mitad de las integrantes de la Colectiva (57%) declaró que la economía de sus hogares había mejorado solo un poco, debido a su expectativa de que los ingresos fueran mayores y permitieran cubrir más de sus gastos. También, la actividad *1.2 Capacitar para tener control de gastos e ingresos*, no cumplió con la meta, ya que durante la etapa de operación se dedicó más tiempo a las actividades de los otros componentes y se descuidó el seguimiento de las actividades del componente de capacitación.

En cuanto a la mejora del seguimiento de acciones de la Colectiva y para futuros ejercicios de evaluación, es necesario plantear, de ser posible, desde un inicio, indicadores que provoquen procesos reflexivos para generar evaluaciones participativas. Deben establecerse indicadores más precisos que den cuenta de los avances reales en las metas; por ejemplo, podría haber un indicador para el fin del proyecto (incluso cuantitativo) que permita medir la mejora económica de las participantes. Por otro lado, estos indicadores al mismo tiempo deben tener sentido y lógica para las participantes del proceso con el fin de que se puedan seguir generando un proceso de evaluación participativa. Proponemos una MML con estas consideraciones para su posible utilización en el futuro (Anexo 2).

En este sentido, también es importante establecer medios de verificación más accesibles o sencillos de elaborar para la autogestión del proceso evaluativo, además de frecuencias de medición realistas y que se adapten a los tiempos de la misma Colectiva. En esta ocasión, específicamente hablando de las encuestas realizadas para evaluar los distintos componentes y sus actividades, se utilizó una ponderación sencilla (buena, muy buena, mala, regular; poco, mucho, nada) con el fin de que fuera un ejercicio simple para las integrantes de la Colectiva; sin embargo para futuras ocasiones es preciso utilizar una ponderación que especifique más sus percepciones acerca de los avances y logros.

Capítulo 5. Resultados de la sistematización de experiencias: De la Acción a la Investigación

5.1. La investigación-acción desde la ESS

La Economía Social y Solidaria ofrece un abanico de posibilidades para desarrollar procesos de investigación-acción. Desde la Economía Social y Solidaria surgen procesos vivos que a través de la construcción de las prácticas van aportando, complementando, reestructurando o generando teorías y conocimientos. Es por esto que en este apartado se desarrollará brevemente cómo este proceso de sistematización aporta al análisis teórico de la ESS.

Por su parte, encontramos que la experiencia de la Colectiva permite generar una relación entre la Economía Social y Solidaria y la crisis por COVID-19. Ya que esta experiencia surge como respuesta a las contradicciones del sistema capitalista, las cuales se evidenciaron en la pandemia, podemos comprender cómo otras formas de relaciones económicas alternativas se vuelven posibles. La situación de crisis sanitaria y económica derivada de la pandemia por COVID 19 produjo en diversas esferas sociales y familiares un cuestionamiento a la lógica y prácticas de vida de las economías capitalista, tales como el individualismo, el consumismo y el endeudamiento. En el contexto de crisis comenzaron a generarse acciones colectivas basadas en la colaboración, la horizontalidad y el sentido de comunidad que forman parte de la multiplicidad de recursos que poseen los individuos para construir procesos en común y, por lo tanto, nuevas formas de hacer economía.

La experiencia de la Colectiva Vibrando Juntas permitió describir y analizar cómo se configuran las estrategias familiares de vida, a través de un proceso de investigación-acción que permitió conocer las motivaciones de comenzar una iniciativa económica como familia y, al mismo tiempo, saber cómo se toman las decisiones y cuáles son las reflexiones que se plantean desde la creación y puesta en marcha de una iniciativa basada en la Economía Social y Solidaria.

Como se mostró a lo largo de este trabajo, los procesos de investigación-acción se construyen como espacios de diálogo de saberes. Siendo la sistematización de experiencias una metodología que nos permite entender cómo se van construyendo y reconociendo saberes sobre el trayecto de la misma experiencia, las

cuales después se convierten en conocimientos pilares para la construcción o la mejora de las mismas prácticas del colectivo y las estrategias de la Economía Social y Solidaria

5.2. Resultados y reflexiones de la sistematización

El ejercicio de sistematización de experiencia permitió a las integrantes de la Colectiva Vibrando Juntas aterrizar los aprendizajes obtenidos a lo largo de su proceso. Durante el mes y medio de talleres, se identificaron con mayor claridad reflexiones que habían estado presentes en muchos momentos de la experiencia.

En la sesión de cierre, desglosamos y sintetizamos en varios puntos las reflexiones y aprendizajes identificados durante los talleres de sistematización. Inicialmente agrupamos las reflexiones y aprendizajes en las mismas categorías utilizadas en el marco teórico de esta tesis y en los ejes de sistematización, los cuales fueron: las motivaciones de formación de la Colectiva, los cambios y continuidades en las relaciones interpersonales como familia y los aprendizajes de Economía Social y Solidaria.

A continuación se presenta una tabla en donde se lograron agrupar los aprendizajes de manera sintetizada de acuerdo con las etapas de formación de la colectiva donde fueron identificados:

Tabla 10. Análisis del proceso

Etapas	Motivaciones de la formación	Cambios y continuidades en las relaciones interpersonales	Aprendizajes de economía social y solidaria
Autodiagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ● La colectiva se convirtió en un plan de vida en la pandemia y después 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento en la convivencia ● Ser más empáticas con las 	<ul style="list-style-type: none"> ● La familia como red de apoyo

Etapas	Motivaciones de la formación	Cambios y continuidades en las relaciones interpersonales	Aprendizajes de economía social y solidaria
	<p>de ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de apoyar a la familia en medio de la crisis pandémica 	<p>demás</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La familia como red de apoyo ● Necesidad de apoyar a la familia en medio de la crisis pandémica 	
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoreconocimiento y reconocimiento externo del trabajo ● Motivación al trabajar en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompañamiento, respaldo y cuidado y acuerpamiento entre familia ● Ser más tolerantes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprender a reconocer el valor del trabajo ● Aprendizaje en estrategias de venta ● Implementación de estrategias solidarias de venta ● Capacidad de control y negociación con fines organizativo

Etapas	Motivaciones de la formación	Cambios y continuidades en las relaciones interpersonales	Aprendizajes de economía social y solidaria
			<p>s</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de establecer valores de convivencia
Puesta en marcha- Crecimiento e implementación del local (incorporación de Andy)	<ul style="list-style-type: none"> ● Admiración entre las integrantes ● Local y trabajo como espacio de autocontención ● Nueva fase de planeación 	<ul style="list-style-type: none"> ● La familia como red de apoyo y acuerpamiento ● Aumento de convivencia ● Trabajar la tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posibilidad de tener mayor seguridad económica
Puesta en marcha- Ciclo de retroalimentación y consolidación de redes (salida definitiva de Las Buñuelitas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Comodidad por trabajar entre ellas como familia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Respeto entre iniciativas ● Mejora en comunicación ● Capacidad de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Respeto entre iniciativas ● Construcción de reglas ● Capacidad de negociación

Etapas	Motivaciones de la formación	Cambios y continuidades en las relaciones interpersonales	Aprendizajes de economía social y solidaria
		<p>negociación ante las diferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de organización ● Se han evidenciado las diferencias, pero se ha buscado la forma de crear consensos. ● Buscar comunicación ante el conflicto. ● Ser tolerantes, dejar fluir las emociones 	<p>n ante las diferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pensar en lo que es justo para todas ● Regresar a los valores para evitar conflictos y hacer más disfrutable el trabajo ● Necesidad de mantener una reflexividad
Evaluación		<ul style="list-style-type: none"> ● Respetar los valores para cuidar 	<ul style="list-style-type: none"> ● El banco comunitario como

Etapas	Motivaciones de la formación	Cambios y continuidades en las relaciones interpersonales	Aprendizajes de economía social y solidaria
		la dinámica de la familia <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener una comunicación asertiva y oportuna 	ejercicio de confianza y honestidad

Elaboración propia, abril de 2022

Como se observa en la tabla, varios fragmentos se categorizaron doblemente (señalados con negritas) ya que las participantes encontraron una fuerte relación entre los tres aspectos en los que se categorizaron los aprendizajes, tales como la necesidad de apoyar a la familia en tiempos de crisis, la familia como red de apoyo, la motivación de trabajar en equipo, la necesidad de establecer reglas claras, la comodidad de trabajar entre ellas, el respeto entre iniciativas y la capacidad de negociación ante las diferencias. Eso permitió entrever la manera en la que están imbricadas las relaciones interpersonales de la familia con las motivaciones de la formación y cómo eso ha propiciado las prácticas de Economía Social y Solidaria, las que a su vez, también han tenido un efecto sobre los cambios y las continuidades de las relaciones interpersonales familiares. Esto a su vez permitió identificar los momentos en donde se concentra el origen de los aprendizajes y reflexiones de las participantes. A continuación se muestran por etapas los aprendizajes y reflexiones más importantes de cada una de ellas.

5.2.1. Aprendizajes de la etapa de formación

Durante la fase de autodiagnóstico y formación de la Colectiva se destacan entre los principales aprendizajes el valor que las integrantes dotaron a sus trabajos y el auto-reconocimiento que obtuvieron por ello, el cual comenzó a ser reforzado por

el reconocimiento que obtuvieron de personas externas, es decir, que fueron recibiendo comentarios alusivos a que adquirir sus productos valía la pena por la calidad que tenían y porque reconocían el trabajo que había detrás de cada uno de ellos.

Los ejercicios de autodiagnóstico y planeación afianzaron la sensación de seguridad y acuerpamiento al estar realizando todas estas estrategias en conjunto y para la familia. Ese trabajo en equipo, significaba para ellas una motivación en sí misma, además de un respaldo para hacer frente a la incertidumbre y a la crisis provocada por el COVID-19. A su vez, este proceso requirió fortalecer la tolerancia y la capacidad de negociación para generar acuerdos entre todas, no solo para definir rutas de acción (como las estrategias de venta colectivas), sino los valores que regirían todas y cada una de las prácticas y actividades de la Colectiva.

Construir estrategias y acuerdos colectivos para generar una organización desde cero, con la confianza de los lazos de parentesco y amistad, poniendo en el centro la solidaridad, les dio la seguridad de comenzar con la Colectiva. Estos puntos de partida son los que hacen la diferencia frente a otros tipos de instituciones, proyectos u organizaciones que ofrecen soluciones desde el individualismo, replicando el endeudamiento y construyendo redes desde que rechazan los esquemas de competencia y de distribución desigual del capital. Muestra de esto es el mismo Banco Comunitario, el cual es un sistema de crédito que rompe con el fin de lucrar a partir de las necesidades, sino que busca ser un apoyo y una oportunidad de fortalecimiento para todas las integrantes que participan de él.

Aunque, como se mostró en la sistematización, en ese momento no estaba muy claro a qué nos referíamos con cada uno de los valores enunciados en la etapa de formación, estos reflejaban los mismos principios de apoyo y solidaridad del núcleo familiar como hermanas. Según Soriano-Hernández y Hernández-Romero (2017), en la constitución de una organización familiar están impresos los valores inculcados del ambiente familiar. Quizá por esta razón se dieron por sentado muchas cosas en la primera etapa, pero conforme la Colectiva comenzó a operar, se fueron mostrando aspectos en los que teníamos que hacer especificaciones, con la intención de generar mejores prácticas.

5.2.2. Aprendizajes de la etapa de ejecución

Durante la etapa de puesta en marcha de la Colectiva, sucedieron varios acontecimientos que dejaron clara una cosa: la importancia de la construcción constante de reglas, acuerdos y valores claros para tener mejores prácticas en nuestro quehacer colectivo. Una de las principales características de un modelo de economía alternativa, como lo es la Economía Social y Solidaria, es establecer acuerdos teniendo en cuenta el valor desde el que están partiendo, para que de esa forma se generen prácticas alternativas a las de los modelos económicos hegemónicos, ya que si no hay claridad en ello se puede incurrir en prácticas desventajosas e injustas sin que esa sea la verdadera intención.

Es evidente que en la construcción de estos acuerdos se reconoce la implicación de vínculos afectivos, los cuales son base para generar prácticas desde la justicia y la solidaridad. Esto ayuda al cuidado de las relaciones interpersonales de la familia, pero al mismo tiempo las contiene, les da forma y les marca una pauta para el buen funcionamiento y organización de la Colectiva. A través del conflicto y de la manera en la que se soluciona, podemos observar cambios y continuidades en las relaciones interpersonales que se sostienen como familia, las cuales son oportunidades de mejora para la Colectiva y para la dinámica familiar.

Al respecto, es importante puntualizar que la experiencia de la Colectiva no está aislada. Como pudimos ver, ha participado de redes más grandes y ha comenzado a generar otras por iniciativa propia. Esto también demuestra que los aprendizajes obtenidos de la Economía Social y Solidaria permiten imaginar formas distintas de enfrentar las crisis, basadas en la articulación de redes solidarias y alternativas.

5.2.3. Aprendizajes de la etapa de evaluación

Las reflexiones y la información obtenida en la etapa de evaluación son bastante contundentes respecto al funcionamiento de una estrategia familiar de vida desde la Economía Social y Solidaria. Como resultado de la evaluación participativa se puede apreciar que la formación de la Colectiva no solamente ha resuelto necesidades económicas como la de tener un ingreso extra, reducir deudas o tener un sistema más amable de crédito, sino que también ha aportado al fortalecimiento de los lazos familiares.

La construcción de organizaciones desde la Economía Social y Solidaria no solo brinda soluciones a las crisis económicas de quienes participan, sino que también funcionan como una red de apoyo y resguardo que incluso llegan a tener efectos sobre la vida emocional de las personas. Este cuidado es algo que no se obtiene del mercado (Carrasco, 2013) y que difícilmente se encuentra en organizaciones que parten de premisas capitalistas para atender momentos de crisis. Las economías alternativas al capitalismo coexisten con este sistema para resolver las adversidades que su desigualdad provoca, pero los principios de la Economía Social y Solidaria son los que permiten imaginar formas más justas para resolver problemáticas económicas en colectividad, lo que después trae consigo una resignificación de las relaciones sociales implicadas.

5.3. Reflexiones finales

En el marco del proceso de sistematización, realizar la división de aprendizajes por etapas resultó bastante complejo, ya que para las integrantes, la vida cotidiana, la dinámica familiar y la vida misma de la Colectiva son indivisibles. Sin embargo, fue posible identificar que las reflexiones que resonaron con mayor fuerza durante los diálogos tienen que ver, de forma imbricada, con aprendizajes correspondientes a la Economía Social y Solidaria y a sus relaciones interpersonales como familia. De esta manera, considerando estas dos categorías como una sola indivisible, conformamos las siguientes divisiones para las reflexiones que emanan de ella: la importancia de los acuerdos, la forma de practicar los valores, las formas de cuidar de las relaciones interpersonales en la familia y la importancia del acuerpamiento en el trabajo colaborativo.

En primer lugar, encontramos reflexiones que se centran en la importancia de los acuerdos. Las integrantes de la Colectiva consideran como fundamental el establecimiento de reglas de participación, permanencia e integración de los miembros que hacen parte de la organización, como una forma de tener prácticas alternativas a aquellas que son propias del sistema capitalista, tales como buscar ventaja sobre los demás. Este aprendizaje tiene raíz en la salida de una de las iniciativas, lo cual fue uno de los más grandes parteaguas de la Colectiva, pues

también se dieron cuenta de la importancia que tenía para ellas poder ser entre todas, es decir, saberse como colectividad.

En cuanto a los aprendizajes, se destacó la importancia de establecer de manera clara los objetivos para saber el camino que se va a compartir y, en ese sentido, saber que todas trabajan para y por todas. A esto se suma la necesidad de establecer con claridad la manera de hacer las aportaciones monetarias y la transparencia en la forma en la que se manejan las finanzas, así como asignar roles con sus respectivas responsabilidades y funcionalidades. Esto como una forma de repartir el trabajo y, en esa medida, hacer que este sea más justo.

En la tesis se hizo hincapié en que los significados particulares de los valores que enunciamos a lo largo de nuestra experiencia han sido un proceso en construcción a lo largo de nuestra trayectoria. Gracias a este ejercicio de sistematización, logramos aterrizar algunos de estos significados.

Definimos la empatía como la capacidad de ceder a las posturas individuales para poder construir acuerdos y valorar lo que las demás hacen por las otras; ser empáticas significa ofrecer posibilidades para apoyar a las necesidades del resto, pero sin hacer el trabajo de las demás ni asumir sus responsabilidades. Entendimos que el respeto era fundamental en nuestras prácticas, entre las integrantes y hacia las actividades que vamos a hacer, lo que se liga directamente con la lealtad, que es entendida como la no competencia y con procurarnos económicamente entre las integrantes de la Colectiva. Esto de nuevo, tiene raíz con los conflictos, rupturas y la salida de algunas integrantes que hubo en el proceso. Por su lado, la confianza se entendió como una posibilidad que se da a través de la honestidad de cada una de las integrantes y de la disposición de confiar en las demás. Aquí se ven reflejados los valores que son pilares para detonar prácticas económicas y sociales alternativas, los cuales han sido fundamentales para la organización y funcionalidad de la Colectiva, así como para el cuidado de las relaciones interpersonales de la familia.

Respecto a las formas en las que es necesario cuidar las relaciones interpersonales, se resumen en una buena comunicación. Tal comunicación y, en especial, la comunicación para la resolución de conflictos y la toma de decisiones, debe ser exclusivamente entre las integrantes de la Colectiva y en los espacios exclusivos de esta. Se debe evitar involucrar a otros miembros de familia en las discusiones de la Colectiva y buscar espacios para abordar el conflicto, evitar que

situaciones y emociones se estanquen, para que puedan fluir a través del diálogo activo y constructivo enfocándonos en las posibilidades del presente.

Por otro lado, se identificó que es importante recordar las motivaciones de la existencia de la Colectiva. Es importante tener presente que la razón de la formación de la Colectiva fue el apoyo entre mujeres en el marco de la crisis pandémica, pero sobre todo apoyar a la familia, lo cual trae consigo un bienestar común en el que todas se benefician. Esto lo han comprobado dos veces a lo largo de la vida de la Colectiva: en su formación cuando la motivación principal era apoyar a una hermana en específico, pero también fortalecerse todas; y cuando Andy iba comenzando su iniciativa de las uñas (motivada por la Colectiva) y se decidió que el local era una posibilidad de apoyarla e impulsar el proceso de las demás.

Esto nos lleva al último aspecto identificado en estas reflexiones finales: la importancia del acuerpamiento del trabajo colectivo. Las integrantes de la Colectiva encontraron en las estrategias de venta y publicidad colectivas una forma de proyectarse hacia afuera de manera conjunta, es decir, que gracias al impulso de trabajar en equipo lograron dar forma y hacer crecer sus iniciativas. Colaborar implica para ellas un compromiso con la misma calidad del producto o servicio que ofrecen, ya que el trabajo de una sirve para recomendar el trabajo de las demás.

La experiencia de la Colectiva representa para sus integrantes una muestra de perseverancia y resiliencia. Ellas reconocen que ha sido importante mantener la motivación, sobre todo al inicio y en los momentos difíciles, para no desanimarse, lo cual es posible gracias a la confianza y seguridad que les da sostener este proceso junto con sus hermanas.

Este último punto lo considero fundamental para entender lo que sostiene y al mismo tiempo motiva a las estrategias familiares de vida. Estas están formadas por los valores inculcados en el núcleo familiar y forman parte indivisible de la misma vida familiar. Pensar en estos valores y llevarlos a la iniciativa familiar, en este caso, es lo que considero que ha permitido generar prácticas de Economía Social y Solidaria, las cuales a su vez transforman las relaciones al interior de la familia a través de la construcción de acuerdos que tienen como fin inmediato el buen funcionamiento de la organización desde la justicia y solidaridad.

Después de este ejercicio de cierre, las integrantes de la Colectiva también pudieron aterrizar en el autoanálisis del origen de sus conflictos. Consideraron que las raíces de los problemas en la Colectiva tienen que ver con cuestiones profundas

e históricas de la dinámica familiar y en las personalidades de las integrantes, lo que representa en sí mismo continuidades en la dinámica familiar. Esto es lo que en ocasiones ha llevado a que se generen relaciones de poder conflictivas en la familia y, por lo tanto, en la Colectiva.

Por otro lado, el ejercicio les permitió darse cuenta de que “están en la misma sintonía” al escuchar las reflexiones y testimonios de las demás. Incluso, tener este espacio para escucharse les permitió identificar o enunciar aprendizajes o reflexiones que de manera individual les costaba trabajo nombrar. De esta manera se demuestra que este es un ejercicio epistémico que nos permite identificar saberes desde la experiencia diferenciada de cada una de las integrantes, en espacios donde se generan condiciones propicias para construir ecologías de saberes. Darle forma a estos saberes no solo tiene una utilidad catártica, pedagógica u organizativa para la Colectiva, sino que también tienen el potencial de ser compartidos y nutridos con otras experiencias de organizaciones de Economía Social y Solidario y familiares.

Los resultados de esta sistematización pueden ser una base de saberes y conocimientos que seguirán enriqueciéndose para lograr sostener la Colectiva en el futuro y contribuir a los procesos de Investigación Acción Participativa desde la Economía Social y Solidaria. A través de este proceso material, se han evidenciado situaciones y conflictos familiares que necesitan ser resueltos y, que al estar trabajando en algo que resulta ser un proyecto familiar de vida, no se pueden obviar e, incluso, nos obliga a atenderlos e intentar resolverlos. Asimismo, en este proceso, se ha logrado regular situaciones a través de la construcción de reglas, acuerdos y significados de los valores. Esto a su vez genera una narrativa cooperativista que fortalece a la Colectiva.

Esta sistematización nos permite entender que las estrategias familiares de vida implican resolver la vida particular y colectiva de manera conjunta con quién se comparte este proceso. La emocionalidad es parte esencial de estos procesos, así como lo son los valores familiares, lo que se ve reflejado en la dinámica interna así como en la toma de decisiones y en los trayectos de vida de la misma experiencia.

Conclusiones

Esta tesis surgió con el objetivo de analizar las experiencias de aprendizaje generadas en la formación de la Colectiva Vibrando Juntas como una estrategia familiar de vida creada desde la Economía Social y Solidaria durante la crisis del COVID-19, la cual trajo consigo una crisis capitalista que recrudeció sus contradicciones y desigualdades, tales como la precariedad laboral y el endeudamiento. Este trabajo buscó reflexionar en torno a las motivaciones de formación de una colectiva, analizar los cambios y continuidades de las relaciones interpersonales de las integrantes e identificar los aprendizajes obtenidos al colaborar en una estrategia familiar de vida desde la Economía Social y Solidaria.

La sistematización de experiencias posibilitó la construcción de una mirada analítica y reflexiva sobre un proceso, el cual contribuye a conocer la manera en la que se reconfiguran y organizan las familias ante crisis económicas, como la ocasionada por la pandemia por COVID-19, y las implicaciones que tiene generar estrategias económicas alternativas en la vida interna de las mismas. Esto a su vez permitió comprender teóricamente y dar una orientación transformadora a las prácticas que se generan desde la ESS para el futuro de estos procesos con base en una experiencia de organización colectiva.

A partir de esta experiencia y de las reflexiones surgidas en el proceso de sistematización considero que hay un elemento central en el surgimiento de iniciativas de Economía Social y Solidaria: el querer salvaguardar el interés común. En el caso de las Estrategias familiares de vida, eso que se busca cuidar es el bienestar de las familias y sus futuros. Sin embargo, lo que posibilita la configuración de Estrategias familiares de vida desde la Economía Social y Solidaria es una dinámica familiar previa donde la solidaridad y el acuerpamiento están presentes, así como la disposición al diálogo y a la construcción de acuerdos comunes.

Muchas de las contradicciones del sistema capitalista se evidenciaron durante la crisis pandémica, tales como la precarización del mercado laboral y el endeudamiento. En esta coyuntura, para muchas personas la familia significó de nuevo su red de apoyo más inmediata, por lo que se convirtió en un agente central para generar alternativas, ya que para muchos era importante poner al centro la reproducción de la vida y el futuro de sus seres más allegados. Esto que nace como un acto solidario es lo que posibilita que las iniciativas se aproximen a la Economía

Social y Solidaria, buscando formas de relacionarse de forma justa, horizontal, empática y a favor de las necesidades comunes. Estos principios son los que marcan la diferencia ante las coyunturas que generan las crisis de un modelo de desarrollo capitalista, donde la prioridad de acumulación y la precarización son elementos necesarios para continuar con la reproducción del capital a costa de la reproducción de la vida de las personas que intervienen en todo el proceso económico.

Las organizaciones familiares tienen un potencial no solo de crear formas de economía más justas, sino también de transformar las relaciones familiares a partir de los acuerdos que se establecen para generar espacios justos y solidarios. La toma de acuerdos, la forma en la que se toman las decisiones y se propician espacios de diálogo para resolver posibles conflictos cambia la manera en la que se configura la dinámica familiar. Aunque este último punto es el reto principal de las iniciativas familiares, debido a la emocionalidad y las historias familiares y personales que hay implicadas, experimentar situaciones que permiten fortalecer los acuerdos, es lo que permite que los espacios se conviertan más justos, solidarios, seguros y empáticos. Finalmente, a partir de la experiencia de la colectiva Vibrando Juntas es posible mencionar que la sostenibilidad de los procesos de ESS llega a alcanzarse cuando hay una apropiación de estos. Hay factores importantes para la sostenibilidad de este tipo de procesos, como el recordar en momentos de tensión y conflicto por qué se inician, o hacer una planeación bajo la lógica de las personas que serán las protagonistas del proceso. En el caso específico de una iniciativa familiar que apuesta por construir un proceso de Economía Social y Solidaria, lo más importante para lograr la formación y la sostenibilidad del proceso es generar espacios de diálogo en donde se puedan tomar decisiones comunes y donde se reconozca la dimensión emocional implicada para configurar un proceso que busque la justicia, horizontalidad y bienestar de todos los miembros de la familia.

Bibliografía

- Aguilar, M. (2011). Evaluación participativa en la intervención social. Universidad de Castilla La Mancha. Pp.91-101.
- Angulo, Y., Santos, M. J., & Siqueiros, J. M. (2021, marzo). Covid-19 y vulnerabilidad socioeconómica: un estudio convergente. *Revista Mexicana de Sociología*, 11-30. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v83nspe/2594-0651-rms-83-spe-11.pdf>
- Carrasco, C. (2013). El cuidado como eje vertebrador de una nueva economía. *Cuaderno de relaciones laborales*, 39-56.
- Casalis, A. (2021, abril 30). La Economía Social y Solidaria en Argentina frente a los desafíos del Covid-19: iniciativas, políticas públicas y la contribución al desarrollo. *Sobre México Temas De Economía*, 161-183. https://sobremexico-revista.iberomexico.com/index.php/Revista_Sobre_Mexico/article/view/50/49
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2004). *Metodología del Marco Lógico*.
- Coraggio, J. L. (2011). Economía del trabajo: una alternativa racional a la incertidumbre. En A. Acosta (Ed.), *Economía social y solidaria: el trabajo antes que el capital*. Abya-Yala. <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>
- Crespo, M. (2011). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*.
- Dubeux, A., Medeiros, A., Vilaça, M., & Santos, S. (Eds.). (2012). *A construção de conhecimentos em economia solidária: sistematização de experiências no chão de trabalho e da vida no Nordeste*. Recife: F&A Gráfica e Editora Ltda. <https://cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2020/06/expe-economia-solidaria-brasil.pdf>
- Francés, Francisco, et al. "La IAP como enfoque y método para la investigación participativa." *La investigación participativa: métodos y técnicas*, Pydlos, 2015, pp. 55-82.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía da autonomia. Saberes Necessários à prática Educativa*. Paz e Terra.

- Freire, P. (2002). Cuarta carta: De las cualidades indispensables para el mejor desempeño de las maestras y maestros progresistas. En *Cartas a quien pretende enseñar* (pp. 75-86). Siglo Veintiuno Ed. Argentina.
- Haraway, D. J. (2020). *Seguir con el problema: Generar parentesco en el Chthuluceno* (consonni, Ed.; H. Torres, Trans.). CONSONNI.
- Harvey, D. (2014). *Diecisiete contradicciones y el fin del capitalismo*. IAEN- Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador.
- Hintze, S. (2004). Capital social y estrategias de supervivencia. Reflexiones sobre el “capital social de los pobres”. En *Política social y Economía Social. Debates fundamentales*. Altamira.
https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1252374169.hintzcapital_social_y_estrategias_de_supervivencia._reflexiones_sobre_el_capital_all_0.pdf
- Inostroza, P. (2018). ¿Pueden unas epistemologías de las diferencias resistir a los fascismos contemporáneos en Latinoamérica? *Bricolaje*, 56-68.
<https://iamr.uchile.cl/index.php/RB/article/view/52086/54660>
- Jara H., O. (2012). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. CEP - Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
<https://cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2019/09/La-Sistematizaci%C3%B3n-de-Experiencias-pr%C3%A1ctica-y-teor%C3%ADa-para-otros-mundos-posibles.pdf>
- Le Breton, D. (2012). Por una antropología de las emociones. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, (10), 67-77. <https://www.redalyc.org/pdf/2732/273224904006.pdf>
- Lomnitz, L. A. (1975). *Cómo sobreviven los marginados*. Siglo XXI.
- Martínez, Claudia & Juan José Sánchez. “Curso sobre costos y plan financiero.” *Manual de las experiencias económicas populares*, Asociación Bienaventurados los pobres, 2005.
- Melero Aguilar, Noelia. “El paradigma crítico y los aportes de la Investigación Acción Participativa en la transformación de la realidad social: un análisis desde las ciencias sociales.” *Cuestiones Pedagógicas*, no. 21, 2012, pp. 339-355.
- Ministerio de Desarrollo Social de Santa Fe, Argentina. (2018). *Cuadernillo del formador*. Santa Fe, Ministerio de Desarrollo Social de Santa Fe Argentina.

- Núñez, C. (2004). El punto de partida y el punto de entrada. *Escuela Metodológica Nacional*.
- Pacheco Zerda, J. M. (2018). *Análisis de los efectos socio-económicos del Telar de los Sueños en familias machaleñas de clase media año 2016*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Puig, M. (2017). Pensar con cuidado. Concreta.
- Razeto, L. (2007). Aportes a la reflexión sobre "precio justo". *Otra economía*, 1(1), 17-20.
<https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/1055/263>
- Rivera Cusicanqui, S. (2018). Jiwasa, lo individual-colectivo; entrevista con Francisco Pazzareli. En *Un mundo ch'ixi es posible: ensayos desde un presente en crisis* (pp. 143-155). Tinta Limón.
- Sabaté, A. M. F., & Hintze, S. (2004). Presentación a la edición en español. En *La otra economía* (pp. 15-22). Fundación OSDE.
https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/news_attachments/Laotraeconomia.pdf#page=173
- Soriano-Hernández, M. G., & Hernández-Romero, O. (2017, mayo 16). Existencia y pervivencia de la microempresa familiar rural textil de San Rafael Ixtapalucan, Puebla, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(4), 975-983.
- Torrado, S. (1981). Sobre los conceptos de estrategias familiares de vida y proceso de reproducción de la fuerza de trabajo : Notas teórico-metodológicas. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 15(02), 204-233.
<https://doi.org/10.24201/edu.v15i02.512>
- Torres, A. F. (2008). Sistematización de experiencias, relaciones de género y empoderamiento de las mujeres. CEP-Alforja.
- Villarreal, M. (2004). *Antropología de la deuda: crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas* (M. Villareal, Ed.). H. Cámara de Diputados.
- Vommaro, P., Bringel, B., Escobar, A., Sagot, M., Henrique Martins, P., Araujo, K., & Villa Braslavsky, P. I. (2020). *Disputas por lo público y lo común en tiempos de pandemia* [YouTube]. CLACSO. <https://www.clacso.org/disputas-por-lo-publico-y-lo-comun-en-tiempos-de-pandemia/>
- Zepeda Cansino, M. F. (2022). De la casa a la vida pública: problematizaciones de las juventudes para generar estrategias de cambio social a partir del encierro.

En *Reflexiones desde el encierro: las juventudes frente a la pandemia* (pp. 23-31). FLACSO México.

Anexos

Anexo 1. Guion de entrevistas semiestructuradas para evaluación

1. ¿Qué ha significado la colectiva para ti? ¿Qué es para ti?
2. ¿De qué forma nos hemos beneficiado de esta organización? Económica y no económicamente
3. ¿Cuál ha sido el impacto de la colectiva en tu vida, familia, personalmente?
4. ¿Cuál es tu mayor aprendizaje? ¿Cómo has/hemos crecido?
5. ¿De qué manera crees que este es un espacio de comercio justo y solidario?
6. ¿Cómo ha mejorado la economía de tu hogar?
7. ¿Qué es lo que más te gusta de la colectiva?
8. ¿Cómo te imaginas a la colectiva en un futuro?

Anexo 2. Recomendación de Matriz de Marco Lógico

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
Fin	Buscamos que se mejore la economía familiar y a su vez se aumente la autonomía económica de las mujeres y personas que participen en la Colectiva	Porcentaje de gastos cubiertos por ingresos de la Colectiva Percepción de mejora económica	Encuesta	Anual	20% de los gastos de las integrantes de la Colectiva son cubiertos por los ingresos que generan en estos 80% de las integrantes ven mejorada su economía

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
	Vibrando Juntas				
Propósito	La Colectiva Vibrando Juntas es una red familiar de iniciativas productiva de mujeres para sostener la economía de nuestros hogares desde la solidaridad	Percepción de solidaridad y realización personal	Entrevistas	Anual	80% de las integrantes se sienten en un espacio solidario
Componentes	C1. Espacios para compartir conocimientos de mejoras de productividad	Porcentaje de participantes que identifiquen una construcción de conocimiento constante	Encuesta y relatorías	Anual	80% de las participantes identifican vías de construcción de conocimiento constante

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
	C2. Estrategias de venta y publicidad colectivas y solidarias generadas	Porcentaje de estrategias que fueron identificadas como útiles para aumentar ventas	Encuesta	Anual	80% de las estrategias encontradas como útiles para aumentar ventas
	C3. Fondo común para préstamos e inversiones generado	Porcentaje de participantes que consideran que están de acuerdo con el reglamento del fondo común	Reglamento interno	Anual	80% de las participantes evaluó de forma positiva al banco comunitario
Actividades	A1.1 Hacer recomendaciones y estrategias colectivas para mejorar la eficiencia en los	Número de sesiones	Relatorías y encuestas	Anual	1 al mes

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
	procesos productivos				
	A1.2 Capacitar para tener control de costos e ingresos	Número de sesiones	Relatorías y encuestas	Semestral	6 al semestre
	A2.1 Generar una identidad como colectiva e imprimir etiquetas para que estén en todos los productos	Porcentaje de participantes que consideraron con un buen funcionamiento la implementación de etiquetas	Encuesta	Anual	80% de producto etiquetados por parte de la colectiva
	A2.2 Crear redes sociales de la colectiva	Porcentaje de participantes que consideraron con un buen funcionamiento	Encuesta	Anual	

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
		nto la creación de redes sociales			
	A2.3 Distribuir volantes de la colectiva	Porcentaje de participantes que consideraron con un buen funcionamiento la distribución de volantes	Encuesta	Anual	
	A2.4 Crear y usar un catálogo para exponer todos los productos de la colectiva	Porcentaje de participantes que consideraron con un buen funcionamiento el uso del catálogo	Encuesta	Anual	
	A2.5 Participar en	Porcentaje de	Encuesta	Anual	

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
	tianguis para la distribución y promoción de productos	participantes que consideraron con un buen funcionamiento la asistencia a tianguis			
	A2.6 Implementar un local comercial	Porcentaje de participantes que consideraron con un buen funcionamiento la implementación del local	Encuesta	Anual	
	A3.1 Cubrir los gastos e inversiones comunes de la colectiva	Porcentaje de gastos cubiertos con el fondo común	Sistema de banco comunitario	Anual	100% de gastos cubiertos
	A3.2 Otorgar préstamos	Número de préstamos	Sistema de banco	Anual	2 préstamos

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia de medición	Meta
	personales a las socias de la colectiva	otorgados	comunitario		otorgados

Anexo 3. Fanzine

colectiva



vibrando

Juntas

Complementos



Vida Familiar

NO TIENES A DARTE POR VENCIDA

IMPULSAR

INSPIRAR a NUEVAS GENERACIONES



inspira

Colectivo

NO IMPOSIBLE

PERSEVERANCIA

Vida

decision

ES DIFICIL Pero



IMPORTANCIA DE LOS ACUERDOS

ESTABLECER REGLAS



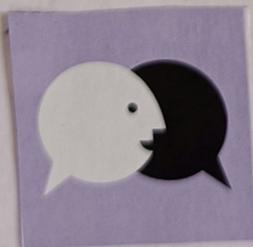
EVITAR VENTAJAS



¡Todos para todos!

Transparente
Finanzas
Sanas

Colectiva
Vibrando
Juntas



Diálogo

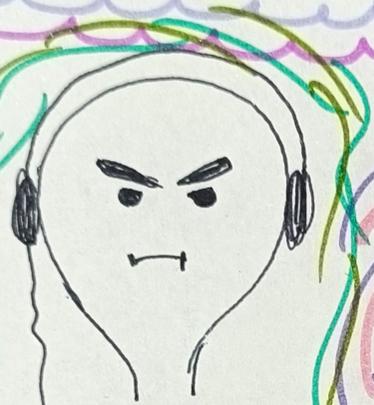


FORMA DE PRACTICAR LOS VALORES



Lider Sabelo todo
Siempre hablan y
nunca escuchan
Aunque piden la
opinion de los
demás.

RESPECTAR LAS
OPINIONES DE
LOS DEMÁS



Lider con
Audifonos
Parece que
siempre tiene
unos audifonos
puestos.
Casi siempre
está desconectado
de los demás

COMUNICARNOS
SIEMPRE CON
LOS DEMÁS



Lider gaviota
suele desmotivar
a su equipo
impidiendo la
creatividad

PERMITIR
SUGERENCIAS
PARA UNA
MEJOR
DISPONIBILIDAD
DE LOS DEMÁS



Lideres sensibles
Tienen diferentes
puntos de vista,
capacidades y
conocimientos.

TRABAJA
EN EQUIPO
MOTIVANDO
A LOS DEMÁS

MOTIVACIÓN



ES DIFÍCIL pero NO IMPOSIBLE



Perseverancia

Trabajo colectivo

Power

Resiliencia

Acuerpaniento

Relaciones Familiares

En nuestro caso
Los ERRORES como grandes OPORTUNIDADES

Naciendo DE LAS MUJERES
19% INICIAN Negocios en MÉXICO
Lo que cada una sabemos HACER

La **Colectiva** ha cambiado

LA VIDA DE

→ Nuestras Familias

porque somos

EL SECRETO

Aunque somos diferentes

Las mujeres que el mundo necesita



UNIDAS
Y
APOYÁNDONAS

seguimos

La construcción de acuerdos
para cuidar del funcionamiento
de la Colectiva
Vibrando Juntas y
la Dinámica
familiar



decisión



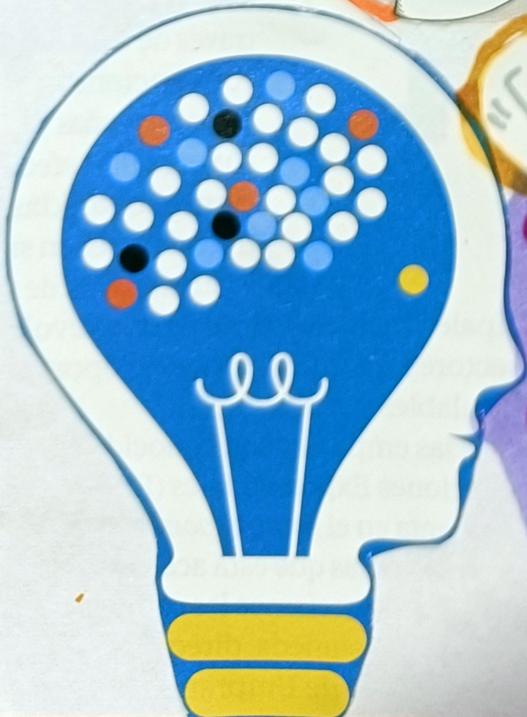
DE ALTO

RIESGO QUE

Educación



"El éxito es RESULTADO DE LA PERSISTENCIA"



inspira