

Sergio Peña Medina
María de Lourdes Romo Aguilar
(coordinadores)

Intervención social y desarrollo comunitario

La experiencia del Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas)



Intervención social y desarrollo comunitario
La experiencia del Modelo Integral
de Desarrollo Social (Midas)



Intervención social y desarrollo comunitario

La experiencia del Modelo Integral
de Desarrollo Social (Midas)

Sergio Peña

María de Lourdes Romo Aguilar

(coordinadores)



El Colegio
de la Frontera
Norte



CIDE



CIESAS



EL COLEGIO
DE MICHOACÁN, A. C.



EL COLEGIO
DE SAN LUIS



Instituto
Mora

Intervención social y desarrollo comunitario : La experiencia del Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas) / Sergio Peña, María de Lourdes Romo Aguilar, coordinadores. — Tijuana, B. C. : El Colegio de la Frontera Norte; México, D. F. : Centro de Investigación y Docencia Económicas A. C.; México, D. F. : Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social; Zamora, Mich. : El Colegio de Michoacán, A. C.; San Luis Potosí, S. L. P. : El Colegio de San Luis, A. C.; México, D. F. : Instituto Mora, 2025.

7.5 MB

1 recurso en línea

124 páginas: incluye cuadros, graficas, mapas, fotografías. — (Problemas del Desarrollo).

Incluye indice, bibliografía al final de cada capítulo y notas a pie de página

ISBN: 978-607-479-614-8

1. Intervención social.
 2. Desarrollo comunitario — Chihuahua.
 3. Participación.
 4. Participación social.
5. Participación ciudadana. I. Peña, Sergio. II. Romo Aguilar, María de Lourdes.

303.440972I61 | HN 310 .I5 2025

Esta publicación fue sometida a un proceso de dictaminación doble ciego por pares académicos externos a El Colef, de acuerdo con las normas editoriales vigentes en esta institución.

Primera edición digital en PDF, 10 de diciembre de 2025

[En 2025 El Colef, el CIDE, el CIESAS, el Colmich, el Colsan y el Instituto Mora publicaron la primera edición de este libro en formato impreso]

D. R. © 2025 El Colegio de la Frontera Norte, A. C.
Carretera escénica Tijuana-Ensenada km 18.5
San Antonio del Mar, 22560
Tijuana, Baja California, México
www.colef.mx
ISBN: 978-607-479-614-8

D. R. © 2025 Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.
Carretera México-Toluca, 3655, Col. Lomas de Santa Fe, Álvaro Obregón, 01210, Ciudad de México
www.cide.edu
ISBN: 978-607-8791-47-7

D. R. © 2025 Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social
Juárez 87, Col. Tlalpan Centro, alcaldía Tlalpan,
14000, Ciudad de México
www.ciesas.edu.mx
ISBN: 978-607-486-777-0

D. R. © 2025 El Colegio de Michoacán, A. C.
Martínez de Navarrete 505
Col. Las Fuentes, 59699
Zamora, Michoacán, México
www.colmich.edu.mx
ISBN: 978-607-544-295-2

D. R. © 2025 El Colegio de San Luis
Parque de Macul 155
Colinas del Parque, 78294
San Luis Potosí, San Luis Potosí, México
www.colsan.edu.mx
ISBN: 978-607-2627-70-3

D. R. © 2025 Instituto de Investigaciones
Dr. José María Luis Mora
Calle Plaza Valentín Gómez Farías núm. 12
Col. San Juan Mixcoac, 03730, Ciudad de México
www.institutomora.edu.mx
ISBN: 978-968-9749-02-8

Dirección editorial: Érika Moreno Páez

Coordinación editorial: Néstor de J. Robles Gutiérrez

Corrección / Formación: Editorial Albatros

Última lectura / Lectura de control / Ajustes para conversión a digital: Valentina Santes Olmedo

Hecho en México / Made in Mexico

Índice

Introducción	6
<i>Sergio Peña y María de Lourdes Romo Aguilar</i>	
Elementos teóricos, conceptuales, normativos y éticos fundamentales para la intervención social	11
<i>Gustavo Córdova Bojórquez y Sergio Peña</i>	
El Midas y su propuesta como metodología participativa	33
<i>Verónica Martínez Flores y María de Lourdes Romo Aguilar</i>	
Metodología del Midas	51
<i>María de Lourdes Romo Aguilar y Sergio Peña</i>	
Aplicación de Midas en comunidad	73
<i>Sergio Peña e Ivonne I. Ramírez Navarro</i>	
Evaluación cualitativa del Midas	90
<i>Verónica Martínez Flores, Gustavo Córdova Bojórquez, María de Lourdes Romo Aguilar y Sergio Peña</i>	
Conclusiones y aprendizajes	112
<i>María de Lourdes Romo Aguilar y Sergio Peña</i>	
Semblanzas	121

Introducción

SERGIO PEÑA / MARÍA DE LOURDES ROMO AGUILAR

La intervención social involucra el trabajo en comunidades como una vía para facilitar y procurar gestiones de proyectos y acciones que subsanen sus necesidades y al mismo tiempo se adquieran habilidades de liderazgo y empoderamiento para formar capital social. Se espera que al cabo del tiempo la propia colectividad –sin intervención externa– sea capaz de organizarse en un esfuerzo consciente para atender sus problemas, requerir y conseguir mejores servicios de dependencias gubernamentales, especialistas, organizaciones e instituciones que mejoren su calidad de vida.

La intervención social ha sido objeto y sujeto de reflexión desde diferentes disciplinas, como la antropología, la educación social y el trabajo social, entre otras, lo que se ha traducido en una diversidad de modelos, estrategias y herramientas metodológicas recientes para su aplicación, las cuales, desafían la resistencia –cada vez menor– a reconocer que los conocimientos también se pueden generar a través del diálogo de saberes desde la investigación participativa. Según Abarca (2016), «la participación es una necesidad humana sentida y en conexión con el ser, tener y estar de las personas» (p. 87), siguiendo a esta autora, la promoción de la participación fortalece la posibilidad de transformación individual y colectiva derivando en autonomía e independencia.

Un modelo de intervención social que plantea desde su argumentación teórica-conceptual herramientas participativas fuera de las figuras tradicionales resulta complejo y requiere de un enfoque multivariado de disciplinas y profesiones (Fantova, 2018). Por lo tanto, el objetivo de este libro reside en reflexionar sobre la relación entre la teoría y la práctica de estrategias participativas en la intervención social para el desarrollo comunitario a partir

de documentar la experiencia de la aplicación del Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas) en una comunidad urbana en la frontera México-Estados Unidos.

Dicha experiencia fue promovida por la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac), la cual desarrolló una primera versión del Midas y solicitó a El Colegio de la Frontera Norte (El Colef) implementar este modelo en una comunidad urbana en Ciudad Juárez, Chihuahua, y documentar los aprendizajes para hacer al Midas más efectivo y replicable, con mayor probabilidad de éxito en otras zonas de la ciudad. Esta experiencia se desarrolló entre 2018 y 2022 en la colonia Campestre Virreyes como proyecto piloto para conocer su potencial y hacer los ajustes necesarios logrando una nueva versión de dicho modelo, el Midas 2.0, para retomarse en otras zonas del estado de Chihuahua.

Durante la implementación del Midas en una comunidad urbana, El Colef incidió en la formación de capacidades, habilidades y conocimiento al brindarle los instrumentos para inducir un cambio tanto en las personas como en su hábitat. Constituye un modelo que gira alrededor de elementos clave, como la participación de los individuos en su comunidad y sus espacios. En otras palabras, este modelo pone énfasis en el sujeto –agente– y el objeto –el lugar–, ya que reconoce que ambos campos de intervención resultan necesarios para un desarrollo integral de la comunidad. Ello supone que, para lograr que ocurran procesos participativos, se requiere un involucramiento con mayor profundidad por parte de la organización implementadora donde la capacitación y formación técnica son relevantes (Clemente, 2016).

El fundamento del Midas que promueve la Fechac establece la facilitación de proyectos de base y la ruta de la reinención de las relaciones, las acciones y el trabajo de comunidades para la mejora continua de la calidad de vida de manera integral y sustentable de los ciudadanos. Esto constituye el desarrollo comunitario: una comunidad con ciudadanos responsables, con capacidades y habilidades para actuar y gestionar recursos para ellos mismos y su localidad.

El Midas representa una herramienta actual y pertinente que se ajusta precisamente a los cambios en materia política en una población donde hay una separación de los actores y el sistema. Se observa una tendencia hacia un poder relacional más que institucional. Castells (2012) señala que «el poder no se localiza en una esfera o institución social concreta, sino que está repartido en todo el ámbito de la acción humana» (p. 39). Se rige

por una mayor conciencia colectiva e individual gracias a una importante apertura de los que detentan el poder constitucional y la aparición de nuevos actores en el ámbito local, capaces de participar en la esfera pública. Para este mismo autor, esto no significa que el Estado nación desaparezca, sino que cambia de papel, de estructura y de funciones, evolucionando gradualmente hacia un *estado red* que sustituye las relaciones jerárquicas que se daban entre Estado y sociedad por una relación horizontal y de redes (Castells, 2012).

Desde esta perspectiva, se reconoce que el ser humano puede y debe tener derecho a decidir sobre lo que sucede en su entorno dadas las circunstancias cambiantes del mundo actual. En general, el individuo no solo busca satisfacer sus necesidades materiales, sino también llevar a cabo su papel como ser gregario y, por ende, social, de allí que haya múltiples facetas e intereses del ser humano en el ámbito político. Ya no hay «un monopolio político de las categorías privilegiadas, sino nuevas reivindicaciones sociales y culturales que cambian el funcionamiento de la vida política» (Touraine, 2011, p. 109).

En los centros urbanos hay población vulnerable ante diversas situaciones y/o que ha sufrido graves afectaciones, no obstante, ha logrado resolver su condición de vida precaria gracias a su capacidad para generar reivindicaciones que caen en el ámbito de lo político.

De hecho, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se ha propuesto reducir las vulnerabilidades y construir resiliencia. Este organismo internacional expone que las primeras –en su carácter de persistentes– constituyen una amenaza para el desarrollo humano y, a menos que se aborden de manera sistemática a través de políticas específicas y normas sociales distintas, el desarrollo humano no será ni equitativo ni sostenible (PNUD, 2014).

En cuanto a la segunda, se refiere a las capacidades que las personas pueden desarrollar para escapar de dicha vulnerabilidad y hacer frente a situaciones de vida complicadas de las cuales pueden obtener aprendizajes para lograr nuevas metas.

En este proceso de reorganización social se trata de detectar y corregir situaciones para ir madurando y construir un sentido de comunidad, sobre todo a través de la convicción de cada uno de sus miembros de que se puede vivir mejor cada vez. Sen (2000) sostiene que el individuo no debe ser considerado como un ente pasivo que recibe ayuda, sino como un motor de generación de desarrollo y justicia social:

Lo que la gente puede lograr positivamente resulta influido por las oportunidades económicas, libertades políticas, poderes sociales, condiciones adecuadas para buena salud y educación básica y el fomento y desarrollo de iniciativas. Las medidas institucionales relacionadas con estas oportunidades se ven a su vez influenciadas por el ejercicio de las libertades de la gente a través de la libertad de participar en elección social y en la toma de decisiones públicas que impulsan el progreso de estas oportunidades. (p. 16)

El Midas es compatible con la idea de inducir cambios sociales de abajo hacia arriba, además reconoce que dicho cambio se debe dar a través de procesos colaborativos que involucran a una variedad de actores públicos, privados y de la sociedad civil. A diferencia de otros modelos participativos –que de manera idílica creen que la comunidad por sí misma puede salir adelante–, el Midas reconoce que la comunidad en un primer momento requiere de crear y recrear las condiciones que le permita tener la capacidad de gestión para lograr las metas de desarrollo. No solamente el apoyo económico de la Fechac resulta importante, sino también el capital social de la organización implementadora para obtener la colaboración y cooperación de otros actores, además de los recursos que comandan, y sean puestos para un bien común de mejorar las comunidades. En este libro se presenta un estudio de caso calificado *a priori* como exitoso en cuanto a estrategia participativa, donde se documenta ese proceso colaborativo de la intervención social.

Hasta aquí, se han descrito individuos y comunidades que adquieren y ejercen un cierto poder de manera responsable y activa, pero es importante abundar en la comprensión de este supuesto despertar de la participación de la ciudadanía por medio de la delimitación conceptual de lo que significa el empoderamiento, el capital social y la participación ciudadana para comunidades urbanas. Para ello, este libro se compone de seis capítulos.

En «Elementos teóricos, conceptuales, normativos y éticos fundamentales para la intervención social» se hace un análisis de los conceptos previamente señalados con el objetivo de entender su origen y la forma como han ido evolucionando, así mismo, se examinan esos axiomas de la intervención social en relación con su fundamentación teórica, normativa y ética; en «El Midas y su propuesta como metodología participativa» se presenta un panorama contextual, así como estrategias y metodologías participativas para la intervención social en comunidades a modo de posicionar el Midas; en «Metodología del Midas» se describe el procedimiento metodológico y los instrumentos aplicados; en «Aplicación del Midas en

comunidad» se analiza la aplicación del Midas en la comunidad seleccionada; en «Evaluación cualitativa del Midas» se evalúa esta experiencia no solo desde la organización implementadora, sino desde las organizaciones de la sociedad civil participantes y de la propia comunidad, reflexionando por igual en torno a los indicadores relevantes para generar una métrica cualitativa de los conceptos clave y se señalan las limitaciones del modelo. Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llegó a partir de la experiencia de la implementación del modelo y los aprendizajes obtenidos.

Este ejercicio analítico permite una reflexión final, en un contexto amplio y de una manera rigurosa, sobre la validez del Midas, los aciertos, errores y aprendizajes que se derivan de su implementación para ser capaces de advertir lo que sucede en el terreno de los hechos en una intervención social comunitaria y, en cierto momento, encontrar caminos que orienten adecuadamente al individuo y/o grupos sociales en su papel de gestores de su propio proceso. Este texto presenta el proceso de aprendizaje social que parte de una idea conceptual de desarrollo comunitario y que lo aprendiendo en la práctica permite afinar de mejor manera la relación entre teoría y práctica del modelo.

Referencias

- Abarca, F. (2016). La metodología participativa para la intervención social: Reflexiones desde la práctica. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(1), 87-109. <https://doi.org/10.15359/rep.11-1.5>
- Castells, M. (2012). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Clemente, A. (2016). La participación como enfoque de intervención social. En A. Rofman (comp.), *Participación, políticas públicas y territorio* (pp. 119-136). Ediciones UNGS.
- Fantova A., F. (2018). Construyendo la intervención social. *Papeles del Psicólogo*, 39(2), 81-92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77855949001>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2014). *Informe sobre Desarrollo Humano 2014*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/fr/HDR-2014-Spanish.pdf>
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, (55), 14-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53905501>
- Touraine, A. (2011). *Después de la crisis: Por un futuro sin marginación*. Paidós.

Elementos teóricos, conceptuales, normativos y éticos fundamentales para la intervención social

GUSTAVO CÓRDOVA BOJÓRQUEZ / SERGIO PEÑA

Los modelos de intervención social plantean una serie de cuestionamientos que deben ser revisados a la luz de sus propuestas teórico-conceptuales, así como de su contexto normativo y ético. Al respecto, destaca una pregunta: ¿se desarrollará de manera adecuada la comunidad intervenida una vez terminada dicha intervención? Otros cuestionamientos importantes: 1) ¿las personas participantes –agentes– quedarán lo suficientemente empoderados para incidir en las relaciones de poder y seguir por sí solos, o acompañados por otros agentes, con procesos de gestión pública en su comunidad?; 2) ¿habrá de generarse capital social para elevar, entre otras cosas, los niveles de confianza necesarios en las personas participantes e interrelacionarse en red hacia dentro y hacia fuera de la comunidad?; 3) ¿los mecanismos implementados durante la intervención social con ciudadanos para su participación quedarán como una práctica cotidiana para decidir e incidir en los procesos públicos sobre su entorno?

El presente capítulo hace una revisión teórica-conceptual a través de la cual se da respuesta y se plantean los aspectos normativos y éticos fundamentales a ser considerados en un proceso de intervención social.

Primero se realiza un análisis en torno a la acción del desarrollo comunitario como un objetivo que persigue toda intervención social. Posteriormente se explican los elementos conceptuales y teóricos acerca de los cuales se fundamenta la intervención social, en particular sobre los que se desarrolló el Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas) –agencia y empoderamiento, capital social, ciudadanía y participación social– y la manera en cómo se interrelacionan. Finalmente, se presentan los aspectos normativos

y éticos claves de la intervención social para dar lugar a algunas reflexiones relacionadas con el capítulo.

Conceptos clave para la intervención social

Desarrollo comunitario

Los modelos de intervención como el Midas pretenden alcanzar el desarrollo comunitario como una alternativa a la tendencia mundial de un enfoque solo en las personas y/o el individuo. Los programas orientados únicamente a los individuos hacen que se pierda todo sentido de comunidad y otorgan un papel preponderante al mercado global que impone estilos de desarrollo individualistas que se alejan del espíritu de comunidad. Bauman (2001) es asertivo cuando sostiene que

la anulación tecnológica de las distancias de tiempo y espacio tiende a polarizarla. Emancipa a ciertos humanos de las restricciones territoriales a la vez que despoja al territorio, donde otros permanecen confinados, de su valor, de su capacidad para otorgar identidad. (p. 28)

Visto de este modo, las personas sufren un proceso de desorientación cuando no se sienten parte de un lugar y no atienden la cuestión de su desarrollo de manera comunitaria porque no saben manejarse en estos términos y son víctimas del ostracismo; dicho de otra manera, del alejamiento de cualquier responsabilidad, función política o social. Para Peña *et al.* (2022), el desarrollo comunitario es, al contrario,

un proceso de involucramiento multisectorial con una comunidad para crear aprendizajes, capacidades y oportunidades encaminados a generar cambios que mejoren la calidad de vida de manera integral y sustentable. Un aspecto fundamental del desarrollo comunitario es que potencia la organización comunitaria y la coordinación y cooperación entre actores, lo que propicia acciones en beneficio de los miembros del grupo. (p. 8)

Esta línea de pensamiento que coloca a la comunidad en el centro de la intervención social data desde mediados del siglo pasado (Graizbord y

González-Alva, 2012) y se entiende «como una representación, una idea socialmente construida de un estado deseado, un deber ser, una aspiración». ¹ Es decir, para lograr el desarrollo comunitario resulta importante tener una visión de hacia dónde se quiere llegar para trabajar en conseguirlo. Se trata de incentivar acciones que logren avances en términos económicos y sociales:

La expresión de «desarrollo comunitario» se empleó para designar el conjunto de procedimientos por los cuales los habitantes de un país o comunidad unen sus esfuerzos a los de los poderes públicos legales con el fin de mejorar la situación económica, social y cultural de las colectividades. (Llena y Úcar, 2006, p. 28)

Ander-Egg (2009) reconoce como predecesores del desarrollo comunitario al desarrollo económico y a la organización comunitaria, e incorpora la planificación, el urbanismo y la reforma agraria a modo de instrumentos o medios para lograr los fines del desarrollo, ve en el trabajo social y la educación de adultos sus antecesores. Sin embargo, tanto el concepto de «desarrollo» como el de «comunidad» han sido discutidos con amplitud desde los espacios académicos, por lo que su definición se encuentra en constante deconstrucción y reconstrucción para adecuarla a los nuevos contextos. A finales del siglo XX y principios del XXI, el desarrollo se relaciona no solo con la riqueza material medida a través del producto interno bruto (PIB) o el índice de desarrollo humano (IDH) que el Banco Mundial se encarga de producir, sino con las libertades y sus oportunidades, tal como lo plantea Sen (2000), para quien el desarrollo debe pensarse «como un proceso de expansión de las libertades reales que disfruta la gente» (p. 15). La idea de Sen es la de un individuo libre y con agencia de decidir su futuro y no solamente un individuo con capacidades productivas que el mercado demanda –por ejemplo, educación, experiencia laboral, certificaciones, etcétera–.

Desde estas perspectivas, el desarrollo aún es conceptualizado bajo esquemas relacionados con modernidad y progreso. Ante estas ideas, a finales del siglo XX surgen posturas críticas a las perspectivas de modernización

¹ El concepto de «desarrollo» aparece en el siglo XX, pero tiene sus referentes en las ideas de progreso del siglo XVIII y la Ilustración. Es un producto de la posguerra a raíz de la experiencia de reconstrucción europea con el Plan Marshall, donde la planificación del desarrollo a escalas diferentes empieza a jugar un rol importante (Friedmann y Weaver, 1979). Diversos autores refieren a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como la impulsora del desarrollo comunitario. (Graizbord y González-Alva, 2012; Llena y Úcar, 2006)

que reconocen en el desarrollo una forma de colonización, un ejercicio de poder de unos países o grupos sobre otros. En ese sentido, Escobar (2014) entiende el desarrollo «como un conjunto de discursos y prácticas» (p. 30) que impacta sobre regiones denominadas como subdesarrolladas.

Distintos autores reconocen que definir el concepto de «comunidad» es difícil dado los procesos sociales que se viven en la transición del siglo XX al XXI (Bauman, 2003; Gurrutxaga, 1991; Honneth, 1999; Ramos, 2000). De acuerdo con Llena y Úcar (2006), «comunidad» es un concepto polisémico que ha ido evolucionando con el tiempo y que ha sido vinculado al territorio y a las relaciones interpersonales y afectivas, pero que al final se refiere a la acción de compartir e incidir en cambiar el entorno físico donde habitan. Esta forma contrasta con la idea neoclásica de ver lo comunitario como la suma de las partes de individuos que actúan de manera racional y maximizando utilidad y que la *mano invisible* por arte de magia produce resultados óptimos. De igual manera, Bauman (2003) considera que la comunidad se construye a partir del compartir y del cuidado mutuo, pues si tradicionalmente lo que buscaba en ella el individuo era la seguridad, lo que debe atender actualmente es «la igualdad del derecho a ser humanos y de la igualdad de posibilidades para ejercer ese derecho» (p. 147).

Lo polisémico del concepto hace difícil su operacionalización o trasladarlo directamente a un proceso comunitario, por ello resulta pertinente el planteamiento de Gurrutxaga (1991) que propone una serie de características que permiten detectar la presencia de comunidad: 1) la existencia de un grupo social cohesionado; 2) largo tiempo de interacción que permita el conocimiento mutuo; 3) el reconocimiento del individuo como parte de la colectividad; y 4) un individuo que viva en el grupo y para el grupo. De esta manera, para el autor, no se puede entender comunidad sin reconocer la tradición o prácticas locales como un elemento central que le da contenido, porque esta «sustenta el valor simbólico del grupo» (p. 59). Dicho planteamiento sirve como referente para que en el futuro se pueda evaluar si la intervención comunitaria a través del Midas realmente incidió en el desarrollo comunitario y sobre sus efectos en la calidad de vida de los residentes de la zona intervenida.

En resumen, esta polisemia inherente al desarrollo comunitario se ve traducida en diversas formas de intervención social que se encaminan a lograr procesos de desarrollo en las comunidades; sin embargo, todas ellas reconocen la importancia de la inclusión de las personas en las diferentes acciones de desarrollo, las cuales implican la evolución de metodologías

participativas; a la vez, estas son un medio que trata de involucrar a los habitantes para que ellos mismos desarrollen las estrategias y formas de participación con el fin de resolver sus propios problemas comunitarios definidos a partir de un proceso intersubjetivo y comunicativo.

Agencia y empoderamiento

Los temas de agencia y empoderamiento son difíciles de separar, ya que representan una condición necesaria –más no suficiente– para la acción comunitaria. Ambos presentan una situación similar a la que plantea la metáfora popular «¿qué fue primero, el huevo o la gallina?»; lo cierto es que los dos son mutuamente constitutivos o no pueden existir sin el otro. De acuerdo con Peña *et al.* (2022), la agencia se logra cuando:

los miembros de la comunidad se constituyen en actores ávidos de mejorar sus condiciones de vida y, en cierto momento, adquieren confianza y motivación para incorporar a más miembros de la comunidad y gestionar proyectos de desarrollo comunitario para la mejora tanto de las personas como del lugar. (p. 10)

Mientras tanto, el empoderamiento –*empowerment*, como lo llaman algunos autores de la línea psicológica en los Estados Unidos– se presenta como la confianza que adquiere un individuo, grupo social o comunidad para salir adelante por sus propios medios en un lugar determinado; se enfoca en generar capacidades que transformen las relaciones de poder para que este produzca cooperación y beneficios colectivos; su objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas y su contexto a través de la participación. En síntesis, con «el empoderamiento se busca modificar las relaciones de poder y su ejercicio» (Peña *et al.*, 2022, p. 11), es decir, transformar el poder como un elemento de opresión y control de una persona o clase social sobre otra, a un instrumento que produce marcos de acción que benefician a la colectividad.

En un mundo donde el poder transita principalmente por las vías de una élite gobernante y de grupos de interés económico en términos del mercado internacional, resulta complejo dimensionarlo en otros lados que no sea el Estado o el mercado. No obstante, en comunidades específicas se ha demostrado la utilidad de esta perspectiva teórica, ya que promueve –entre otras cosas– la autonomía, la fortaleza, las competencias, los sistemas de apoyo social, la responsabilidad y la decisión colectiva (Perkins y

Zimmerman, 1995; Zippay, 1995), además de la comunicación en red que favorece el intercambio de información y empatía entre actores de manera horizontal (Castells, 2012).

Parte del atractivo del empoderamiento, como concepto, está más relacionado con los aspectos positivos del comportamiento humano –a saber la identificación y el fomento de las capacidades y la promoción del bienestar– que con la solución de problemas específicos o la identificación de factores de riesgo (Silva y Loreto, 2004). El concepto da luz sobre lo que pueden hacer las comunidades marginadas por sí mismas ante el abandono del Estado y el mercado que se supone resuelven problemas de orden social y colectivo, por ejemplo, los bienes públicos –infraestructura, servicios, aire limpio, etcétera–.

Posterior al desmantelamiento del modelo de Estado de Bienestar y a la instalación del modelo neoliberal en México, a partir de la década de 1980 las desigualdades sociales se vieron incrementadas, por tanto, el Estado trasladó algunas de sus responsabilidades a las personas y a sus familias, quienes debían absorber por su cuenta los costos sociales que le corresponden al Estado como ente proveedor de bienes y servicios básicos para la reproducción de la vida. En este contexto, el trabajo comunitario se empezó a desarrollar como una alternativa viable de la sociedad civil. Como sostiene Rappaport (citado en Buelga, 2007), el empoderamiento no solo se dirige al fortalecimiento psicológico –incremento de la autoestima, por ejemplo–, sino también a la provisión de derechos y de opciones a los ciudadanos en contextos de barrios, organizaciones y comunidades en las que se desarrollan y se reproduce la vida.

De este planteamiento –siempre teniendo presente la diversidad y relatividad cultural– surge la importancia de analizar a partir de diferentes niveles los aspectos organizacionales, políticos y económicos en un proceso de adquisición de control y de dominio de personas y comunidades (Buelga, 2007). En este sentido, el empoderamiento se presenta en tres dimensiones: 1) individual, 2) grupal y 3) comunitaria (Peña *et al.*, 2022), las cuales son la base para operacionalizar y medir el concepto. La primera dimensión supone la mejora de la creencia del individuo en sus propias competencias y capacidades para así incidir de forma directa en su realidad. En la segunda, se plantea una mirada sobre la capacidad del grupo de influir en el medio que afecta su calidad de vida y alcanzar objetivos, así como para hacer crecer a sus miembros promoviendo y desarrollando el empoderamiento individual de los mismos. Aquí resulta importante observar la renovación de

los liderazgos como indicador y clave del éxito para la eficacia y la sostenibilidad futura de la organización. En la tercera dimensión se encuentra un sistema más complejo de las capacidades y las relaciones entre grupos para la gestión del poder, ya que este circula entre los distintos miembros de la comunidad –individuos o grupos– y estos son capaces de tomar decisiones de manera consciente, de cooperar y trabajar de manera conjunta, así como de influir e incidir en las cuestiones que le afectan de forma colectiva (Morales, 2016).

Estas nuevas capacidades de los ciudadanos se convierten en instrumentos para la gestión del poder, por medio del discernimiento práctico en los asuntos de la vida deben perpetuarse no solo en una minoría selecta –élite de poder–, sino en todos los que viven en un determinado lugar (Mills, 2006). La idea de Hannah Arendt sobre los espacios de encuentro –presentada en *La condición humana*– resulta pertinente porque «es allí donde se teje la trama de los asuntos humanos» (Sahuí, 2002, p. 34) y si se quiere, se desarrolla el poder de abajo hacia arriba. Este proceso debe despertar capacidad de diálogo y deliberación, que incluye altas dosis de respeto y tolerancia entre los ciudadanos para llegar a consensos en el seno de las comunidades como vía paralela a la relación que puede haber con el Estado y el mercado.²

Capital social

El capital social recientemente se ha trasladado del campo de la economía (Coleman, 1988) a la intervención social y desarrollo comunitario (DeFilippis, 2001; Fukuyama, 2000; Putnam, 1994). El capital social se define como un recurso o activo que permite desplegarse y sacar beneficios, análogo a una tasa de retorno, para los que lo poseen en un marco de relaciones sociales (Coleman, 1988; Durston, 2000; Smart, 2008); los amigos, la familia o la empresa son entes sociales que conforman parte del capital social (Ben-Porath, 1980). Los trabajos de Putnam (1994) sobre capital social constituyen un esfuerzo para establecer un puente conceptual entre la economía y la intervención comunitaria.

Desde la intervención social, el capital social se conceptualiza con recursos como la confianza, las normas de reciprocidad, las redes, las formas

² Al respecto, Elster (1997) señala que «las soluciones descentralizadas son más efectivas que las centralizadas ya que promueven la cooperación y así evitan hasta el máximo posible al Leviatán de Hobbes» (p. 31).

de participación civil y las reglas o instituciones formales e informales; y aunque parezca ambicioso, explica la acción colectiva exitosa, por lo que debería ser utilizado con mayor frecuencia a la hora de formular e implementar las políticas públicas (Ostrom y Ahn, 2003). De alguna manera, el concepto se ha trabajado afanosamente en los países de América Latina para despertar la conciencia en las comunidades, colonias y barrios sobre el tipo de recursos que poseen –pero que no saben que tienen– y que puede redituar en mejoras de sus condiciones de vida.

La Comisión Económica para América Latina (Cepal) reafirma que el concepto de «capital social» se sostiene en gran medida por la confianza que se genera entre ciudadanos e instituciones (Siles, 2003). Autores de amplia trayectoria como Pierre Bourdieu mencionan el sentido de pertenencia a un grupo y del intercambio material y simbólico como identificación de clases sociales (Bourdieu, citado en Ramírez, 2005); James Coleman (1988) refiere los recursos insertos en la estructura de las relaciones sociales de confianza (Millán y Gordon, 2004); Robert Putnam (1994) considera la dimensión afectiva y el compromiso cívico de cada quien para alcanzar el éxito en diversos ámbitos de una comunidad (Urteaga, 2013); Francis Fukuyama (2003) retoma el asunto de la cultura debido a que es el medio por el cual grupos de individuos se comunican y cooperan en una gran variedad de actividades.

Putnam señala que el trabajo en conjunto resulta más fácil en una comunidad que tiene un *stock* abundante de capital social (Durston, 2000). Quiere decir que, a mayor confianza, compromisos, relaciones sociales, normas de reciprocidad, entre otros elementos de esta perspectiva, más considerables serán los alcances de una determinada comunidad. Por ejemplo, en el terreno económico se facilitan las transacciones simples en el mercado y los emprendimientos que exigen altos grados de confianza entre socios, como la formación de una empresa. En el terreno social, el uso repetido de los *stocks* de reciprocidad y redes de actividad cívica por igual lleva a una densificación del tejido social, condición necesaria para que haya una sociedad civil fuerte (Durston, 2000).

Con base en lo anterior, el capital social se puede medir u operacionalizar a partir de los siguientes elementos: saberes, capacidades y habilidades que se han usado como categorías centrales en el Midas. Al final, es posible interpretar esta combinación de hechos sociales como confianza –entre vecinos–, reciprocidad –apoyo cotidiano entre vecinos–, redes –pertenencia al comité de vecinos u otras conexiones sociales–, actividades cívicas

–cuidado del parque público– y participación civil –ejercicio del voto en elecciones, asistencia a reuniones vecinales, entre otras–.

Ciudadanía y participación ciudadana

La «ciudadanía» representa otro de los conceptos que el proyecto del Midas identifica como clave para transformar las condiciones tanto del individuo como del lugar que conlleven a lograr una mejor calidad de vida. Un enfoque que prevalece sobre la ciudadanía corresponde al contractual, el cual señala que en una sociedad democrática el individuo y el Estado están unidos por un contrato social en el cual el individuo cede al Estado su soberanía para que a su nombre lleve a cabo acciones que le beneficien en lo individual y colectivo. El individuo tendrá la opción de evaluar el desempeño del Estado a través de las urnas y premiar al gobernante –reelegir– o relegarlo –cambio de régimen o representante–. Algunos autores, como Álvarez (2016) y Tamayo (2006) llaman a este tipo de enfoque una *ciudadanía formal*, la cual se centra en el quehacer ciudadano y en sus derechos de índole político-electorales.

En contraste, existe el acercamiento a la ciudadanía sustantiva (Tamayo, 2006; Tamayo y Navarro, 2021) que se trata del ejercicio de los individuos o ciudadanos para demandar al Estado no solamente con carácter democrático electoral, sino como un reclamo de los derechos fundamentales que están reconocidos de manera formal en el contrato social denominado «Constitución». La ciudadanía sustantiva tiene una relación directa con la capacidad de transformar el entorno o hábitat de las personas. Hay, en efecto, una reappropriación del espacio público que constituye una nueva forma de vida urbana. Así, «la ciudadanía activa utiliza sus espacios públicos con el objetivo de construir una vida mejor» (Dammert, 2004, p. 124). Algunos autores como Lefebvre (1968/2000) y Harvey (2008) lo denominan en calidad del derecho a la ciudad, el cual señala que todas las personas deben tener igualdad de oportunidades para acceder a los bienes colectivos que un entorno ofrece siempre y cuando participen y se involucren en todo lo que concierne a la generación de dicho entorno.

De esta forma, la participación ciudadana se puede interpretar como «la capacidad de los ciudadanos, como individuos o bien como grupos organizados, de incidir en los procesos públicos para obtener respuesta a sus demandas o para influir en las decisiones sobre su entorno, en este caso urbano» (Peña *et al.*, 2022, p. 8). Borja y Muxí (2001) señalan que la participación

ciudadana no representa una exigencia retórica ni una formalidad informativa, sino un debate político y cultural en la que intervienen múltiples actores en un determinado lugar.

En este tipo de participación se involucran segmentos de la población que, en función de sus propios intereses, intervienen de manera directa o por medio de sus representantes y/u organizaciones en los distintos aspectos de la vida colectiva (Arteaga, 2003). Para Graizbord (1999), la participación ciudadana en el ámbito de la política permite evaluar, por una parte, la capacidad de los ciudadanos como individuos o como grupos organizados para obtener respuesta a sus demandas o influir en las decisiones y acciones que lleva a cabo el gobierno; por otra, los logros que de la asignación de recursos o dotación de bienes y servicios por parte de la autoridad se obtienen en favor del bienestar de la población.

Esta participación debe ser suficiente para tomar decisiones de gestión pública, lo cual ocurre cuando los ciudadanos y los funcionarios tienen necesidades específicas y cuentan con mecanismos de participación, tales como audiencias públicas, foros ciudadanos, reuniones comunitarias o vecinales, talleres, entre otros. También puede haber participación ciudadana por medio de grupos focales, Internet y correo electrónico (Wang, 2001).

De esta manera, dicha participación permite evitar sesgos cognitivos de los planificadores o trabajadores sociales que posiblemente conlleven al diseño de planes y políticas comunitarias carentes de contexto que contravienen los saberes y las prácticas sociales existentes. Un indicador de impacto de la participación ciudadana y uno de los beneficios radican en que el Gobierno reciba orientación directa, efectiva e inmediata de las necesidades de los ciudadanos y sus comunidades (Wang, 2001) para luego buscar la coordinación entre ciudadanos y Gobiernos para alcanzar mejores niveles de eficacia, esto siempre y cuando no haya subordinación de uno o de otro lado (Tucker, 1980). Otras ventajas de la participación ciudadana en proyectos residen en el aumento de la probabilidad de éxito de un programa o intervención por el proceso de apropiación por parte de la comunidad cuando se involucra en el proceso y en el logro de aprendizajes colectivos que pueden convertirse en activos comunitarios para gestionar el desarrollo.

En el contexto urbano, la participación ciudadana encuentra su plenitud (Tamayo, 2015) y ha madurado como elemento de la gestión pública, de tal forma que en las ciudades ya resulta difícil articular demandas ciudadanas sin que haya una mínima organización en aquellos territorios en conflicto. Tamayo (2015) lo expone así: «La ciudad es una construcción

social, es producto de la acción y las ideas de los individuos. Pero también es la correspondencia entre el objeto material y la construcción imaginaria simbólica y social; es dato e interpretación» (p. 9).

En este contexto, se reconoce que existen ciclos de participación ciudadana en las ciudades: primero puede enfocarse en la introducción de infraestructura básica, luego al mejoramiento de los servicios públicos, para después introducirse en la gestión avanzada –como el mejoramiento de la calidad del aire, del agua y del transporte– e incluso mover a una comunidad para entrar al manejo financiero de proyectos para ciertos territorios –colonias, barrios y zonas urbanas– por medio del presupuesto participativo (Arenilla, 2008; Signorelli, 2016). Al final se aprecian diferentes formas, pero los alcances dependerán del grado de involucramiento ciudadano en cada región o territorio.

Relación entre los conceptos

Como se ha visto a lo largo de la discusión, los conceptos presentados se encuentran vigentes para ser utilizados en la explicación de lo que ocurre en ciertas comunidades. En la tríada conceptual de agencia-empoderamiento, capital social, y ciudadanía-participación ciudadana, es difícil discernir y separar los efectos específicos de cada concepto en el desarrollo comunitario; además, sus bordes no son claros y hay un traslape entre ellos. Por tanto, se presenta relevante hablar según la forma en que se articulan y relacionan; pero sobre todo la manera en que proporcionan elementos para generar un instrumento de evaluación del desarrollo comunitario.

El empoderamiento habla de cuestiones internas, psicológicas y cognoscitivas que brindan la motivación necesaria para que actúen como individuos y luego como grupo, y se reivindique alguna situación que afecte a la comunidad sin perder el poder decisional. El capital social, habla de recursos propios de una comunidad que se utilizarían a la hora de alcanzar metas colectivas, cuenta aquí, es la fortaleza de las relaciones construidas con base en la confianza.

La participación ciudadana, por su parte, corresponde a la forma de resolver asuntos específicos por medio de la comunicación eficiente entre actores, esto representa el mecanismo más desarrollado en la actualidad para articular demandas ciudadanas y una forma de ejercer el derecho a pertenecer y vivir en territorios complejos como la ciudad.

La comprensión de dicha tríada resulta en una explicación amplia de cómo se encuentra el desarrollo comunitario y la distancia hacia una vida plena de sus habitantes. Sin duda, el desarrollo en comunidad transforma la forma y calidad de vida en lo individual, grupal y comunitario. Los conceptos discutidos que definen el desarrollo comunitario se observan de forma esquemática en el cuadro 1. En el proceso operativo de una intervención, los indicadores resultan una herramienta fundamental para la evaluación de la implementación de modelos de intervención social, tal es el caso del Midas.

Cuadro 1. Conceptos que definen el desarrollo comunitario en un proyecto de intervención social y sus indicadores generales

<i>Conceptos</i>	<i>Definición</i>	<i>Definición</i>
Empoderamiento	La confianza que adquiere un individuo, grupo social o comunidades para salir adelante por sus propios medios en un lugar determinado.	Autonomía. Competencias y capacidades –educación formal y no formal–. Sistemas de apoyo social –colectivos en la comunidad–. Responsabilidad –involucramiento en la comunidad–. Decisión colectiva –miembro de alguna agrupación vecinal–. Renovación de liderazgos
Capital social	Un recurso o activo social que permite obtener beneficios para los que lo poseen en un marco de relaciones sociales.	Confianza –entre vecinos–. Reciprocidad –apoyo entre vecinos–. Redes de actividades cívicas –pertenencia a clubes–. Participación civil –en votaciones, asistencia a reuniones, etc.–. Instituciones formales e informales en la comunidad –asociación de vecinos o de otra índole–. Iniciativas de emprendeduría comunitaria.

(continuación)

Conceptos	Definición	Definición
Participación ciudadana	La capacidad de los ciudadanos como individuos –o bien como grupos organizados– para obtener respuesta a sus demandas e influir en las decisiones y acciones que lleva a cabo el Gobierno.	Nivel de eficacia para articular demandas a las autoridades.

Fuente: Elaboración propia.

Para valorar el empoderamiento, indicadores como autonomía, competencias y capacidades, los sistemas de apoyo social, la responsabilidad, la decisión colectiva y la renovación de liderazgos pueden definir una estrategia clara y precisa de intervención. Por ejemplo, la autonomía se relaciona con la autoestima de los individuos y de la comunidad, la cual resulta importante para establecer procesos de gestión propios; las competencias y capacidades se presentan como útiles si se obtiene un perfil educativo general que determina el grado de entendimiento de la cuestión pública; los sistemas de apoyo social son apropiados para evaluar los colectivos y comités vecinales funcionando en la comunidad; la responsabilidad constituye un tema subjetivo pero práctico si se miden las asistencias y los compromisos que individuos y grupos asumen; la decisión colectiva deriva en sustancial para dimensionar los asuntos de mayor interés; y la renovación de liderazgos proviene de la madurez de cambios de personas y su rotación en los órganos decisivos de la comunidad.

Para considerar el capital social, los indicadores de confianza entre vecinos, la reciprocidad, las redes de actividades cívicas, la participación civil y su papel en calidad de ciudadano en actividades públicas en su comunidad, la pertenencia en organizaciones comunitarias, además de las iniciativas de emprendeduría a nivel comunitario representan indicadores válidos que se deben seguir con detenimiento.

En cuanto a la participación ciudadana, indicadores como el nivel de eficacia para articular demandas y establecer un diálogo con autoridades, la existencia de vínculos formales con las autoridades, las gestiones realizadas por comités vecinales, las mejoras en la infraestructura y equipamiento urbano, la existencia de voceros o representantes de la comunidad y el uso de redes sociales para organizarse o comunicarse son indicadores también válidos y pertinentes.

Marco normativo de la participación ciudadana

La intervención social no se puede entender si no se toma en consideración una de las grandes transformaciones políticas en México: la transición democrática, donde los estados del norte jugaron un rol primordial. Esta implicó la generación de un marco legal que diera cauce a una planificación más acorde, que generará los canales para dar lugar a la demanda de participación ciudadana.

Una de las primeras reformas fue la que se hizo al artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1983, durante la presidencia de Miguel de la Madrid (1982-1986). En ella se creó el Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD), lo cual dio inicio a una nueva relación entre el Estado y los ciudadanos, donde se requiere la participación social para la elaboración de planes, se descentraliza la toma de decisiones y se busca la protección de los derechos individuales –entre ellos los de la propiedad– y el empoderamiento de los Gobiernos locales (Peña, 2021). Además, se reformó el artículo 115, que da mayor autonomía a los municipios en el manejo de servicios urbanos y planeación. De manera paralela se crearon los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal (Coplademun), que a través de la participación ciudadana coadyuvan con los municipios en los temas de planeación municipal.

En los Gobiernos federales subsecuentes, se creó la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) en 1992, la cual se encarga de dar las pautas y guías para la creación de los planes de ordenamiento ecológico y territorial (POET), que requieren de la participación ciudadana. A nivel local, en la década de 1990, se modificaron las leyes para crear los Institutos Municipales de Investigación y Planeación (IMIP) y los Institutos Metropolitanos de Planeación (Implan), organismos autónomos encargados de la planificación y el desarrollo urbano (Córdova y Romo, 2022; Peña, 2012).

Si bien existen instrumentos normativos formales que de manera legal promueven la participación ciudadana, estos no han estado exentos de críticas. Una de las principales refiere al requisito de participación que resulta más en una aspiración y requerimiento formal/legal que en un verdadero instrumento transformador de los procesos y prácticas de la planificación urbana y comunitaria que conlleven a un cambio estructural y sustantivo.

Para el Midas se manifiesta como fundamental la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, aprobada en 2004. Esta ley reconoce que las actividades de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) resultan primordiales en el marco de la gobernanza urbana al considerar que la colaboración entre el Gobierno y las OSC son complementarias y necesarias para atender las demandas sociales de la población.

En el artículo 5-II señala, entre otras cosas, fomentar la participación ciudadana en asuntos de interés público, la cooperación para el desarrollo comunitario y la promoción del desarrollo sustentable de zonas urbanas. De esta manera, en el marco de dicha ley opera la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac), motor e impulsor del Midas. Al mismo tiempo, esta ley se pone al día con las nuevas tendencias que marca la gobernanza, donde se reconoce la simbiosis entre los entes público, privado y sociales para generar nuevos esquemas de desarrollo social.

Este recorrido de las normativas que enmarca la participación ciudadana demuestra lo que se ha señalado a lo largo del capítulo: la evolución de la participación ciudadana, que pasó de ser considerada un ente pasivo y receptor de las acciones del Estado a un ente activo, con iniciativa propia. Las normas y la agencia de los ciudadanos y la sociedad civil han producido un nuevo marco de acción que permite a comunidades locales innovar y entender que el Estado, la empresa y la sociedad civil pueden de manera colaborativa contribuir al desarrollo comunitario.

Aspectos éticos de la intervención social

La ética en la intervención social es un tema que recibe poca atención, sin embargo, constituye una dimensión fundamental y necesaria en cualquier proceso de intervención social. Se refiere a la manera en que se genera la debida distancia entre los interventores –por ejemplo, trabajadores sociales

o antropólogos– y los intervenidos –individuos o grupos en una comunidad específica–, así como el debido respeto a las leyes y normas establecidas y, en caso de que existan recursos, la eficiencia y el manejo transparente en una intervención.³

La intervención social se presenta como una actividad compleja y el aspecto ético forma parte de dicha complejidad, incluso hacia la forma en que los profesionales abordan la intervención. Por ejemplo, para la implementación del Midas 2.0 (Peña *et al.*, 2022) se conformó un equipo de especialistas de varias disciplinas de las ciencias sociales, tales como planificación urbana, trabajo social, desarrollo regional, medio ambiente, geografía y acción pública. En cada disciplina se encuentra una serie de planteamientos éticos; autores como Hendlar (2002) y Howe (1994) han reflexionado sobre aspectos de ética que envuelven la planificación urbana y la intervención comunitaria.

La intervención social involucra una sucesión de actividades e interacciones que se dan a lo largo del proceso y conllevan las correlaciones entre el equipo a cargo de la intervención social y el financiador o cliente, la comunidad intervenida, las fuentes de información, la recolección de datos y, por supuesto, a los tomadores de decisiones del ámbito público y/o privado. Las interacciones, a la vez, involucran valores o axiomas fundamentales en la intervención social como el respeto, la honestidad, la dignidad de las personas, la inclusión, la no-discriminación, la justicia social, la equidad de género y el manejo del conflicto de interés. Pérez y Victoria (2011) lo exponen así:

Resulta esencial que hoy la intervención social propicie escenarios que, a través del diálogo honesto, sincero y serio, fortalezca los lazos sociales desde una descentración de los sujetos y una auténtica centralidad en el «otro», en su sentir, en su pensar, en su actuar, porque ese otro, aunque es diverso, es prójimo también; y esto es válido tanto para los sujetos de la intervención como para los agentes que intervienen. (p. 6)

³ De la Red (2020) hace patente que el éxito del trabajo social depende de la ética y expone que «en cualquier situación, tal como señala Maturana, los valores cobran sentido en función del compromiso que se asume en la acción, cuando está basada en el verdadero respeto por lo que se hace y por la convivencia humana. De esta forma, la solución de un problema social pertenece al dominio de la ética, esto es, a la calidad de la acción. Ello exige reflexión en la búsqueda de las mejores decisiones en la intervención profesional» (p. 9).

En el proceso de intervención se pueden identificar etapas donde el principio ético cobra especial relevancia. Estas etapas no solo implican recolectar datos oficiales validados y otros que se generan mediante encuestas y entrevistas a profundidad, sino también el involucramiento de valores éticos propios de cada disciplina que interviene en una comunidad, las éticas del cuidado y el no-paternalismo. Con el diagnóstico comunitario, así como con los diálogos deliberativos, se debe practicar la honestidad, el interés público y la inclusión.

La ética en la intervención social implica el cuidado propio, el de otros y el de todas las estructuras de convivencia de una comunidad, atendiendo en todo momento los principios de la ética no-paternalista así como los correspondientes al cuidado, buscando el máximo bienestar para el mayor número de personas, respetando su autonomía y dignidad y reconociendo el valor de la dimensión afectiva desde el cuidado mutuo y de cooperación (Cubillos, 2014; Ricoeur, citado en Néspolo, 2007).

Reflexiones finales

Los elementos teóricos y conceptuales aquí referidos, así como los elementos normativos y éticos, dan cuenta de una forma concreta de realizar la intervención social en comunidades urbanas complejas. Para la intervención social se apela a una realidad paralela que no se ve a simple vista, como se anotó, las personas no interesan ni a los dueños del capital –más que como clientes o consumidores– ni al Estado, el cual está desfasado en sus funciones de articulador de demandas ciudadanas ajenas a lo electoral; no obstante, la experiencia y la reflexión desarrollada en otras latitudes exponen que los modelos de intervención pueden funcionar con la implementación de esquemas como el Midas.

En este tenor, el desarrollo comunitario aparece gracias a la intervención social, sin embargo, resulta imprescindible en todos estos procesos la inclusión de las personas en las diferentes acciones que se desarrolle, las cuales implican conceptos clave como «capital social», «liderazgo» y «empoderamiento», al igual que su operacionalización en metodologías participativas específicas y un seguimiento normativo y ético robusto. La teoría dice lo que se ha hecho o lo que se puede hacer en determinados casos para alcanzar el desarrollo comunitario mediante la intervención social, pero la práctica señala que depende de cada lugar, ya que se tienen condiciones

políticas, sociales –subjetividades–, económicas e incluso ambientales diferentes. Lo que no es negociable corresponde a las normas establecidas y el sentido ético, en especial cuando existe interés por parte de una comunidad por acelerar los procesos de desarrollo, por lo que, en estos casos, es importante mantener los valores éticos entre los干预ores y los intervenidos en términos de hacer valer el respeto, la unidad como grupo y la dignidad de las personas.

Referencias

- Álvarez, E. (2016). Ciudad y ciudadanía: Una reflexión conceptual. En L. Álvarez, G. C. Delgado y A. Leal (coords.), *Los desafíos de la ciudad del siglo XXI* (pp. 59-82). UNAM.
- Ander-Egg, E. (2009). *Metodologías de acción social*. Lumen.
- Arenilla, M. (2008). Planificación y presupuestos participativos en la ciudad de Madrid. *Quórum. Revista de Pensamiento Iberoamericano*, (20), 109-126. <https://www.redalyc.org/pdf/520/52028248009.pdf>
- Arteaga, C. (2003). La participación ciudadana: Un breve acercamiento. En J. C. Chávez (coord.), *Participación social: Retos y perspectivas* (pp. 69-78). UNAM; Plaza y Valdés México.
- Bauman, Z. (2001). *La globalización: Consecuencias humanas*. FCE.
- Bauman, Z. (2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Siglo XXI.
- Ben-Porath, Y. (1980). The F-Connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange. *Population and Development Review*, 6(1). 1-30. <https://doi.org/10.2307/1972655>
- Borja, J., y Muxí, Z. (2001). Centros y espacios públicos como oportunidades. *Perfiles Latinoamericanos*, 9(19). 115-130. <https://profilesla.flacso.edu.mx/index.php/profilesلا/article/view/318/272>
- Buelga, S. (2007). *El empowerment: La potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria*. En M. Gil (dir.), *Psicología social y bienestar: Una aproximación interdisciplinar* (pp. 154-174). Universidad de Zaragoza. https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia_empower.pdf
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder* (Trad. M. Hernández). Alianza Editorial. (Trabajo original publicado en 2009). <https://www.felsemioatica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf>

- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), S95-S120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>
- Córdova, G., y Romo, M. L. (2022). *Gobernanza urbana y metropolitana: La experiencia de los institutos de planeación en México*. El Colef; IMIP.
- Cubillos, C. (2014). Ética para la intervención social. Los valores aportados por el Trabajo Social y las éticas del cuidado y no paternalista como modelos de referencia para la práctica profesional. *Revista Trabajo Social*, 87, 3-18. <https://ojs.uc.cl/index.php/RTS/article/view/2570>
- Dammert, L. (2004). Reseña de “La ciudad conquistada” de Jordi Borja [Revisión del libro *La ciudad conquistada*, por J. Borja]. *Eure*, 30(9), 124-126. <https://www.redalyc.org/pdf/196/19609009.pdf>
- DeFilippis, J. (2001). The myth of social capital in community development. *Housing Policy Debate*, 12(4), 781-806. <https://doi.org/10.1080/10511482.2001.9521429>
- De la Red, N. (2020). *Trabajo social, deontología y ética profesional*. Consejo General de Trabajo Social. https://www.cgtrabajosocial.es/files/5f0c9238dd4d6/libro_informe.pdf
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Cepal. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/1/S0007574_es.pdf
- Elster, J. (1997). *El cemento de la sociedad, las paradojas del orden social*. Gedisa.
- Escobar, A. (2014). *Sentipensar con la tierra: Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*. Ediciones UNAULA.
- Friedmann, J., y Weaver, C. (1979). *Territory and Function: The Evolution of Regional Planning*. University of California Press.
- Fukuyama, F. (2000). *Social capital and civil society* [Documento de trabajo núm. 00/74]. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0074.pdf>
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: La agenda venidera. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. J. Robison y S. Whiteford (comps.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma* (pp. 33-48). Cepal. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2324/S029693_es.pdf?sequence=1
- Graizbord, B. (1999). Planeación urbana, participación ciudadana y cambio social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 2(5). 149-161. <https://www.redalyc.org/pdf/111/11100505.pdf>

- Graizbord, B., y González-Alva, R. (2012). Centros de desarrollo comunitario apoyados por el Programa Hábitat: Una aproximación cualitativa. *Economía, sociedad y territorio*, 12(39), 299-332. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212012000200002&script=sci_arttext
- Gurrutxaga, A. (1991). El redescubrimiento de la comunidad. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (56), 35-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=249404>
- Harvey, D. (2008). The right to the city. *New Left Review*, (53). 23-40. <https://newleftreview.org/issues/ii53/articles/david-harvey-the-right-to-the-city>
- Handler, S. (edit.). (2002). *A reader in planning theory, practice, ethics and education*. Center for Urban Policy Research.
- Honneth, A. (1999). Comunidad. Esbozo de una historia conceptual. *Isogoría*, 20(20), 5-15. <https://doi.org/10.3989/isogoria.1999.i20.89>
- Howe, E. (1994). *Acting on ethics in city planning*. Center for Urban Policy Research.
- Lefebvre, H. (2000). The Right to the City (Trad. E. Kofman y E. Lebas). En autor, *Writings on cities* (pp. 147-159). Blackwell Publishers. (Trabajo original publicado en 1968).
- Llena, A., y Úcar, X. (2006). Acción comunitaria: Miradas y diálogos interdisciplinares e interprofesionales. En coordinadores, *Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria* (pp. 11-56). Graó.
- Millán, R., y Gordon, S. (2004). Capital social: Una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(4), 711-747. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v66n4/v66n4a4.pdf>
- Mills, C. W. (2006). *La élite del poder*. FCE.
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder. Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/400078/emm1del.pdf?sequence=1>
- Néspolo, J. (2007). El problema de la identidad narrativa en la filosofía de Paul Ricoeur. *Orbis Tertius: Revista de Teoría y Crítica Literaria*, 12(13), 1-13. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.449/pr.449.pdf
- Ostrom, E., y Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 155-233. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v65n1/v65n1a5.pdf>

- Peña, S. (2012). Recent Trends and Practice in Spatial Planning in Mexico: The Municipal Planning and Research Institutes. *Gestión y política pública*, *xxi*(2), 407-449. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13324933004.pdf>
- Peña, S. (2021). Eminent Domain and Expropriation Laws: A Century of Urban and Regional Planning in Mexico. *Journal of Planning History*, *20*(2), 157-175. <https://doi.org/10.1177/1538513220984160>
- Peña, S., Romo, M. L., Martínez, V., y Córdova, G. (2022). *Modelo Integral de Desarrollo Social. Midas 2.0* [Mimeo]. Fechac; El Colef.
- Pérez, L., y Victoria, K. (2011). Resignificaciones éticas en clave de autonomía para intervenciones del trabajo social contemporáneo. *Prospectiva. Revista de trabajo social e intervención social*, (16), 57-81.
- Perkins, D. D., y Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment Theory, Research and Application. *American Journal of Community Psychology*, *23*(5), 569-579. <https://doi.org/10.1007/BF02506982>
- Putnam, R. D. (1994). Social Capital and Public Affairs. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, *47*(8), 5-19. <https://doi.org/10.2307/3824796>
- Ramírez, J. (2005). Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam. *Acta republicana: Política y sociedad*, *4*(4), 21-36. <https://www.tribunaeducacio.cat/wp-content/uploads/2016/02/3-visiones-CS.pdf>
- Ramos, C. (2000). Enfoque comunitario, modernidad y postmodernidad. El trabajo social con la comunidad en tiempos de la globalización. *Alternativas: Cuadernos de trabajo social*, (8), 185-204. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2753774>
- Sahuí, A. (2002). *Razón y espacio público, Arendt, Habermas y Rawls*. Ediciones Coyoacán.
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, (55), 14-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53905501>
- Signorelli, G. V. (2016). El rol de los territorios populares en el presupuesto participativo de las ciudades de Porto Alegre y Rosario. *América Latina Hoy*, *72*, 103-128. <https://www.redalyc.org/pdf/308/30845990007.pdf>
- Siles, M. (2003). El paradigma del capital social. En I. Arriagada y F. Miranda (comps.), *Capital social: Potencialidades y metodologías para la superación de la pobreza* (pp. 39-47). Cepal. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6582/S039608_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Silva, C., y Loreto, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, nivel y contexto. *Psykhe*, 13(2), 29-39. <https://www.redalyc.org/pdf/967/96713203.pdf>
- Smart, A. (2008). Social Capital. *Anthropologica*, 50(2), 409-416. <http://www.jstor.org/stable/25605430>
- Tamayo, S. (2006). Espacios de ciudadanía, espacios de conflicto. *Sociológica*, 21(61), 11-40. <https://www.redalyc.org/pdf/3050/305024682002.pdf>
- Tamayo, S. (2015). Espacios y proyectos de ciudadanía. La disputa por las ciudades. *Espacialidades. Revista de temas contemporáneos sobre lugares, política y cultura*, 5(2), 6-37. <https://www.redalyc.org/pdf/4195/419544926001.pdf>
- Tamayo, S., y Navarro, I. (2021). Ciudadanía como lucha social. *Desacatos: Revista de Ciencias Sociales*, (66), 28-45. <https://desacatos.ciesas.edu.mx/index.php/Desacatos/article/view/2225>
- Tucker, D. (1980). Coordination and Citizen Participation. *Social Service Review*, 54(1), 13-30. <https://www.jstor.org/stable/30015798>
- Urteaga, E. (2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. *Reflexión Política*, 15(29), 44-60. <https://www.redalyc.org/pdf/110/11028415005.pdf>
- Wang, X. (2001). Assessing Public Participation in U.S. Cities. *Public Performance & Management Review*, 24(4), 322-336. <http://www.jstor.org/stable/3381222>
- Zippay, A. (1995). The Politics of Empowerment. *Social Work*, 40(2), 263-267. <http://www.jstor.org/stable/23718045>

El Midas y su propuesta como metodología participativa

VERÓNICA MARTÍNEZ FLORES / MARÍA DE LOURDES ROMO AGUILAR

La participación ciudadana se convierte en un activo en la gestión de la ciudad, representa una nueva forma de ver y entender lo público. Sin embargo, uno de los problemas estructurales radica en que la participación social en los asuntos públicos requiere de una ciudadanía activa que demande y vigile. La participación social se encuentra con un déficit de ciudadanía, es decir, los espacios de participación existen, pero no son ocupados de manera efectiva por los ciudadanos. Se requiere que la ciudadanía reconozca que los asuntos públicos no son solo competencia de los Gobiernos, sino también de ella. El gran reto en el contexto del Estado poscorporativista está en construir nuevas relaciones entre el Estado y la ciudadanía con el fin de que la participación sea un instrumento efectivo de la gobernanza de la ciudad.

En este contexto, la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac), por medio del Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas), se convierte en un actor clave para promover la gobernanza a través de propuestas metodológicas que inciden en el desarrollo de una nueva ciudadanía en la región. El Midas configura una estrategia de intervención social para promover el desarrollo comunitario, abona a hacer de la ciudadanía y de la participación social un instrumento efectivo de la gobernanza urbana e incidir en las capacidades individuales y colectivas de la población. El modelo plantea la necesidad de un ciudadano que asuma de manera activa su responsabilidad en la organización y la participación colectiva para el desarrollo social (Peña *et al.*, 2022); en resumen: una que ejerce sus derechos y obligaciones. Por lo anterior, la metodología de intervención social propuesta pone en el centro la participación.

Para Fantova (2007) la intervención social involucra una organización, una interacción y una aspiración a la legitimidad pública y social. Intervenir socialmente significa provocar cambios de manera organizada; se propone acompañar a sus habitantes en los procesos para modificar una situación-problema; crea esquemas de colaboración entre agentes internos con agentes externos para plantear soluciones prácticas a los modos de vivir; y promueve la posibilidad de potenciar el apoyo social entre los miembros de una comunidad. Caplan, Cassel y Cobb –científicos del área de la salud– afirman que el apoyo social protege a las personas de las consecuencias negativas, físicas y psicológicas de los sucesos vitales estresantes y que, en consecuencia, fortalece el sistema emocional y psicológico (Gracia, 2011).

Reconocer la necesidad de apoyo mutuo permite avanzar hacia modelos de intervención que convoquen a ciudadanía e instituciones para que partan del reconocimiento del cuidado como una ética principal (V. Camps, 2021); además configura un planteamiento de intervención indispensable para ciudades industriales de gran dinamismo económico que inherentemente traen consigo desigualdad social y problemáticas de difícil solución. Esto se manifiesta con mayor nitidez en la periferia de las ciudades que, de manera general, se encuentran en desventaja en comparación con otras zonas dada la dinámica voraz de un sistema económico que está construido para generar desigualdades. De esta manera, es pertinente incidir en el ámbito comunitario dado que posibilita

la regeneración de nuevas estructuras y formas de acción colectiva que permita estructurar procesos alternativos de desarrollo, elevar el bienestar social en grupos vulnerables, generar confianza ciudadana, recuperar los espacios públicos, reconstruir el tejido social, y transformar la realidad desde un enfoque participativo inclusivo. (Pérez *et al.*, 2017, p. 154)

En este proceso, el desarrollo comunitario con base en la participación social se presenta como fundamental, ya que representa una alternativa coherente de adaptación ante un tipo de modelo de desarrollo que se concentra más en la ganancia económica y el flujo de capital que en la provisión de bienestar y calidad de vida de la población.

El desarrollo social y comunitario es un objetivo buscado en América Latina desde el siglo XX; los procesos económicos y sociales experimentados en la región han llevado a explorar mecanismos que permitan impulsar el bienestar social en las comunidades a través de diferentes metodologías de

intervención, de manera específica aquellas que involucran a la ciudadanía para su desarrollo. Sin embargo, diferencias marcadas en esta discusión en torno a la conceptualización de elementos centrales como «comunidad» y «desarrollo» hacen pertinente analizar sus construcciones ya que cada proceso participativo cambia en sus formas y contenidos, por ello resulta complicado señalar una metodología única para lograr la participación de la ciudadanía en intervenciones comunitarias. En este sentido, las metodologías participativas que tienen sus bases en Latinoamérica han sido particularmente relevantes, ya que han recurrido tanto actores gubernamentales como sociales para buscar el desarrollo de la comunidad. En el Midas se reconoce la participación como eje central del desarrollo y elemento fundamental para el alcance de los objetivos del modelo, por lo cual se incorporan técnicas participativas en sus diferentes etapas; no obstante, cabe preguntarse acerca del alcance de estas. El presente trabajo tiene el objetivo de reflexionar sobre el Midas como metodología participativa y las aportaciones que esta ofrece al modelo.

A manera de contexto, a continuación se describen las acciones de participación ciudadana para el desarrollo de la comunidad en Ciudad Juárez, Chihuahua; después, se exploran diferentes metodologías participativas que se han implementado en diferentes geografías, como marco que da pie a la propuesta del Midas con sus aportaciones metodológicas; por último, se cierra con algunas reflexiones a modo de conclusión.

Procesos ciudadanos en Ciudad Juárez, Chihuahua

Los cambios en la relación Estado-sociedad han abierto espacios para que la participación de la ciudadanía sea posible. En el caso de México, estos cambios se presentan en las últimas décadas del siglo XX y, si bien existen registros de participación comunitaria en diversos programas sociales desde la década de 1970 (Martínez y Romo, 2022), esta relación se daba en el contexto de un Estado corporativista. Y es que la ciudadanía –que se caracteriza por una participación en los asuntos públicos (Arzaluz, 2001)– presenta variantes significativas en el transcurso del tiempo, en el caso de Ciudad Juárez no ha sido distinto.

Ciudad Juárez fue parte de la ola prodemocracia que redefinió la relación Estado-sociedad y desde donde se dan unas nuevas formas de gestión (Padilla, 1995), lo que representa un cambio sustancial en dicha relación. Como

en otras ciudades de México, la participación de la ciudadanía en la demanda por tierra o por servicios básicos ha sido un proceso recurrente en esa ciudad fronteriza. Los comités de vecinos –figura impulsada por los partidos políticos– representan un ejemplo de ello (Córdova, 2006), ya que en la problemática urbana –la gestión del agua, la pavimentación, el alumbrado público, el equipamiento urbano, etc.– han jugado un papel relevante al ser el motor de organización y demanda de grupos ciudadanos.

Sin embargo, con el ambiente de criminalidad y violencia que se vive en la ciudad desde 2007, la participación ciudadana ha encarado nuevos retos. Se suma a las experiencias de participación ciudadana en la gestión de la tierra y de infraestructura básica el tema de seguridad pública y con ello se presenta un robustecimiento y reacción de la sociedad civil organizada.

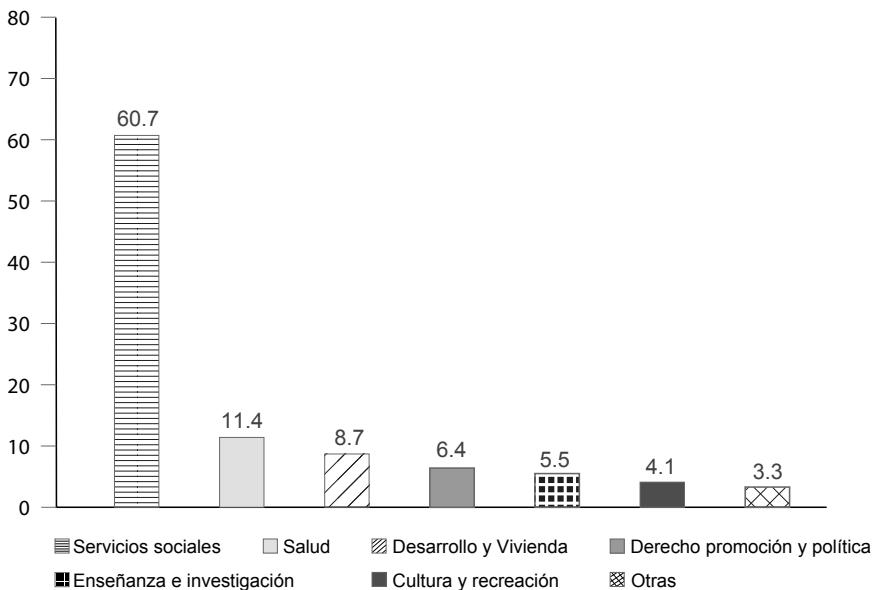
En 2010 –uno de los momentos de mayor crisis debido a la violencia provocada por los grupos criminales– la participación de las organizaciones sociales y civiles se incrementó, particularmente incentivadas por la llegada de financiamientos locales, federales e internacionales para atender este problema y sus efectos, sin embargo, el trabajo previo había existido por décadas. En este período de crisis los tres órdenes de Gobierno y las organizaciones no-gubernamentales llevaron a cabo proyectos sociales, económicos y urbanos.

Posterior al programa federal *Todos somos Juárez* del año 2010 se ha propiciado e incrementado la participación de las organizaciones sociales en los espacios y programas de los gobiernos de los tres órdenes. A lo anterior se suman diversas experiencias participativas en la planeación de la ciudad, así como en el desarrollo comunitario que se han impulsado desde la academia. Una de ellas es la llevada a cabo en la colonia Riberas del Bravo con el Plan Estratégico Vecinal (PEV) que contaba con los siguientes elementos: elaboración de diagnóstico, presentación del mismo a la comunidad, talleres de consulta popular, evento emblemático y plan estratégico vecinal (Peña, 2013); así como la desarrollada por Pérez *et al.* (2017) en la colonia Jardines de Roma, donde –a través de un proyecto de intervención comunitaria– se atendió el problema del alumbrado.

Al realizar una revisión en diversos medios impresos y electrónicos se identificaron organizaciones sociales y dependencias gubernamentales que intervinieron en comunidades entre 2012 y 2015, atendiendo poblaciones específicas en condiciones de alta marginalidad económica y social o alto nivel delictivo. De acuerdo con el trabajo de Fortalessa (2018), se observan algunos datos interesantes. El primero de ellos indica que el mayor número de organizaciones locales corresponden a las que están dedicadas a servicios

sociales, atendiendo a grupos en condiciones de mayor vulnerabilidad como niñez, juventud, mujeres y en contextos de pobreza (ver gráfica 1).

Gráfica 1. Tipos de organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Fortalessa (2018, p. 29).

Esta revisión de aspectos acerca de la participación de la ciudadanía en diferentes ámbitos sirve de evidencia empírica de su papel como actor relevante en los cambios que la ciudad experimenta y que ante tales procesos es necesario apostar por reconocer los saberes comunitarios y el uso de metodologías que impulsen la participación, particularmente en procesos que buscan el desarrollo comunitario.

Participación comunitaria

La literatura expone que los procesos participativos cambian en sus formas y contenido de acuerdo con los contextos, pero coinciden en la importancia de la inclusión de la ciudadanía para resolver los problemas públicos e impulsar el alcance de sus derechos. Por ejemplo, Ferrán Camps (2000) propone una guía orientativa de los procesos participativos que permita

ir validando el discurso conceptual a partir del conocimiento y contraste de buenas prácticas participativas; además, concluye que la visualización de diversas experiencias participativas muestra cómo la implicación de la ciudadanía representa la mejor manera de gestionar el conflicto y de buscar soluciones a los problemas de la comunidad.

Otros estudios señalan la incidencia política de la ciudadanía en procesos de participación, como el caso de Ochoa (2010), quien analiza la política de promoción de la participación ciudadana desde el gobierno de Venezuela. La autora revisa la incidencia de la ciudadanía en la gestión pública, el tipo de organización social promovida e identifica cuatro etapas:

En una primera etapa vinculada al pago de la deuda social el Gobierno promovió la participación ciudadana en la ejecución de decisiones sin clara identificación de la organización social promovida. En una segunda etapa se centró la atención en la participación en las decisiones en el nivel local a través de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) y en la promoción de diversas organizaciones sociales, entre éstas los Consejos Comunales. En una tercera etapa el Gobierno promueve la participación integral teniendo como organización clave los Consejos Comunales. Una cuarta etapa la constituye la promoción de las comunas, es la fase actual de la política de participación (2010, p. 681).

Se le asigna particular importancia a los estudios sobre participación comunitaria, de la cual se ha escrito de forma abundante en diversas áreas del desarrollo social; una de ellas es la de salud.

Por ejemplo, Toledo-Romaní *et al.* (2006) exploran las percepciones sobre la participación comunitaria en la prevención del dengue durante la investigación formativa de un proyecto comunitario. En su estudio combinan técnicas cualitativas y cuantitativas para explorar opiniones de los profesionales de salud, líderes comunitarios y una muestra aleatoria de población. Los resultados muestran que los profesionales presentaron ciertas dificultades y/o limitaciones para involucrar a toda la comunidad en las actividades, los líderes refieren falta de motivación y la población vinculó la eliminación del vector con el uso de tecnologías. También se perciben barreras en la aceptación de las actividades del programa de control y, en general, la participación llega a ser interpretada como «colaboración».

Por su parte, Bang (2011) hace una revisión histórica del concepto «participación comunitaria» en la formulación de políticas de salud para América

Latina utilizando la investigación histórico-social y el análisis político. La primera se refiere al estudio del desarrollo histórico de un hecho o concepto determinado, situándolo en su contexto social a partir del análisis de los actores y procesos implicados. El segundo aborda lo dicho en el marco de la formulación e implementación de las políticas correspondientes. Esta autora concluye que

en cada contexto histórico se ha redefinido el concepto de participación comunitaria de acuerdo a [sic] los intereses de los actores implicados. Nuevos sentidos se han superpuesto críticamente a los tradicionales, sumando confusión y legitimando las prácticas más dispares. La relación entre participación y poder es invisibilizada en la retórica participativa oficial, siendo un núcleo de discusión que aborda esta problemática en su complejidad realiza un aporte central hacia una redimensión conceptual (p. 1)

De particular relevancia resulta el trabajo de Hervás (2011), quien hace una distinción enfática entre «participación ciudadana y comunitaria» e «intervención sanitaria en la comunidad», señalando que representan términos que de manera habitual se utilizan de forma indistinta. Este autor realizó una investigación representativa, seccional, cualitativa y secundaria en la que se revisaron las experiencias que se presentaron sobre participación en las Jornadas de Participación en el Sistema Sanitario Público Andaluz. Encontró que en los títulos de los proyectos analizados se confunden los términos. En su trabajo argumenta una clara diferencia entre ellos y define la participación comunitaria como «aquella participación a través de los colectivos» (p. 162).

En este mismo sentido, Martínez *et al.* (2021) discuten la diferencia entre participación social y comunitaria a través de la revisión de diversos trabajos; en su artículo presentan las formas que toma la participación comunitaria en la política social, particularmente en las acciones del programa Cruzada Nacional contra el Hambre y los esquemas de planeación participativa incorporados en el diseño del mismo. Las autoras reconocen la importancia de la planeación y de los esquemas participativos en los programas sociales, pero encuentran que la dinámica por alcanzar las metas y la falta de continuidad de las acciones limitan el potencial de estas metodologías.

Un aspecto central en la participación comunitaria reside en el capital social. En el estudio hecho por Graizbord y González-Alva (2012) se revisan los logros en términos de capital humano y capital social de los Centros de

Desarrollo Comunitarios de Hábitat. Estos autores observaron en la creación de capital social vínculos de confianza, pero que no trascendieron de los vínculos sociales que se dan por la interacción «en cuanto a una organización y participación comunitaria de los vecinos no se percibieron efectos importantes» (p. 318); sin embargo, sí se percibe que contribuyeron al desarrollo de capital humano de las personas y la familia permitiéndoles incluso mejorar la economía. De esta manera, se muestra que la participación social o comunitaria resulta necesaria en todo proceso de desarrollo y que las metodologías participativas constituyen un recurso para impulsarla.

Metodologías participativas para el desarrollo comunitario

Las metodologías participativas han sido ampliamente utilizadas en proyectos de desarrollo en América Latina. Moya y Way (2001) reconocen su incorporación en la región en la década de 1960, enriqueciéndose en la de 1980 con las propuestas inglesas y estadounidenses del «diagnóstico rural participativo» o la «evaluación rural participativa». Los autores incluyen la educación popular, el diseño de tecnologías, el autodiagnóstico campesino, la educación campesina, la educación ambiental y la investigación/acción participativa, entre otras.

En esencia, las metodologías participativas buscan incorporar a los individuos en su desarrollo, aunque son diversas en fondo y formas. Ander-Egg (2009) plantea variantes que van desde aquellas encaminadas a la promoción de los sectores más desfavorecidos hasta las propuestas de transformación social; entre las primeras se encuentran los desarrollos metodológicos a partir del trabajo social, el desarrollo de la comunidad y la educación de adultos; mientras que en las segundas están la educación popular, la investigación/acción participativa y la promoción sociocultural.

Más allá de estas distinciones, cabe reconocer que toda metodología de intervención comunitaria debe desarrollar rutas de acción que puedan adecuarse a los cambios en las comunidades, puesto que deben funcionar de acuerdo con los diferentes contextos; además, por su carácter participativo, requieren de la incorporación de una ciudadanía crítica y reflexiva. Mori (2011) plantea cuatro principios en la intervención comunitaria: 1) carácter contextualizado, 2) acciones ejecutadas con la comunidad, 3) carácter participativo –acción-reflexión-teoría– y 4) propuestas de cambio surgidas desde la comunidad.

En el caso de México, Moya y Way (2001) registran una mezcla entre dos perspectivas de metodologías participativas: 1) la educación popular y 2) el diagnóstico/evaluación rural participativa. La educación popular es un método latinoamericano con «una intencionalidad política emancipadora» (Ander-Egg, 2009, p. 51) y tiene un carácter dialógico y transformador. Desde esta perspectiva, la intervención representa un proceso en espiral que da oportunidad a la reflexión de los participantes –facilitador y comunidad– a través de la práctica y la construcción de teoría. Por su parte, el diagnóstico rural participativo se compone de técnicas y herramientas que se utilizan para que las comunidades realicen su propio diagnóstico, mismo que les permita alcanzar la autogestión de su desarrollo (Expósito, 2003). Es importante acotar que en ambas perspectivas se busca generar acciones de desarrollo a partir de los conocimientos de los propios miembros de una comunidad; de esta manera la investigación se convierte en parte central de las metodologías participativas.

En esta misma línea se encuentra la investigación/acción participativa, la cual organiza a la gente e incorpora a la persona investigadora en la solución de los problemas que ha detectado en sus estudios. De acuerdo con Ander-Egg (2009, pp. 54-56), esta tiene las siguientes características::

1. El objetivo del estudio se decide a partir del interés del colectivo.
2. La finalidad es la transformación de la situación-problema.
3. Existe la vinculación entre investigación y práctica.
4. Se fundamenta en que el pueblo es el principal agente del cambio.
5. Supone la superación de toda forma de relaciones dicotómicas jerarquizadas entre quien investiga y la gente.
6. Requiere la comunicación entre iguales.
7. Necesita un compromiso efectivo y declarado de los involucrados –persona investigadora y gente–.
8. Se debe explicitar el componente direccional y teleológico.
9. Su aplicación es a escala reducida.
10. Es una herramienta intelectual al servicio del pueblo.
11. Es una propuesta metodológica.

Cabe mencionar que las metodologías participativas utilizadas en contextos urbanos –en las cuales diferentes actores participan en la construcción de diagnósticos y estrategias para atender un problema particular– se convierten en insumos para la construcción de políticas públicas

que inciden en su desarrollo social. Ziccardi (2014) lo denomina «planeación participativa», que se define como «diferentes formas en que la ciudadanía y sus organizaciones son incluidas en los procesos de planeación, a partir de la incorporación de intereses particulares (no individuales)» (p. 117). De esta manera, la planeación urbana y barrial deja de ser un asunto de tecnócratas –con lógicas jerárquicas de arriba hacia abajo– o un arreglo pragmático entre el Gobierno y los desarrolladores. La planeación democrática y participativa poco a poco ha ganado terreno, se trata pues de una planeación basada en procesos de índole intersubjetivo donde existe una interdependencia de intereses (Peña, 2016).

En materia de desarrollo regional y urbano ya se han probado algunos métodos para la elaboración de diagnósticos, la construcción de la imagen objetivo del territorio, la deliberación pública y la generación de proyectos estratégicos de manera consensuada. Por ejemplo, a nivel estatal, Romo *et al.* (2021) implementaron una metodología participativa para el desarrollo urbano y territorial del estado de Coahuila de Zaragoza a través del método Delphi y talleres de planeación participativa donde incorporaron a la ciudadanía en el desarrollo del diagnóstico, la imagen objetivo y la priorización de proyectos. Por su parte, Ziccardi (2014) describe la planeación participativa en centros históricos donde echaron mano de talleres temáticos y territoriales para incorporar a la ciudadanía en las fases de diagnóstico, imagen objetivo y propuestas. Los talleres temáticos conforman aquellos realizados con funcionarios, académicos y representantes de las organizaciones sociales y civiles; mientras que en los territoriales se convoca a los vecinos de la colonia, barrio o ciudad.

Por último, usando la tipología clásica de Arnstein (1969), se puede decir que la participación ciudadana se ha movido en la escalera de participación de un esquema de manipulación y diálogo a un empoderamiento de la sociedad, para ello se han construido diversas metodologías bajo la idea principal de que esta conoce su realidad y le interesa modificarla para mejorar su calidad de vida. En este sentido, toda metodología participativa incorpora a la ciudadanía desde la identificación de problemas –diagnóstico–, la construcción de propuestas de solución y de líneas de acción –plan de desarrollo–, el seguimiento de estas acciones –contraloría social– hasta la fase de alcance de las mismas –evaluación–; pero también busca crear en la ciudadanía capacidades para acceder al bienestar, para relacionarse con el Estado y para impulsar la cohesión social y el cambio social.

El Midas como estrategia participativa de intervención social

A partir de la revisión de metodologías participativas para la intervención social se observa en ellas elementos centrales y constantes, resaltando la importancia de poner en el centro a la ciudadanía, de manera que sea ella quien participe activamente en los diferentes momentos de un proceso de desarrollo social; esto es, desde la identificación de problemas en su comunidad hasta la propuesta e implementación de soluciones. Además, se espera que se potencien habilidades y capacidades de empoderamiento, agencia, liderazgo y capital social, entre otras. El objetivo reside en que la ciudadanía sea la piedra angular en la consecución del bienestar individual y colectivo, y un motor para el cambio social.

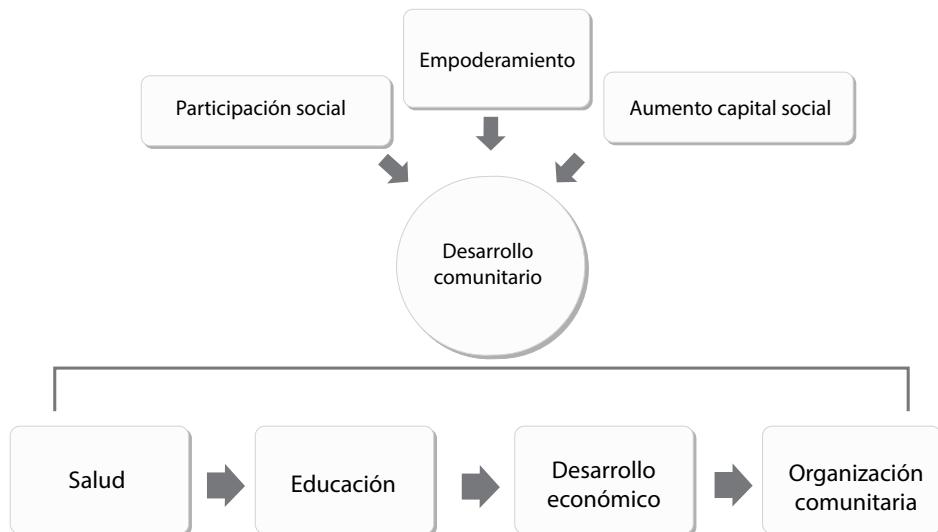
En ese tenor se encuentra el Midas, cuya implementación en la colonia Campestre Virreyes de Ciudad Juárez, Chihuahua, desembocó en el Midas 2.0 con el objetivo de «crear un desarrollo autónomo y sostenible a través de la participación, el empoderamiento y la agencia, el capital social y la ciudadanía sustantiva» (Peña *et al.*, 2022, p. 3).

El Midas busca empoderar a los residentes que viven en la comunidad con el fin de que estos puedan analizar, intervenir y realizar acciones que incidan sobre el bienestar y la calidad de vida de su comunidad; que sean agentes de cambio. Para la Fechac, la comunidad es entendida como el espacio o zona comunitaria seleccionada de acuerdo con una serie de criterios en los que los residentes comparten un contexto o situaciones –favorables y desfavorables–, fundamentada en sus relaciones –también favorables o desfavorables– y donde se comparten una serie de creencias sobre sí, sobre el mundo y los otros, que determinan su poder de trabajo en la comunidad.

El modelo está anclado en los conceptos clave de «participación», «agencia y empoderamiento» y «capital social»; estos factores son elementos para el desarrollo comunitario, el cual, de manera simultánea, pretende tener incidencia en temas de salud, educación, desarrollo económico y organización comunitaria (ver figura 1). El Midas consta de cuatro etapas: 1) preentrada; 2) entrada; 3) acciones y proyectos; y 4) salida. Durante la preentrada se selecciona el área de intervención considerando una serie de variables de pobreza y vulnerabilidad. En la segunda etapa se realiza un diagnóstico de la zona. En la etapa de acciones y proyectos se trata la implementación de acciones para atender a los problemas detectados en la etapa anterior, pero que requieren de un trabajo conjunto entre la comunidad –organizada a

través de los núcleos de acción comunitaria (NAC)– y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) convocadas por la institución implementadora. En la cuarta etapa se prepara a la comunidad para que, sin el acompañamiento del equipo implementador, continúe desarrollando acciones para el mejoramiento de la comunidad y el avance a una mejor calidad de vida de sus habitantes.

Figura 1. Midas



Fuente: Morales (2018).

Esta propuesta metodológica requiere de diversas herramientas, por ejemplo, las participativas. Entre estas se encuentra el primer diálogo deliberativo –instrumento para la construcción de relaciones y un espacio para la deliberación. Se usan una serie de técnicas participativas para la construcción del sueño comunitario, la jerarquización de problemas o el consenso–, y el segundo diálogo deliberativo –se utilizan técnicas como la línea de tiempo e inventario de recursos comunitarios para recuperar la historia de la comunidad y reconocer la identidad comunitaria–. Ambas técnicas tienen el objetivo de construir un diagnóstico comunitario desde los saberes de las personas que habitan el territorio; pero también invitan a la reflexión comunitaria y a valorar las experiencias de cada persona, las historias compartidas y la organización colectiva como una provocación para continuar en ese camino.

Los NAC constituyen espacios de participación y están conformados por vecinos interesados en atender un asunto concreto en el ámbito de la salud, educación, desarrollo económico y organización comunitaria; son los responsables de dirigir acciones para la atención de los problemas priorizados. Para cumplir con la tarea, cada NAC debe realizar una planeación de acciones (ver cuadro 1) para, posteriormente, identificar actores clave que le den solución. De esta manera, el Midas cuenta con una serie de formatos para sistematizar la participación y así poder guiar las discusiones en los grupos –que pueden modificarse en función de los contextos– y para provocar la reflexión de las personas.

Cuadro 1. Ejemplo de formato planeación de acciones por NAC

<i>Problema</i>	<i>Posibles soluciones</i>	<i>Acciones</i>
<i>Falta de empleo</i>	Ofrecer oportunidades laborales	Organizar ventas de ropa y artículos de segunda mano o bazares para que la comunidad pueda vender sus productos.
	Ofrecer talleres de oficios	Hacer una lista de las ofertas laborales que existen. Realizar una lista de los posibles oficios que desea aprender la comunidad. Buscar a quienes pueden dar los talleres. Programar talleres para convocar a los vecinos.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo busca que cada comunidad dirija su desarrollo; sin embargo, se parte de reconocer que los problemas comunitarios son complejos, por eso tiene una lógica colaborativa con la que se invita a diferentes organismos públicos y privados a participar con proyectos. A partir de la vinculación y el trabajo en conjunto, entre las personas de la comunidad y las organizaciones, se construyen cadenas de valor. De esta manera, el Midas busca colaborar con las comunidades en la atención de problemas puntuales para avanzar en el desarrollo comunitario.

Esquemas participativos en el Midas y sus alcances

Las metodologías participativas se han posicionado como un recurso en los diversos mecanismos de intervención en el contexto del desarrollo comunitario. El Midas es una propuesta participativa que tiene en el centro una concepción de ciudadanía sustantiva bajo el reconocimiento de que solamente es esta quien puede lograr los cambios estructurales en una sociedad.

El modelo tiene un carácter contextualizado, pues parte de la heterogeneidad de las comunidades y de los grupos que componen un territorio. Con lo anterior, apuntala la importancia de impulsar acciones acordes a las realidades situadas y reconocidas desde las subjetividades de las personas que forman parte de la comunidad intervenida; pero sobre todo establece como fundamental que las acciones sean promovidas por esta y no sean necesidades de agentes externos, siguiendo los postulados centrales de los esquemas participativos. En este sentido, para el modelo, el papel del equipo implementador es de acompañante y no de una guía o figura institucional, como se puede presentar en otras experiencias donde los saberes de las comunidades llegan a ser supeditados a los saberes técnicos. El acompañamiento constituye un apoyo en la gestión de acciones, trámites, diseño y realización de proyectos de grupos vecinales, sobre todo en la primera parte de la implementación del modelo, ya que se espera que hacia la etapa de salida la organización implementadora y los miembros de las organizaciones vayan perdiendo protagonismo y que este sea tomado por las personas de la comunidad. En otras palabras, los saberes de los expertos son un recurso de acompañamiento para que las comunidades decidan sobre su futuro.

Reconocer que el trabajo detonado a través de metodologías participativas debe ser contextualizado ha llevado al Midas a plantear un grupo de trabajo interdisciplinario conformado por diversos actores: promotor coordinador; promotores comunitarios y personal de las OSC y entidades de gobierno colaboradoras. El número de promotores comunitarios se determinará dependiendo de la dimensión territorial de la zona y del número de grupos comunitarios, ya que no se trata solamente de hacer actividades, sino de crear capacidades, por lo que es una intervención con un marco temporal de al menos 3 años, pero que puede modificarse de acuerdo con el contexto de cada comunidad.

El modelo reconoce que los procesos comunitarios requieren de tiempo para arraigarse en el colectivo, con el personal suficiente y capacitado para

hacer frente a los retos que implica el trabajo de campo. Por esto, el equipo implementador no solo debe contar con capacidades y saberes en torno a la intervención comunitaria, sino también en el manejo y generación de información estadística y geográfica, así como de metodologías de investigación y de habilidades de comunicación verbal y escrita, impulsando así una profesionalización del trabajo comunitario.

Las herramientas participativas son diversas, una de las más importantes resulta en los diálogos deliberativos, espacio de encuentro entre las personas interesadas en el bienestar y desarrollo de su colonia desde donde se provoca un proceso comunicativo que debe ser constante en una comunidad cohesionada, esto es: un ejercicio continuo de intercambio de ideas que se materialice en acciones puntuales que permitan mantener la relación de acompañamiento. No menos importante es el esquema de evaluación que tiene el modelo, que si bien se ha ido incorporando en toda intervención comunitaria, los estudios demuestran la falta de herramientas claras; en el caso del Midas, la evaluación forma parte de su diseño, por lo que desde el inicio se va construyendo una línea base que permite evaluar el impacto de la intervención. Además posee una serie de recursos para el proceso de implementación, lo que permite hacer ajustes de acuerdo con los avances o limitaciones que se van presentando en el proceso.

De esta manera, se puede observar que el Midas está encaminado a ser una metodología participativa; sin embargo, avanza más hacia la promoción del desarrollo que a la transformación social, por lo que es necesario preguntarse si en contexto con alta fragmentación social –como el fronterizo– este modelo de intervención, como otros, debe ir más hacia una lógica de educación popular donde se busca la transformación social (Ander-Egg, 2009).

Reflexiones finales

El uso de metodologías participativas en la intervención social para el desarrollo comunitario es una constante desde hace ya varias décadas. Desde diversos enfoques se han diseñado herramientas puntuales para la incorporación de la ciudadanía en esquemas de intervención que buscan la promoción o el cambio social; se han utilizado para atender diferentes problemas sociales y para impulsar la construcción de habilidades y capacidades de las personas que habitan un territorio.

Al analizar la historia de las metodologías participativas queda claro que impulsar la participación comunitaria no representa una tarea fácil, razón por la cual resulta necesario ir construyendo nuevas propuestas. Si bien el Midas cuenta con una serie de elementos ya explorados en otros esquemas de intervención comunitaria de corte participativo, también incorpora herramientas innovadoras que han sido poco discutidas en otros modelos, entre ellas un claro sustento conceptual y metodológico, así como la conjunción de diversas organizaciones que alinean sus acciones para lograr un objetivo común en un contexto territorial determinado.

De esta manera, el Midas representa un modelo con enfoque participativo con un diseño sólido para la construcción de capacidades y el empoderamiento de las comunidades, incidiendo así en el bienestar y en el establecimiento de nuevas relaciones entre la ciudadanía y el Estado. Sin embargo, queda claro que como toda metodología participativa requiere de una constante calibración que posibilite una implementación factible y, sobre todo, de utilidad para las comunidades y la sociedad en general, por lo que es importante profundizar en sus fundamentos transformadores para enriquecer su enfoque participativo.

Referencias

- Ander-Egg, E. (2009). *Metodologías de acción social*. Lumen.
- Arnstein, S. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Arzaluz, S. (2001). *Participación ciudadana en la gestión urbana de Ecatepec, Tlalnepantla Y Nezahualcóyotl (1997-2000)* [Tesis de doctorado, El Colegio de México]. Repositorio Colmex. <https://repositorio.colmex.mx/concern/theses/d791sg52k?locale=es>
- Bang, C. L. (2011). Debates y controversias sobre el concepto de participación comunitaria en salud: Una revisión histórica. *Conicet*, (2), 1-23. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/192201>
- Camps, F. (2000). Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos. *Cuadernos de Trabajo Social*, (13), 231-251. <https://core.ac.uk/download/pdf/38812926.pdf>
- Camps, V. (2021). *Tiempo de cuidados. Otra forma de estar en el mundo*. Arpa.

- Córdova, G. (2006). Ciudad y participación de líderes ciudadanos. *Ciudades*, (69), 48-56.
- Expósito, M. (2003). *Diagnóstico rural participativo: Una guía práctica*. Centro Cultural Poveda. https://biblioteca.clacso.edu.ar/Republica_Dominicana/ccp/20120731033315/diagrural.pdf
- Fantova, F. (2007). Repensando la intervención social. *Documentación Social*, (147), 183-198. <https://pviribar.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/05/repensando-la-intervencion-social-2007.pdf>
- Fortalessa. (2018). *El aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. *La dimensión del Sector Filantrópico de Ciudad Juárez* [Reporte de investigación]. <https://fortalessa.org.mx/wp-content/uploads/2018/04/estudio-del-aporte-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-osc-dimension-del-sector-filantrópico-de-ciudad-juarez-mayo-2018-3.pdf>
- Gracia, E. (2011). *Apoyo social e intervención social y comunitaria*. En I. Fernández, J. F. Morales y F. Molero (coords.), *Psicología de la intervención comunitaria* (pp. 129-172). Desclée De Brower.
- Graizbord, B., y González-Alva, R. (2012). Centros de desarrollo comunitario apoyados por el Programa Hábitat: Una aproximación cualitativa. *Economía, Sociedad y Territorio*, XII(39), 299-332. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11123033002>
- Hervás, A. (2011). La participación comunitaria en salud y el trabajo social sanitario. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (50), 146-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4117226>
- Martínez, B. V., Romo, M. L., y Córdova, G. (2021). Planeación participativa como instrumento de política social: El caso de la Cruzada Nacional Contra el Hambre. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, XXI(41), 66-85.
- Martínez, B. V., y Romo, M. L. (2022). Entre la esperanza y la desconfianza: La participación en la Cruzada Nacional Contra el Hambre. *Espiral: Estudios sobre Estado y Sociedad*, 29(85), 157-187. <https://doi.org/10.32870/eees.v29i85.7184>
- Morales, A. (2018). *Modelo Integral de Desarrollo Social Midas* [Mimeo]. Fechac.
- Mori, M. D. (2011). Los programas de intervención comunitaria desde la perspectiva de sus actores. *Liberabit: Revista de Psicología*, 17(1), 59-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68619288007>
- Moya, X., y Way, S. (2001). *Ganando espacios: Las metodologías participativas en procesos rurales en México*. IDS; GEA; Educe.

- Ochoa, H. (2010). La política de promoción de la participación ciudadana del gobierno de Chávez. *Espacio Abierto*, 19(4), 681-695. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12216181006>
- Padilla, H. (1995). Ciudad Juárez: Administración pública y conflicto político en la experiencia de un gobierno panista. En A. Ziccardi (coord.), *La tarea de gobernar: Gobiernos locales y demandas ciudadanas* (pp. 129-166). UNAM-IIS; Miguel Ángel Porrúa.
- Peña, S. (2013). Modelo de Intervención para la gobernabilidad y el desarrollo urbano participativo. El rescate de Riberas del Bravo. *European Scientific Journal*, 9(1), 248-295.
- Peña, S. (2016). *Teoría, procesos y práctica de la planeación urbana y regional*. El Colef.
- Peña, S., Romo, M. L., Martínez, V., y Córdova, G. (2022). *Modelo Integral de Desarrollo Social Midas 2.0* [Mimeo]. El Colef; Fechac.
- Pérez, A., Ibarra, L. G., y Ramírez, G. (2017). Intervención social desde una perspectiva comunitaria en Ciudad Juárez, México. *Comunitaria: Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, (13), 153-178. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5979277>
- Romo, M. L., Contreras, C., Córdova, G., Martínez, V., Ortíz, S. E., y Rodríguez, H. (2021). *Desarrollo territorial integrado y gestión urbano-ambiental en Coahuila de Zaragoza*. El Colef.
- Toledo-Romaní M. E., Baly-Gil, A., Ceballos-Ursula, E., Boelaert, M., y Van der Stuyft, P. (2006). Participación comunitaria en la prevención del dengue: Un abordaje desde la perspectiva de los diferentes actores sociales. *Salud Pública de México*, 48(1), 39-44. <https://www.scielosp.org/pdf/spm/2006.v48n1/39-44/es>
- Ziccardi, A. (2014). Procesos de planeación participativa en centros históricos. En X. Cortés (coord.), *Planeación participativa en centros históricos: Tres casos de estudio: Campeche, Guanajuato y Zacatecas* (pp. 117-140). UNAM-PUEC.

Metodología del Midas

MARÍA DE LOURDES ROMO AGUILAR / SERGIO PEÑA

En este capítulo se presenta de manera más detallada el proceso metodológico seguido para la implementación del Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas). Para permitir la triangulación de información que maximizara la validez de la investigación y obtener una mejor aproximación a la realidad y al contexto de la colonia Campestre Virreyes, donde se implementó el Midas, se combinaron instrumentos metodológicos con enfoque cuantitativo y cualitativo. Los primeros se emplearon principalmente en las etapas de preentrada y de diagnóstico comunitario, así como en la fase final de la evaluación del modelo; los segundos se utilizaron para llevar a cabo el diagnóstico territorial que se elaboró de manera conjunta entre el equipo a cargo del Midas y la comunidad. La información recopilada por ambos enfoques se plasmó en una encuesta y en un mapa georreferenciado, respectivamente.

Los diagnósticos comunitarios se llevaron a cabo por medio de la técnica denominada «la charrette»,¹ en estos se capturó la historia de la comunidad, sus problemáticas, aspiraciones y estrategias para cambiar la realidad. También se desarrollaron diálogos deliberativos como otra vía para generar datos e información de manera intersubjetiva y comunicativa, pues la comunidad pudo expresar sus opiniones y buscar de manera conjunta soluciones a sus problemas. Siguiendo la línea de Tamayo (2006), el

¹ La *charrette* es una técnica con diseño participativo para el desarrollo comunitario que comprende «técnicas para el trabajo con grupos comunitarios que posibilitan la implementación, retroalimentación y evaluación a la par de los avances planteados mediante (otros instrumentos)» (Guzmán-Ramírez *et al.* 2020, p. 2).

espacio no solamente es dato, sino interpretación; los diálogos deliberativos constituyen una muestra de esto al brindar ese espacio desde la óptica de los mismos actores.

Otra técnica empleada al inicio de la intervención social fue la aplicación de entrevistas semiestructuradas a actores clave. A través de la interlocución con miembros de la comunidad se documentaron las problemáticas individuales, colectivas y del lugar, las cuales permitieron obtener un conocimiento más profundo y detallado de la comunidad. Estas entrevistas también permitieron obtener información para evaluar los impactos de la intervención vista desde la experiencia de los propios sujetos y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) a cargo de llevar a cabo proyectos comunitarios.

La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas permitió subsanar gran parte de las limitantes existentes para la implementación del Midas. Para lograrlo solamente pudieron utilizarse los datos estadísticos del Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), los cuales se generan cada 10 años, por lo que no es posible observar diferencias estadísticamente significativas durante el período de intervención –que, para el caso que nos ocupa, fue de 4 años–; por ello es relevante complementar la intervención y la evaluación de la misma con métodos cualitativos.

A continuación, se presenta con detalle el procedimiento metodológico seguido durante la implementación del Midas.

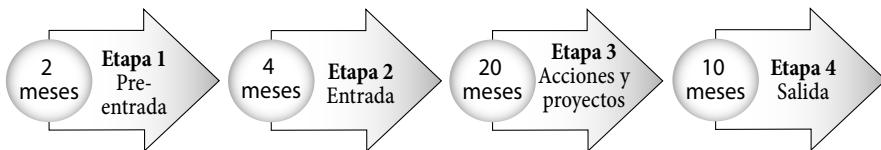
Procedimiento metodológico para aplicar el Midas en comunidad

La organización implementadora del Midas fue El Colegio de la Frontera Norte (El Colef), quien tomó como punto de partida los lineamientos establecidos por el *Manual Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas)* realizado por la consultora en desarrollo organizacional y facilitadora de procesos comunitarios, Astrid Morales (2018), a solicitud de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac).

A partir de dicho manual se realizaron las actividades previstas, pero también se incorporaron nuevos elementos para cumplir con los indicadores que apoyan la valoración del avance en las cuatro etapas del modelo (ver figura 1). Es importante señalar que hacia el final de cada etapa se hizo un

listado de verificación de cumplimiento de indicadores, lo cual dio la pauta para continuar a la siguiente etapa.

Figura 1. Etapas del Midas



Fuente: Elaboración propia a partir de Morales (2018).

Etapa 1: Preentrada

El objetivo de la primera etapa, con una duración prevista de 2 meses, residió en seleccionar la zona a trabajar e iniciar el acercamiento con la comunidad. Se dividió en dos fases principales: 1) selección de la organización encargada de implementar el Midas para su evaluación y calibración a fin de obtener su versión 2.0, esto a criterio de la instancia financiadora –en este caso la Fechac–, donde resulta indispensable revisar el perfil y las capacidades de la organización que ha de coordinar la intervención; y 2) elección de la zona de intervención donde debe tenerse en cuenta el trabajo de gabinete, para lo cual según la primera versión del Midas se requiere considerar las siguientes variables: concentración y grado de pobreza, oportunidades sociales y económicas, niveles de ingreso, infraestructura y equipamiento, población en situación de vulnerabilidad, acceso a servicios de educación y salud, calidad de vida, incidencias de conductas delictivas, violencia social y familiar, niveles de analfabetismo y niveles de desempleo. Al revisar estas variables se observó que muchas resultan redundantes debido a sus similitudes, por lo que se decidió utilizar tres índices compuestos que las incluyan y aportaban nuevos elementos para la sección de una zona que no tenga carencias sociales en exceso ni alta vulnerabilidad social y que cuente con niveles medios de bienestar.

Dichos criterios son relevantes ya que se busca una comunidad con niveles de marginación media, de tal manera que no requieran de una inversión

cuantiosa en equipamiento e infraestructura urbana; la idea principal del Midas es desarrollar capacidades y liderazgos para que la comunidad pueda gestionar su propio desarrollo a partir de la formación de capital social, apuntalar las acciones a la construcción de una ciudadanía sustantiva, reconocerse como sujetos de derecho y demandar acceso a bienes colectivos.

Este tipo de ciudadanía posibilita reformular las normas y mejorarlas para vivir a plenitud los derechos; asume de manera activa su responsabilidad en la organización y la participación colectivas para el desarrollo social; en resumen: es una ciudadanía que ejerce sus derechos y obligaciones.

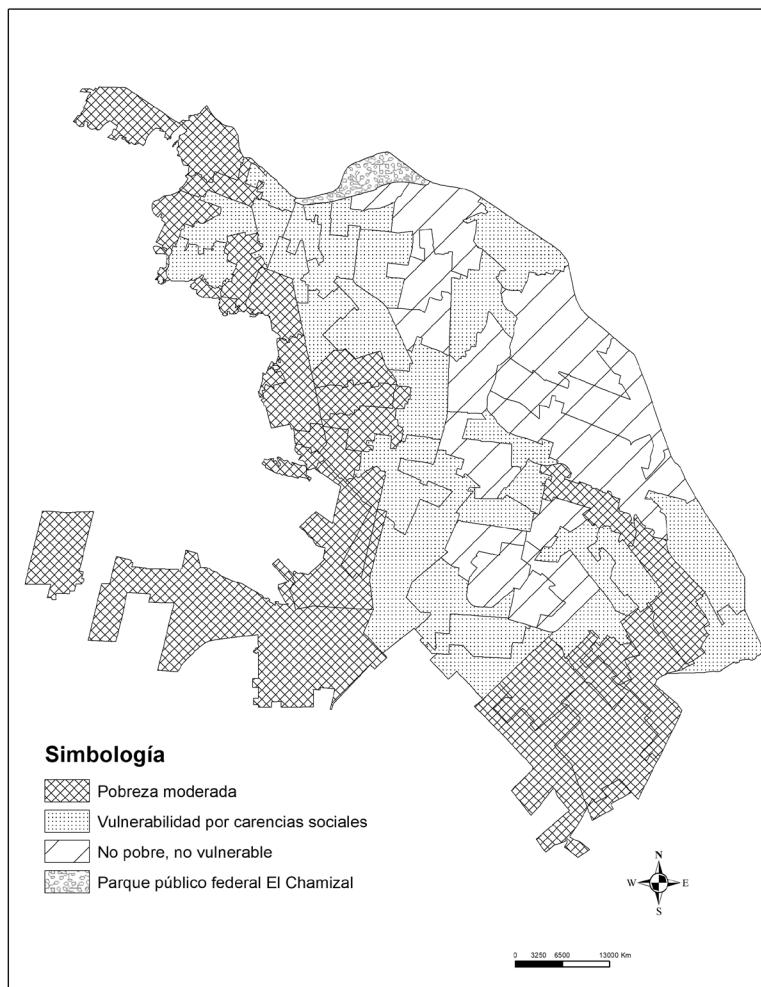
Para la identificación de las carencias sociales se tomó como base el informe *La geografía de la pobreza urbana en Ciudad Juárez, Chihuahua: Dinámica y evolución*, a partir del cual –y siguiendo la metodología del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval)– se determinó la medición de la pobreza a nivel intraurbano, determinada en unidades territoriales de análisis generadas como resultado de la aglomeración de viviendas con características similares (Fuentes *et al.*, 2018, p. 26).

En el mapa 1 se observa que la mayor cantidad de población de la ciudad tiene un nivel de pobreza moderada,² la cual se concentra en la zona del poniente y el suroriente, así mismo se distingue a la población con vulnerabilidad por carencias sociales,³ las colonias dentro de estas dos categorías no son consideradas para la selección de la zona a intervenir, ya que al no estar limitadas por el ingreso llegan a ser susceptibles de una mejora en sus condiciones de vida al corto y mediano plazo; finalmente se toman en cuenta aquellas colonias que no resultan vulnerables a carencias sociales significativas que representa el indicador relevante para interrelacionar con los otros.

² La población en pobreza moderada es aquella que tiene al menos una carencia social –rezago educativo, falta de acceso a los servicios de salud, falta de acceso a la seguridad social, falta de acceso a la alimentación, baja calidad y espacios en la vivienda y/o falta de acceso a servicios básicos en la vivienda– y su ingreso es menor a la línea de bienestar económica, pero mayor que la línea de bienestar mínimo.

³ Es aquella población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar (Coneval, 2017).

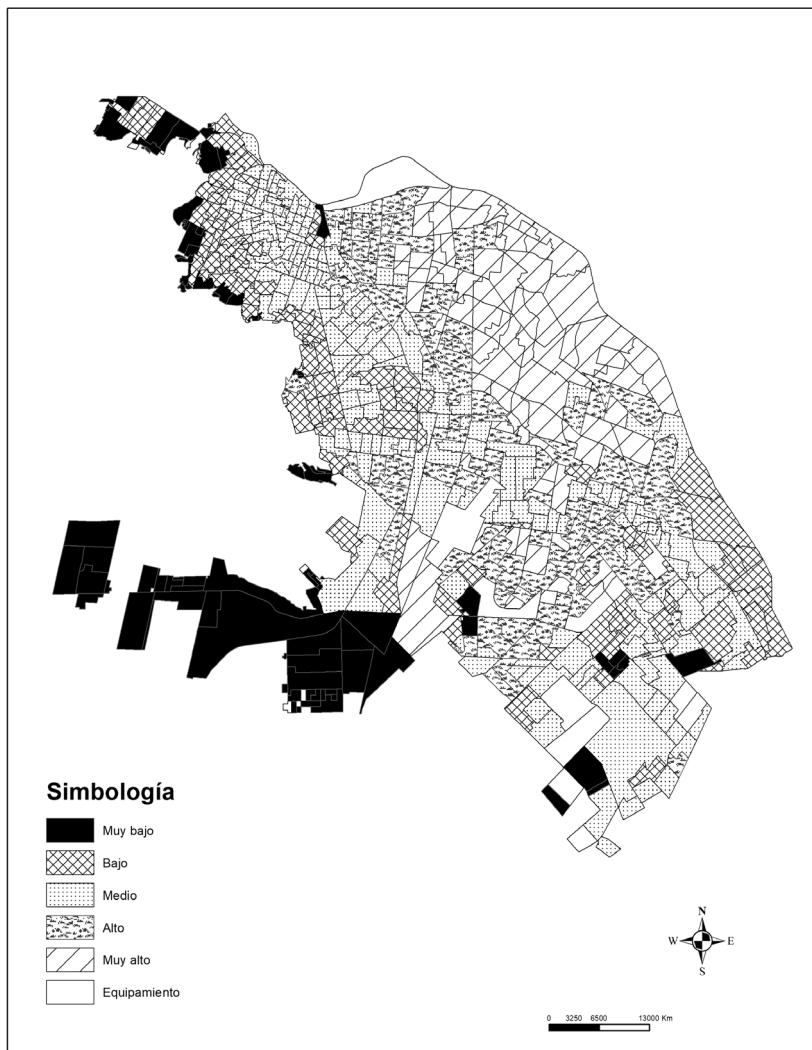
Mapa 1. Medición de la pobreza multidimensional en Ciudad Juárez por unidad territorial de análisis



Fuente: Fuentes *et al.*, 2018.

Para los niveles de bienestar se tomó como base el mapa generado por el Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP) de Ciudad Juárez, donde se muestra por área geoestadística básica (AGEB) el índice de bienestar social en la ciudad. Se identifican en simbología de puntos las áreas con la población en los niveles medios de bienestar que representa la categoría de interés para identificar la zona a intervenir (ver mapa 2).

Mapa 2. Índice de bienestar social

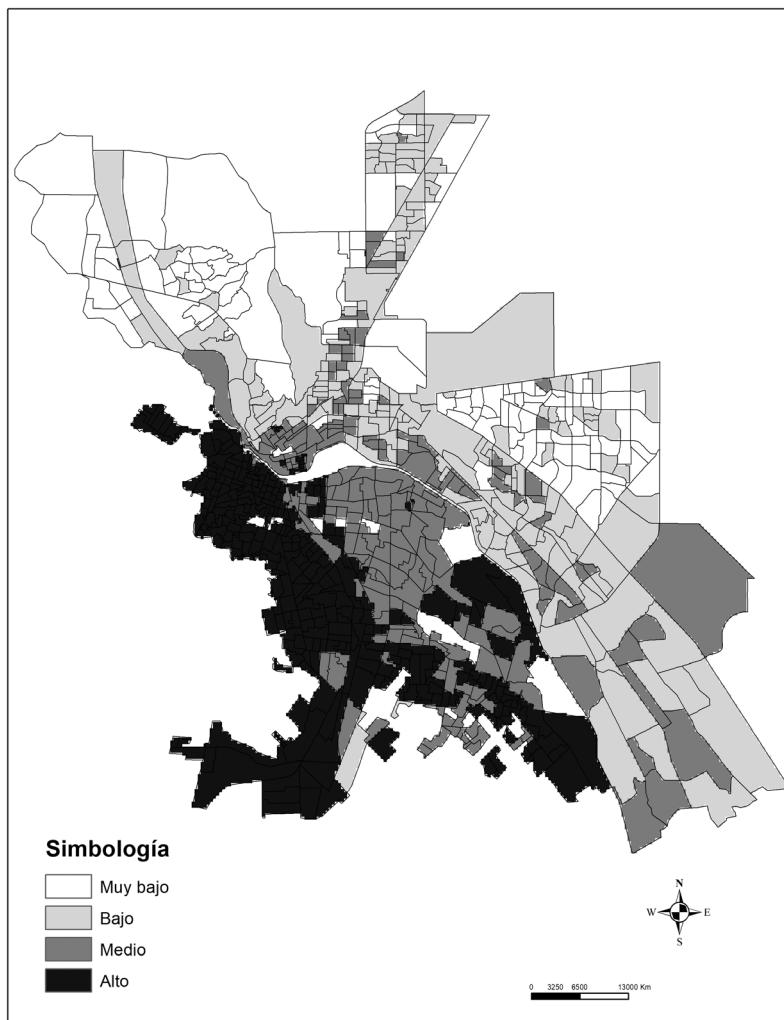


Fuente: IMIP (s.f.).

El índice de vulnerabilidad social se consideró a partir de un trabajo de Romo *et al.* (2013), donde hace un análisis comparado de vulnerabilidad entre El Paso, Texas, y Ciudad Juárez, Chihuahua, a partir de las variables de densidad poblacional, déficit de agua y drenaje, nivel promedio de ingreso, escolaridad en población mayor a 25 años de edad y acceso a los servicios de salud. Los resultados muestran que las zonas de vulnerabilidad

social media en Ciudad Juárez se localizan principalmente en la parte media de la zona urbana (ver mapa 3).

Mapa 3. Índice de vulnerabilidad social



Fuente: Romo *et al.*, 2013.

Una vez analizados los tres indicadores anteriores se hizo un análisis interrelacionado mediante el uso de un sistema de información geográfica para obtener de forma clara las zonas que cumplen con los criterios de selección previamente establecidos (ver mapa 4 A-B).

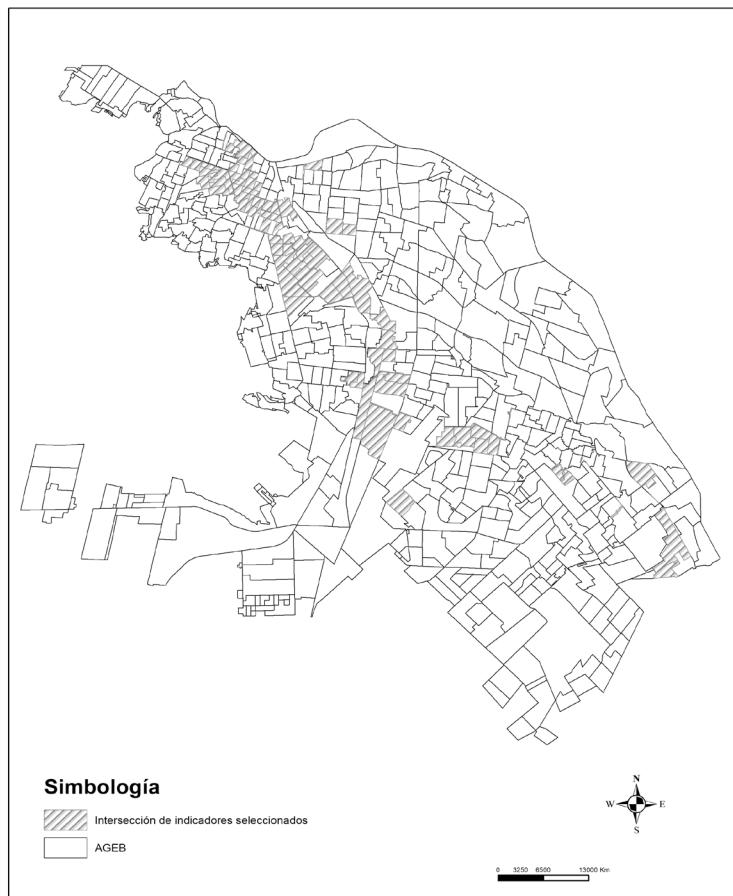
Mapa 4. Interrelación de indicadores de pobreza multidimensional, bienestar y vulnerabilidad social en Juárez, Chihuahua



(continúa)

(continuación)

B)

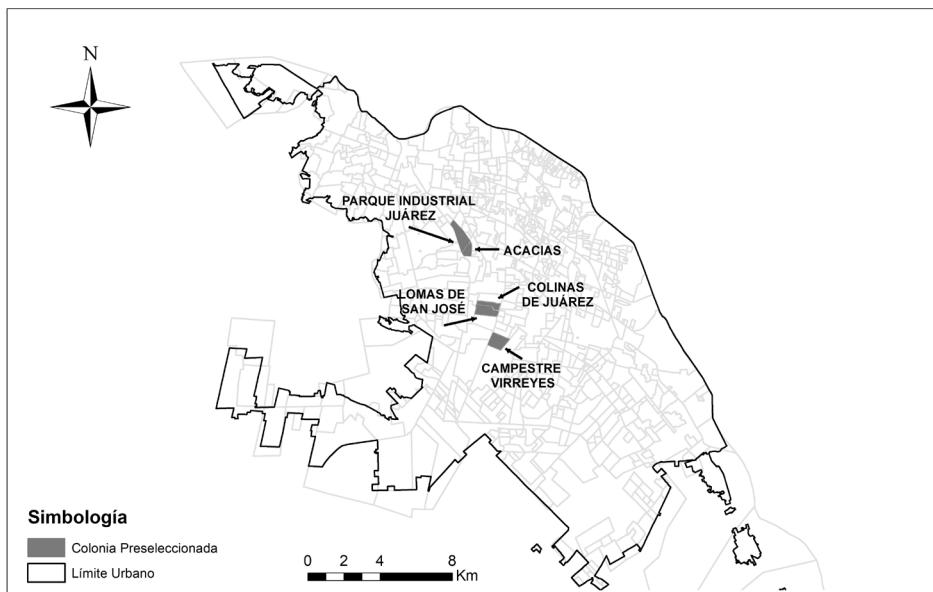


Fuente: Elaboración propia.

A partir de la selección de áreas que cumplen con los criterios se presentaron a la Fechac cinco colonias a intervenir y, tras un proceso de deliberación, se identificaron tres como las más viables para la posible implementación del Midas, siendo estas: Acacias/Parque Industrial Juárez, Colinas de Juárez/ Lomas de San José y Campestre Virreyes; esta última fue la que resultó seleccionada⁴ (ver mapa 5).

⁴ Es importante buscar la coincidencia de los límites de la colonia con los del AGEB por la información estadística oficial que se genera por parte del Inegi a ese nivel.

Mapa 5. Posibles zonas para la implementación del Midas



Fuente: Elaboración propia.

La zona seleccionada por sus niveles medios de carencias, bienestar y vulnerabilidad social para la implementación del Midas debe ser aprobada por la instancia financiadora, que para el caso específico del Midas fue el consejo local de la Fechac. En esta etapa también se tienen que identificar a las organizaciones de la sociedad civil cuya labor sea congruente con los objetivos del modelo e incorporar desde un inicio la figura de promotor comunitario.

Mapeo de OSC, agencias gubernamentales y agrupaciones

En la colonia Campestre Virreyes se identificaron tres comités vecinales del municipio de Juárez, y un concejo vecinal del Gobierno del Estado de Chihuahua atendido por el programa de apoyo al adulto mayor. También se resalta la falta de presencia de ONG en la colonia, dado que al momento del inicio de la intervención no había ninguna que trabajara con la comunidad en las áreas de salud, educación o capital social.

Es importante destacar que la legitimidad de la Fechac no estaba establecida en la comunidad, pues en ese entonces todavía no se habían realizado

proyectos por parte de la asociación en la zona y la comunidad ignoraba qué era la Fechac. Al inicio de la intervención se realizaron actividades para que la población de la colonia se familiarizara con el trabajo y objetivos de la Fechac, fomentando así su legitimidad dentro de la comunidad.

Promotor/a comunitario/a

Para la implementación del Midas resulta de suma importancia la selección de una persona que funja como promotora comunitaria, pues es quien se encargará de ser el enlace entre la comunidad, las OSC participantes y la Fechac. Una de las funciones primordiales de la persona promotora radica en coordinar los proyectos de intervención para tener presencia en la comunidad, ya que será el contacto y la cara del proyecto que representa a la Fechac, se encargará de documentar los problemas o las situaciones que puedan poner en riesgo el modelo y mediará entre los múltiples actores que participan. Antes de su selección, esta persona deberá haber recibido una capacitación sobre lo que es el Midas, la metodología del mismo y los elementos éticos fundamentales durante una intervención social. En todas las etapas del modelo la figura del promotor comunitario es fundamental.

Etapa 2: Entrada

La etapa de entrada tiene una duración aproximada de 4 meses; en este punto se realiza una radiografía comunitaria de la zona de intervención a partir de tres instrumentos: 1) diagnóstico territorio-comunidad, 2) diagnóstico familia-persona y 3) diálogos deliberativos. La razón de utilizar tres esquemas de diagnóstico es porque en el primero hay una colaboración importante con la comunidad, ya que la organización implementadora recorre junto con esta el territorio de la zona de estudio para un mapeo conjunto, lo que va sentando las bases para la confianza y colaboración y se captura la mirada de los miembros de la comunidad sobre su entorno. En el segundo –a través de la aplicación de una encuesta cuyo diseño fue muestreo probabilístico distribuido proporcionalmente por manzana, con un intervalo de confianza de 95 % donde se aplicaron los cuestionarios a 303 viviendas– se obtienen datos sociodemográficos actualizados al momento de la intervención. Estos dos diagnósticos se presentan en los diálogos deliberativos para su discusión y ampliación y es una forma de tener mayores elementos de diagnóstico. Utilizarlos en un modelo de intervención

requiere de diversas capacidades del grupo implementador, como conocimientos sólidos de metodologías de investigación social. El tercer instrumento exige a las personas implementadoras conocimientos de técnicas participativas, así como habilidades de manejo de grupos. En ese espacio, la comunidad podrá conocer los resultados de la información levantada, sin embargo, esta herramienta tiene un alcance mayor: construir relaciones y ofrecer un espacio para la deliberación y el consenso. En ese momento se crea un sueño común, una visión de comunidad ideal que será la meta por alcanzar con el trabajo de todos y todas.

Diagnóstico territorio-comunidad

En el proceso de elaborar el diagnóstico territorial resulta necesario documentar de manera consistente las observaciones y notas durante la etapa de preentrada a la zona, para ello se trazan previamente transectos norte-sur y este-oeste que permitan recorrer la colonia a lo largo y ancho, realizando un mapeo comunitario de tipo colaborativo entre la instancia implementadora y la comunidad. Durante el trayecto de los transectos también se toman notas en un diario de campo incluyendo los siguientes elementos: generalidades, historia, gestión pública, seguridad, transporte, agua y drenaje, entre otros.

Diagnóstico familia-persona

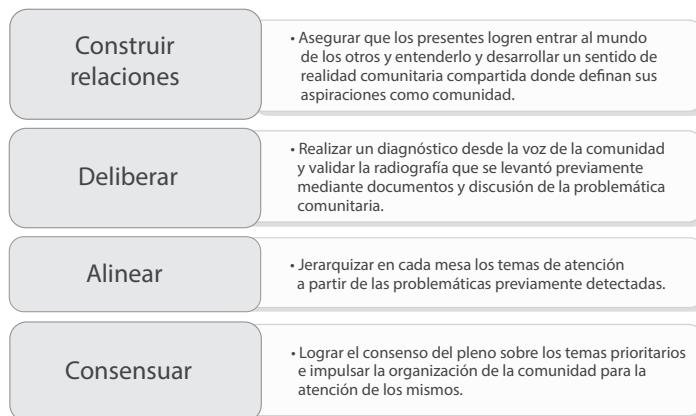
Para elaborar el diagnóstico familia-persona se diseñó un cuestionario dividido en cuatro secciones: 1) características de la familia, 2) características de la vivienda y servicios disponibles, 3) participación y vinculación y 4) violencia. Este instrumento se aplicó a cada miembro de la familia. Proporciona información acerca de si la persona estudia o trabaja y qué tipo de actividades desempeñaba al momento de la encuesta. De manera adicional, se analizaron bases de datos de los Censos de Población y Vivienda para comparar con los datos de la encuesta y validar la información recopilada. Se aplicó un cuestionario con una escala tipo Likert para medir el grado de empoderamiento y vinculación de las personas. Por último, se procedió a georreferenciar tanto los datos del Censo como los de la encuesta para visualizar e identificar sectores con problemáticas específicas. Estos datos permitieron hacer una evaluación de índole estadístico para identificar cambios significativos.

Diálogos deliberativos

Los diálogos deliberativos representan una herramienta metodológica importante, a través de este proceso intersubjetivo y de comunicación es posible triangular y validar la información para asegurar que la comunidad y las personas a cargo de la intervención comparten los mismos datos, entiendan los problemas y diseñen las soluciones y los procesos a seguir para la mejora de la comunidad de manera conjunta.

El primer diálogo deliberativo tiene como objetivo presentar los diagnósticos territorio-comunidad y el diagnóstico familia-persona; el reto en el caso de estudio fue presentar datos e información estadística a una población con un promedio de escolaridad bajo. Aquí es importante que se presente la información más relevante con gráficas que ilustren la problemática de la comunidad. Para tal propósito se elaboró una *radiografía comunitaria*, donde se resumió de manera sencilla y didáctica los aspectos más relevantes de la comunidad para que las personas se lo pueda llevar a casa; esto se complementó con una explicación del grupo de trabajo. La radiografía permitió iniciar el diálogo entre la comunidad y los expertos a cargo del proyecto de intervención, cumpliendo con propósitos específicos: construir relaciones, deliberar, alinear y consensuar (ver figura 2).

Figura 2. Propósitos de la radiografía comunitaria



Fuente: Elaboración propia.

En el primer diálogo deliberativo se aplicaron dos instrumentos más: la escala de vinculación y la de empoderamiento, cuyos resultados –aunados

a los obtenidos con los otros instrumentos– constituyeron la línea base para la evaluación de la intervención.

A partir del acercamiento con la población para determinar y priorizar las necesidades expresadas por la comunidad, la Fechac y El Colef se pusieron en contacto con aquellas OSC en la ciudad que abordaran las cuestiones resultantes en el proceso de deliberación para invitarlas a sumarse durante la etapa de acciones y proyectos y así apoyar de manera integral en los temas relevantes identificados. Una vez contactadas se realizó una reunión informativa con las OSC que expresaron interés por formar parte del Midas con la finalidad de que conocieran las problemáticas de la comunidad, la metodología y los objetivos del Midas, permitiendo de esta manera la formación de redes de participación y cadenas de valor para el ejercicio de la tercera etapa.

Etapa 3: Acciones y proyectos

La tercera etapa tiene una duración aproximada de 20 meses; en el caso del estudio, el segundo diálogo deliberativo se llevó a cabo el 22 de junio de 2019, en el parque de la colonia Campestre Virreyes; estuvo dirigido a implementar acciones de trabajo directas y provocar la movilización de la población, a quien –junto con la institución implementadora y las organizaciones privadas y públicas colaboradoras– le toca enfrentar y atender los problemas detectados durante la etapa previa. Se planteó como «una transición pausada e integral entre la etapa de entrada y la de acciones y proyectos de modo que sea posible conocer a profundidad la historia de la comunidad y delimitar pasos en acciones y proyectos» (Morales, 2018, p. 42). Durante el diálogo se recuperó la historia de la comunidad con el objetivo de hacer más sólida la identidad comunitaria, pero también para reconocer los logros que tuvo cuando se organizó. En este punto también se invitó a la participación constante a través de los núcleos de acción comunitaria (NAC), figura propuesta por el Midas para impulsar una organización centrada en objetivos, ya que se conforma por residentes de la comunidad que se congregan para atender temas referentes a los ejes del modelo: salud, educación y desarrollo económico.

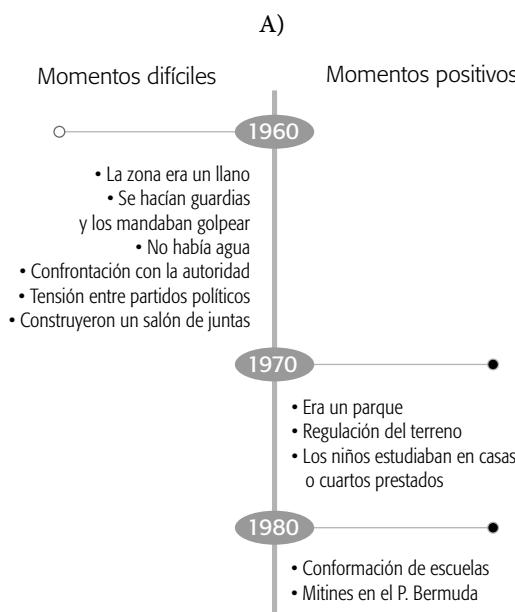
La colaboración de las OSC y de los organismos públicos es fundamental porque posibilita que las acciones y los proyectos comunitarios incidan en las diversas áreas de oportunidad detectadas durante el diagnóstico. En esta etapa inician los trabajos de las OSC participantes en la implementación del Midas, cada una con un programa de trabajo y tareas específicas, pero teniendo los objetivos del modelo y los tiempos comunes para su desarrollo.

A partir de la vinculación y el trabajo en conjunto entre las personas de la comunidad y las organizaciones se construyen cadenas de valor.

El diálogo se desarrolló en cuatro momentos: 1) apertura de diálogo y explicación de la logística a seguir para la organización de las mesas, en las cuales los participantes deben trabajar en conjunto y elegir un miembro de la comunidad que funja como cronista al final del diálogo, 2) reconstrucción de la historia de la comunidad, 3) inventario de recursos y conformación de los NAC y 4) cierre de plenaria y acuerdos de los NAC.

Para la construcción de la historia de la colonia las mesas elaboraron una línea del tiempo (ver figura 3 A-C) que permitió al grupo a cargo de la intervención aprender a partir del contexto para diseñar acciones acordes a la localidad. La línea de tiempo inició con dos preguntas detonadoras: ¿cuáles fueron los momentos más difíciles que enfrentaron en la historia de la colonia?, ¿cuáles han sido los momentos, en la historia de la colonia, en los que lograron más cosas? Estas preguntas permitieron que los vecinos recordaran episodios positivos y negativos, todos ellos significativos.

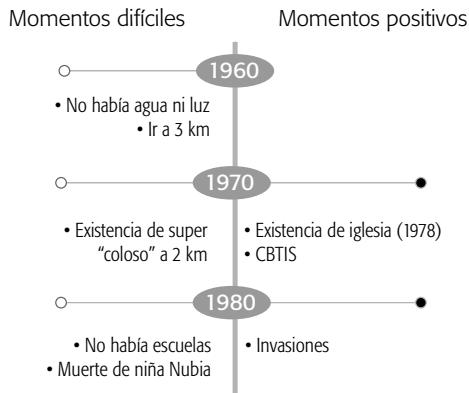
Figura 3. Construcción de la línea del tiempo por miembros de la comunidad Campestre Virreyes



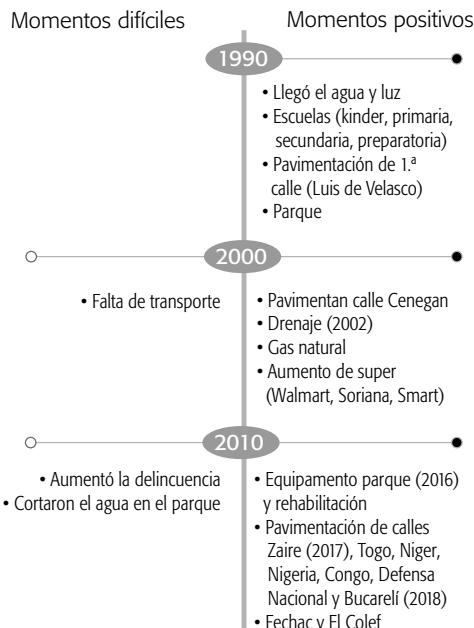
(continúa)

(continuación)

B)



C)



Fuente: Elaboración en las mesas de trabajo durante el segundo diálogo deliberativo, realizado en 2019.

Estos insumos fueron la base para reflexionar sobre las acciones que han llevado a cabo los vecinos de la colonia Campestre Virreyes y que los llevó a plantear diversas experiencias como logros; esta actividad se realizó con el uso de una matriz de reflexión (ver figura 4 A-B) a partir de las siguientes preguntas detonadoras: ¿qué se hizo?, ¿quiénes participaron en esos procesos?, ¿qué funcionó y que no funcionó?, ¿qué aprendimos? Posteriormente, a través del inventario de recursos, saberes y personas se conocieron las diferentes fortalezas con las que cuenta la colonia, las cuales pueden ayudar a hacer frente a los retos que se han establecido desde el Primer Diálogo Deliberativo. La técnica de mapa de recursos permitió que todos los asistentes reconocieran los conocimientos, las destrezas y las habilidades que han obtenido a lo largo de los años de manera individual y colectiva. Para terminar con este ejercicio, se les preguntó sobre el tiempo que estaban dispuestos a invertir por semana en las siguientes etapas del Midas, en miras de un compromiso de trabajo con los vecinos de la colonia intervenida (ver cuadro 1 A-B).

Figura 4. Matriz de reflexión sobre logros de la comunidad

A) Mesa 4

<p>a) ¿Qué se hizo?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Un líder los apoyó – Tenían un salón de juntas construido por los colonos – Actividades para recaudar fondos (venta de comida) – Guardias nocturnas para seguridad 	<p>b) ¿Quiénes participaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pedro Matus (Comité de Defensa Popular [CDP]) – Aurelia Cortina (CDP) – Los vecinos – Trabajadores sociales – Gobierno de Héctor Murguía
<p>c) ¿Qué funcionó y qué no funcionó?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comité de vecinos (sí funcionó) – El centro comunitario (no funcionó) – La caseta (no funcionó) 	<p>d) ¿Qué aprendimos?</p> <ul style="list-style-type: none"> – A defender nuestro patrimonio – A valorar el trabajo que se ha hecho – A defenderse como mujeres

(continúa)

(continuación)

B) Mesa 5

<p><i>a) ¿Qué se hizo?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Caminatas – Gestiones – Organización vecinal – Comités de vecinos 	<p><i>b) ¿Quiénes participaron?</i></p> <p>Vecinos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Boni Adrián Vale Pedro Matus
<p><i>c) ¿Qué funcionó y qué no funcionó?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Organización vecinal (sí) – Juntas vecinales (sí) – Gestiones (sí) – Participación vecinal (sí) – Mala gestión presidencial (no) – Escasa participación vecinal (no) – Suma no cumplió (no) 	<p><i>d) ¿Qué aprendimos?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Acercarse al presidente – Exigir, hablar – No dejar que se enfríe la participación – Unión – Disposición

Fuente: Elaboración en las mesas de trabajo durante el segundo diálogo deliberativo, realizado en 2019.

Cuadro 1. Inventario de recursos

A) Mesa 4

<i>Conocimiento de la comunidad</i>	<i>Grupos de personas</i>	<i>Tiempo por semana</i>
Jardinería (3)	El Colef	3 horas
Albañilería	Fechac	2 horas (3)
Limpieza (3)	Virreyes (comité)	4 horas
Pintura	Grupos evangélicos	1 hora (3)
Costura	Futuros (comité de deportes)	Tiempo completo
Tejido		Todo el día
Cocina		<i>Promedio: 9 horas a la semana</i>
Escribir		
Plomería		
Voleibol		
Repostería		
Corte y confección		
Estilista		

(continúa)

(continuación)

B) Mesa 5

<i>Conocimiento de la comunidad</i>	<i>Grupos de personas</i>	<i>Tiempo por semana</i>
Herreros	Comité de vecinos	1 hora por semana
Mecánicos	Fechac	2 horas por semana
Carpintería	Suma	3 horas por semana
Albañiles	Pedro Matus (CDP)	2 horas por semana
		3 horas por semana
		3 horas por semana
		2 horas por semana

Fuente: Elaboración en las mesas de trabajo durante el segundo diálogo deliberativo, realizado en 2019.

Al finalizar los ejercicios de las mesas de trabajo se realizó una sesión plenaria donde se llevó a cabo un recuento de los momentos históricos de la comunidad que dieron pie a la conformación de los NAC, reconociendo –entre otras cosas– que el trabajo colectivo representa una gran fortaleza para el desarrollo de la comunidad y la atención de los problemas detectados. En este momento se presentaron a los vecinos interesados en ser los promotores del desarrollo de la comunidad, quienes fungirían como encargados de dirigir las acciones para atender los problemas detectados en la primera etapa. Los NAC que se conformaron fueron en las áreas de educación, salud, desarrollo económico y mejoramiento urbano.

Etapa 4: Salida de la comunidad por parte de la organización implementadora del modelo

En esta etapa la organización implementadora del Midas se retiró de la zona de intervención para que, a partir de la formación de capital social, liderazgo, empoderamiento y ciudadanía sustantiva, la comunidad se hiciera cargo de su propio desarrollo. También se evaluaron los avances de los NAC, se identificaron nuevos o renovados liderazgos comunitarios, se realizó el diagnóstico comunitario de salida junto con los líderes y se llevó a cabo

una asamblea comunitaria para revisar estos temas y conformar nuevos NAC. Adicionalmente, se discutió el plan de desarrollo comunitario a partir del cual se hicieron acuerdos y compromisos para trabajar de forma colaborativa para su aplicación. Finalmente se realizó la evaluación general de la implementación del Midas y su impacto.

Reflexiones finales

La aplicación de cada una de las cuatro etapas del Midas tuvo como referencia el trabajo de Morales (2018), quien desarrolló la primera versión del modelo. Posteriormente, se realizaron adecuaciones a partir del conocimiento y experiencia de la organización implementadora –El Colef– y de las características particulares de la propia comunidad seleccionada.

Los elementos novedosos incorporados a la primera propuesta del Midas generaron guías de acción específicas para actividades como los diálogos deliberativos, la aplicación de la encuesta, las entrevistas semiestructuradas, los NAC y el promotor, así como un manual Midas 2.0. Sin embargo, hay otros elementos significativos, que se señalan a continuación:

En la primera etapa se utilizaron tres indicadores para la selección de la zona donde se haría la intervención social, en lugar de los 13 indicadores contemplados inicialmente. El análisis interrelacionado con estos tres indicadores sirvió para identificar aquellas áreas cuya población se encontraba en niveles medios de vulnerabilidad, carencias y bienestar social, siguiendo la premisa de brindarle a la comunidad capacidades para la formación de capital social, liderazgo y empoderamiento y no enfocar la intervención en resolver grandes rezagos en equipamiento ni en infraestructura para servicios básicos.

En la segunda etapa se incorporaron nuevos elementos y otras técnicas no contempladas en el diseño original, como la incorporación de la figura del cronista en las mesas de trabajo del segundo diálogo deliberativo y la valoración del empoderamiento y liderazgo al inicio del Midas. Estos nuevos elementos fueron muy útiles no solo para dejar registro del proceso realizado, sino para que la comunidad se reconociera como parte fundamental de la intervención social.

Es importante resaltar la trascendencia de las metodologías participativas en los modelos de intervención social y que se pueden presentar imprevistos, como fue el caso del segundo diálogo deliberativo, donde a pesar

de que se realizó una planeación específica y detallada, se manifestaron situaciones no previstas; una de ellas fue haber considerado que en la mesa de registro las personas anotaran su nombre y datos de contacto, pero resultó que una cantidad considerable de personas no sabían leer ni escribir o que tenían deficiencias visuales para hacerlo. Detalles como estos no se pueden prever dado que la información estadística oficial no refleja el porcentaje de analfabetismo.

Para la aplicación de la línea del tiempo el facilitador debe tener conocimiento del contexto sociopolítico para ayudar a recordar a los participantes hechos y momentos relevantes en el contexto local, ayudando a recabar información sobre fechas puntuales de momentos importantes para los miembros de un colectivo. En cuanto a la construcción de cohesión social, la memoria histórica constituye una herramienta fundamental para validar los eventos ocurridos para posteriormente socializarla en espacios de reunión, por ejemplo, un periódico mural de la colonia o una proyección audiovisual en alguna junta vecinal.

En la tercera etapa se trabajó de manera estrecha con cuatro OSC que entraron a colaborar en la comunidad Campestre Virreyes, estas fueron: Salud y Bienestar Comunitario (Sabic), Instituto de Hidroponía y Agricultura Urbana (IHAU), Centro de Atención Primaria en Adicciones (CAPA) y Paz y Convivencia. Las OSC iniciaron sus acciones en 2021; una vez que se establecieron los acuerdos de colaboración, se les instruyó en el Midas y se revisó la pertinencia y alineación de los objetivos de cada organización con los del modelo. En esta etapa cada organización fue acompañada de manera personal a lo largo de todos sus trabajos por un miembro del equipo de la organización implementadora, quien también se involucró con el trabajo en la comunidad y se aseguró del cumplimiento de los objetivos previstos para dar cuenta de los resultados.

En la cuarta y última etapa del Midas, una vez verificados los indicadores de la etapa anterior, se sale de manera paulatina de la comunidad para que esta se haga cargo total de su desarrollo comunitario con las capacidades logradas mediante la intervención, una de las últimas actividades de acompañamiento es la elaboración de su Plan de Desarrollo comunitario, donde de manera sencilla se plantean los proyectos, tiempos y responsables para su ejecución.

Como reflexión final del procedimiento metodológico del Midas, si bien es cierto que el uso de metodologías mixtas llega a ser muy frecuente en la investigación social, no lo es tanto en la implementación de modelos

participativos para la intervención en el caso particular, esto permitió la triangulación de la información, la cual da como resultado datos que no solamente son validados, sino también compartidos entre todos los participantes, lo cual permite una base común de conocimiento de las problemáticas y el contexto de la comunidad.

Referencias

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). (2017). *Medición de la Pobreza*. <http://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Glosario.aspx>
- Fuentes, C. M., Peña, S., Hernández, V. (2018). La medición multidimensional de la pobreza a nivel intraurbano en Ciudad Juárez, Chihuahua (2012). *Estudios fronterizos*, 19. <https://doi.org/10.21670/ref.1801001>
- Guzmán-Ramírez, A., Guzmán-Salas, J. A., Villanueva-Gálvez, C. M., y Bisogno, V. D. (2020). Diseño con y para la gente. Experiencia de diseño participativo en la comunidad de Trancas, Dolores Hidalgo, Guanajuato, México. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, 15(27). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477963263002>
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP). (s.f.). *Niveles de Bienestar*. <https://www.imip.org.mx/imip/node/141>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (s.f.). *Censo de Población y Vivienda 2010* [Conjunto de datos]. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/>
- Morales, A. (2018). *Modelo Integral de Desarrollo Social Midas* [Mimeo]. Fechac.
- Romo, M. L., Collins, T., Grineski, S., Aldouri, R., Velázquez, G., y Fitzgerald, R. (2013). Cambio climático en la evaluación de la vulnerabilidad a riesgos ambientales en ciudades de la frontera México-Estados Unidos: El Paso, Texas-Ciudad Juárez, Chihuahua. En L. R. Pérez y J. M. Rodríguez (coords.), *El análisis del riesgo y de riesgos de frontera: Aportes desde las ciencias sociales* (pp. 89-122). El Colef.
- Tamayo, S. (2006). Espacios de ciudadanía, espacios de conflicto. *Sociológica*, 21(61), 11-40. <https://www.redalyc.org/pdf/3050/305024682002.pdf>

Aplicación del Midas en comunidad

SERGIO PEÑA / IVONNE I. RAMÍREZ NAVARRO

El objetivo de este capítulo es presentar las acciones y proyectos –etapa 3 de la metodología del Modelo Integral para el Desarrollo Social (Midas)– que se implementaron en el espacio donde se dio la intervención social para lograr las metas del modelo y generar las capacidades en el entorno y en las personas para convertirse en gestores de su desarrollo. Se explica, de manera amplia, la estrategia para lograr esas capacidades y los actores que se involucraron en el proceso.

Se llevaron a cabo tres acciones principales: 1) trabajo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), 2) capacitación comunitaria y 3) el rol del promotor en la aplicación del Midas en la comunidad. El rol del promotor resulta esencial para el acompañamiento de la aplicación del modelo, ya que es la figura que da seguimiento cotidiano y quien vincula a los diferentes actores involucrados en el modelo. La capacitación de los residentes pasa a ser un factor clave para la implementación del modelo, pues gracias a esta se fortalecen las capacidades personales y comunitarias en la resolución de sus problemáticas; elementos clave para lograr la meta de empoderar a las personas.

El trabajo de las OSC en la comunidad ofreció la oportunidad para poner a prueba de forma transversal los conceptos clave del modelo: participación, capital social y empoderamiento. Se detallan los indicadores utilizados para la evaluación del Midas. Como se señala en el presente capítulo, el trabajo de las OSC puede tener diferentes niveles de influencia. Por un lado, sus acciones pueden ser de forma directa con proyectos específicos que abordan problemáticas determinadas de la comunidad incorporando los conceptos recién señalados. Por otro, hay organizaciones que apoyan o complementan las actividades de otras OSC y de la comunidad.

A lo largo del presente capítulo se presentan las acciones que llevaron a cabo las cuatro OSC que trabajaron de manera directa en la colonia Campesina Virreyes como parte de la intervención social, utilizando como base los conceptos del modelo para construir indicadores que permitieron su seguimiento y evaluación. Así mismo, se describen las capacitaciones a la comunidad realizadas durante la implementación del modelo, en las cuales colaboraron otras organizaciones que, desde su experiencia y conocimiento, brindaron capacitaciones afines a las necesidades identificadas durante la intervención. Finalmente, se presenta el apartado sobre el rol del promotor, su papel y la importancia de esta figura en la intervención del modelo.

Caracterización de la zona de estudio

La colonia Campesina Virreyes se ubica al sur de Ciudad Juárez. Se formó en 1959 con la llegada de personas de otras colonias de la ciudad. Era un territorio sin ninguna infraestructura ni servicios públicos, es decir, no había agua potable, alcantarillado, alumbrado público, recolección de basura ni transporte público, la comunidad refiere que «la zona era un llano». Se creó en ese entonces un tipo de movimiento urbano popular para tratar de cubrir estas necesidades y muchos de los ciudadanos se afiliaron al Comité de Defensa Popular (CDP), el cual ya operaba en muchas colonias marginadas de la ciudad por medio de la gestión ante las autoridades locales. En la actualidad cuenta con cuatro comités de vecinos afiliados a la Dirección de Desarrollo Social del Municipio y con un comité o grupo independiente que vela, entre otras cosas, por el parque comunitario, sosteniendo reuniones cada miércoles a las 7 p.m. con hasta cien vecinos.

La colonia Campesina Virreyes es una zona de construcción progresiva por el hecho de que su origen reside en una invasión; condición que llevaba a los colonos a encontrarse en constantes conflictos por la tenencia de la tierra. Al respecto, uno de los vecinos dijo: «Nosotros peleábamos el terreno, no los servicios, nosotros lo que queríamos era dónde vivir».

Para obtener el título de propiedad tuvieron que participar en diferentes mecanismos de organización y de presión para ejercer su derecho a la vivienda, de esta manera la colonia surgió a través de las luchas de los vecinos por un pedazo de tierra. Si bien algunas de estas experiencias fueron catalogadas como momentos negativos en la historia de la colonia –dada la precariedad en la que vivían–, también reconocen en ellos aspectos positivos,

pues representan historias de movilización comunitaria y de organización vecinal para lograr la seguridad individual y colectiva:

Anduvimos nosotros patrullando nuestra colonia, para que nadie se metiera, la autoridad se metía aquí. Aquí se metió una vez la autoridad y los mandamos desnudos, mandamos a las mujeres a entregar las armas y sus uniformes allá a la presidencia porque nosotros no podíamos ir porque ya ve cómo son: nos arrestan, y a las mujeres y los niños pues no les hacen nada.

Esta misma dinámica se extiende a la década de 1970, cuando la lucha por la introducción de los servicios básicos en la colonia se intensifica. En este tiempo se construye una iglesia y se habilitan escuelas, casas y cuartos para dar instrucción a los infantes de la colonia.

La década de 1980 fue un parteaguas en el desarrollo de la comunidad, pues se observan mayores logros, los cuales permitieron que los vecinos mejoraran su calidad de vida. Una acción importante significó la construcción de la escuela Salvador Allende como resultado del trabajo y gestión de los vecinos con autoridades. También se empezaron a entregar escrituras y, con ello, comenzaron a introducirse los servicios de agua, drenaje y luz. Todo como resultado de la organización de los vecinos que se aglutinaban a través de los CDP, los cuales siguen estando vigentes y de vez en cuando realizan mítines como mecanismo de comunicación entre sus miembros y vecinos de la colonia para ejercer presión a las autoridades con el objetivo de alcanzar beneficios colectivos. Pese a los logros, durante esta década existe la referencia a la pérdida de espacios comunitarios, como un terreno que utilizaban para jugar fútbol; así como historias de violencia, tal es el caso del asesinato de la niña Nubia.

En la década de 1990 se muestra una colonia más sólida, conformada por nuevas generaciones de habitantes, con dinámicas diferentes a la generación fundadora. Los vecinos recuerdan que, en esa época, los conflictos por los terrenos disminuyeron, pero aparecieron algunas pandillas y hubo disputas con las colonias aledañas; por ejemplo, algunos vecinos dijeron que las personas cuyas casas fueron construidas con créditos otorgados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) no dejaban que los habitantes de Campestre Virreyes fueran hacia su colonia y viceversa.

A pesar de esto se reconocen avances importantes en el desarrollo de la zona, pues ya cuenta con escuelas de educación básica y media superior; así como la continuación de la regularización de los terrenos, lo que hace

posible su escrituración. Algunos vecinos hacen referencia al presidente Salinas de Gortari –cuyo programa icónico de combate a la pobreza rural y urbana fue el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol)– como una de las personas que apoyó a los colonos –particularmente a las mujeres– para que pudieran escriturar sus terrenos.

Para la década del 2000 las condiciones de la colonia se modificaron de manera importante, pues en esta se introdujo el gas natural por algunas calles, siguieron con los trabajos de pavimentación y construyeron supermercados en avenidas cercanas a la Campestre Virreyes, permitiendo el acceso a diferentes productos. Sin embargo, la colonia distaba de cumplir con todas las necesidades de bienestar que requerían sus habitantes, en particular por la violencia que se vivía en ella, la cual impactó sobre las dinámicas de vida de los vecinos. Uno de estos impactos se observa en el acceso al transporte público, que en 2018 dejó de dar servicio al interior de la colonia; a partir de ahí los colonos debían caminar un kilómetro hasta la carretera Panamericana para abordar el transporte.

Entre 2010 y 2019 la colonia fue marcada por eventos tanto negativos como positivos. Entre los primeros, los asistentes refieren experiencias de violencia a principios de la década, lo que lleva a desconfiar entre vecinos. Sin embargo, reconocen que al final de esta la colonia Campestre Virreyes llegó a ser pacífica, conformada por vecinos que se conocen, cuyo progreso se ha logrado por la organización; es así como siguieron avanzando en el mejoramiento de la infraestructura, en la pavimentación de las calles, en la rehabilitación del parque y en la gestión, hasta convertirse en actores capaces de plantear sus demandas en las audiencias públicas.

De esta manera, los vecinos de la colonia Campestre Virreyes asumieron que la comunidad que tienen es producto del trabajo colectivo, donde todos han sido agentes importantes, con líderes que han colaborado activamente, como Pedro Matus, Aurelia Cortina, Angélica Salas, el señor Ríos, Teresa Regalado, Omar Adrián Valenzuela, entre otros. Recuerdan que diferentes acciones les han permitido logros que los hacen sentirse orgullosos, han aprendido a gestionar ante las diversas instancias y utilizar otras herramientas de presión; pero al final la reconstrucción de la historia de su colonia les deja claro que, como lo manifiestan ellos, «la unión hace la fuerza».

Al inicio de la implementación del Midas en 2018 para la información sociodemográfica se contaba únicamente con la proporcionada por el Censo de Población y Vivienda 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, s.f.), donde se observó que la colonia se conforma por dos

áreas geoestadísticas básicas (AGEB) con una población total de 5 431 personas (50.66 % hombres y 49.34 % mujeres), y que el grupo mayoritario –según los rangos de edad– es el de los jóvenes,¹ pues la población de 15 a 29 años representaba aproximadamente 30 por ciento del total del área delimitada por dichas AGEBS. Respecto a la escolaridad, 197 personas de 15 años y más no contaban con estudios (Inegi, s.f.).

Otras características socioeconómicas relevantes de ambas AGEBS lo representan la población económicamente activa (40 %) y las viviendas particulares habitadas que cuentan con los servicios básicos (99 %). Estos datos validan los criterios de selección que, en términos generales, se refieren a zonas con alto porcentaje de acceso a servicios básicos como electricidad, agua entubada y drenaje conectado a la red pública. Sin embargo, hay indicadores socioeconómicos que muestran ciertos rezagos y vulnerabilidad social, tales como un bajo nivel educativo, una tasa importante de hogares con jefatura femenina y solo uno de cada cuatro hogares con servicios de Internet.

Respecto a las características económicas de la población, en 2010 se distingue que 16.41 por ciento de población de la AGEBS 610-A y 13.89 por ciento de la población de la AGEBS 611-4 no tenían empleo pese a que se encontraban en la búsqueda de uno, esto quizás se puede explicar por el grado de escolaridad promedio, el cual era de primaria terminada con secundaria truncada, un nivel de educación por debajo del exigido por los empleadores –preparatoria o bachillerato terminado–.

En la colonia cuentan con una guardería, un preescolar, dos primarias, una secundaria, una unidad deportiva y cuatro templos de distinta denominación cristiana. Dada la cantidad de población infantil que habita la colonia se puede inferir que el equipamiento de guardería resulta escaso; además el acceso a ella por parte de las personas que viven en los puntos más alejados de la zona resulta complicado.

Es un territorio que, si bien se encuentra en un proceso de mejoramiento, sufre la falta de pavimento, recolección de basura, alumbrado público y control urbano. Abarca casi un kilómetro cuadrado y está relacionado con la Colonia José Martí e Infonavit-Aeropuerto, todas colindando con el Aeropuerto Internacional Abraham González, separados por una barda perimetral de casi 2 kilómetros de longitud. Al inicio de la intervención había únicamente cuatro calles pavimentadas de las 20 existentes en la zona de estudio y las

¹ La intervención social inició en el año 2018, en esa fecha se contaba únicamente con los datos estadísticos del Censo de Población y Vivienda del año 2010 (Inegi, s.f.).

viviendas tenían aproximadamente tres cuartos en lotes variables, pues unos medían apenas 100 m² y otros más grandes 200 m². La mayoría contaba con un piso con paredes de bloque y techos de madera, casi todas con barandal al frente. Había escasos espacios públicos y el único en buenas condiciones era el parque, de casi 5 000 m², debido a que había sido cuidado y atendido de manera fundamental por los propios colonos.

Respecto a la dotación de agua y drenaje, habían dos pozos con agua de buena calidad, según los vecinos, con bajas presiones en verano y con total cobertura de drenaje; además de un cauce natural que atraviesa la colonia de sur a noreste, pasa por el parque y va hacia la colonia José Martí, pero no se han registrado inundaciones relacionadas con este cauce.

Trabajo de las OSC en comunidad

Para dar cuenta de las actividades y proyectos de las cuatro OSC que colaboraron con la comunidad Campestre Virreyes –Salud y Bienestar Comunitario (Sabic), Instituto de Hidroponía y Agricultura Urbana (IHUAU), Centro de Atención Primaria en Adicciones (CAPA) y Paz y Convivencia– se elaboró un matriz de intervención del Midas que sirviera de guía para llevar a cabo la evaluación del impacto de los proyectos desarrollados. El formato de relación entre objetivos del proyecto de intervención, diagnóstico y ejes fundamentales del Midas tenía los siguientes elementos: objetivo, problemática del diagnóstico que aborda, participación, empoderamiento, capital social, núcleo de acción comunitaria (NAC) involucrado, metas, producto, indicador y evidencias. Los indicadores base que permitieron operacionalizar y medir de forma más precisa los conceptos y la implementación del modelo se presentaron en el capítulo teórico, «Elementos teóricos, conceptuales, normativos y éticos fundamentales para la intervención social», y aquí se retoman de nueva cuenta:

1. Empoderamiento: Confianza que adquiere un individuo, grupo social o comunidades para salir adelante por sus propios medios en un lugar determinado. Indicadores: autonomía –autoestima–; competencias y capacidades –educación formal e informal–; sistemas de apoyo social –colectivos en la comunidad–; responsabilidad –involucramiento en la comunidad–; decisión colectiva –miembro de alguna agrupación vecinal–; renovación de liderazgos.

2. Capital social: Recurso o activo social que se emplea para generar beneficios colectivos para los que lo poseen en un marco de relaciones sociales. Indicadores: confianza –solicita apoyo de vecinos–; reciprocidad –apoya a vecinos–; redes de actividades cívicas –pertenencia a clubes–; participación civil –vota, asiste a reuniones, etc.–; instituciones formales e informales en la comunidad –asociación de vecinos o de otra índole–; iniciativas de emprendimiento comunitario.
3. Participación: Capacidad de los ciudadanos como individuos o como grupos organizados para obtener respuesta a sus demandas e influir en las decisiones y acciones que lleva a cabo el gobierno. Indicadores: eficacia para articular sus demandas a las autoridades en materia de desarrollo urbano; diálogo con autoridades –audiencias públicas–; vínculo formal con las autoridades –foros ciudadanos–; gestiones realizadas en los últimos años –comités vecinales–; mejoras en la infraestructura y equipamiento; existen voceros o representantes; uso de redes sociales para organizarse.

Las acciones de las OSC se adaptaron y fueron congruentes con los conceptos del Midas. La participación de la comunidad fue importante, aunque en algunos casos se vio que el número establecido de personas en la meta no se cumplió en su totalidad. Se implementaron estrategias dirigidas a otros grupos generacionales, como los talleres para niños por parte del IHAU.

Las OSC también impulsaron que las personas que participaron en los proyectos se capacitaran en diferentes temas y oficios que permitieran la generación de capital humano y la posibilidad de un ingreso económico. Se ha reflejado que algunas de las participantes han ido más allá de lo aprendido, por ejemplo, Sabic les enseñó la elaboración de jabones y las personas capacitadas elaboraron además otros tipos de productos para su venta. De manera adicional, las OSC crearon sinergias que beneficiaron a la comunidad.

La participación y el empoderamiento incidió en la formación de capital social tomando en cuenta que las personas que participan lo hacen en varios proyectos, generando una vinculación de trabajo entre las organizaciones a partir de la comunicación y las acciones.

Una de las observaciones realizadas por las agrupaciones en el modelo destaca la vinculación directa entre ellas. La importancia del Midas fue la de establecer colaboraciones de trabajo –reuniones, cronograma, etc.– desde que las OSC iniciaron su intervención hasta su finalización, con la idea de que entre todas conozcan las labores y las estrategias por establecer como

forma de apoyo a sus proyectos y no exista duplicidad de esfuerzos. De hecho, esto fortalecería el desarrollo comunitario planteado por el modelo.

Así mismo, es importante considerar los modelos que tienen las organizaciones para incluirlos dentro del proceso de diagnóstico de forma complementaria, sobre todo porque, en algunos casos, las OSC percibieron que les faltaba información que les permitiera revelar cuáles eran las necesidades concretas que tenía la comunidad.

Si bien las OSC han *plantado la semilla* para que haya un cambio en la colonia, no se puede realizar una evaluación de forma cuantitativa más allá de la que solicita los lineamientos de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac) en sus convocatorias, ya que el modelo busca un desarrollo comunitario, el cual no puede ser delimitado en el tiempo de la etapa 3 y 4, además de que los efectos de los proyectos de estas organizaciones son de período largo. Sin embargo, se tienen resultados de forma cualitativa, como los que se han relacionado con los conceptos del Midas, además cabe destacar que la misma comunidad ha solicitado que las acciones de las organizaciones continúen a mediano plazo.

El reto que las OSC identificaron fue el de ampliar la participación, ya que pocas personas participaron en casi todos los programas y acciones que se emprendieron. Se observó que, aunque la comunidad contaba con espacios para vincularse y aportar, fueron la minoría quienes lo hicieron. Se observaron factores y contextos que influyeron para que las personas no participaran. En el caso particular de la implementación del Midas en Campestre Virreyes, surgió la pandemia por COVID-19, la cual se prolongó por 3 años.

Un aspecto no-favorable para las intervenciones en la colonia fue la pandemia, ya que, al cambio de semáforo, muchas personas dejaron de acudir a las actividades que se realizaban. Además, la existencia de zonas inseguras en la colonia no permitió una libre movilización, como el caso de las calles que colindan con la barda del aeropuerto, un problema que algunas de las OSC trabajaron.

Finalmente, un elemento esencial que provocó trabajar en estrategias de búsqueda de espacio y convocatoria en las organizaciones fue la falta de un lugar que permitiera realizar las actividades, como sería un centro comunitario. Varias de las OSC coinciden en la necesidad de un sitio más adecuado para sus actividades, como fue el caso de Sabic, que requiere de un lugar donde las personas puedan ser atendidas en sesiones privadas para que funcione la psicoterapia. El caso del IHAU fue muy similar, pues requerían la instalación de un invernadero. En este sentido, contar con centros comunitarios

puede contribuir a subsanar esta debilidad en lo relacionado con la etapa de acciones y proyectos.

El cuadro 1 sintetiza los principales hallazgos y opiniones de las OSC que participaron con planes y proyectos sobre la situación de la comunidad de la colonia; los datos provienen de entrevistas directas.

Cuadro 1. Participación de organizaciones de la sociedad civil

	<i>Centro de Atención Primaria de Adicciones (CAPA)</i>	<i>Salud y Bienestar Comunitario (Sabic)</i>	<i>Instituto de Hidroponía y Agricultura Urbana (IHAU)</i>
<i>Descripción de la organización</i>	Atiende problemas de adicciones de manera individual y familiar; una de las acciones preventivas son las Coaliciones Comunitarias.	Promociona la salud, la atención psicológica y las terapias alternativas.	Procura la agricultura urbana para mejorar la calidad de vida de las personas.
<i>Diagnóstico de la colonia: situación, problema y fortalezas</i>	Basura en la orilla de la barda, existencia de animales muertos, falta de mantenimiento del perímetro, falta de agua en una calle, choferes que beben en vía pública, falta de respeto al parque por la presencia de vendedores informales.	Hipertensión y diabetes. <i>Fortalezas:</i> comunidad receptiva a la atención psicológica y a las capacitaciones. <i>Oportunidades:</i> de ampliar el número de personas en atención psicológica y promoción de la salud, así como de terapias alternativas. <i>Debilidades:</i> falta de espacio físico adecuado para desarrollar las actividades. <i>Amenazas:</i> no todo el entorno es seguro, hay zonas que se sienten peligrosas, sobre todo la parte de la barda junto al aeropuerto.	Es una comunidad que trabaja en su visibilidad mediante redes sociales vecinales desde la creación de la colonia. <i>Fortalezas:</i> es una comunidad muy activa y participativa. <i>Oportunidades:</i> la fortaleza anterior les permite alcanzar cualquier objetivo. <i>Debilidades:</i> falta de espacios en sus casas para establecer un huerto urbano. <i>Amenazas:</i> ninguna.

(continúa)

(continuación)

	<i>Centro de Atención Primaria de Adicciones (CAPA)</i>	<i>Salud y Bienestar Comunitario (Sabic)</i>	<i>Instituto de Hidroponía y Agricultura Urbana (IHAU)</i>
<i>Compatibilidad con el Midas</i>	El modelo de Coaliciones Comunitarias es similar al Midas, la diferencia se encuentra en que este último sustenta su intervención en proyectos para atender puntualmente ciertas problemáticas, mientras que el primero busca acompañar de manera permanente a la comunidad.	El Modelo Único de Atención Integral de Sabic es congruente con el Midas; con temas de promoción a la salud, atención psicológica y terapias alternativas.	Bastante compatible, porque esta vinculación permite que grupos de personas sean atendidas eficientemente.
<i>Incidencia de las acciones llevadas a cabo en los ejes centrales del Midas: participación, empoderamiento y capital social</i>	Permanencia de un grupo de personas, así como del grupo de promotores; plantea que hay una visión de resolver problemas de pavimento, agua y luz por parte de la comunidad.	Se observó un proceso agradable en la evolución de las personas, cuya actitud de participación, formación y liderazgo mejoró mucho.	En cuanto a participación, se presentó una problemática en la convocatoria, pero tenía potencial. La capacitación por sí misma brinda mayor empoderamiento y, en la medida que se sostenga el proyecto, este crecerá. Para el capital social se ha conservado un grupo en el invernadero, se mantuvo la unidad y el buen ánimo entre los participantes.
<i>Principales dificultades para cumplir con los indicadores acordados con El Colef</i>	N/A	La principal dificultad fue que no había un espacio donde puedan desarrollar su trabajo de manera cómoda y segura. Otra complicación fue el tema de la pandemia.	El problema surgió desde la convocatoria. Otro factor se debe a que se empezó tarde para los cultivos de primavera-verano y el rendimiento fue bajo. Se espera que con los de otoño-invierno haya más éxito.

(continúa)

(continuación)

	<i>Centro de Atención Primaria de Adicciones (CAPA)</i>	<i>Salud y Bienestar Comunitario (Sabic)</i>	<i>Instituto de Hidroponía y Agricultura Urbana (IHAU)</i>
<i>Participación de la comunidad</i>	La participación fue limitada. Sin embargo, se ha mantenido un pequeño grupo que asiste a las reuniones convocadas y que está organizándose para avanzar en los procesos de gestión.	La comunidad participó de manera activa, a pesar de que la pandemia desfasó algunas actividades. En general, las personas que se implicaron sí empezaron a mejorar la atención a sí mismos y a otros	Es una comunidad muy activa, son participativos y trabajan en redes sociales vecinales.
<i>Después de la experiencia de intervención, ¿qué acciones haría diferente para tener mayor éxito en términos de los objetivos del modelo de intervención de su organización?</i>	Realizar un trabajo coordinado entre las diferentes asociaciones instaladas en la colonia, así como acompañarse en el proceso para beneficio de la comunidad, además de lograr resultados a corto plazo que permitan que las personas participantes vean cambios inmediatos y, con ello, mantengan la participación de la población.	Tener un espacio físico seguro y cómodo, un centro comunitario donde las personas reciban atención psicoemocional.	Se requieren 3 años para evaluar el aprendizaje –apenas transcurrieron 6 meses–.

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas proporcionadas por las OSC participantes.

Capacitación comunitaria

Se realizaron varias capacitaciones a las que se invitó a los miembros de la comunidad (ver cuadro 2). La capacitación representa una estrategia importante para generar saberes en la comunidad que conlleven a la formación de capital social y empoderamiento. No obstante, se necesita la formación de

líderes y trabajo comunitario, para ello se ha planteado que las organizaciones puedan establecer capacitaciones; por ejemplo, en el caso de CAPA, mediante sus coaliciones comunitarias.

Cuadro 2. Capacitaciones

Fecha	Tema
23 de septiembre	Presupuestos participativos
6 de septiembre	Contraloría social
13 de septiembre	Comités de obra
20 de septiembre	Testigos sociales (licitación)
4 de octubre	Cabildo abierto

Fuente: Elaboración propia.

En busca de la construcción de liderazgo, se invitó al Centro Humano de Liderazgo A. C. (Cehlíder) a apoyar en la capacitación de la comunidad con la impartición del curso «Decálogo de desarrollo». Al principio se ofreció únicamente al equipo de trabajo que implementa el modelo para que lo conocieran y analizaran la viabilidad de ofertarlo a la comunidad.

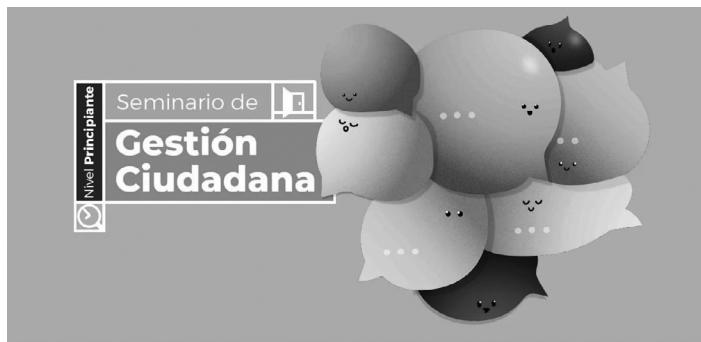
Así mismo, el Cehlíder ofreció becas a los interesados en el seminario «Transforma a Juárez» para concientizar a los participantes sobre los problemas de la ciudad y fomentar cambios en ella. Asistieron ocho personas que habitan en la colonia Campestre Virreyes de forma virtual, dado que no todas disponían de medios digitales.

La organización Paz y Convivencia apoyó en la logística del curso para que los participantes se pudieran conectar, y se reunieron en el parque para tomar cada sesión –martes y jueves– del curso.

Otra organización que apoyó en la impartición de cursos fue el Plan Estratégico de Juárez A. C., que el 26 de noviembre de 2021 realizó el «Seminario de gestión ciudadana» de forma presencial, con algunos integrantes del comité de vecinos y de la coalición (ver fotografía 1 A-B). Esta capacitación permitió a la organización iniciar el contacto directo con la comunidad como una forma de vincular en los temas de gestión con el gobierno municipal; es decir, iniciar estrategias de trabajo desde la comunidad en la diligencia de las necesidades en temas que son facultad del municipio, por ejemplo, la pavimentación.

Fotografía 1. Seminario de Gestión Ciudadana

A)



B)



Fuente: Archivo personal, Ciudad Juárez, México, 2021.

Se realizó una matriz de capacitaciones considerando los temas propuestos en el manual, las necesidades identificadas y las organizaciones que trabajan en la colonia (ver cuadro 3). Sin embargo, para la realización de estas actividades se depende de la disponibilidad e interés de las organizaciones.

Cuadro 3. Matriz de capacitaciones

<i>Tema</i>	<i>Organizaciones</i>	<i>Descripción</i>
Autoestima y motivación	Sabic	En el proyecto de trabajo, contemplan la realización de talleres y en su catálogo de servicios se incluyen técnicas de liberación emocional.
Empoderamiento y derechos humanos	CAPA Paz y convivencia	Sus estrategias integrales radican en enseñar o mejorar las habilidades del individuo para dirigirlo a su empoderamiento. A través de sus objetivos estratégicos buscan fortalecer la unión de la comunidad promoviendo la conciencia cívica mediante programas de capacitación.
Participación ciudadana y Voluntariado	Plan Estratégico de Juárez A. C.,	Red de vecinos con el objetivo de fomentar y fortalecer la participación vecinal.
Liderazgo	CAPA Cehlíder Paz y convivencia	Realizar coaliciones comunitarias de acuerdo con su objetivo estratégico 1: reforzar los lazos comunitarios a través del fomento de la conciencia ciudadana, por medio de capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

El rol del promotor

En las metodologías participativas el rol del promotor debe ser contextualizado en su implementación. Un factor importante a considerar para establecer el número de promotores consiste en la dimensión territorial de la colonia donde se utilice el Midas. Otro elemento a tener en cuenta radica en la dinámica territorial y social de la misma colonia; si esta es grande y su distribución territorial discontinua, resulta mejor tener dos o más promotores que trabajen en ella.

La figura del promotor acompaña el proceso de la implementación del Midas. En la aplicación del modelo se requiere un promotor base, el cual será el encargado de iniciar el acercamiento con la comunidad y dar seguimiento

al modelo. En las etapas 1 a 3 el promotor necesita ser el protagonista y la vinculación entre los diferentes actores y la comunidad, pero en la etapa 4 debe ceder el protagonismo, ya que en la etapa 3 comenzó a capacitar a miembros de la comunidad para que sean sus propios promotores comunitarios.

El rol del promotor consiste en acompañar la gestión de las acciones, trámites y proyectos de los grupos vecinales. Inicia el trabajo de campo y establece el primer contacto con la comunidad para realizar el diagnóstico, dándose a conocer para que la comunidad lo identifique. Es crucial que mantenga una presencia constante para ser el vínculo con los actores que apoyarán la implementación del modelo. También debe documentar problemas o situaciones que puedan poner en riesgo el modelo, así como ser un mediador entre los múltiples actores que participan.

Reflexiones finales

Como se demostró en este capítulo, la implementación del Midas en la colonia Campestre Virreyes muestra claramente la relevancia del trabajo de las OSC, la capacitación comunitaria y el rol del promotor. Cada uno de estos componentes resulta esencial para el éxito del modelo y su capacidad para generar un impacto significativo en la comunidad y lograr la meta de generar empoderamiento y capital social por medio de la participación.

Las OSC desempeñan un papel fundamental en la intervención comunitaria. Sus acciones –basadas en los principios de participación, capital social y empoderamiento– son cruciales para abordar problemáticas específicas de la colonia. La labor de las OSC participantes permitió la implementación de proyectos que fortalecieron las capacidades y saberes de los habitantes de la colonia Campestre Virreyes. Las sinergias creadas entre las OSC fueron esenciales para maximizar los recursos y ampliar el alcance de las intervenciones.

La capacitación comunitaria demostró ser un factor clave como apoyo al desarrollo de capacidades para el empoderamiento y la participación en la colonia. La formación de líderes y el desarrollo de competencias a través de diversas capacitaciones buscó fortalecer el capital humano y social de la colonia. Ejemplos como el curso «Transforma a Juárez» y el «Seminario de gestión ciudadana» proporcionaron a los participantes las herramientas necesarias para involucrarse de manera activa en la resolución de sus problemáticas y en la toma de decisiones que afectan a su comunidad. Sin

embargo, se presentaron desafíos, como la necesidad de ampliar el número de participantes y superar las barreras contextuales impuestas por la pandemia por COVID-19.

El rol del promotor es esencial para el acompañamiento y la vinculación entre los diferentes actores involucrados para la implementación del Midas. Actúa como el puente entre la comunidad y las OSC, facilitando el poner en funcionamiento el modelo y asegurando que las intervenciones sean contextualizadas y pertinentes. La presencia constante del promotor en la comunidad y su capacidad para documentar y mediar en situaciones problemáticas llegan a ser cruciales para el éxito del modelo. La figura del promotor base, junto con los promotores comunitarios/facilitadores, permite una transición fluida hacia una comunidad más empoderada y autónoma.

La aplicación del Midas en Campestre Virreyes resalta la importancia de una intervención integral que combine el trabajo de las OSC, la capacitación comunitaria y el rol del promotor. Aunque se lograron avances significativos, el desafío persiste en ampliar la participación y superar las barreras contextuales. La continuidad de las acciones y la colaboración entre los diferentes actores resultan trascendentales para consolidar el desarrollo comunitario y lograr un impacto sostenible a largo plazo. La experiencia en Campestre Virreyes ofrece valiosas lecciones sobre la importancia de un enfoque participativo y adaptativo en la implementación de modelos de desarrollo social.

Una de las ideas centrales del Midas establece que una vez que termina la intervención por parte de la instancia implementadora, la propia comunidad debe tomar un rol más activo y poner en práctica las capacidades, habilidades y destrezas colectivas que se crearon durante el proceso. Años después de que terminó la intervención, por iniciativa propia los vecinos de la colonia Campestre Virreyes siguen llevando a cabo actividades y proyectos con el apoyo de la Fechac; por ejemplo, los murales a lo largo de la barda del aeropuerto, actividades y festivales durante diferentes celebraciones importantes, renovación del equipamiento del parque y el trabajo en el huerto urbano colectivo, entre otras.

Adicionalmente, surgieron nuevos liderazgos a los ya existentes de personas que participaron en las diferentes capacitaciones que se ofrecieron y se siguen brindando a través de Cehlíder. Las personas que actuaron como promotores comunitarios han trasladado sus aprendizajes a otros espacios donde el Midas se está implementando. En resumen, se califica la experiencia como positiva y exitosa, que le ha dado a la Fechac un medio efectivo para la intervención comunitaria.

Para finalizar, la intervención en la colonia seleccionada demuestra que las OSC constituyen actores claves en el desarrollo social. El modelo directa e indirectamente vincula actores tanto de la iniciativa privada, la academia, la sociedad civil y el Gobierno. Este último participó cuando se le solicitó apoyo, sobre todo para la limpieza de la barda y la reapropiación de ese espacio por la comunidad para plasmar su historia mediante murales. El modelo representa un ejemplo concreto de cómo la gobernanza a una escala barrial puede ponerse en práctica.

Referencias

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (s.f.) *Datos abiertos* [Conjunto de datos]. <https://www.inegi.org.mx/datosabiertos/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2016, 10 de agosto). *Estadísticas a propósito del día internacional de la juventud (15 a 29 años) 12 de agosto* [Reporte]. http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/juventud2016_0.pdf

Evaluación cualitativa del Midas

VERÓNICA MARTÍNEZ FLORES / GUSTAVO CÓRDOVA BOJÓRQUEZ / MARÍA DE LOURDES ROMO AGUILAR / SERGIO PEÑA

La evaluación es una acción fundamental de toda intervención comunitaria y puede tener su foco en el diseño, los procesos y los resultados, entre otros aspectos. Esta permite no solo identificar y documentar los cambios e impactos que dicha intervención tiene en la vida de las personas que forman parte de una comunidad, sino que también pone a prueba hipótesis o supuestos en las que se sustentan los proyectos de intervención. A partir de la observación de los procesos y los resultados, se hacen modificaciones a los mismos de tal manera que aumente su pertinencia, eficacia y eficiencia.

La evaluación resulta importante para ir cerrando brechas entre la teoría y la práctica y registrar los éxitos y aprendizajes que permitan mejorar la intervención. Puede emplear métodos cuantitativos o cualitativos, dependiendo de su objetivo. La evaluación cualitativa posibilita una mayor comprensión sobre la operación de un programa y sus dificultades (Garrocho-Rangel y Brambila-Paz, 2007) e incorpora la perspectiva de los actores involucrados (Meraz *et al.*, 2018).

En este trabajo se presenta la evaluación cualitativa al Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas) implementado en la colonia Campestre Virreyes de Ciudad Juárez, Chihuahua, en la cual se documentaron las percepciones de las personas beneficiarias y de las organizaciones aliadas sobre el modelo, en particular en torno al empoderamiento, el capital social y la participación ciudadana; capacidades que se busca desarrollar. Se da cuenta de las acciones de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y del sector público que colaboraron en la intervención, así como de las percepciones que las personas participantes tenían sobre este modelo y sus acciones, sobre todo acerca de la incidencia en sus vidas.

La implementación del Midas en la colonia Campestre Virreyes respondió a la necesidad de la institución creadora del modelo de evaluar su diseño y, de esta manera, ajustarlo o calibrarlo para su réplica; por esto, la evaluación cualitativa que aquí se presenta pone el foco en los procesos a partir de la percepción de las organizaciones aliadas y de las personas beneficiarias. De acuerdo con Nirenberg *et al.* (2010), la evaluación encauzada en los procesos permite contrastar la teoría con las evidencias para corregir y alcanzar mayor eficacia.

El Midas es una iniciativa que tiene como objetivo «crear un desarrollo autónomo y sostenible a través de la participación, el empoderamiento y la agencia, el capital social y la ciudadanía sustantiva» (Peña *et al.*, 2022a, p. 3); se realiza mediante el apoyo de aliados como organizaciones de la sociedad civil y las instituciones de los diferentes órdenes de Gobierno; razón por la cual tiene significativa importancia incorporar las percepciones de aquellos actores involucrados, ya sea como implementadores o beneficiarios, pues este enfoque colaborativo fundamenta el espíritu de la iniciativa.

Este capítulo documenta la metodología que se empleó en la evaluación cualitativa al modelo, se presentan los hallazgos encontrados y se plantean algunas reflexiones finales sobre la evaluación cualitativa y los alcances del Midas.

Sobre el proceso metodológico en la evaluación cualitativa del Midas

Desde el diseño del Midas se planteó la necesidad de una evaluación de corte cualitativo con una lógica complementaria a la valoración de impacto de corte cuantitativo, a partir de la cual se recogieron las percepciones de los diversos actores sociales que estuvieron involucrados en el desarrollo de la intervención –personal implementador y personas beneficiarias–. Para Cardozo (2006), la evaluación de políticas públicas y de programas sociales tiene la tarea de reportar los efectos esperados de estos; si bien se pueden utilizar tanto métodos cuantitativos como cualitativos, los segundos llegan a ser útiles para complementar y profundizar en otro tipo de elementos que normalmente resultan difíciles de capturar en las metodologías cuantitativas, ya que «permiten introducir el análisis de la motivación, intereses, significados, sentimientos, valores, actitudes, comunicación, conductas e interferencias culturales de los implementadores y beneficiarios de un programa» (p. 72).

En el caso del Midas, la evaluación cualitativa buscó conocer las percepciones de las personas beneficiarias y de las organizaciones aliadas acerca del modelo a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, tanto al personal implementador de las organizaciones participantes como a los habitantes que asistieron a las actividades desarrolladas en el contexto del Midas; además, se complementó con el uso de la observación participante.

La entrevista semiestructurada constituye un instrumento cualitativo que permite abordar temas específicos a manera de conversación con las personas informantes; es un instrumento flexible, dinámico y con una lógica no-directiva (Díaz-Bravo *et al.*, 2013); descubre elementos que no son factibles de capturar en un instrumento estandarizado como la encuesta, que arroja datos agregados y no profundiza en la percepción de quienes participan para comprender cómo incide una intervención como la realizada.

Por su parte, la observación participante posibilita reconocer las dinámicas de las personas en un espacio acotado e «implica la exhaustiva interacción entre el investigador y los informantes en el contexto de éstos» (Piñeiro, 2015, p. 82); hace posible recoger aquella información de manera directa, profunda y compleja. La idea «es evitar en cierta medida la distorsión que se produce al aplicar instrumentos experimentales y de medición, los cuales no recogen información más allá de su propio diseño» (Sánchez, 2013, p. 96), por lo que busca la identificación plena del comportamiento de las personas informantes en una determinada situación.

El objetivo del Midas se dirige al desarrollo comunitario y a potenciar el empoderamiento, la construcción de capital social y fortalecer la participación. En este sentido, el modelo parte de reconocer el empoderamiento como la confianza adquirida por un individuo, grupo social o comunidad para hacer frente a las limitaciones con sus recursos en un determinado lugar; por su parte, el capital social se entiende como un activo social que permite a las comunidades o a sus habitantes obtener beneficios que les lleven a mejorar su calidad de vida; mientras que la participación es la capacidad de la ciudadanía para obtener respuesta a sus demandas e influir en las decisiones tomadas por el Gobierno que impactan en su bienestar (Peña *et al.*, 2022a).

Para dar seguimiento a su alcance dentro del modelo, en la evaluación cualitativa se observaron las acciones y se recogieron las percepciones de las personas participantes partiendo de los ejes centrales del modelo, cuyos componentes se encuentran resumidos en el cuadro 1.

Cuadro 1. Ejes del modelo y sus componentes

<i>Capital social</i>	<i>Empoderamiento</i>	<i>Participación ciudadana</i>
Confianza entre vecinos	Autoestima	Diálogo con autoridades
Iniciativa de emprendimiento	Autonomía	Existencia de voceros o representantes
Instituciones formales e informales	Autosuficiencia	Gestiones realizadas en los últimos años
Participación social	Capacidades de gestión ante autoridades	Mejoras en la infraestructura
Reciprocidad	Control de recursos	Uso de redes sociales
Redes	Fortaleza individual	Vínculo formal con autoridades
	Iniciativa	
	Liderazgo	
	Opiniones propias expresadas	
	Toma de decisiones	

Fuente: Elaboración propia.

Organizaciones externas en el Midas: Sus acciones y alcances

Una estrategia fundamental en la implementación del modelo reside en la participación de las diversas OSC y organismos públicos que colaboren en el alcance de los objetivos del Midas. A continuación se describen las líneas de acción de las organizaciones colaboradoras, Salud y Bienestar Comunitario (Sabic); Centro de Atención Primaria en Adicciones (CAPA) y el Instituto de Hidroponía y Agricultura Urbana Asociación Civil (IHAU), así como reflexiones sobre la incidencia de sus acciones en el contexto del Midas.

Salud y Bienestar Comunitario (Sabic)

El Modelo Único de Atención Integral del Sabic incorpora en sus tareas impartir y enseñar terapias alternativas. El Sabic (s.f.) tiene como misión

contribuir a mejorar la calidad de vida de las mujeres y sus familias, de las comunidades más vulnerables, con servicios accesibles y de calidad; a través de

la promoción de la salud con una visión holística y la prevención de la violencia, con perspectiva de género y como reivindicación de un derecho humano. (párr. 1)

La estrategia de Sabic se dividió en cuatro líneas de acción: 1) generar espacios de convivencia familiar y/o comunitaria que permitan la sensibilización sobre los procesos de salud; 2) producir habilidades y conocimientos de cuidado de la salud a través de formación en promoción de la salud; 3) instalar espacios de servicios de cuidado de la salud accesibles y sustentables; y 4) fortalecer las habilidades resilientes a través de atención psicoterapéutica.

En la primera línea de acción se desarrolló una fase de sensibilización a través de dos campañas intensivas de salud comunitaria de 3 horas de duración cada una, en donde se informó sobre la salud comunitaria. Se ofrecieron espacios de escucha en los cuales los participantes pudieron compartir sus experiencias, así como servicios de terapias alternativas; esto permitió detectar a las personas con mayores problemáticas para canalizarlas a otros servicios y, al mismo tiempo, facilitar la reapropiación de los espacios comunitarios. En estas campañas platicaron sus experiencias con otras personas de su comunidad, donde descubrieron que compartían problemáticas similares y que podían generar nuevos lazos de interacción.

En la segunda línea se dio paso a una fase de formación donde se brindaron herramientas de uso personal a través de talleres de promoción de la salud, con una perspectiva integral –dimensión física, mental, emocional, social y espiritual–; así como atención médica, psicológica, nutricional y terapias alternativas –como terapia floral, masajes, terapias bioenergéticas, entre otras–. Estos talleres de tipo vivencial se constituyeron como espacios de crecimiento humano para favorecer los procesos de reflexión, autocuidado y participación social. En la tercera línea, se brindaron espacios de escucha y terapias alternativas donde la comunidad participó en procesos de fortalecimiento de habilidades resilientes; y en la cuarta se proporcionó atención psicológica mediante atención personalizada en psicoterapia.

Sabic brindó atención psicoterapéutica individual durante casi un mes a nueve mujeres y una adolescente; con edades comprendidas entre los 15 y 54 años, las cuales acudieron a consulta por diversos motivos, como: autoestima, relación de pareja, reconocimiento y expresión emocional, duelo, síntomas depresivos y de ansiedad, entre otros.

De acuerdo con la informante, la atención brindada se desarrolló desde un enfoque de psicoterapia humanista, se utilizó el diálogo socrático como

forma de valoración y restructuración de introyectos, la escucha activa y validación, ejercicios de relajación y respiración para invitar a prestarle atención *al aquí y al ahora*, con el fin de promover el reconocimiento y expresión de emociones. Además, teniendo en cuenta el contexto, se usaron herramientas desde la terapia breve centrada en soluciones, utilizando la valoración de las situaciones problemáticas, la frecuencia de presentación y sus excepciones, la identificación de los intentos para resolverlos y la invitación a buscar soluciones diferentes. El total de sesiones de psicoterapia individual en el período mencionado fue de 18.

Respecto a la incidencia de las acciones llevadas a cabo en los ejes centrales del Midas: participación, empoderamiento y capital social, a decir de la persona informante se observó un proceso congruente entre el desarrollo de la implementación del proyecto de atención a la salud y bienestar en la comunidad Campestre Virreyes con estos; ya que las acciones colaboraron en su adquisición entre las personas participantes, por ejemplo, D. Zamarripa, la responsable del proyecto, refirió que

una persona que llegó muy triste y en el transcurso de la intervención se fue expresando y posicionándose para tomar las riendas de sus actividades, de su vida, y como ella, se observaron otras personas cuya actitud de participación, formación y liderazgo mejoró mucho. En el caso del liderazgo se identifican claramente dos familias que lideran actividades.

El grupo conformado se empezó a comunicar y participar activamente, intercambiaron saberes y se apoyaron en las diferentes acciones; un ejemplo de esto es que el grupo tomó la iniciativa para llevar a cabo algunas actividades y decidieron, en el taller de elaboración de jabones, hacer productos de lo aprendido, y vieron en ello otra fuente de ingreso. Una de las personas involucradas en el proyecto mencionó que «con ello se aumentó su seguridad y autoestima y se observaron capaces de hacer por sí mismos cosas, “yo puedo”, “yo lo replico” y “yo gano”».

Sumado a lo anterior, surgió la iniciativa de hacer champú, producto cuya elaboración no se aprendió en los talleres ofrecidos por Sabic, pero que, a partir de sus capacidades, les permitió innovar en la producción. Respecto a la participación de la comunidad, esta lo hizo de manera activa a pesar de que la pandemia desfasó actividades. Al respecto, Zamarripa dijo que la experiencia había sido muy positiva y que era una de las comunidades más comprometidas que había visto, en su experiencia.

En la implementación de las acciones de Sabic se observaron como principales dificultades: 1) la falta de espacio y 2) la pandemia por COVID-19. El primer obstáculo fue que no había un lugar donde el grupo desarrollara su trabajo de manera cómoda y segura. Las sesiones de trabajo iniciaron en un comedor comunitario y finalizaron en una casa; mientras que el primer taller para elaborar productos, como los jabones, se llevó a cabo en el parque y los 19 restantes en un salón de la parroquia. Si bien resulta loable el interés de la población beneficiaria que llevó a realizar algunas actividades comunitarias en el parque, las condiciones climáticas dificultaron su desarrollo, así como la falta de privacidad para la atención de situaciones psicoemocionales, actividad central de la intervención de Sabic. La privación de espacio provocó falta de continuidad en las sesiones de trabajo; pues varias veces se tuvo que recalendarizar.

La segunda dificultad fue la llegada de la pandemia por COVID-19 y, con ello, el confinamiento que llevó a la disminución de asistencia a las diversas actividades, sin embargo, es importante mencionar que siempre hubo participación.

Con respecto a las dificultades identificadas, de manera cierta la pandemia fue un factor totalmente fuera del control de la organización implementadora o de las OSC participantes, pero, en definitiva, para lograr mayor éxito en la incidencia de acuerdo con los objetivos del Midas adquiere el carácter de necesario asegurar un espacio físico seguro y cómodo, ya que el tipo de intervenciones desarrolladas por Sabic implica tratar temas que no se pueden abordar en espacios abiertos, pues requieren privacidad y sitios seguros. La existencia de un centro comunitario para atender los aspectos psicoemocionales de las personas colaboraría en el alcance del bienestar individual y grupal de las zonas intervenidas por el Midas.

En general, esta organización está muy satisfecha con los logros de la comunidad y lo que pudieron aportar a los objetivos del Midas, por lo que consideran que representa un modelo con muchas ventajas porque busca sinergias con otras organizaciones.

Centro de Atención Primaria en Adicciones (CAPA)

El CAPA forma parte de la Secretaría de Salud, y desde ahí se implementa el Modelo de Red de Coaliciones Comunitarias. El CAPA atiende problemas de adicciones de manera individual y familiar; una de las acciones preventivas reside en las coaliciones comunitarias (CC), por medio de las cuales

se impulsa la organización de la comunidad a la que acompaña para que esta se vuelva proactiva en la prevención de problemas de adicciones; además trabaja en la atención de sus necesidades. En la metodología de las CC se consideran tres componentes esenciales: 1) sectores comunitarios para membresía, 2) marco estratégico de prevención y 3) estrategias integrales. El marco estratégico de prevención se define como «un proceso de planificación que guía a la comunidad para diagnosticar y desarrollar la capacidad de la comunidad para que puedan alcanzar resultados duraderos a través de coaliciones» (Red de Coaliciones Comunitarias México, 2018, p. 42). Con las estrategias integrales se busca un impacto a nivel individual y del entorno.

La integración del CAPA al Midas obedeció a una invitación de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac) para crear una CC en la colonia Campestre Virreyes e iniciar el proceso de organización en este territorio. La institución inició su trabajo dentro del Midas en el año 2020; primero, preparando la intervención en la colonia Campestre Virreyes y, posteriormente, realizando reuniones comunitarias; sin embargo, con la llegada de la pandemia por COVID-19 el trabajo presencial se ralentizó.

Por la extensión de la colonia y la diversidad de los problemas, el trabajo del personal del CAPA se concentró en el sector aledaño a la barda del aeropuerto, donde había poca participación de la comunidad dentro del Midas y existían problemas de falta de infraestructura. Al iniciar el trabajo con el grupo de personas de esa zona de la colonia plantearon como principales problemáticas: la basura en la orilla de la barda, la existencia de animales muertos, la falta de mantenimiento del perímetro, la falta de agua en una calle, los choferes que beben en vía pública, la falta de respeto al parque por la presencia de vendedores informales.

El desarrollo de la metodología del CAPA en esta comunidad estuvo a cargo de una trabajadora social; ella consideraba que existía una división de la comunidad que provocaba una fragmentación de la colonia y, por lo tanto, diversidad de problemáticas y situaciones que responden a diferencias sustantivas en las variables demográficas y geográficas. Reconociendo esta división, su trabajo se concentró en los habitantes de las calles colindantes con la barda del aeropuerto.

Las primeras actividades realizadas fueron la detección de las problemáticas y la conformación de un grupo comunitario para colaborar en las gestiones necesarias para buscar la solución a los problemas reconocidos en estas sesiones de trabajo. A partir de lo anterior, se promovió que los vecinos llevaran oficios a las autoridades competentes; sin embargo, esto fue

complicado de lograr por el escaso número de participantes, los tiempos disponibles y las capacidades de movilidad. Sin embargo, se inició un diálogo con las autoridades a cargo del manejo del aeropuerto para la limpieza de la barda y gestionar permisos para pintar murales en la superficie.

Otra de las acciones del Modelo de Red de Coaliciones Comunitarias es su conformación oficial. En el caso de análisis, la CC se formalizó el 6 de octubre de 2021 con la firma del acta constitutiva de la CC de la colonia Campesino Virreyes, donde también se constituyó la mesa directiva. Después de la formalización de la CC, se acordó realizar las sesiones cada 15 días. Se resalta que, al inicio, estas reuniones se efectuaban de manera semanal en una esquina colindante a la barda del aeropuerto, pero los problemas de ruido y la limitación de espacio para llevar a cabo la sesión llevó a reubicar el lugar de encuentro a una calle interna, en el patio frontal de la casa de una de las participantes de la CC.

Si bien el trabajo de cada reunión era facilitado por la trabajadora social, en varias ocasiones se realizó sin la presencia de esta o de alguna persona del grupo promotor del Midas, lo que muestra la capacidad de organización de este grupo y un avance prometedor en tanto que el modelo y las CC buscan que la comunidad sea autogestiva como una forma de empoderamiento.

Se observó que existía una asistencia regular del grupo, pero la participación era limitada. De acuerdo con la lista del 6 de octubre, a la firma del acta constitutiva asistieron 18 personas; mientras que unas semanas después, en la lista del 27 de octubre aparecen apenas cinco. Sin embargo, se mantuvo un pequeño grupo cautivo, que asistía a las reuniones convocadas y se organizaba para avanzar en los procesos de gestión. Se resalta el compromiso de este pequeño grupo que asistía con el objetivo de mejorar la situación del cuadrante en el que viven; donde además construían un espacio de encuentro en un esfuerzo por *hacer comunidad*. Al respecto, uno de los residentes de la colonia dijo:

Pues es que es como una experiencia, una experiencia porque pues normalmente uno está trabajando, trabajando, trabajando, y no se involucra en la comunidad ni en... en un ratitito nomás, en platicar de algo, otra cosa, entonces es algo de crecimiento personal porque pues tanto trabajar todo el día, así como que, jay no, es muy pesado! Y así ya te da otra, otros conocimientos, otra forma de relajarte de pensar en otras situaciones o convivir, tan solo de convivir o reírte ya de otra cosa o conocer otras personas, ya con eso.

De esta manera, las reuniones de la CC de la colonia Campestre Virreyes eran un espacio que permitía crear capacidades e ir construyendo capital social entre las personas asistentes con el objetivo de conformar una comunidad autogestiva, esto se presentó de manera lenta ya que fue complicado llevar acciones por parte de los integrantes de manera autónoma; así también la participación fue limitada.

Cabe resaltar que existe una compatibilidad entre el Midas y el Modelo de la Red de Coaliciones Comunitarias; sin embargo, la incorporación de este último al primero fue cuando ya se había avanzado en el Midas y, si bien son modelos complementarios, existen diferencias en las metas a lograr, lo deseable era que desde la preentrada se considerara la incorporación de las CC. Así, las personas que participaban podían conocer el Midas en toda su lógica ya que, como menciona la informante del CAPA, le faltaba conocer de manera más profunda el modelo de la Fechac, lo que revela que existe un trabajo pendiente de comunicación y coordinación entre las organizaciones involucradas que permita realizar una intervención más eficaz y evitar duplicar esfuerzos.

El CAPA se convirtió en un aliado estratégico para la intervención del Midas en la colonia Campestre Virreyes abonando a la construcción de capital social y al empoderamiento de las personas que participaban en la CC; sumó al desarrollo comunitario al implementar el Modelo de Red de Coaliciones Comunitarias, en tanto que busca la prevención de problemas de salud y la atención de otras necesidades; sin embargo, existió el riesgo de confusión en la vecindad por la similitud de acciones, como el diagnóstico de problemáticas.

Instituto de Hidroponía y Agricultura Urbana (IHAU)

El IHAU constituye una organización cuyo objetivo es difundir y educar a la población sobre la producción de alimentos de consumo básico en espacios pequeños que permita ofrecer nuevas posibilidades a la población y combatir la pobreza (Ahumada, 2022).

La intervención del IHAU en la colonia Campestre Virreyes promovió la autogestión productiva de hortalizas y vegetales con una estrategia simple: transferencia de conocimientos técnicos, habilidades y práctica cotidiana con personas adultas en general. Para la directora del proyecto, la misión fue «mostrar a la comunidad la forma de producir alimentos en armonía

con el medio ambiente para asegurar la autosuficiencia alimentaria»; mientras que para uno de los coordinadores de campo de la Fechac,

el proyecto no solo consiste en construir y operar un invernadero, o elaborar canteros para cultivar hortalizas. También trata de generar cambios en las relaciones comunitarias, así como en los hábitos alimenticios de los beneficiarios, que conozcan las ganancias que obtendrán no solo por la comercialización de excedentes de la cosecha, sino para su salud por el hecho de producir alimentos saludables de autoconsumo. (Fechac, 2021, párr. 3)

El IHAU contribuyó al alcance de los objetivos del Midas con base en una agenda semanal donde se impartía un tema específico y práctico en un espacio adecuado, como el invernadero,¹ para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los temas fueron diseñados exprofeso por el grupo de tres instructores y llevaron una secuencia lógica en términos de agricultura urbana, como el conocimiento de las plantas y vegetales que pueden ser idóneos en la zona –desértica– o que logran ser manejados en los hogares –patios o interiores– de los participantes, los suelos y los sustratos, el manejo de las diferentes semillas, el cuidado diario, la cosecha, el procesamiento y la comercialización.

La práctica consistía, en un primer momento, en dotar a los participantes de elementos clave para el cultivo desde una semilla, el suelo o sustrato, fertilizante orgánico, estructuras de cultivo como canteros y hasta materiales para la elaboración de estructuras.² En una segunda etapa, los instructores realizaban la actividad para que, en cierto momento, el participante se hiciera cargo del proceso indicado, ya sea preparación del suelo o sustrato,³ o cama hidropónica,⁴ de fertilizantes, la cosecha de algún producto sembrado, el manejo y la conservación de un producto vegetal.

¹ El invernadero fue financiado por la Fechac y cuenta con dimensiones de 10 por 20 m para desarrollar el cultivo de vegetales, principalmente hortalizas; además de espacio para la capacitación, ya que se pudo recibir a más de 50 personas a la vez.

² Para la elaboración de estructuras el IHAU tuvo especial cuidado en dotar de materiales que, en cierto momento, el participante pueda adquirir por sus propios medios. En la lista se puede incluir *block* de concreto, PVC, polietileno –plásticos– y madera. El reciclaje de materiales como cartón, madera y plástico son sugeridos.

³ La preparación de suelo o sustrato consiste en la toma de suelo natural, suelo a base de compost elaborada por los participantes en el sitio y/o sustrato/suelo comprado en el mercado local.

⁴ La cama hidropónica se realiza en canteros –en este caso, a base de *block* con dimensiones de 1 m por 3 m y 20 cm de altura– o en mesa hidropónica –con base de madera tipo mesa con

Los instructores son profesionales en el campo de la agricultura, los tres egresaron de la carrera de Agronomía –de la extinta Escuela Superior de Agricultura Hermanos Escobar, de Ciudad Juárez– y cuentan con una amplia experiencia en materia de agricultura urbana, también han participado en otros proyectos similares (Córdova, 2023). La calidad de los materiales audiovisuales –videos y fotos– y didácticos –materiales comprados o reciclados– se aprecian adecuados para los participantes, donde la mayoría son personas mayores y con escolaridad de 9.6 años (Córdova, 2023).

Se resalta la capacidad adquirida por un buen número de participantes para desarrollar el cultivo en el invernadero y en sus hogares, procesar la cosecha o vegetales comprados en el mercado local, conservar el producto para luego tratar de venderlo en la colonia e incluso fuera de ella. Se enfatizan aquí las experiencias donde se hicieron evidentes las capacidades de auto-gestión y competencias adquiridas en el contexto de la intervención, como: la venta de productos en las ferias de la salud promovidas por la Fechac en el parque de la colonia; el intercambio de productos elaborados entre los participantes y otros vecinos; y una venta especial de conservas y mermeladas en el evento Arte en el Parque, en el verano del año 2022.

Cabe resaltar la forma en la que el IHAU condujo los trabajos de capacitación para generar empatía y confianza, abonando así a la construcción de capital social. Primero, de parte de este instituto al ver las necesidades, identificar las debilidades y sobre todo dimensionar las posibilidades que tienen los participantes para desarrollar una agricultura urbana en comunidad. En este proceso se observó la generación de lazos de amistad y respeto entre los participantes y, al mismo tiempo, de actividades conjuntas como la preparación de canteros y su eventual siembra y cosecha de lo cultivado. Otro hecho relevante se presentó cuando algunos participantes ofrecieron sus casas al instituto para realizar tareas de capacitación, en especial en aquellas ocasiones donde era necesario contar con una cocina o cuando las condiciones climáticas no permitían trabajar en el invernadero.

El apoyo mutuo se presentaba de manera constante en este grupo, valga un ejemplo: la motivación dada a los nuevos participantes a asistir a las reuniones y ser parte del proyecto. En este proceso, la relación con los instructores del IHAU fue fundamental, ya que el grupo no dudaba en exponer

dimensiones de 90 cm por 1.5 metros y 15 cm de alto–. En ambos casos, se instala un plástico de fondo en un cantero o mesa de madera y se fabrica la cubierta a base de hielo seco con hoyos donde se instalará la planta y llenado de agua.

dudas y preocupaciones por el desarrollo del proyecto, es decir, existía conciencia de lo que se hacía y el esfuerzo que se realizaba desde el exterior por apoyarlos y dotarlos de elementos necesarios para esta actividad que, sin duda, se arraigó en cuando menos la mitad de la asistencia regular.⁵

Se observó un cambio de actitud para gestionar asuntos relacionados con el proyecto, en términos de mantener unido al grupo para obtener más beneficios. Sobre el primero, se destaca que los representantes del comité de vecinos encontraron en los participantes de agricultura urbana a varios aliados, muchos de ellos se sumaron a las actividades que el comité desarrolló en la colonia; pero también varios participantes o asistentes del comité se acercaron al invernadero para participar en la capacitación. En este punto, el mecanismo más eficiente de comunicación fue un grupo de WhatsApp creado el 27 de julio de 2022, donde se encontraban los instructores del IHAU, personal de la Fechac y el Dr. Gustavo Córdova, quien supervisó el proyecto del IHAU.

En mayo de 2023 el personal de la Fechac avisó sobre la posibilidad de ofrecer paquetes alimenticios del recientemente inaugurado Banco de Alimentos que la fundación creó de manera particular para apoyar a personas con esta necesidad.⁶ Acto seguido, algunos participantes –los de mayor tiempo en la capacitación– tuvieron la idea de que si se formaba un grupo de operadores de esos paquetes, tomando como sede el invernadero, se podían atraer a más personas a los cursos de capacitación. En este caso, el IHAU no tuvo reparos en ello y se llevó a cabo la convocatoria donde, en cierto momento, se afiliaron más de 60 personas. A la distancia, se puede decir que la estrategia funcionó, pero que algunos miembros del grupo solo acudían a la capacitación esperando el paquete alimenticio. De cualquier manera, se advirtió un crecimiento en la gestión del grupo base.

El IHAU pudo desarrollar los objetivos del proyecto y colaboró en el empoderamiento y el capital social generado entre las personas participantes en la lógica del Midas, además mejoró la participación ciudadana. Las actividades del invernadero se siguen difundiendo en el grupo de Facebook de

⁵ La asistencia varió entre 30 y 50 personas desde que se implementó la acción de entrega de paquetes alimenticios del Banco de Alimentos de la Fechac. En la lista del miércoles 15 de octubre de 2023, se registraron 28 participantes.

⁶ El paquete alimenticio tiene un costo en el mercado de 550 pesos mexicanos; a las personas a las que se les dio este beneficio les costó solo 10 por ciento, es decir, 55 pesos mexicanos. El requisito para recibirlos era que los miembros de la comunidad fueran por los paquetes al Banco de Alimentos una vez aprobada su solicitud.

la colonia y en varios grupos de WhatsApp de los miembros de la comunidad que participaron en las actividades con el IHAU.

*Percepciones sobre el Midas
desde las personas participantes*

En este apartado se presentan las percepciones que las personas participantes tienen sobre el Midas y sus acciones. La información se recolectó por medio de entrevistas semiestructuradas con base en tres aspectos fundamentales del Midas: 1) capital social, 2) empoderamiento y 3) participación ciudadana. Es importante mencionar que, previo a la realización de las entrevistas, se le pidió a cada entrevistado su autorización para grabar la conversación, resguardando así la ética en la investigación.

En total se realizaron 12 entrevistas a actores clave identificados durante la implementación del Midas que participaron de manera activa durante el desarrollo del modelo. Las entrevistas fueron transcritas a un formato de texto para analizarlas y codificarlas, para lo cual se empleó el software Atlas.ti.

Es importante mencionar la diversidad de las personas participantes, como se puede observar en el cuadro 2, donde se reporta que la mayoría de las personas entrevistadas tienen por lo menos la primaria terminada, mientras que únicamente una persona cuenta con estudios universitarios.

Cuadro 2. Escolaridad y empleo

<i>Persona entrevistada / Informante*</i>	<i>Escolaridad</i>	<i>Desarrollo laboral</i>
1	Grado universitario	Empleada
2	Secundaria	Sin trabajo por incapacidad
3	Secundaria	Hogar
4	Primaria	Microempresaria
5	Preparatoria	Mesero
6	Secundaria	Costura
7	Primaria	Microempresaria, pensionada
8	S/D	Costurera, sin trabajo
9	S/D	Empleado maquila

(continúa)

(continuación)

<i>Persona entrevistada / Informante*</i>	<i>Escolaridad</i>	<i>Desarrollo laboral</i>
10	Primaria	Costura
11	Sin educación formal	S/D
12	Secundaria	Hogar

*Las personas entrevistadas/informantes pidieron guardar su anonimato, por ello se les identifica con un número.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas durante la aplicación del Midas.

Capital social

En el tema de capital social, destacan elementos vinculados con la participación de las personas entrevistadas; no solo en las actividades y proyectos del Midas, sino también en acciones relacionadas con la mejora de la colonia en diferentes etapas de su vida. Por ejemplo, la persona informante 1 llegó a la zona durante su infancia, por lo que vio y colaboró en los cambios en la colonia, por ejemplo, con el reporte de quejas a las autoridades y, más recientemente, con su incorporación a las CC.

Así, la mayoría de las personas entrevistadas llegaron a la colonia Campesino Virreyes en su etapa de formación, por lo que tienen una historia de participación e interés en temas que afectan al lugar que, posiblemente, explique su implicación en diversos ejes del Midas (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Participación en actividades del Midas

<i>Persona entrevistada / Informante*</i>	<i>Años en la colonia</i>	<i>Participación en el Midas</i>
1	Más de 30 años	CC e IHAU
2	28 años	CC, diálogos deliberativos y Paz y Convivencia
3	Más de 30 años	Sabic y Paz y Convivencia
4	Más de 30 años	Sabic
5	30 años	IHAU
6	Más de 30 años	Sabic
7	Más de 30 años	Sabic

(continúa)

(continuación)

<i>Persona entrevistada / Informante*</i>	<i>Años en la colonia</i>	<i>Participación en el Midas</i>
8	20 años	IHAU
9	11 años	IHAU
10	28 años	IHAU
11	10 años	IHAU, Sabic y Paz y Convivencia
12	Más de 30 años	Sabic e IHAU

*Las personas entrevistadas pidieron guardar su anonimato, por ello se les identifica con un número.
 Fuente: Elaboración propia a partir de Peña *et al.* (2022b).

Cabe destacar la referencia al señor Matus, líder del Comité de Defensa Popular (CDP) y figura central en la formación de la colonia, realizada por el informante número 7, que muestra la experiencia de organización de las personas que habitan esta zona:

El dirigente era una persona que... él ayudaba mucho a la gente de escasos recursos, a la gente humilde, por decir así. Entonces, este... pues la gente que no teníamos donde vivir, que pagábamos renta, pues buscamos la manera de unirnos a ese partido, a ese grupo, porque fue cuando el señor Pedro Matus empezó... fundó ese partido, nos nombraban los Paracaïdistas en ese entonces.

De igual forma, resalta la relación que se tiene con las instituciones formales e informales; en este tema se captura la forma en la cual las personas entrevistadas percibieron a la Fechac, a El Colegio de la Frontera Norte, a las OSC y a las autoridades de Gobierno. La opinión sobre la Fechac y las diversas organizaciones participantes fue favorable, mientras que sobre las autoridades de Gobierno fue mixta.

Las entrevistas evidencian la confianza entre vecinos que, de manera constante, participan en acciones comunitarias, ya que existía una red de personas que participaba y entre la cuales sobresalía la reciprocidad; sin embargo, fueron grupos pequeños los que se fortalecieron con las actividades del Midas.

En general, las relaciones sociales entre las personas participantes eran sólidas, en algunos casos esto se debía a los años que tenían de conocerse –20 o 30 años–, lo cual da pie a decir que el capital social está presente y juega

un rol importante en la participación que se generó durante la implementación del modelo. De forma adicional, es común que en las entrevistas también hubiera capital social negativo; es decir, relaciones sociales conflictivas y diferencias personales entre los miembros de la comunidad. Un ejemplo claro en el contexto de implementación del Midas se dio durante la creación de nuevos liderazgos, ya que los establecidos anteriormente se sintieron afectados y, por ende, surgieron tensiones comunitarias.

En este sentido, la relación entre los nuevos liderazgos y los ya establecidos es un asunto que el Midas debe considerar y tratar de conciliar en sus futuras intervenciones.

Empoderamiento

El tema de empoderamiento representa uno de los más importantes, pues es donde se visualiza de manera más clara la forma en la que el Midas transformó la vida de las personas. Entre los observables se registraron las capacidades y las competencias, donde se incluyen aquellos saberes y conocimientos adquiridos e impartidos por las organizaciones participantes en el marco del Midas; por ejemplo, el informante 2 reconoció la importancia del curso sobre gestión, brindado en el marco del modelo.

Las personas entrevistadas destacaron los aprendizajes en los temas de agricultura urbana –conservas, mermeladas, etc.–, y de salud alternativa –cremas, auriculoterapia, terapia floral, reiki, etc.–. El informante 11 resaltó particularmente el trabajo que realizó la promotora de Paz y Convivencia, sobre todo con las infancias:

Mi maestra, yo creo que mi maestra es todo, es como una flor que llegó aquí porque es una maestra tan linda que no le importa ponerle de su bolsa; llegó, movió todos los pajaritos que vienen jugando en el juego por parte de ella, y ella se echó la bronca de llevarles agua y llevarles juguito.

Aprender a hacer macetas, jabones, entre otros productos, es otro de los conocimientos que destacan los miembros de la comunidad. De las entrevistas se puede deducir que una de las grandes fortalezas o contribuciones del Midas fue generar conocimientos útiles para actividades de emprendimiento, por ejemplo, dos personas entrevistadas han incursionado en la producción artesanal de jabones y champús, entre otros productos. Estos

elementos incidieron en el desarrollo y fortalecimiento de la autoestima y la confianza en las personas; por ejemplo, el informante 4 comentó:

Todo esto lo aprendimos ahí, porque pues yo antes no sabía hacer esto, no sabía ni para qué era una planta, ni para qué otra; y no pues ahora ya ni siquiera... Mire, gracias a Dios, primeramente, y luego a ellos que nos trajeron este curso, este... Y aprendimos todo eso.

Se subraya la relación entre la autoestima y la fortaleza individual. En este aspecto destaca el rol de Sabic, sobre todo por su programa de psicoterapia y salud alternativa. Algunas de las personas entrevistadas refieren sobre la importancia de las actividades llevadas a cabo por esta organización para sobreponerse a temas de duelo, abandono y abuso. Al respecto, el informante 6 dijo:

Sí, estuvieron aquí un tiempo, conmigo aquí, Sabic, la psicóloga y todo eso y... este... A mí sí me ayudó mucho, pues para empezar me llamó la atención lo de todo eso, la puesta de balines, porque a mí sí me ayudó muchísimo en mi depresión, en ver la vida diferente, porque yo era muy, muy encerrada, y a mí sí... sí... sí me sacó de mi depresión, a mí sí me ayudó bastante a ver las cosas diferentes.

El testimonio del informante 7 señala algo similar:

Yo me integré a ese grupo cuando vinieron a dar las clases y pues ... a mí me llamó mucho la atención, porque en ese lapso... este... yo estaba pasando por una depresión, porque acababa de fallecer mi esposo, entonces me invitaron al proyecto, al grupo pues... este.. para ir a aprender, pues auriculoterapia y todo eso que nos iban a dar clases, todo eso... Yo me sentía muy deprimida y... este... pues yo me sentía muy triste y me la pasaba llorando, pero... este... cuando mi hermana me invitó me dijo que iban a venir unas personas a dar unas clases. Me invitó, entonces dije: «Bueno, pues voy, si me gusta me quedo y si no me voy», pero me empecé a sentir motivada y me empezó a dar mucha confianza en mí misma y volver a ser otra vez la misma.

Sabic se constituyó en un recurso primordial para la comunidad por su programa de psicoterapia, que permitió a las personas superar el duelo de perder a un ser querido durante la pandemia. Así, se presentaron acciones de apoyo mutuo y un grupo que crecía confiado para atender sus

problemas individuales y colectivos. El empoderamiento y la salud mental son complementarios, por lo que es importante enfocarse en atender los temas de salud mental de las comunidades como una condición necesaria para lograr el empoderamiento.

Participación ciudadana

Otra dimensión que el Midas aborda reside en la participación ciudadana. Para este concepto se emplearon seis códigos, destacando el tema de infraestructura. Las personas entrevistadas señalaron que su participación se enfocó en gran parte en la gestión de infraestructura. Estas personas se seleccionaron como informantes porque fueron las más constantes y visibles en las diversas actividades realizadas como parte del Midas dentro de la comunidad. Algunas se convirtieron en líderes de la colonia por su interés en la infraestructura y equipamiento –que les afectan de manera individual– y por su compromiso con el mejoramiento del entorno y la comunidad; otras eran representantes formales del comité de vecinos –a quienes las autoridades municipales reconocían como interlocutoras–; y unas más aceptaron formar parte del comité de planeación de la colonia.

En relación con la infraestructura, las personas se involucraron porque querían que la colonia avanzara en materia de pavimentación. Este tema fue el más sentido en el espacio a lo largo de la barda del aeropuerto. Algunos incluso tomaron parte activa para ponerlo en la agenda del presupuesto participativo del municipio.

El parque también sobresalió en las narrativas del grupo entrevistado como un elemento de cohesión social de la comunidad, en ese sentido, las entrevistas muestran el sentimiento de apropiación reflejado en el mantenimiento y cuidado de dicho espacio. El informante 4 mencionó:

Aquí y ahora ya voy al parque y les hablo de las hierbas, de la sábila, del romero, de todo esto... Lo que antes no hacía, ¿verdad? Entonces ya sé para qué es una planta, para qué es todo, para qué la vamos a ocupar, como que le sale uno amor por las plantas, ¿verdad? Porque cada una de ellas tiene su función.

Finalmente, algunas personas entrevistadas participaron de manera laboriosa en las acciones impulsadas por el Midas en la colonia Campesino Virreyes y aportaron recursos para proyectos; por ejemplo, una de las

entrevistadas permitió que el invernadero se colocara en su hogar –aun cuando los costos de la factura de agua aumentaron–, otra persona facilitó un espacio en su casa para que Sabic dieran terapias alternativas y la gente tuviera mayor privacidad durante sus psicoterapias, mostrando que antes de la llegada del modelo ya existía capital social y participación, pero que la intervención aportó para seguirlos incrementando.

Reflexiones finales

La evaluación de programas de intervención social es un recurso metodológico para analizar la incidencia en la comunidad. Los resultados de la evaluación cualitativa permiten reconocer la relevancia de que distintas organizaciones intervinieran en la colonia Campestre Virreyes y que algunos de los miembros de la comunidad participaran en la mayoría de las actividades, lo cual es realmente un factor positivo porque con ello se les brindó una mayor cantidad de elementos de formación. Además, se registraron los alcances en término de los ejes de capital social, empoderamiento y participación ciudadana.

Cabe destacar que, pese a los obstáculos y desafíos, las organizaciones participantes pudieron colaborar con el Midas incidiendo en varios de sus ejes y componentes, en concreto, en el eje de capital social se rescatan la confianza entre vecinos, las iniciativas de emprendimiento, el impulso de la participación social, la reciprocidad y el fortalecimiento de redes; con respecto al eje de empoderamiento, se reconocen avances en las personas participantes en su autoestima, autonomía, autosuficiencia, fortaleza individual, iniciativa, liderazgo y toma de decisiones; por último, en el eje de participación ciudadana, las acciones de estas organizaciones abonaron en la formación de voceros o representantes comunitarios. También hubo un esfuerzo significativo en la creación de vínculos con autoridades y acciones de gestión para la mejora de la infraestructura.

Las entrevistas con las personas participantes de la comunidad muestran una incidencia relevante en cada eje. En torno al capital social, si bien se reconoce su existencia previa como producto de luchas históricas por la mejora del hábitat, el trabajo colectivo realizado en el contexto de los proyectos impulsados dentro del Midas deja de manifiesto relaciones de confianza y redes que se potencializaron con la intervención. En cuanto al empoderamiento, se observó la capacidad que se fue dando cuando, de

manera individual o grupal, las personas participantes tomaron decisiones sobre el rumbo de acciones puntuales de los proyectos en los que participaban, mostrando así iniciativa, autonomía y capacidad de gestión. Aquí se observa con mayor nitidez y fuerza la transformación en la vida de las personas que actuaron en las diferentes actividades durante la implementación del Midas. En términos de participación ciudadana resulta prometedora la capacidad organizativa que se pudo gestar en diversos grupos, lo cual les permitió mantener vínculos con instancias gubernamentales y sociales.

Hay que apuntar también que la evaluación cualitativa permite registrar la incidencia de una acción a nivel micro o a la escala individual. Por medio de las percepciones de las personas recolectadas a través de las entrevistas y las observaciones realizadas se pudieron no solo identificar temáticas generales, sino también entender a nivel más profundo y detallando la manera como este tipo de intervenciones afecta de forma positiva la vida de las personas, asunto generalizado en las evaluaciones cuantitativas. Los resultados de este estudio complementan aquellos instrumentos que se emplearon en la evaluación cuantitativa del Midas y permiten reconocer el proceso de intervención y la importancia del enfoque colaborativo del modelo.

Sin embargo, la evaluación cualitativa también mostró complicaciones en la implementación del Midas que deben considerarse para hacer ajustes al modelo. Entre los problemas que incidieron en la continuidad de las acciones de las organizaciones aliadas se encuentran: la falta de espacios adecuados para desarrollar ciertas actividades; la falta de planeación al integrar de manera tardía la participación de las organizaciones; y el uso de incentivos materiales que, si bien pueden ser un estímulo a la participación, también puede jugar en contra y distorsionar el sentido de la intervención, como fue el caso de los paquetes alimenticios. También se observó la existencia de relaciones sociales conflictivas y diferencias personales. Surgieron nuevos liderazgos y los anteriores se sintieron de alguna forma amenazados, lo cual fue motivo de tensión. Esto constituye un tema que el Midas debe considerar y tratar de conciliar en las futuras intervenciones.

Referencias

Ahumada, D. (2022, 22 de febrero). *Crean instituto especializado en agricultura urbana*. Net Noticias. <https://netnoticias.mx/juarez/crean-instituto-especializado-en-la-agricultura-urbana/>

- Cardozo, M. I. (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. Miguel Ángel Porrúa.
- Córdova, G. (2023). Acción comunitaria y agricultura urbana en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Estudios Sociales*, 33(62).
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac). (2021, diciembre). *Impulsan Fechac e IHAU proyecto de hidroponía en Campestre Virreyes de Juárez*. https://fechac.org.mx/noticia-Hidroponia_Juarez
- Garrocho-Rangel, C. F., y Brambila-Paz, C. (2007). Satisfacción de las beneficiarias con el Programa de Desarrollo Humano Oportunidades. Una evaluación cualitativa. *Economía, sociedad y territorio*, 8(28), 921-964.
- Meraz, M. A., Cardoso, M. A., Reyes, V., y Ostiguín, R. M. (2018). Evaluación cualitativa: Una alternativa para la praxis de enfermería. *Cultura de los cuidados*, (51), pp. 160-168.
- Nirenberg, O., Brawerman, J., y Ruiz, V. (2010). *Programación y evaluación de proyectos sociales: Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Paidós.
- Peña, S., Romo, M. L., Martínez, V., y Córdova, G. (2022a). *Modelo Integral de Desarrollo Social Midas 2.0* [Mimeo]. El Colef; Fechac.
- Peña, S., Romo, M. L., Martínez, V., y Córdova, G. (2022b). *Reporte de entrevistas. Proyecto Modelo Integral de Desarrollo Social Midas* [Mimeo]. El Colef; Fechac.
- Piñeiro, E. (2015). Observación participante: Una introducción. *Revista San Gregorio*, 80-89. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/116/72>
- Red de Coaliciones Comunitarias México. (2018, diciembre). *Taller de estrategias para la formación de coaliciones comunitarias enfocadas en la prevención del abuso de sustancias adictivas* [Diapositivas].
- Salud y Bienestar Comunitario (Sabic). (s.f.). *Misión de la organización*. <http://www.sabicac.org/mision-vision-y-valores/>
- Sánchez, R. (2013). La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados. En M. L. Tarrés (coord.), *Observar, escuchar, comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 93-124). El Colmex; Flacso. <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/mis/wp-content/uploads/sites/126/2020/11/texto-de-Sanchez-Serrano.pdf>

Conclusiones y aprendizajes

MARÍA DE LOURDES ROMO AGUILAR / SERGIO PEÑA

Este apartado integra la experiencia de El Colegio de la Frontera Norte (El Colef) como organización implementadora del Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas) para conocer la relación de los residentes con su entorno y a partir de ello incorporar nuevos elementos al planteamiento inicial del modelo. También se da cuenta de los aprendizajes obtenidos durante las actividades realizadas para el desarrollo de las capacidades logradas en la comunidad con miras a una vida plena, con nuevas opciones laborales desde la propia comunidad, con su capital social y político, empoderamiento y liderazgo y a través de acciones colectivas para construir un futuro mejor.

La experiencia de la organización implementadora del modelo

En términos generales, la oportunidad de participar en este proyecto de intervención social por parte de la organización implementadora fue de aprendizajes y satisfacción por los logros. El Midas permitió a los participantes del equipo poner en práctica los saberes teóricos y conceptuales. De entrada, el Midas 1.0 que la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac) presentó a El Colef era una guía de intervención social, producto de la experiencia y la práctica de la consultoría a cargo del desarrollo que carecía de un marco teórico-conceptual que diera elementos para identificar de qué manera las actividades generarían un cambio social. No existían parámetros para establecer el vínculo entre la teoría y la acción que pusiera a prueba ciertas hipótesis de cambio social. De manera consecuente, la tarea

inicial de la organización implementadora fue plantear un marco teórico-conceptual, ya que se partió de la idea que los éxitos en la práctica sin una teoría llegan a ser simplemente resultados fortuitos que carecen de una explicación lógica. Además, el vínculo entre la teoría y la práctica permite la elaboración de un modelo en el que se pueden generar indicadores de buenas prácticas y que el modelo sea replicable en otros contextos.

Con los aprendizajes que se adquirieron en este proyecto se identificaron problemas en el Midas tanto en lo teórico como en lo metodológico y en la implementación. La generación de guías de acción específicas para actividades y figuras relevantes del modelo por parte del equipo son una contribución esencial, ya que estas permitirán en el futuro que los promotores encargados de futuros modelos puedan no solo implementarlos, sino también documentar el proceso y producir nuevos aprendizajes para seguir calibrándolo. En la actualidad, el Midas 2.0, adecuado por la organización, se ha estado implementado por parte de la Fechac en otros contextos urbanos del estado de Chihuahua.

Un valor agregado de la experiencia es que vecinos/actores de la zona intervenida han apoyado con sus experiencias y testimonios a los residentes donde se lleva a la práctica el modelo. En resumen, el Midas representa un ejemplo de aprendizaje colectivo y social donde expertos y personas de la comunidad aprenden uno del otro.

Los residentes y su hábitat

Una de las metas del Midas fue que la comunidad desarrollara su capital social, empoderamiento y participación para transformar su hábitat. Si bien la colonia Campestre Virreyes ha logrado mejorar su entorno físico o hábitat de una manera sustantiva desde su fundación en 1959, transitando de una zona periférica y marginal a un área urbana consolidada con acceso casi universal a los servicios urbanos básicos tales como agua, drenaje y electricidad, desde el inicio de la intervención en 2018 se llevaron a cabo mejoras significativas en lo relacionado con el equipamiento del parque –juegos, iluminación, etc.– y se ha convertido en un punto nodal para el encuentro de la comunidad. La mejora de la infraestructura de banquetas y rampas surgió del diagnóstico, ya que se asocia con el derecho a la ciudad de los habitantes, en particular de aquellos cuya movilidad motriz es limitada y donde un buen número son adultos mayores.

La iluminación también fue un avance importante, no únicamente en el caso del parque, sino de la colonia en general; ya que los resultados muestran que las incidencias de violencia y delincuencia ocurren durante la noche y madrugada. Los espacios que requieren mejoras físicas corresponden a aquellas calles que colindan con la barda perimetral del aeropuerto; según los diagnósticos es una de las áreas más conflictivas y también donde se carece de infraestructura y equipamiento urbano. En este rubro se lograron grandes avances gestionados por la propia comunidad la cual, a partir del proyecto de muralismo en el que los vecinos junto con artistas locales se apropiaron del espacio, lo limpiaron y lo han transformado en arte colectivo, donde queda plasmada la historia de la comunidad; además, el espacio poco a poco se ha transformado en un espacio de convivencia.

Un reto importante al que la organización implementadora se tuvo que enfrentar de manera constante en las cuatro etapas del Midas fue el no generar expectativas por parte de la comunidad con respecto a que, aun cuando se identificaron en los diagnósticos algunos déficits en infraestructura y equipamiento, ni la Fechac ni El Colef iban a solventar estos déficits, sino que se trata de que a través de la agencia, el liderazgo, el capital social y la ciudadanía sustantiva formada y promovida de manera constante sea la propia comunidad quien realice las gestiones propias para atender esos temas.

Capacidades y capital humano

Este tema constituyó uno de los retos más importantes debido a que los niveles de capital humano son bajos en la comunidad de la colonia Campestre Virreyes. La media educativa de la colonia promedia 8.9 años de escolaridad; dos terceras partes solo cuentan con escolaridad primaria y secundaria. Únicamente 12 por ciento cuenta con grado universitario. Los bajos indicadores educativos afectan los índices de ingreso de la comunidad; los datos apuntan a que apenas una cuarta parte de los hogares tiene ingresos superiores a la línea de bienestar urbano que el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social establece como necesaria para acceder a alimentos y servicios urbanos básicos. El empleo apunta a ser precario para la mayoría de los residentes. Relacionado a esto, durante la intervención y con la colaboración de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se diseñaron programas de capacitación que conllevaron la creación de huertos urbanos, viveros, elaboración de conservas y preparación de alimentos nutritivos,

elaboración de cremas, entre otras cosas, buscando que los residentes sean más competitivos y mejoren su economía.

Sin embargo, para la realización de estas capacitaciones se presentaron varios retos, entre ellos que la zona de intervención no contaba con un espacio apropiado para realizar este tipo de actividades, las cuales se pudieron desarrollar solo por la buena disposición de algunos miembros de la comunidad que prestaron sus casas, lo que resolvió en gran medida el tema, pero también representó un obstáculo porque se dio el caso de que algunos de los vecinos no asistían a la casa donde se hacía la capacitación por no tener buena relación con el propietario o propietaria de la vivienda. El proyecto de huertos urbanos sigue operando después de la salida de la organización implementadora, lo cual resultó un logro significativo; los vecinos siguen difundiendo a través de las redes sociales la oportunidad de participar y adquirir saberes que les permitan producir alimentos frescos y nutritivos. Un mercado ambulante o *tianguis* opera en la colonia los fines de semana, lo que no solo representa un área de socialización sino también una estrategia para generar ingresos a los residentes.

Una cuarta parte de la población presenta cuadros de salud preoccupantes, se identificaron problemas relacionados con enfermedades cardiovasculares, como hipertensión y diabetes, entre la población de la tercera edad; aunque ya también empieza a aparecer en la población menor de 15 años. Estos desafíos de salud se relacionan con la alimentación y el ejercicio. Es importante diseñar una intervención no solo para cambiar hábitos de las personas a través de una educación alimenticia, sino también para mejorar el entorno físico –banquetas, espacios lúdicos, gimnasio, etc.– del hábitat para hacerlo más seguro donde los peatones puedan caminar y ejercitarse.

Capital social y político

Respecto al capital social y político conformado por aquellas redes sociales que están presentes en la comunidad y que tienen una función clave para la gestión de proyectos comunitarios se observó a lo largo de toda la intervención, en términos generales, una participación mínima de parte de los residentes. Cerca de 4.1 por ciento de las personas en los hogares asiste en algún tipo de actividad comunitaria y política. Aquellos que señalaron que participaban lo hacían en actividades enfocadas a la gestión de infraestructura para el mejoramiento físico de la colonia.

El equipo de El Colef consideró que la información derivada del segundo diálogo deliberativo era valiosa e importante para entender a la comunidad y los momentos difíciles que sigue enfrentando. Sin embargo, este ejercicio de memoria histórica pasa a ser más apropiado para que sea la temática y objetivo del primer diálogo deliberativo. En concreto, producto de la experiencia, se propone invertir las temáticas de los primeros dos diálogos deliberativos.

Además, si bien la memoria histórica resulta importante para generar información específica del lugar, no llega a ser suficiente para tener un mejor entendimiento de los procesos de desarrollo urbano. La información de la línea del tiempo debe ser contextualizada en lo nacional y local con los procesos sociopolíticos y económicos. Su contextualización permitiría que los participantes aporten información y que aprendan que su colonia o comunidad no es un lugar aislado, sino participe directo de una historia local y nacional. Por lo tanto, se recomienda que la organización implementadora haga una investigación previa del contexto para poder ayudar a los participantes con la reconstrucción de su propia historia.

El instrumento que se empleó para aproximarse al tema de empoderamiento de los participantes se simplificó y se volvió de utilidad como una forma para medir las diferencias antes y después de la intervención. En lugar de ser sometidos a un análisis factorial –que requiere una cantidad considerable de información–, los datos pueden analizarse por medio de una prueba estadística de diferencias de medias que es más apropiada para los casos donde existe un número reducido de casos.

Finalmente, y a pesar del enorme obstáculo que significó la pandemia que limitó en gran medida los trabajos con la comunidad, esta se mostró en todo momento participativa, entusiasta y con expectativas de mejorar.

Pertinencia de la evaluación y aportación del Midas

La implementación y evaluación del Midas en la colonia Campestre Virreyes ha sido de suma importancia porque permitió poner a prueba supuestos y calibrar el modelo, identificar qué funcionó y qué necesita cambiarse o adecuarse. El equipo de El Colef a cargo de la implementación del modelo documentó de manera detallada cada una de las etapas de intervención y los ajustes que se tuvieron que hacer para que el modelo operara de mejor manera y diera los resultados esperados.

La metodología del Midas 1.0 partió de una serie de supuestos que fueron puestos a prueba durante su ejecución en la colonia Campestre Virreyes; y que fueron corregidos en la versión Midas 2.0. A continuación se detallan estos supuestos y las modificaciones incorporadas en la nueva versión:

1. Se supuso que en las comunidades a intervenir existe estabilidad social, económica y política en el contexto general. Esto es difícil de sostener por la dinámica de cambio de los centros urbanos alentados por factores exógenos de tipo político-electoral y de salud, por lo que se debe tomar con cautela dicha determinación. En el contexto local, los factores político-electORALES interfirieron en la continuidad de la implementación del modelo, por ejemplo: la veda electoral previa a las elecciones locales y la toma de protesta de la nueva administración en el año 2021 complicó avanzar en las gestiones de proyectos que requerían de decisiones específicas que tocaban a la administración pública.
2. Se supuso a la comunidad como un ente homogéneo, cuyas características sociodemográficas, económicas, culturales y políticas son las mismas para todos sus miembros. El trabajo en campo mostró que durante la entrada a la comunidad y los procesos de diagnóstico iniciales del modelo es cuando pueden observarse las diferencias entre sus habitantes y que estas resultan clave para la definición de estrategias y acciones a seguir.
3. En la propuesta original del Midas se planteó crear más núcleos de acción comunitaria (NAC) hacia el final del proceso; sin embargo, esto duplicaría esfuerzos. Por esto, se recomienda trabajar con las organizaciones y comités de vecinos que sean aceptados y reconocidos por la comunidad misma. Esto no solamente haría el trabajo más efectivo, sino que también evitaría conflictos y competencias entre los grupos existentes y los nuevos NAC.
4. No se previeron contingencias. La emergencia sanitaria causada por la pandemia por COVID-19 se interpuso en la implementación del Midas. Las normas sanitarias hicieron imposible el trabajo cara a cara con la comunidad, por lo que las actividades se complicaron por casi 12 meses. La pandemia ocurrió en la etapa 3, implementación de acciones y proyectos, cuando era crucial el trabajo en campo con la comunidad. Este contexto sanitario no hizo posible, entre otras cosas, la participación de la Federación Mexicana de Asociaciones Privadas (FEMAP)

y el apoyo a la salud comunitaria, dado que sus prioridades cambiaron y sus recursos materiales y humanos se enfocaron en priorizar y atender aspectos relacionados con el COVID-19. Ello derivó en la búsqueda de alternativas para continuar el trabajo con la comunidad, recurriendo a medios virtuales para consultas, información a través de redes sociales y reuniones de talleres y capacitación con número reducido de personas. Dada esta experiencia, es necesario considerar estrategias alternativas en caso de contingencias.

5. Los diagnósticos territoriales y hogares-familia son instrumentos importantes para hacer una radiografía y diagnóstico inicial de la comunidad para identificar problemas que puedan ser atendidos en un horizonte de tiempo más allá del Midas. Sin embargo, la encuesta hogares-familia no representa un buen instrumento para hacer inferencias de cambio que pudieran ser atribuidas al Midas. Además, los cambios podrían monitorearse a través de los datos del Censo de Población que produce el Instituto Nacional de Estadística y Geografía o los conteos de población y vivienda intercensales que la misma institución realiza para actualizar los datos. Una evaluación cualitativa como la que realizó El Colef sería un mejor instrumento.
6. El Midas 1.0 contemplaba un solo promotor para toda la comunidad, esto hace complicado el seguimiento en la comunicación y efectividad de las acciones, por ello la recomendación es que haya un promotor general que coordine a otros promotores, quienes se deberán asignar a partir de una zonificación de cada comunidad en cuestión. Esta estrategia deberá atender las diferencias dentro de la comunidad que se deben identificar en la etapa de diagnóstico.
7. El Midas parte del supuesto de que toda la comunidad va a ser impactada por la intervención de las acciones y proyectos; sin embargo, la implementación mostró que solamente un grupo de la comunidad participa de manera regular y se beneficia de las acciones y proyectos. Esto lleva a que no exista una diferencia estadística en los resultados de las escalas de vinculación y empoderamiento. Por esto, se aconseja que las escalas de empoderamiento y vinculación se apliquen a las personas que participan en los programas y proyectos al inicio y al final, y que sean las OSC las que las incorporen como parte de su evaluación.
8. El Midas 1.0 presenta de manera general las definiciones de capital social, agencia y empoderamiento, y participación; derivado de ello los instrumentos para evaluar estos elementos en la comunidad no

son eficientes. El cambio específico realizado en Midas 2.0 fue la integración de un marco conceptual-metodológico de estos conceptos clave con la modificación en los instrumentos para su evaluación antes y después de la intervención.

Uno de los aportes más importantes fue la de vincular un modelo de intervención meramente práctico con un cuerpo teórico que permite no solo documentar y tener un marco explicativo de la intervención, sino también aportar ideas y acciones que no estaban contempladas y que funcionaron muy bien; por ejemplo, la feria de servicios. Esto incrementa la probabilidad de éxito de la intervención.

La implementación y evaluación del Midas permitió también producir materiales didácticos en la forma de manuales con la aplicación y documentación de los impactos comunitarios del modelo. Las personas u organizaciones que en el futuro se encarguen de llevar a cabo el Midas tendrán a su disposición una memoria de los aprendizajes y materiales que les faciliten implementar el modelo sin necesidad de adquirir saberes y capacidades muy especializadas. El *Manual Midas 2.0* es un instrumento de divulgación que permitirá a otras instituciones del sector social y/o gubernamental poner en funcionamiento este modelo en diversos contextos; el mismo será promovido y difundido por la Fechac.

Finalmente, la mejor evidencia de la importancia de documentar, evaluar y generar procesos claros es el poder replicar el Midas en otros contextos y espacios. En la actualidad, el equipo de la Fechac está replicando el modelo en Riberas del Bravo que es otra colonia marginal en el oriente de Ciudad Juárez. De acuerdo con testimonios del personal a cargo de la implementación, el modelo está operando como se espera y haciendo mínimas adecuaciones que se ajustan al contexto local. Varias de las mismas OSC están participando y valiéndose de la experiencia adquirida de manera previa en Campestre Virreyes.

El Midas representa una propuesta de intervención cuyo objetivo reside en incentivar el desarrollo comunitario; en él se establecen una serie de pasos, acciones y actividades para promover este en las comunidades. El Midas 2.0 es resultado del proyecto de implementación y evaluación aquí descrito; la Fechac tiene el objetivo de impulsar el uso de este modelo en diferentes territorios, buscando impactar en diversas comunidades y convertirse en una contribución al conocimiento en términos de intervención comunitaria.

La implementación del Midas en la colonia Campestre Virreyes tuvo un impacto económico, social y ambiental, ya que permitió a diversos grupos comunitarios mejorar su capital social y movilizarse para el mejoramiento de ciertas áreas de su vida cotidiana, por ejemplo: se pavimentaron algunas calles a partir de la gestión de grupos comunitarios que se organizaban en el contexto del modelo, se mejoró la barda perimetral del aeropuerto que colinda con la colonia a través de la participación de personas interesadas y se iniciaron las gestiones para la construcción de un centro comunitario en un terreno gestionado ante las autoridades por la propia comunidad, entre otras acciones.

Semblanzas

Gustavo Córdova Bojórquez

Doctor en Ciencias Sociales con especialidad en Relaciones de Poder y Cultura Política por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), nivel II. Entre sus publicaciones destacadas se encuentran los libros: en coautoría con María de Lourdes Romo Aguilar, *Gobernanza urbana y metropolitana: La experiencia de los institutos de planeación en México* (El Colegio de la Frontera Norte [El Colef] e Instituto Municipal de Investigación y Planeación [IMIP], 2022); *Sustentabilidad hidroagrícola en la era global: Una alternativa para el Valle de Juárez, Chihuahua* (El Colef, 2020); y *La ciudad y sus actores: La sustentabilidad del agua en Ciudad Juárez* (El Colegio de Chihuahua, 2014). Actualmente es profesor-investigador adscrito a la Unidad Ciudad Juárez de El Colef.

gcordova@colef.mx

Verónica Martínez Flores

Doctora en Filosofía con orientación en Trabajo Social y Políticas Comparadas de Bienestar Social por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Miembro del SNII, nivel I. Entre sus publicaciones recientes se encuentra, en coordinación con Alejandro Ernesto Vázquez Martínez, el libro *Diálogos interdisciplinarios desde los estudios del discurso* (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez [UACJ], 2024). Entre sus temas de investigación se encuentran: política social, planificación, estudios del discurso y formación en el trabajo social. Además, ha implementado diversos proyectos de intervención para la atención de las personas en situación de vulnerabilidad. Actualmente es profesora-investigadora en la UACJ y coordinadora de la Maestría en Trabajo Social.

veronica.martinez@uacj.mx

Sergio Peña

Doctor en Planificación Urbana y Regional y maestro en Relaciones Internacionales por la Universidad Estatal de Florida. Licenciado en historia por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Miembro del SNII, nivel III. Su publicación más reciente es el artículo «Planning Practice and the Planning Profession in Mexico» (*Planning Practice & Research*, 2023). Actualmente es profesor-investigador en El Colef y coeditor en jefe de la revista *The Journal of Borderlands Studies*.

spena@colef.mx

Ivonne I. Ramírez Navarro

Doctorante en Ciencias Sociales en el área de Estudios Regionales de El Colef. Maestra en Acción Pública y Desarrollo Social por El Colef y licenciada en Sociología por la UNAM. Su publicación más reciente es el capítulo «La acción pública del Instituto Municipal de Investigación y Planeación a través de su vinculación política-técnica», en el libro *Reflexiones sobre acción pública*, (Universidad Autónoma de Chihuahua, 2022), coordinado por Celia Sarabia y Jesús Javier Peña Muñoz.

raniviran@gmail.com

María de Lourdes Romo Aguilar

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana y maestra en Administración Integral del Ambiente por El Colef-Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada. Miembro del SNII, nivel II. Entre sus publicaciones más recientes se encuentran, en coautoría con Sergio Peña, el capítulo «Urban Planning and the Protection of Green Spaces for Climate Change Adaptation in Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico», en el libro *The Protection of Green Spaces for Climate Change Adaptation: Planning Systems, Policies and Instruments* (Routledge, 2025), coordinado por Maciel J. Nowak; y el artículo «Vulnerabilidad a riesgos y actores sociales: ¿Configuración recíproca? Estudio de caso en Ciudad Juárez, Chihuahua» (*Perspectiva Geográfica*, 2023). Desde 1996 se desempeña como profesora-investigadora de El Colef, actualmente adscrita a la Unidad Ciudad Juárez.

lromo@colef.mx

*Intervención social y desarrollo comunitario:
La experiencia del Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas)*
Edición al cuidado de la Coordinación de Publicaciones
de la Dirección General Editorial
de El Colegio de la Frontera Norte,
10 de diciembre de 2025.

Para comentarios, enviarlos a:
cpublicaciones@colef.mx



El Modelo Integral de Desarrollo Social, denominado «Midas», fue desarrollado conceptualmente en una primera versión por la Fundación del Empresariado Chihuahuense (Fechac). A petición de la Fechac, el Midas fue implementado durante el período 2018-2021 en la colonia Campestre Virreyes, de Ciudad Juárez, Chihuahua. El objetivo de la intervención social fue documentar los aprendizajes para calibrar y mejorar el Midas para hacerlo replicable en otras comunidades y con mayor probabilidad de éxito. Un elemento fundamental en el modelo es la participación ciudadana como el motor que induce un cambio social en la comunidad. Elementos centrales de la participación fueron la formación de capital social, liderazgo y empoderamiento de los habitantes de la zona intervenida, de los cuales se espera que, en cierto momento, puedan encontrar alternativas que orienten de mejor manera su desarrollo individual y social, en su papel de gestores de su propio desarrollo. En suma, lo que se presenta en este libro es un proceso de aprendizaje social que parte de una idea conceptual de desarrollo comunitario y que los aprendizajes en la práctica permiten afinar de mejor manera el concepto y modelo de intervención social.

