



UNA METODOLOGÍA SISTEMATIZADA Y PROBADA PARA GENERAR CAPACIDADES DE COLABORACIÓN: EL CASO DE LA RED SUMARSE Y VÍA EDUCACIÓN

Rodrigo Villar
Gemma Puig
Mariana Cházaro

Agradecimientos

Este caso fue desarrollado por el equipo del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil A. C. (CIESC), en el contexto del proyecto Rutas para fortalecer, y forma parte de una investigación sobre el fortalecimiento de capacidades para la colaboración, la evidencia, la adaptación y el impacto. Estuvo liderado por Rodrigo Villar y contó con el apoyo de Gemma Puig y Mariana Cházaro.

Agradecemos el apoyo de Citibanamex, Corporativa de Fundaciones, Fundación FEMSA, Nacional Monte de Piedad, Fundación Quiera y las valiosas contribuciones del equipo de Vía Educación.



Introducción

La Red SumARSE es una red de empresas de Nuevo León, México, que tienen programas de responsabilidad social empresarial (RSE). En 2003 inició sus actividades y, en el curso de los años, ha variado su propósito. Si bien los primeros años los dedicaron a la capacitación de su membresía en materia de RSE, a raíz del paso devastador del huracán Alex, en el 2010, y de la compleja situación de inseguridad que se vivía en esos años, la red se concentró en buscar respuestas para las comunidades más afectadas. Más que orientar sus esfuerzos hacia una respuesta inmediata dirigida a dar solución a cuestiones materiales (comida, agua, ayuda para vivienda), como suele pasar ante este tipo de crisis, y conscientes de que esta ayuda humanitaria ya estaba siendo suministrada por otros actores, las empresas que conforman la red llegaron a la conclusión de que el desarrollo de una solución más sostenible, con una visión de largo plazo constituiría una aportación más útil. En este sentido, su propuesta fue apoyar a las comunidades en la construcción de capacidades cívicas que les permitieran establecer las bases para el desarrollo de comunidades sostenibles.

Vía Educación fue la organización seleccionada para diseñar y ejecutar el programa. Con una larga experiencia en educación para la ciudadanía, Vía Educación adaptó sus metodologías para el trabajo comunitario y, con el tiempo, desarrolló lo que se convertiría en la metodología de Participación Ciudadana Autogestiva. En una primera fase de la Red SumARSE (2011-2014), denominada Iniciativa 1.0, el proyecto se implementó en tres comunidades. En una segunda fase o iniciativa 2.0 (2015-2020), con apoyo de USAID, amplió su alcance a seis comunidades.

Las intervenciones realizadas en estas dos primeras fases sirvieron como base para sistematizar una metodología de educación para la ciudadanía democrática y para elaborar un manual. La metodología pone en el centro la formación de capacidades cívicas locales, a través del aprendizaje activo orientado a la solución colaborativa de problemas comunitarios. En el siguiente apartado se describe brevemente la evolución de la Red SumARSE y se pone énfasis en la metodología de participación ciudadana autogestiva desarrollada por Vía Educación.



Vía Educación, 2023,
Taller Cohesión Grupal
Alumnos Psicología UMM

1. La Red SumaRSE: del intercambio de experiencias entre pares al proyecto colaborativo

El origen de la Red SumaRSE se remonta al año 2003, cuando un grupo de personas encargadas del área de responsabilidad social empresarial de diversas empresas de Monterrey decidieron intercambiar información sobre sus iniciativas y formas de estructurar sus programas y aprender unas de otras, en sesiones trimestrales.¹ Además del intercambio entre pares, la red contó también con el apoyo de personas expertas en el tema para orientar sus procesos de fortalecimiento. Con el tiempo, la participación y el interés en las sesiones de intercambio disminuyó, pero ya había promovido un ambiente de confianza, colaboración y solidaridad que, tras el devastador paso del huracán Alex en 2010 y ante la necesidad de apoyar a las familias afectadas de Monterrey, se retomó con calidad de urgencia (Portales, s. f.).

¹ Entre las empresas que participaron al inicio están Alfa, Axtel, BAT, Cemex, Frisa, HEB, Gas Natural y Femsa (Portales, s. f.).

Con el apoyo de la Escuela de Graduados en Administración Pública (EGAP) del Tecnológico de Monterrey, las empresas que integran la Red SumaRSE iniciaron un intenso proceso de planeación estratégica para apoyar a las colonias más afectadas por el huracán.

El análisis mostró que el grueso de los recursos se estaba destinando a atender lo urgente: vivienda, infraestructura, etc.; sin embargo, éstos solamente eran paliativos que no atendían las condiciones de riesgo que habían hecho que el impacto de Alex fuera mayor. El análisis mostró que las colonias más afectadas se encontraban muy marginadas, y era donde se presentaban índices de violencia e inseguridad más elevados, por lo tanto, se tenía que trabajar en algo más estructural y estratégico. (Portales, s. f.).

Ese algo “más estructural y estratégico”, en lo cual los miembros de la Red SumaRSE consideraron que debían centrar sus esfuerzos para desarrollar una propuesta de largo plazo, fue la “construcción del tejido social y la generación de capacidad cívica o participación democrática”. Fue una apuesta arriesgada e innovadora que buscó atender los problemas desde una

1. La red sumarse: del intercambio de experiencias entre pares al proyecto colaborativo

perspectiva que fuera más allá del apoyo material y centrara sus esfuerzos en la creación de capital social y la generación de capacidades para promover procesos organizativos y proyectos participativos orientados a resolver problemas prioritarios en las comunidades. “El análisis realizado daba muestra de cómo los temas de inseguridad y poca participación ciudadana se complementaban entre sí.” (Portales, s. f.).

Con este diagnóstico, la Red Sumarse inició una nueva fase y se dedicó a generar las condiciones para hacer posible un



Vía Educación, 2023, *Arranque de Comité*

proyecto colaborativo a desarrollarse en tres colonias del área metropolitana de Monterrey.² Para llevar a cabo este proyecto, era necesario conseguir fondos y establecer un mecanismo que permitiera administrarlo, atraer nuevos miembros a la red, identificar una organización calificada para realizarlo e instaurar una estructura de gobernanza que fuera responsable de la toma de decisiones, el seguimiento, la evaluación y la comunicación de los resultados.

Para atraer nuevos miembros y fondos, cada una de las empresas se comprometió a invitar a la red a tres nuevos aliados que aportaran recursos económicos a un fondo común. La tarea era difícil, pues no sólo se trataba de movilizar recursos hacia un proyecto un tanto intangible y cuyos resultados no serían fáciles de concretar, sino que también buscaba apoyo para inversiones de largo plazo. Sin embargo, la legitimidad de las empresas de la red, el empeño de sus miembros y la apuesta por un proyecto orientado al bienestar de comunidades vulnerables contribuyeron a los buenos resultados. Al final, el lanzamiento del proyecto, denominado Iniciativa 1.0, contó con la participación de veinticinco empresas.³

² Las comunidades seleccionadas fueron: El Realito, en Guadalupe; La Ermita, en Santa Catarina; y Riberas de Capellanía, en García. (Portales, s. f.)

³ Las empresas que participaron en este lanzamiento fueron: ALFA, Arca, Axtel, Banorte, Cemex, Club de Béisbol Monterrey, Club de Fútbol Monterrey Rayados,

1. La red sumarse: del intercambio de experiencias entre pares al proyecto colaborativo

Luego de un proceso de deliberación, la organización seleccionada para la ejecución del proyecto fue Vía Educación, una organización de la sociedad civil de Monterrey, creada en el 2005, cuya misión es “generar oportunidades para el desarrollo social sostenible a través del diseño, implementación, evaluación y diseminación de estrategias educativas”. Su amplia trayectoria en la movilización de agentes de cambio en escuelas y comunidades hizo de Vía Educación la entidad idónea para liderar un proyecto orientado a la construcción de tejido social y a la generación de capacidades para la participación democrática.

Vía Educación trabajó en conjunto con Investigación y Educación Popular Autogestiva A.C. (IEPAAC), una organización con sede en Yucatán que cuenta con una trayectoria muy importante en la atención y contención de crisis derivadas de catástrofes. El rol de IEPAAC fue el de diseñar e implementar en las comunidades los procesos de respuesta ante situaciones de crisis derivadas de la contingencia por el huracán Alex.

Para definir los mecanismos de gobernanza del proyecto, la red estructuró diversos comités. El comité de iniciativa, evaluación y medición fue el encargado de acompañar y dar segui-

Constructora Maiz Mier, Cuauhtémoc Moctezuma, Femsa, Frisa Industrias, Fuerza Regia, Fundación Deacero, Fundación Soriana, Gamesa-Quaker, Grupo Senda, Navistar México Planta Escobedo, Promotora Ambiental (pasa), Pinturas Osel, Sinergia Deportiva, Vitro, Vivaaerobus y XIGNUX (Portales, s. f.)

miento al proceso de implementación; el comité de administración, por su parte, fue el responsable de la gestión del proyecto y la administración de los recursos. Este comité, a su vez, seleccionó a Comunidar —una fundación comunitaria con sede en Nuevo León— como la entidad encargada de recibir los recursos, pues consideraron que era preferible que una entidad especializada en estos temas se hiciera cargo de la tarea que elegir a una de las empresas de la red para hacerlo. El comité de comunicación fue el encargado de la comunicación interna entre las empresas que conforman la red y la comunicación externa con diversos actores. Por su parte, el comité de fortalecimiento, formación y desarrollo se encargó de atraer nuevas empresas y ofrecer espacios de formación y fortalecimiento en el campo de la responsabilidad social empresarial (Portales, s. f.).

Factores que contribuyeron al éxito de la iniciativa

En opinión de Luis Portales, investigador del Centro de Estudio sobre el Bienestar de la Universidad de Monterrey (UDEM) y encargado de la sistematización de la Red Sumarse, el éxito que tuvo la Iniciativa 1.0 se debió a

varios factores. Uno fue la “capacidad para colaborar de manera constante” y la de atraer de forma continua a empresas y organizaciones de la sociedad civil a la iniciativa. Un segundo factor fue la “humildad” y el “dejar de lado cualquier tipo de egos, al entender que se estaba trabajando por un bien mayor”, lo cual derivó en que la iniciativa no llevará los nombres de las empresas que conforman la red. Finalmente, un tercer factor fue la “capacidad de hacer que las cosas sucedan”, la cual se vio reflejada en la procuración de los recursos y en el convencimiento que lograron a favor del proyecto tanto al interior de sus propias empresas, como de las otras que invitaron a participar (Portales, s. f.).

2. Las iniciativas 1.0 y 2.0 de la Red SumaRSE

Con las condiciones favorables para arrancar, la Iniciativa 1.0 comenzó a operar a mediados del 2011, tan solo siete meses después del paso del huracán Alex. Para su desarrollo se plantearon dos figuras diferenciadas: la Red SumaRSE, que sería la encargada de la relación con las empresas y los organismos públicos, y la Red Comunitaria, encargada de los procesos de desarrollo comunitario en las colonias (Portales, s. f.). Por su parte, Vía Educación fue la organización que tuvo a su cargo el diseño de la metodología de participación ciudadana autogestiva y la capacitación de las personas facilitadoras que dieron acompañamiento a los procesos organizativos en las colonias y al diseño y la implementación de los proyectos. Esta organización también se encargó de dar seguimiento, evaluar y sistematizar las intervenciones. Si bien Vía Educación ya tenía experiencia en el ámbito de la educación ciudadana democrática, tanto en escuelas y comunidades educativas, como en empresas y con grupos de personas adultas y jóvenes, tuvo que adaptar su metodología para el contexto de trabajo con “comunidades

abiertas, con ciudadanos que tienen problemas comunes pero que no tienen una visión común de cómo enfrentarlos”.⁴

Las comunidades tenían características muy diversas. Una era de reciente creación y su población la conformaban sobre todo personas migrantes jóvenes, con poco arraigo y limitado capital social. Otra, que tenía más de cincuenta años de haberse constituido y era producto de la ocupación ilegal del lecho de un río, estaba integrada sobre todo por personas adultas mayores. Finalmente, otra comunidad, que se encontraba a espaldas de una montaña, estaba constituida por familias con hijos e hijas adolescentes. Lo que las tres comunidades compartían era la alta marginación y vulnerabilidad, así como altos niveles de inseguridad y violencia.⁵

Los primeros seis meses de la Iniciativa 1.0 se dedicaron a la preparación del equipo de Vía Educación, a la adecuación de la metodología y a la formación de las personas facilitadoras que trabajarían directamente en las comunidades. Posteriormente, entre enero de 2012 y junio de 2014, se desarrolló el trabajo de intervención en las tres colonias. En el primer semestre de 2014, de forma paralela a la intervención, se sistematizó y ajustó la

metodología, lo cual sería de gran utilidad en la siguiente fase. En términos cuantitativos, los resultados de la Iniciativa 1.0 fueron los siguientes: se crearon 58 grupos, con la participación de 458 “transformadores sociales”. Los grupos realizaron 172 proyectos y actividades en las que participaron 5400 personas de las diferentes colonias (Portales, s. f.).

Al finalizar la Iniciativa 1.0, la Cátedra Cemex-Tecnológico de Monterrey para el Desarrollo de Comunidades Sostenibles hizo

una evaluación sobre la Red Sumarse y las iniciativas de la Red Comunitaria. Uno de los objetivos de la evaluación fue contribuir a la definición de la agenda futura de la red y generar insumos para incluirlos en los procesos de intervención comunitaria. En la evaluación se destacaron varios aspectos positivos del trabajo realizado. Uno de ellos fue el valor estratégico de orientar el



Vía Educación, 2023, Proyecto CPTED Fase 1

2. Las iniciativas 1.0 y 2.0 de la red sumarse

⁴ Tomado de entrevista a Armando Estrada, director Vía Educación, realizada el 31 de marzo del 2023.

⁵ *Idem.*

trabajo a la construcción de ciudadanía para detonar el desarrollo sostenible. Asimismo, se menciona el impacto positivo que tuvo la intervención en las personas involucradas y el importante papel de las y los facilitadores en la formación de grupos y en el acompañamiento para el diseño y la ejecución de los proyectos. También se mencionan algunos desafíos que sería importante resolver en una siguiente fase; entre ellos, la necesidad de documentar la intervención, profundizar en los auto-diagnósticos comunitarios, establecer una mayor coordinación con otros actores locales e incorporar enfoques de sostenibilidad en las actividades realizadas por los grupos. Las personas evaluadoras también hicieron algunas recomendaciones como, por ejemplo, ampliar el alcance de la iniciativa a otras colonias del área metropolitana de Monterrey, incorporar proyectos de plan de vida en los procesos de generación de capacidades y “estandarizar el modelo de intervención, la metodología de trabajo, la estrategia de difusión y branding de Red Comunitaria.” (Centro Cemex-Tec, 2014). Esta última recomendación se convertiría en un componente clave durante la segunda fase.

Con base en la evaluación, la Red Sumarse y Vía Educación diseñaron la segunda fase: la Iniciativa 2.0. El propósito de esta nueva fase fue “consolidar un modelo de desarrollo comunitario sostenible que contribuya a mejorar la seguridad ciuda-

dana.” (Via Educación; SumarRSE; USAID, s. f.). Para esto se propusieron tres objetivos específicos:

1. Fortalecer las capacidades y habilidades de los ciudadanos que conforman las seis comunidades de intervención del programa para dotarlos de herramientas que les permitan mejorar su entorno.
2. Desarrollar alianzas y colaboraciones con diferentes actores para maximizar el impacto social a través del desarrollo de comunidades sostenibles.
3. Consolidar y diseminar un modelo replicable de prevención social de la violencia y la delincuencia.

En esta segunda fase, el alcance se amplió a seis comunidades urbanas del área metropolitana de Monterrey⁶ y se planteó una duración de cinco años. A diferencia de la primera, que se

⁶ La Iniciativa 2.0 abarcó seis polígonos. Cuatro de estos fueron nuevas comunidades (Cima de las Mitras y Lomas de la Fama, en Santa Catarina; Constituyentes de Querétaro I y III, en San Nicolás de los Garza; Ciudad CROC – Xochimilco, en Guadalupe; y Lázaro Cárdenas, en Monterrey. Las otras dos fueron comunidades que participaron en la Iniciativa 1.0 (La Ermita, en Santa Catarina y Riberas de Capellanía, en García).

2. Las iniciativas 1.0 y 2.0 de la red sumarse



Vía Educación, 2023, *Proyecto CPTED Fase 1*

facilitar la ampliación del alcance y el desarrollo del nuevo componente. Vía Educación volvió a ser la organización responsable del desarrollo de los dos componentes de la iniciativa.

El primer componente se realizó con base en la metodología de participación ciudadana autogestiva, diseñada por Vía Educación —que está orientada al desarrollo de capacidades individuales y colectivas para promover la creación de organizaciones, fortalecer la cohesión social y la participación en las comunidades—, a la que se le hicieron algunos ajustes, derivados de los aprendizajes de la primera fase.⁷ Esta metodología

centró únicamente en la intervención de campo, en esta nueva fase, el componente de intervención en las comunidades seleccionadas se complementó con uno orientado a la “sistematización, consolidación y diseminación del modelo de intervención en otros estados de México.” (Via Educación; SumarRSE; USAID, s. f.). En esta nueva fase, además de los recursos aportados por las empresas, USAID aportó recursos adicionales para

⁷ En este caso nos enfocaremos en la metodología de participación ciudadana autogestiva, la cual se explicará con mayor detalle en la próxima sección. El otro modelo aplicado en la intervención fue el de Prevención de la Violencia y la Delincuencia (Modelo *ROLE*, por su nombre en inglés: *Resources, Options, and Freedom of Choice*) el cual se implementó los dos últimos años con el apoyo de la entidad consultora ProSociedad. Entre las herramientas utilizadas por este modelo para medir las escalas de riesgo de conductas violentas y la percepción de la violencia se utilizaron el Youth Targeting Tool (YTT) y la escala de impulsividad BIS-11 (Centro Cemex-Tec, 2020).

contempló el apoyo de personas facilitadoras que fueron contratadas por Vía Educación para guiar los procesos de formación de capacidades cívicas en las comunidades, promover y acompañar la formación de grupos, el diseño y la implementación de proyectos participativos, la vinculación con aliados y el desarrollo de estrategias de sostenibilidad. El propósito del segundo componente, que también estuvo a cargo de Vía Educación, fue sistematizar el proceso de intervención para generar un modelo replicable y un manual para facilitar la disseminación de la metodología y la capacitación de nuevos actores en otros estados de la república (Via Educación; SumarRSE; USAID, s. f.).

2. Las iniciativas 1.0 y 2.0 de la red sumarse

En los cinco años que duró la Iniciativa 2.0 se capacitó a 83 grupos comunitarios, los cuales desarrollaron 98 proyectos participativos, generaron 152 alianzas, movilizaron alrededor de 38 000 dólares, en servicios o en especie, e impactaron directamente a 30 140 personas en las diferentes comunidades. En los procesos de capacitación participaron 1 419 personas, de las cuales 196 obtuvieron el grado de “transformadores sociales” o fueron personas que implementaron la metodología en al menos dos proyectos participativos.

Además, se formaron cuatro comités participativos con representantes de los diferentes grupos comunitarios (Via Educación, 2020). Estos comités fueron mecanismos que tenían un doble propósito. Por un lado, buscaban consolidar los aprendizajes metodológicos por medio de equipos de liderazgos locales integrados por las personas de las comunidades, para que al término de la intervención estuvieran familiarizadas con los principios metodológicos y comprometidas con el desarrollo de proyectos participativos en el futuro. Por otro lado, los comités también fueron muy relevantes a la hora de documentar experiencias que permitieran enriquecer la sistematización. Los Comités estuvieron conformados por personas comprometidas de la comunidad, típicamente los llamados Transformadores Sociales que además tuvieron la iniciativa de promover más proyectos y vincularse entre sí.

En relación con el componente de sistematización y disseminación, Vía Educación elaboró un manual en el que se plasma el Modelo de intervención de la Red Comunitaria y que recoge los aprendizajes de ambas iniciativas. Asimismo, diseñó diversos materiales complementarios para la disseminación y réplica del modelo, que incluyen videos y material de capacitación. Finalmente, con el apoyo de Comunalía (la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México) y de empresas con programas

de responsabilidad empresarial, desarrolló también varias sesiones de capacitación y participó en diferentes foros en los que difundió el modelo. Así, fueron 172 organizaciones en siete ciudades de cinco estados de la república las que participaron de este esfuerzo de diseminación y réplica del modelo (Vía Educación, 2020).



Vía Educación, 2023, Sesión Tres

3. La metodología de participación ciudadana autogestiva: momentos, pasos y ciclos

Uno de los grandes aportes de Vía Educación al campo del fortalecimiento de las capacidades cívicas locales para lograr una ciudadanía democrática fue la sistematización que hizo del proceso de ocho años de intervenciones comunitarias en el marco de la Iniciativa 1.0 y 2.0 de la Red Sumarse y el *Manual de apoyo a procesos de implementación*, que reúne los aprendizajes obtenidos (Vía Educación, 2018). Este manual no sólo muestra el desarrollo de las intervenciones en el marco del proyecto de la red, sino que facilita el trabajo para quienes quieran realizar procesos similares en otros contextos. En la introducción se menciona que el Manual:

está dirigido a equipos interesados en implementar procesos similares, principalmente desde organizaciones de la sociedad civil, gobiernos, empresas, instituciones educativas y organizadores comunitarios.

Su contenido ha sido pensado como un apoyo para quienes realizan labores de facilitación y acompañamiento formativo a grupos comunitarios en situación de vulnerabilidad social. Ofrece una ruta integrada por seis momentos y once pasos, denominada Metodología de participación ciudadana autogestiva. Ésta se orienta al desarrollo de capacidades ciudadanas a través del diseño e implementación de proyectos de mejora, con énfasis en la prevención de la violencia y la delincuencia. (Via Educación, 2018)

3. La metodología de participación ciudadana autogestiva: momentos, pasos y ciclos

La metodología de participación ciudadana autogestiva es una propuesta basada en el aprendizaje activo que busca la generación de capacidades cívicas para promover la democracia a nivel local a través de la participación en procesos organizativos y el desarrollo de proyectos orientados a la solución de problemas. La idea es que la gente no se limite “a ver los problemas desde la barrera, sino que se involucren en asuntos de su comunidad que puedan transformar”.⁸ En el centro de esta propuesta está la colaboración en varios niveles: entre personas

de una comunidad formando grupos y desarrollando proyectos, entre redes de grupos de una comunidad, y de estos con diversos actores (gobiernos locales y empresas. Para lograr estos diferentes niveles de colaboración, la metodología postula la necesidad de generar, fortalecer y consolidar sus capacidades individuales, colectivas y relacionales para formar grupos, desarrollar proyectos y establecer vínculos con diferentes actores. Para ello, propone una ruta flexible que permita a las personas de las comunidades:

- Asumirse como agentes de su propio bienestar, con la capacidad de reconocer problemas y generar proyectos específicos de mejora.
- Aprender a vincularse con las autoridades y ejercer su poder ciudadano mediante la gestión, la colaboración y la rendición de cuentas (se entiende que la organización y el trabajo ciudadano no deben sustituir el cumplimiento de obligaciones por parte de las autoridades e instituciones).
- Organizarse con distintos actores sociales como una condición para construir tejido social y generar corresponsabilidad (Via Educación, 2018).

⁸ Tomado de entrevista a Armando Estrada, director de Vía Educación, realizada el 31 de marzo del 2023.

Se proponen cuatro tipos de actores para intervenir en el proceso:

- **Facilitadores:** son las personas encargadas de ayudar a detonar los procesos comunitarios, guiar la formación de capacidades y acompañar a los grupos en el desarrollo de sus proyectos. En el caso de la Red SumARSE, las personas facilitadoras tenían experiencia en el ámbito del desarrollo comunitario y fueron seleccionadas y contratadas por Vía Educación.
- **Transformadores sociales:** son personas de la comunidad que han concluido al menos dos de los ciclos propuestos por la metodología y logran un nivel alto de capacidades. Ello les permite actuar como facilitadoras en nuevos procesos dentro de sus comunidades.
- **Participantes:** son las personas de la comunidad que conforman los grupos y proponen los proyectos.
- **Red de apoyo:** son los diversos actores locales y las instituciones que se vinculan, articulan y apoyan los proyectos elaborados por los grupos comunitarios (Vía Educación, 2018).

El modelo enfatiza la importancia de desarrollar en las personas participantes las siguientes competencias ciudadanas a través de la experiencia participativa tanto en el trabajo con grupos como en el desarrollo de proyectos:

- **Convivencia pacífica** (identidad colectiva y sentido de comunidad; relaciones de confianza y cohesión; comunicación efectiva; resolución no violenta de conflictos).
- **Empatía** (identificación afectiva ante las condiciones de vida y los problemas de otras personas; juicio crítico con base en un enfoque de derechos; desnaturalización de la violencia).
- **Deliberación democrática** (equidad en las relaciones; comunicación efectiva; diálogo y argumentación; toma de acuerdos y consensos).
- **Participación** (reconocimiento de la participación social como un derecho fundamental; valoración de los aportes y logros personales; conocimiento de la comunidad [diagnóstico]; jerarquización de necesidades; intervención en proyectos de mejora; compromiso y responsabilidad ante el logro de metas).

- **Organización comunitaria** (aprecio por el trabajo en equipo; integración e identidad colectiva; diseño, planeación y sostenimiento de proyectos grupales; toma de acuerdos en consenso para asumir roles y tareas; construcción de redes; vinculación con actores sociales e institucionales).
- **Autoeficacia** (evaluación de procesos y resultados: análisis de obstáculos, dificultades, aprendizajes y necesidades de mejora; aprecio por los logros personales y colectivos; validación de los esfuerzos y las acciones emprendidas; proyección a futuro) (Via Educación, 2018).

3. La metodología de participación ciudadana autogestiva: momentos, pasos y ciclos

Un aspecto clave de la metodología es la comprensión de que, para formar estas capacidades, se requiere de un “proceso paulatino y cíclico” que “opera como una espiral en la que avanzar implica adquirir nuevos elementos, reflexionar sobre ellos, aplicarlos, volver a la reflexión y plantearse nuevos elementos” (Via Educación, 2018). Este proceso pasa por la selección y formación de líderes, la conformación de grupos, la identificación y el desarrollo de proyectos, el establecimiento de redes de grupos y la incidencia en políticas públicas. En cada uno de estos niveles se avanza de manera paulatina y cíclica, o en palabras de Armando Estrada:

Después de que hayan practicado una, dos o tres veces esta metodología muy sencilla, ya tienen un lenguaje común, ya saben qué va a pasar, ya saben que tuvieron éxito y entonces ahora pueden integrar [una] agenda un poco más amplia [que] la del interés particular de un grupo y contando con gente con la que pueden trabajar en esa nueva agenda.¹

¹ Tomado de entrevista a Armando Estrada, director de Vía Educación, realizada el 31 de marzo del 2023.

De lo anterior se deriva la importancia que tiene en la metodología el concepto de “ciclos” o de recorrer los mismos momentos y pasos, pero con diferentes alcances, énfasis y niveles de apropiación de las competencias. Los ciclos también se relacionan con el papel de la persona facilitadora y el proceso de avance de la capacidad de autogestión, pues a medida que se progresa en los ciclos disminuye la necesidad de acompañamiento externo y se fortalece la capacidad autogestiva del grupo (Via Educación, 2018).

La propuesta plantea cuatro ciclos. El primero, denominado de “impacto local”, corresponde a la primera experiencia del grupo al proponer e implementar un proyecto participativo de

positivos y las personas con capacidad de convocatoria en la comunidad. Una actividad muy efectiva para ello son las “caravanas socioculturales”, que incluyen actividades recreativas o culturales organizadas con base en los resultados de la inmersión y las conversaciones iniciales con la comunidad. Esta actividad la planea la persona facilitadora con el apoyo de integrantes de la comunidad para su realización. Una vez identificados los liderazgos y los riesgos, se llevan a cabo diálogos para determinar los problemas que el propio grupo reconoce, así como sus posibles soluciones.

3. La metodología de participación ciudadana autogestiva: momentos, pasos y ciclos

- **Momento 2: delimitación problemática y objetivos del proyecto.** Este momento se concentra en la delimitación y selección del proyecto que se va a ejecutar de forma grupal. Para ello, se busca identificar un problema que sea de interés para todo el grupo. En palabras de Armando Estrada:

Esto requiere crear ciertas normas de confianza y convivencia, conversar para expresar los intereses de cada uno de los participantes; ceder un poco de mi agenda para darle espacio a la tuya. Entonces no sucede desde el día uno; no sucede en automático. Se requiere generar esas relaciones de

reciprocidad entre la gente para que empiecen a confiar como grupo y se puedan comprometer.¹ Esto requiere crear ciertas normas de confianza y convivencia, conversar para expresar los intereses de cada uno de los participantes; ceder un poco de mi agenda para darle espacio a la tuya. Entonces no sucede desde el día uno; no sucede en automático. Se requiere generar esas relaciones de reciprocidad entre la gente para que empiecen a confiar como grupo y se puedan comprometer.²

¹ *Idem.*

² *Idem.*

El fortalecimiento de las capacidades se realiza a partir de los campos de interés identificados por las personas líderes y que sirven para delimitar el proyecto específico. En este momento se inicia también la construcción de objetivos y la elaboración de una teoría de cambio, así como la identificación de potenciales aliados que puedan apoyar el proyecto o contribuir a maximizar su impacto.

- **Momento 3: planeación del proyecto.** Al igual que el anterior, este momento consta de un solo paso: la planeación del

proyecto. Lo que se busca con este momento es integrar los diferentes elementos acordados en los momentos previos y precisar las actividades a realizar para cada uno de los objetivos propuestos. También se toman decisiones en relación con los recursos, las personas responsables de cada una de las actividades y el cronograma del proyecto.

- **Momento 4: implementación del proyecto.** Este momento consta de tres pasos: la validación del proyecto con otros actores de la comunidad, la simulación de diversos escenarios y la ejecución. La validación tiene dos objetivos: dar a conocer el proyecto al resto de la comunidad y sumar personas interesadas al proyecto para que se incorporen al grupo. Para dar a conocer el proyecto se recurre a diferentes estrategias de comunicación y formas de presentación y se trabaja sobre posibles escenarios, los cuales se presentan a lo largo de la ejecución del proyecto y al momento de realizar ajustes para adaptarse al entorno cambiante.
- **Momento 5: reflexión.** Este momento consta de dos pasos; por un lado, el análisis y la reflexión sobre lo sucedido durante la ejecución del proyecto y, por otro, el diseño de un plan de sostenibilidad. El monitoreo continuo del proyecto, la

reflexión sobre el mismo y la identificación de áreas de oportunidad para mejorarlo son centrales, así como trabajar para crear las condiciones que permitan darle sostenibilidad y enfrentar los desafíos que se presenten.

- **Momento 6: cierre.** Se trata del momento de cierre de un ciclo y la celebración de los logros obtenidos. Junto a la identificación de logros, dificultades y aprendizajes, un aspecto clave en el cierre del proyecto es la valoración de la autoeficacia o capacidad de hacer las cosas. Como dice Armando Estrada:

Una vez que hemos trabajado haciendo proyectos sencillos, es importante reflexionar sobre la autoeficacia. Ya no solo sobre la autoestima, sino que es importante que los miembros del grupo valoren las capacidades que tienen para cambiar cosas y que sepan que pueden utilizar su sentido de agencia para transformar su entorno junto con otros.¹

¹ Tomado de entrevista a Armando Estrada, director Vía Educación, realizada el 31 de marzo del 2023

La flexibilidad y no linealidad son principios centrales de esta metodología (Via Educación, 2018). Los momentos y pasos

deben adaptarse a los diferentes contextos comunitarios en los que se trabaja. En este sentido, no siempre se debe seguir el orden planteado, pues después de una reflexión podría ser necesario repetir alguno de los pasos.

Dado que en las iniciativas de la Red Sumarse la metodología se aplicó en comunidades con poblaciones vulnerables, altos niveles de desconfianza y poca cohesión social, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades se inició con las personas y, poco a poco, se transitó al trabajo grupal y al fortalecimiento de las capacidades colectivas y los aspectos básicos para la elaboración de proyectos. En contextos cuyos niveles de organización son mayores y tienen experiencia previa de participación, la metodología se adapta para iniciar con ciclos más complejos en términos organizativos y mayores desafíos en relación con los proyectos.

La metodología combina el desarrollo de capacidades socioafectivas (solidaridad, empatía, confianza, identidad) con el aprendizaje de herramientas y técnicas específicas (desarrollo de caravanas socioculturales o marchas exploratorias en la comunidad, árbol de problemas, teoría de cambio, tablero de acciones y líneas de tiempo). Asimismo, promueve el fortalecimiento de las capacidades individuales (saber escuchar, resolver conflictos, etc.), colectivas (diseño y gestión de una junta

comunitaria, generación de acuerdos de convivencia, elaboración de diagnósticos participativos, elaboración de mapas de factores de riesgo y factores de protección, elaboración de teoría de cambio, diseño de proyectos participativos, etc.) y relacionales (estrategias de comunicación, establecimiento de alianzas, etc.).

A pesar de la desconfianza inicial y de la resistencia por parte de algunos grupos vecinales en las dife-

rentes comunidades, los procesos de desarrollo comunitario fueron exitosos. En la evaluación realizada por la Cátedra Cemex-Tec sobre Desarrollo Sostenible, del Tecnológico de Monterrey, se señala que:



Vía Educación, 2023, *Caravana 33*

3. La metodología de participación ciudadana autogestiva: momentos, pasos y ciclos

3. La metodología de participación ciudadana autogestiva: momentos, pasos y ciclos

todas las personas entrevistadas hablan de proyectos que han tenido un impacto tangible en la infraestructura de la colonia: un andador limpio y más seguro, una plaza más segura para que los jóvenes puedan reunirse, pasos peatonales o semáforos instalados. Todas estas iniciativas se han traducido no solamente en una mayor comunidad y seguridad de los vecinos, sino también en el símbolo visible de que un esfuerzo común tiene resultados. En el caso de murales, andadores o plazas arreglados, son también logros que **siguen incentivando el trabajo y esfuerzo común para mantenerlos cuidados y limpios, hecho que ayuda a mantener a los vecinos organizados, aunque fuera a nivel básico (Centro Cemex-Tec, 2020).**

Los resultados de la metodología fueron los esperados y recibieron una evaluación positiva por parte de las personas participantes.

Se detectaron impactos significativos en los transformadores sociales, quienes desarrollaron habilidades interpersonales, liderazgo, competencias de comunicación y habilidades de gestión de proyectos

comunitarios; incluso en el caso de transformadoras adultas, han logrado un reconocimiento por parte de las autoridades municipales en foros externos, y en algunos casos se han convertido en delegadas (empleo pagado). (Centro Cemex-Tec, 2020)

El proyecto de la Red Sumarse, que utiliza la metodología de participación ciudadana autogestiva desarrollada por Vía Educación, es una muestra más de la importancia de invertir en el desarrollo de las capacidades cívicas para la participación ciudadana democrática, así como para la colaboración entre la ciudadanía y de esta con otros actores locales e instituciones públicas. Estos procesos generan impactos positivos en las personas y en las comunidades y dejan instaladas capacidades para llevar a cabo acciones cada vez más complejas y de mayor alcance que beneficiarán a las comunidades en el futuro.

4. Lecciones aprendidas

- **Los niveles de colaboración variaron en el tiempo.**

Si bien la colaboración siempre estuvo presente en la Red SumaRSE, su sentido varió en el tiempo. En un inicio, la iniciativa se centró en el intercambio de experiencias y el aprendizaje compartido entre sus miembros. En una segunda fase, detonada por el huracán Alex, la colaboración continuó, pero se volcó hacia la creación de condiciones para un proyecto compartido para el beneficio de comunidades en situación de vulnerabilidad.

- **La generación de capacidades y los resultados a largo plazo en las iniciativas de la Red SumaRSE.**

La reflexión por parte de los miembros de la Red SumaRSE sobre el tipo de aportes que podrían realizar ante la devastación del huracán Alex y la situación de violencia creciente les llevó a privilegiar iniciativas que se enfocaran en la generación de capacidades cívicas locales y la promoción de la participación ciudadana, más que en la entrega de recursos materiales. La primera alternativa, además de ofrecer soluciones más

sostenibles y de fondo para enfrentar los problemas, exigía también un horizonte de largo plazo. Ambas apuestas representaron una importante innovación social y un cambio de paradigma en un ambiente donde predominaba la asistencia material a corto plazo.

- **La importancia del aprendizaje activo en los procesos de generación de capacidades.**

La metodología de participación ciudadana autogestiva, diseñada por Vía Educación, tiene como principio central el aprendizaje activo para la generación y el fortalecimiento de capacidades

cívicas. Es decir, se aprende haciendo; se aprende a trabajar de forma colaborativa al idear soluciones e implementarlas grupalmente para resolver problemas compartidos.

- **El papel de la persona facilitadora es clave en los procesos de generación de capacidades.**

Si bien es cierto que colaborando se aprende a colaborar, este aprendizaje con base en la metodología de participación



Vía Educación, 2023,
Caravana 21



Vía Educación, 2023, *Caravana 15*

4. Lecciones aprendidas

ciudadana autogestiva es un aprendizaje guiado, donde, al menos en los primeros ciclos del proceso, la persona facilitadora externa tiene un papel central y complejo. Así, todo el tiempo debe orientar sus aportes y su acompañamiento hacia la autogestión. El objetivo es formar, pero no hacerse indispensable; aportar ideas y herramientas, pero promover continuamente la participación y reflexión de los miembros del grupo. Por otro lado, el papel de la persona facilitadora

debe cambiar a lo largo del tiempo para, poco a poco, ceder la batuta en la orientación de los procesos a los miembros del grupo. Incluso, la metodología contempla que, en el curso del proceso, los “transformadores sociales” se conviertan en facilitadores de sus propios grupos o de grupos nuevos.

- **La metodología contempla diferentes niveles de profundidad en la generación de capacidades.**

La metodología de participación ciudadana autogestiva tiene la gran virtud de ser una guía tanto para procesos básicos de formación de capacidades,

como para procesos más complejos. El concepto de ciclos, que implica la reiteración de los procesos de fortalecimiento en niveles de complejidad cada vez mayor, da cuenta de la comprensión de la adquisición paulatina de las capacidades. En un primer nivel está el trabajo con las personas para ir conformando grupos orientados al desarrollo de proyectos de corto plazo que solucionen problemas sencillos en la

comunidad. La búsqueda de aliados para el proyecto, el trabajo con redes de grupos para abordar desafíos más complejos o la relación con las autoridades locales para buscar apoyo o para exigir derechos aumentan la complejidad de ese primer nivel de trabajo colaborativo. En cada uno de estos pasos, las capacidades cívicas se fortalecen y profundizan y, al igual que lo que sucede con el capital social, entre más se usan, más crecen y se fortalecen.

- **La metodología involucra tanto la combinación de capacidades individuales, colectivas y relacionales, como elementos socioafectivos y técnicos en el desarrollo de dichas capacidades.**

Si bien la metodología de participación ciudadana autogestiva involucra una buena cantidad de herramientas técnicas para facilitar el desarrollo comunitario, no se limita a la formación técnica. Esta metodología contempla también una amplia variedad de procesos orientados a la formación de capacidades socioafectivas que son necesarias para el trabajo grupal



Vía Educación, 2023, *Red SumaRSE*

(autoestima, saber escuchar, valoración de perspectivas diferentes, identidad, confianza, autoeficacia, manejo de conflictos, orgullo personal y grupal, etc.). Por otro lado, la metodología contribuye al desarrollo de capacidades individuales, colectivas y relacionales, pues se requiere de este conjunto de capacidades para colaborar y participar de manera democrática en el desarrollo de comunidades sostenibles.

- **Una metodología sistematizada facilita el trabajo para quienes buscan promover la formación de capacidades y el trabajo colaborativo.**

Si bien la experiencia existente sobre generación de capacidades a nivel comunitario en México es amplia, la experiencia sistematizada y convertida en manual es limitada. Pasar de la experiencia a la reflexión, documentación y elaboración de guías con base en esa experiencia, como lo hizo Vía Educación, es una importante contribución para el campo del fortalecimiento. El manual explicativo de los supuestos, momentos, pasos y ciclos para la generación de capacidades cívicas es una importante contribución para facilitar el trabajo de quienes buscan promover el desarrollo de capacidades colaborativas en diferentes territorios.

5. Referencias

Centro Cemex-Tecnológico de Monterrey para el Desarrollo de Comunidades Sostenibles (Centro Cemex-Tec). (2014).

Reporte de estudio Red SumARSE N. L. Cátedra Cemex. TEC.

Centro Cemex-Tec. (2014). *Reporte de estudio Red SumARSE NL. Cátedra Cemex-Tec.*

Centro Cemex-Tec. (2020). *Evaluación final de la iniciativa Red SumARSE NL.*

Portales, L. (s.f). *Red SumARSE Nuevo León. De la Responsabilidad Social al bienestar social por medio de la articulación de las empresas.* Centro de Estudios sobre el Bienestar. UDEM.

Via Educación. (2018). *Manual de apoyo a procesos de implementación. Iniciativa 2.0 de la Red SumARSE.*

Via Educación. (2020). *Red SumARSE iniciativa 2.0. Informe final: 30 de octubre de 2015 al 29 de octubre de 2020.*

Via Educación; SumARSE; USAID. (s.f.). *Iniciativa 2.0 de la Red SumARSE.*