

El Manual de Metodología y Participación, Antología de 10 años de Experiencia Comunitaria es una publicación realizada por Fundación Haciendas del Mundo Maya, A.C.

**Dirección de Contenido**

María Carola Diez

**Coordinación de Contenido**

Araceli Espadas Santillán

Mirian de la Cruz Martín Ruz

**Edición y Diseño**

Mariana Peña Rubio

Carolina Medellín Schwab

**Impresión**

Preprensa Digital S.A. de C.V.

Andador Caravaggio 30.

Colonia Mlxcoac, C.P. 3910

Distrito Federal

Del. Benito Juárez

Tiraje 1500 ejemplares

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin previa autorización.

DERECHOS RESERVADOS 2012,

Primera edición en español por:

Fundación Haciendas del Mundo Maya, A.C.

Loma Bonita #7

Colonia Lomas Altas, C.P. 11950

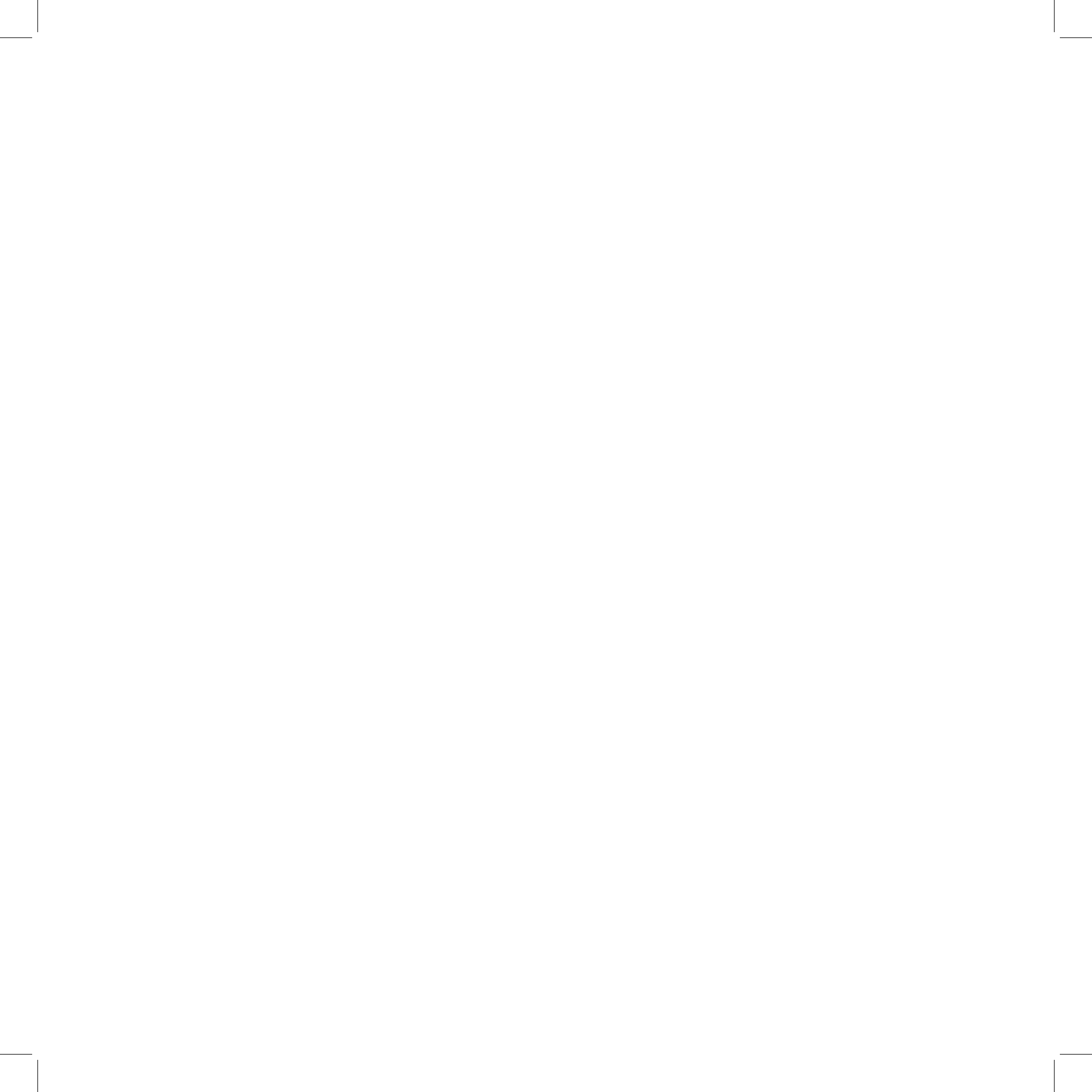
Distrito Federal

Del. Miguel Hidalgo

Certificado de ISBN 978-607-96004-0-2

**Desarrollo Humano Comunitario**  
Fundación Haciendas del Mundo Maya, A.C.

**Manual de Metodología y Participación**  
“Antología de 10 años de Experiencia Comunitaria”



# Indice

Prólogo

Mensaje Directivo

Objetivo

Introducción

1.- Antecedentes de FHMM

2.- Filosofía

2.1 Visión

2.2 Misión

2.3 Valores

3.- Fundamentos del Modelo de Desarrollo Humano Comunitario

3.1 Definición de desarrollo humano para fines de FHMM

3.2 Aportaciones del enfoque de “Desarrollo de Base” al modelo de “Desarrollo Humano Comunitario”

3.3 Aportaciones del “ Enfoque Centrado en la Persona ” al modelo de “Desarrollo Humano Comunitario”

4.- Investigación Acción Participativa (IAP)- Metodología de Participación Comunitaria

4.1 Líneas estratégicas de intervención de FHMM

4.2 Programa de Desarrollo Integral Comunitario

4.3 Diagrama de Intervención Comunitario

5.- Ciclos de participación en las comunidades

- 5.1 Ciclo de vida del proyecto
- 5.2 Modelo de participación en la etapa de “Principio”
- 5.3 Modelo de participación en la etapa de “Crecimiento”
- 5.4 Modelo de participación en la etapa “Madurez”
- 5.5 Modelo de participación en la etapa “Graduación”
- 5.6 Indicadores de las líneas estratégicas

6.- Estructura del equipo de trabajo de FHMM

- 6.1 Facilitador comunitario
- 6.2 Comité de coordinación de operación de FHMM
- 6.3 Acompañamiento y contención al equipo responsable del programa de Desarrollo Humano Comunitario

7.- Políticas de participación comunitaria de FHMM

- 7.1 Políticas de participación
- 7.2 Políticas sobre recursos
- 7.3 Políticas sobre valores
- 7.4 Políticas sobre desarrollo de capacidades de gestión
- 7.5 Políticas sobre perspectiva de género

8.- Herramientas para la implementación del enfoque de desarrollo

- 8.1 Herramienta para el enfoque de desarrollo
- 8.2 Herramienta de desarrollo humano
- 8.3 Herramienta de desarrollo de base
- 8.4 Herramienta para el monitoreo del enfoque de desarrollo

9.- Glosario

10.- Referencias

# Prólogo

Después de diez años de intenso trabajo comunitario en comunidades rurales mayas de la zona ex-henequenera de los estados de Yucatán y Campeche, FHMM recoge en este manual las experiencias y aprendizajes que desembocan en la sistematización de su modelo de Desarrollo Humano Comunitario (DHC).

Se trata de un modelo-proceso que se fue construyendo a través de la relación entre FHMM y las comunidades a las que sirve, así como a partir de las relaciones internas entre los miembros del equipo. Es un modelo sustentable y flexible, revisado constantemente y que, sin duda, continuará enriqueciéndose con nuevos elementos que surjan de la experiencia. Este manual presenta con claridad los fundamentos y valores, así como las diversas etapas de los procesos de intervención, las estrategias y herramientas adecuadas para cada momento. Como se señala en las políticas de uso, el manual puede aplicarse a la intervención comunitaria en diversos contextos y ofrece, a diferencia de otros, una visión y una perspectiva humanista del DHC, e integra los procesos de crecimiento personal con los procesos de desarrollo comunitario. Puede advertirse una gran congruencia interna en el modelo, basado en la Investigación Acción Participativa, lo cual favorece su uso como herramienta en la formación de nuevos facilitadores del DHC, pues paso a paso se muestra el camino que con dificultad recorrieron sus creadores.

El manual es parte de la cosecha de FHMM, pero ¿quiénes están detrás? ¿Quiénes son los protagonistas de esta historia de retos enfrentados de un modo tan creativo? Detrás de este proceso se encuentra un grupo de personas comprometidas con su desarrollo personal y el de las comunidades cercanas a ellos. En el modelo se percibe la congruencia que resulta del trabajo personal y grupal, en el que los miembros han contrastado y coordinado la misión, visión y filosofía de la institución con las de su propia vida; así, el DHC se ha convertido para muchos en un estilo de vida, una manera de ser. Por la institución han transitado personas que se han ido o que han modificado su forma de participación; todos ellos también forman parte de la energía que la ha llevado hasta donde se encuentra el día de hoy.

FHMM se preocupa por la profesionalización de sus integrantes, lo cual se refleja ampliamente desde sus inicios. Las áreas, tareas, programas, estructuras administrativas y perfiles de puestos, han sido creados y diseñados por ellos, sabiendo enriquecer su experiencia directa en las comunidades con las aportaciones de académicos e investigadores del campo del Desarrollo Humano Comunitario y de las ciencias sociales en general.

Agradezco a los miembros de FHMM el haberme permitido ser una parte mínima de este esfuerzo, suficiente para poder ser testigo de algunos caminos que han transitado, así como del rico y productivo proceso que han vivido. Los felicito por la publicación de este manual, no sólo por el significado que tiene para ustedes, sino también por lo que representa como aportación al Desarrollo Humano Comunitario en México y como oportunidad para difundir más este aspecto del trabajo de FHMM, tan importante para el desarrollo sustentable en nuestro país. Son grandes los desafíos que les esperan, pero también es grande su entusiasmo y capacidad para seguir dando respuestas, formular nuevas preguntas, plantearse nuevas inquietudes y establecer nuevos objetivos.

**Dr. José Fernando Gómez del Campo Estrada**  
**Académico Emérito de la Universidad Iberoamericana.**

# Mensaje Directivo

A principios de la década de los 90's, gracias a varios recorridos por la Península de Yucatán, descubrimos la enorme riqueza social, natural y cultural de la región, pero también observamos el estado de abandono de muchas de sus bellezas y las pocas posibilidades de desarrollo en sus comunidades. Es así como un grupo de soñadores empezamos a visualizar un proyecto de desarrollo aprovechando el potencial turístico de la zona. En 2002 decidimos profesionalizar nuestro trabajo comunitario con el nacimiento de Fundación Haciendas en el Mundo Maya A.C. (FHMM), con la visión de promover el desarrollo comunitario a partir del respeto y compromiso con la preservación de la cultura Maya y el medio ambiente, integrando la participación de las poblaciones indígenas como protagonistas de sus propios proyectos de bienestar y generando oportunidades de desarrollo socioeconómico.

Hoy festejamos los primeros diez años de trabajo y decidimos analizar nuestra labor, así como sistematizarla, rescatando nuestra historia entramos a una primera etapa de introspección, donde homologamos lenguajes e hicimos un recuento de nuestros aciertos y áreas de oportunidad. La segunda etapa fue trabajar en la creación de una herramienta de evaluación y seguimiento para medir el impacto de nuestros programas y proyectos, así como definir las estrategias para fortalecer la capacidad individual y comunitaria. Nuestra meta es sentar bases sólidas desde una visión de Desarrollo Humano, ya que en la medida en que aumenta la responsabilidad y habilidad de las comunidades en la gestión de sus procesos, la participación de FHMM disminuye, traduciéndose en el éxito que tiene la autogestión en cada uno de los programas que promovemos. Finalmente, en una tercera etapa, proyectamos nuestra visión hacia el futuro, preguntándonos por los siguientes pasos a dar. Agradezco al equipo su participación y paciencia en este proceso, el cual se convirtió sin saberlo en un nuevo espacio de aprendizaje, en el que todos recordamos, compartimos y revaloramos el camino recorrido.

Es un gusto poder compartir con ustedes el Manual de Metodología y Participación, producto de un espacio de fortalecimiento en que describimos de manera didáctica nuestra metodología de intervención basada en teorías y otras experiencias, que a lo largo del camino y en conjunto con el equipo de FHMM hemos modificado y adaptado a nuestra visión y sobre todo a las necesidades de las comunidades con las que tenemos el orgullo de trabajar. Agradezco a las personas con las que hemos caminado y construido los cimientos de los primeros acercamientos con el Desarrollo de Base y el Desarrollo Humano Comunitario, siendo nuestros maestros y ejemplos a seguir. Espero que este documento pueda servir como fuente de inspiración y herramienta de trabajo, que contribuya a generar acciones que encaminen la construcción de un México más equitativo, con mayores oportunidades de desarrollo para las comunidades indígenas.

Un agradecimiento muy especial a todo el equipo de trabajo, ya que sin su entrega, trabajo diario, paciencia y apoyo incondicional, nuestra labor no sería posible. Gracias por darnos la oportunidad de crecer y construir juntos una visión y metodología de trabajo a través de este proyecto, que sirvió de aprendizaje, reviviendo recuerdos y revalorizando la experiencia. En estos años de trabajar con comunidades mayas, no encuentro algo más gratificante que poder participar en los procesos de transformación y mejora por los que pasa una persona y una comunidad.

Atentamente,

Marilú Hernández de Bosoms  
Presidenta Fundación Haciendas del Mundo Maya



## Objetivo

Sistematizar el modelo de intervención comunitaria de FHMM en las comunidades rurales mayas de Yucatán y Campeche, con base en la experiencia y la metodología empleada.

El Manual de Metodología y Participación está diseñado como una guía y herramienta para la intervención comunitaria, cuyo eje fundamental es impulsar tanto el capital social como las capacidades individuales, colectivas y comunitarias, el desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida.

# Introducción

## 1. Antecedentes de FHMM

En 2002 a raíz del paso del huracán Isidoro por la Península de Yucatán, un grupo de empresarios mexicanos consolidaron su compromiso de responsabilidad social con la región y crearon Fundación Haciendas del Mundo Maya, A.C. Trabajando de la mano de instituciones que favorecen la difusión, promoción y rescate de la riqueza cultural maya, se ha establecido la base para la generación de los polos del desarrollo participativo micro-regional y se han impulsado estrategias para fortalecer las capacidades y habilidades de los habitantes de estas comunidades.

## **2. Filosofía**

### **2.1 Visión: Conocer y Comprender para transformar**

Servir de vínculo entre el presente y el pasado del mundo maya, para generar nuevas oportunidades de desarrollo en lo individual y social de los habitantes de estas comunidades, buscando un equilibrio entre la riqueza y los valores de su cultura y las oportunidades del mundo actual de bienestar social y desarrollo económico sustentable.

### **2.2 Misión: Ser para generar**

Generar acciones que promuevan la identidad, el reconocimiento y el rescate de las expresiones del universo cultural maya, así como la superación de la pobreza extrema, fomentando oportunidades de educación, salud y desarrollo sustentable con la participación de la población como promotora de sus propios proyectos de

## 2.3 Valores

FHMM es una asociación civil que asume un firme compromiso con la sociedad mexicana y con las comunidades rurales de la Península de Yucatán, trabajando y afirmando valores como:

### Respeto

Construimos un diálogo basado en el valor, la libertad y la dignidad de todas las personas.

### Transparencia

Tenemos un compromiso institucional con la congruencia de nuestras acciones, por lo que rendimos cuentas de los resultados y asumimos la responsabilidad de nuestra participación y gestión de recursos.

### Responsabilidad

Nuestros recursos y acciones están enfocados a lograr el compromiso institucional.

### Solidaridad

Conocemos, comprendemos y compartimos las causas y las iniciativas de los habitantes de las comunidades con las que participamos.

bienestar social.

### **3. Fundamentos del modelo de desarrollo humano comunitario: Ser para generar**

**E**l valor de la vida comunitaria es el fundamento de nuestra postura. Reconocemos a los habitantes de las comunidades rurales como portadores del patrimonio y la herencia cultural maya y consideramos necesario integrar la concepción de desarrollo, tradicionalmente adscrita a lo socioeconómico y a condiciones materiales mejoradas, nociones más amplias relacionadas con valores, cultura y libertad; aspectos que están presentes en todos los programas y proyectos institucionales. FHMM ha apoyado y acompañado, a través de procesos participativos y autogestivos, las iniciativas de los habitantes de las comunidades. La experiencia en este campo nos ha permitido construir un modelo de desarrollo humano comunitario que se sustenta, por un lado, en las aportaciones de Amartya Sen<sup>1</sup> y por el otro, en dos perspectivas primordiales: 1) el enfoque de desarrollo de base y 2) el enfoque centrado en la persona.

Coincidimos con los postulados de Amartya Sen en que la visión de desarrollo humano comunitario debe considerar las capacidades de los individuos, entendidas como fines y medios para transformar sus bienes primarios en libertades concretas, reflejadas en la capacidad potencial para elegir entre diversos estilos de vida, sin dejar de contemplar las diferentes condiciones y circunstancias. Por esto, uno de los ejes estructurales del modelo es la participación local como dispositivo de intervención, la construcción de espacios para la elección social y vehículo de cambio, en el cual los individuos son los actores principales, los pilares para lograr el desarrollo.

---

1 Economista y filósofo nacido en India. Premio Nobel de Economía (1998), por contribuciones en economía del bienestar.

### 3.1 Definición de desarrollo humano para fines de FHMM

Con base en una concepción que enfatiza las capacidades de las personas, el enfoque de Desarrollo Humano propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>1</sup>, busca enfatizar que la erradicación de la pobreza y de la marginación social constituye un proceso fundamentalmente orientado a ampliar las libertades humanas. Este enfoque, planteado originalmente por Sen<sup>2</sup>, permite diferenciar y distinguir al desarrollo respecto del crecimiento económico<sup>3</sup>, la industrialización, el progreso tecnológico y la modernización, que en sí mismos no constituyen fines, sino únicamente medios. Podría decirse, de acuerdo con este enfoque, que la calidad o estándar de vida de cada persona, más que del nivel de utilidad u opulencia, depende esencialmente de los márgenes de libertad que ésta tenga para ser y actuar.<sup>4</sup>

14

En relación con lo descrito anteriormente y a partir del trabajo realizado por FHMM, podemos definir el Desarrollo Humano Comunitario (DHC) como un proceso encaminado a incrementar las opciones de las personas, englobando capacidades individuales, grupales y colectivas, que impulsan el fortalecimiento de la identidad cultural, los valores, la dignidad, las tradiciones y los derechos de los habitantes, quienes a su vez asumen como valiosas sus propias herramientas y sus habilidades personales.

**“ busca enfatizar que la erradicación de la pobreza y de la marginación social constituye un proceso fundamentalmente orientado a ampliar las libertades humanas.”**

1 Programa de las Naciones Unidas. Glosario de términos para el desarrollo, 2010. <http://www.pnud.org.ni/genero/glosario#7>, consultado 18 diciembre de 2011.

2 Amartya Sen, capítulo 4: La pobreza como privación de capacidades, en Desarrollo como Libertad. Buenos Aires: Editorial Planeta, [www.editorial.planeta.es/00/00.asp](http://www.editorial.planeta.es/00/00.asp).

3 Entendido como el incremento del producto interno bruto (PIB).

4 Sen. Óp. Cit. pp. 114-141

## 3.2 Aportaciones del enfoque de “Desarrollo de Base” al modelo de “Desarrollo Humano Comunitario”

El Desarrollo de Base “consiste en la capacidad colectiva de las organizaciones comunitarias para poner en movimiento por sí mismas los recursos humanos, físicos y económicos disponibles en ellas y en su entorno, definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, e identificar, formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo”.<sup>5</sup> El enfoque de Desarrollo de Base busca incrementar “la interacción de las organizaciones entre sí y de éstas con los actores públicos y privados, de manera que se consoliden entornos favorables a sus iniciativas y a su participación permanente en los asuntos públicos.”<sup>7</sup>

Es por esto que el trabajo de FHMM se centra en la organización de las comunidades donde trabaja, promoviendo la formación de alianzas y espacios de encuentro con otros sectores sociales. Desde este enfoque se busca impulsar el desarrollo, que las comunidades cuenten con recursos, habilidades y capacidades; por ello se les da formación a los llamados grupos de base, que pueden pensarse como comunidades de aprendizaje. “En ellos se aprende a coproducir el futuro, resolver conflictos, generar poder de negociación, movilizar recursos colectivamente y encontrar soluciones a problemas prioritarios para la comunidad. En estas organizaciones de base se crean identidades colectivas y se afirma el sentido de pertenencia a una comunidad de propósitos.”

Nuestro primer reto es al interior de las comunidades; radica en lograr que las organizaciones de base se reconozcan como tal, que se hagan conscientes tanto

de la identidad colectiva que las define, como de los logros que pueden alcanzar gracias a la cohesión y a la búsqueda de soluciones que respondan a las necesidades y al bien común. El segundo responde más bien a cuestiones externas, a la relación de las comunidades con otros sectores. Es decir, que estos grupos de base logren una atención positiva de las instituciones públicas hacia sus propuestas de mejora, que su voz sea escuchada cuando se tomen decisiones en el ámbito del mercado o sobre los recursos económicos y sociales que afectan directamente sus vidas. En cuanto al acercamiento a las instituciones privadas, se busca fortalecer el capital social al interior de las comunidades, al mismo tiempo que se promueve la apertura de espacios para la gestión de recursos humanos, financieros, económicos, tecnológicos, educativos, etc., que colaboren en su crecimiento y fortalecimiento.

En este punto es conveniente ofrecer una definición de capital social como principal producto de las organizaciones de base. De este término existen múltiples definiciones sociológicas, adoptaremos la que lo considera una variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de una comunidad y las oportunidades surgidas a partir de ello: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. El capital social mide, por tanto, la sociabilidad<sup>8</sup> de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el aprovechamiento, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que propician estas relaciones sociales.

5 Rodrigo Villar. Niveles de intervención en el Desarrollo de Base. Colombia: Ed. Offset Gráfico, 2004.

6 Rodrigo Villar, Óp. Cit.

7 Ídem, pp. 29

8 Entendida como la capacidad de realizar un trabajo en conjunto, de colaborar y llevar a cabo una acción colectiva.

## Los tres niveles del capital social son:

### Capital social de cohesión:

Se genera cuando existen vínculos al interior de las organizaciones de base con características similares, que contribuyen a generar normas compartidas. Es en este nivel donde se practica la negociación, se aprende a resolver conflictos y tensiones internas, a tomar decisiones consensadas, a manejar recursos colectivamente, a buscar soluciones y a diseñar planeaciones. La práctica en este nivel ayuda a procesos de consenso más amplios.

---

### Capital social puente:

Está constituido por las redes y alianzas con otros grupos. Partiendo del fortalecimiento de las organizaciones en el nivel previo, es la capacidad de acción colectiva el principal enfoque en este nivel, por lo tanto, es posible proponer y generar cambios sociales de mayor envergadura. Cuando no es posible fortalecer este nivel, existe el riesgo de atomizar o limitar las posibilidades de cambio social, reduciendo la escala de los proyectos, el poder de negociación, la movilización de recursos o el acceso a estos. Es entonces el trabajo en red una estrategia para potenciar la escala y la capacidad de las organizaciones. Desde el enfoque de desarrollo de base, el empoderamiento se define como el fortalecimiento de capacidades de acción colectiva.

---

### Capital social vertical:

Hace referencia a la participación de las organizaciones de base en espacios públicos para así poder ser tomadas en cuenta en las decisiones de carácter público que afectan sus vidas. La participación de las organizaciones de base en este tipo de procesos promueve que estos sean vistos de modo más confiable e inclusivo, legitimando su carácter público.



FHMM promueve la formación de capital en los tres niveles, esta tarea no es sencilla y no se da de manera mecánica, sin embargo el desarrollo en cada nivel promueve un vínculo entre cada uno de ellos.



### 3.3 Aportaciones del “Enfoque Centrado en la Persona” al modelo de “Desarrollo Humano Comunitario”

El “Enfoque Centrado en la Persona” del psicólogo Carl Rogers, ha permitido consolidar la intervención comunitaria, pues sus aportaciones han sido retomadas en relación con el poder de la persona, la tendencia actualizante<sup>9</sup> y las actitudes facilitadoras. “El tipo de elaboración teórica más característica del enfoque centrado en la persona es holístico, por lo que sus pilares tienen un carácter general y ofrecen una base para su concretización y encarnación en diversos ámbitos de acción.”<sup>10</sup> El “Enfoque Centrado en la Persona” asume que, en caso de encontrarse presentes las condiciones adecuadas, existe en todo ser humano una tendencia innata a la actualización, esto es, al desarrollo progresivo y a la superación constante. La teoría explica que todas las criaturas persiguen hacer lo mejor de su existencia y, si fallan en su propósito, no será por falta de deseo. Los seres humanos son, pues, poderosos arquitectos de sí mismos.

18

**Los seres humanos son poderosos arquitectos de sí mismos.**

El autoconocimiento se da a partir de las experiencias, de la auto-observación y por la congruencia entre lo que nos gustaría ser y la impresión que tenemos de nosotros mismos. Una persona congruente funciona al más alto nivel: es abierta a la experiencia y no está a la defensiva, observa a la gente y a las cosas de forma precisa, tiene relaciones sanas con los demás y un alto nivel de autoestima.

Para C. Rogers, el autoconcepto está compuesto de aquellas percepciones y valores conscientes de ‘mí’; algunas son resultado de la autovaloración de las experiencias del organismo, otras son introyectadas o tomadas de individuos significativos. El autoconcepto es la imagen, positiva o negativa, que el individuo tiene de sí mismo.

---

9 “Todo organismo tiene la tendencia innata a desarrollar todas sus potencialidades para conservarlo o mejorarlo. (...) Resumiendo, los organismos están siempre buscando, iniciando, siempre “tramando algo”. Hay una fuente central de energía en el organismo humano. Dicha fuente es una función confiable del conjunto del sistema, (...) y la forma más simple de conceptualizarla es como tendencia a la realización, a la actualización, involucrando no sólo el mantenimiento sino el enriquecimiento del organismo.”

Tendencia Actualizante. Definición de Carl Rogers en 1959. Extraída del texto *Terapia, Personalidad y Relaciones Interpersonales*. Ed. Nueva Visión. Citado por Andrés Sánchez Bodas en

[salvatisandra.wordpress.com/2011/01/12/tendencia-actualizante-por-andres-sanchez-bodas/](http://salvatisandra.wordpress.com/2011/01/12/tendencia-actualizante-por-andres-sanchez-bodas/) revisado 6-junio-2012

10 Segrega y Mancillas, citado por Gómez del Campo et al en *Modelo de Desarrollo Humano Comunitario*, pp. 117.

## Factores que determinan el autoconcepto

- La actitud o motivación: capacidad de reacción tras juzgar positiva o negativamente una situación. Al ser la causa que impulsa a actuar, es importante plantear las razones de las acciones, evitando dejarse llevar por la inercia o la ansiedad.
- El esquema corporal: a partir de las sensaciones y estímulos creando la imagen de nuestro cuerpo. Esta imagen es influida por las relaciones sociales, las modas, complejos o sentimientos hacia nosotros mismos.
- Las aptitudes: capacidades que posee una persona para realizar algo adecuadamente (inteligencia, razonamiento, habilidades, etc.).
- Valoración externa: apreciación que hacen las demás personas sobre nosotros. Son los esfuerzos sociales, halagos, contacto físico, expresiones gestuales, reconocimiento social, etc.

Los planteamientos de Rogers han dado origen a programas en el marco del Desarrollo Humano que, como su nombre lo dice, tiene como objetivo la superación de la persona. Esto adquiere relevancia cuando pensamos en el trabajo en equipo y nos esforzamos por aplicarlo, por incorporar estas actitudes en el desempeño diario y en el encuentro con el otro. Sin duda, no ha sido tarea fácil en el ámbito del quehacer comunitario, pero nos ha llevado a comprometernos absolutamente con el modelo de desarrollo.

Los aspectos básicos que FHMM trabaja en la intervención comunitaria son:

1. **Conocimiento de sí mismo(a):** Posibilidad de describirse de la manera más real y objetiva en aspectos esenciales: gustos, preferencias, habilidades, fortalezas, debilidades, prejuicios, valores. Se relaciona directamente con la noción de la forma de ser y de reaccionar (autoconciencia). Es un sentimiento interior que permite reconocerse y conocer, ante todo, el sentido de la propia vida.
2. **Autoestima, valoración de sí mismo(a):** Aceptación de cualidades, defectos y limitaciones, hacerse respetar, tener la seguridad suficiente para salir adelante y afrontar retos.
3. **Autocontrol:** Saber manejar y controlar sentimientos, tener la capacidad de afrontarlos y el dominio para recuperarse.
4. **Autonomía:** Capacidad para tomar decisiones de manera independiente, resolver problemas y manejar la presión que ejerce el medio.

## 4. Investigación Acción Participativa (IAP)- Metodología de Participación Comunitaria

La herramienta metodológica que se ha implementado en la intervención comunitaria es la “Investigación Acción Participativa”, definida como “un proceso por el cual miembros de un grupo o una comunidad oprimida, coleccionan y analizan información, y actúan sobre sus problemas con el propósito de encontrar soluciones y promover transformaciones políticas y sociales.”<sup>11</sup> Esta metodología promueve tanto la participación de los habitantes en la búsqueda de soluciones, como el incremento del grado de control sobre los aspectos relevantes de sus vidas (incremento de poder o empoderamiento). La IAP genera una conciencia socio-política entre los participantes de las comunidades y provee el contexto adecuado para involucrarlos en el proceso de transformación, definiendo su rol como agentes de cambio y no como un objeto de estudio.

Fue importante adoptar esta metodología para poder superar las experiencias de fracaso, dependencia de terceros y paternalismo; por ello, desde que se inicia un proyecto hasta que se vuelve autogestivo, se mantiene la participación activa de la comunidad. Así, de la mano de los habitantes, la Investigación Acción Participativa de FHMM:

20

- Elabora autodiagnósticos (árbol de problemas y árbol de soluciones) que brinden información para el diseño del Plan de Desarrollo Comunitario.
- Detecta las necesidades, problemas y áreas de oportunidad.
- Valida la información con grupos focales y en reuniones participativas.
- Evalúa cinco áreas básicas del Desarrollo Humano: salud, educación, vivienda, proyectos productivos y conservación del medio ambiente.
- De acuerdo con estos procesos, cada comunidad establece las pautas culturales y sociales que definen el método de trabajo; la iniciativa comunitaria, propiciada por el proceso de autoanálisis, promueve la búsqueda de compromisos y asociaciones que materialicen los cambios.
- Inicia las primeras acciones de participación e involucra a los líderes de la comunidad (autoridades locales, hombres, mujeres y jóvenes).
- Elabora un Plan de Desarrollo Comunitario Sustentable basado en el Desarrollo Humano. El objetivo es definir el buen vivir y lograr la participación comprometida, activando así el motor de cambio.

---

11 Selener en Investigación acción participativa (iap): aspectos conceptuales y dificultades de implementación. Fundamentos en humanidades. Balcazar, M. (Comp.). Chicago. Ed. Universidad Nacional de San Luis, 2003, pp. 17.

## 4. 1 Líneas estratégicas de intervención de FHMM

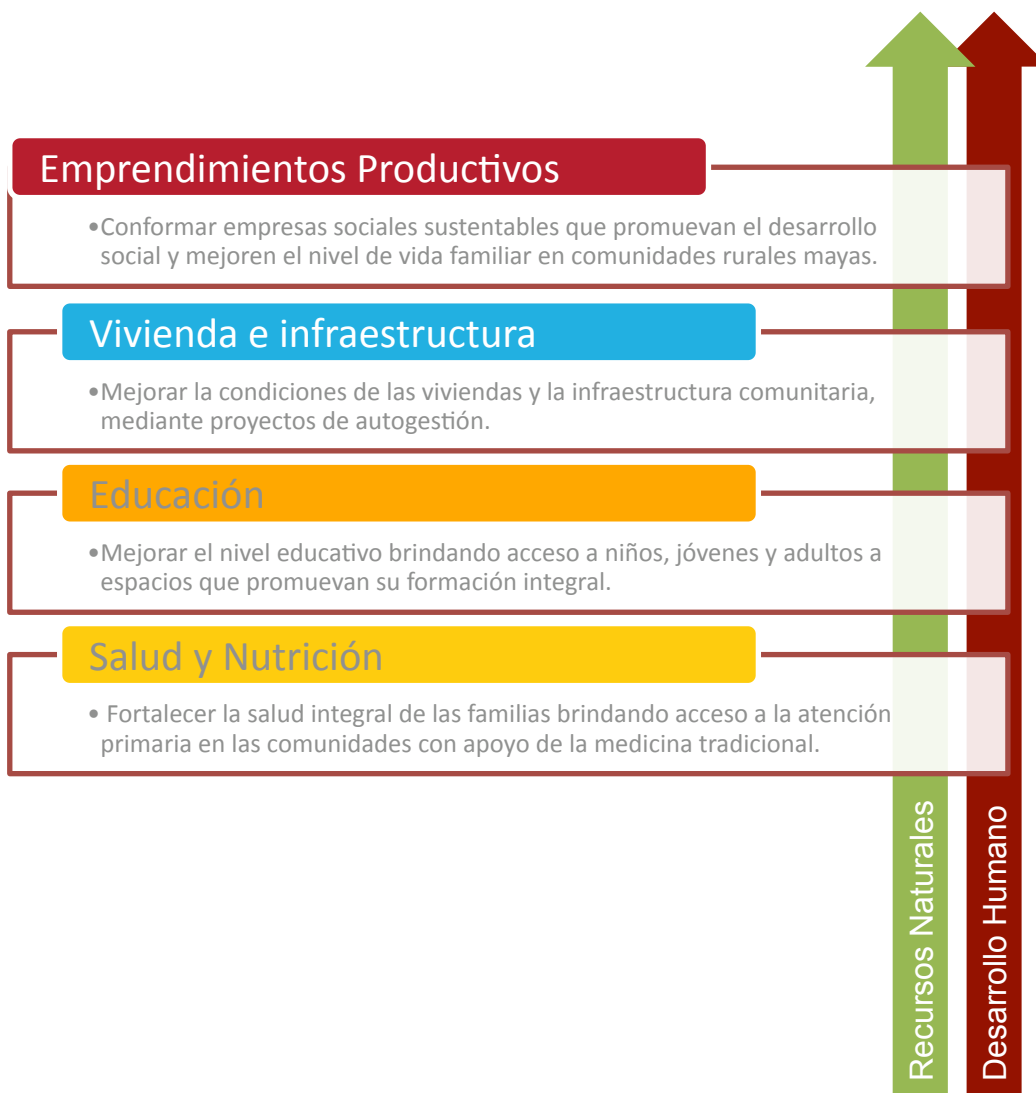
En 2005 luego de tres años de trabajo y a partir de los resultados obtenidos con los diagnósticos participativos, la observación profesional sobre el entorno y la visión de la comunidad sobre sus problemáticas, se estructura el modelo de intervención con cinco líneas estratégicas:

- **Salud y Nutrición:** fortalecer la salud integral de las familias brindando acceso a la atención primaria y con el apoyo de la medicina tradicional.
- **Emprendimientos Productivos:** conformar empresas sociales sustentables que generen ingresos a partir de la promoción del desarrollo socioeconómico local.
- **Vivienda e Infraestructura:** mejorar estas condiciones mediante proyectos de autogestión.
- **Educación:** mejorar el nivel educativo brindando el acceso a niños, jóvenes y adultos a espacios que promuevan su formación integral.
- **Recursos Naturales:** fomentar la educación ambiental, el cuidado del medio y el aprovechamiento de los recursos naturales para lograr el desarrollo sustentable en todos nuestros procesos.

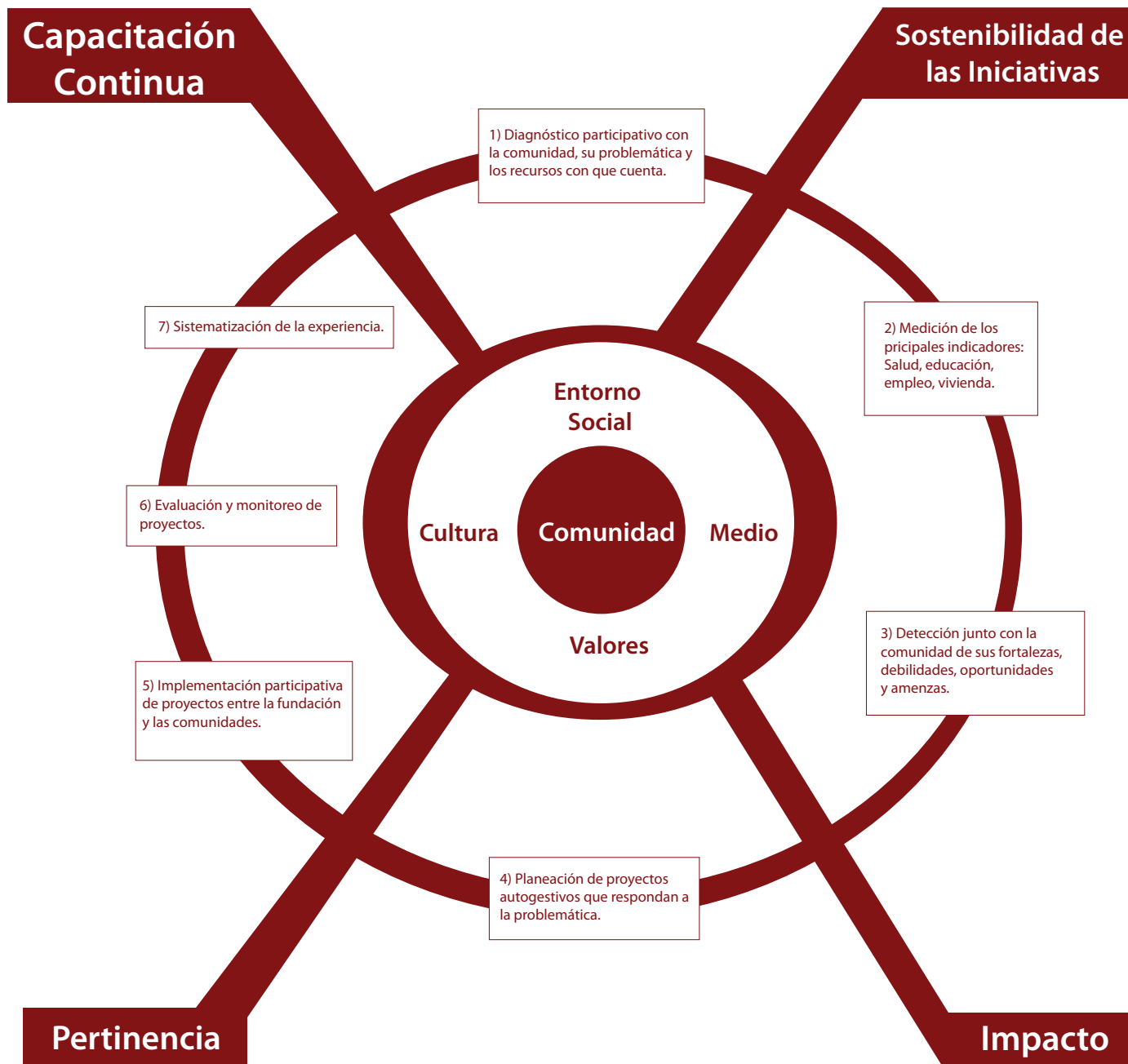
Reforzando el compromiso con la generación de polos de desarrollo micro-regionales, en 2011 FHMM:

- Valida las cinco líneas estratégicas del programa Desarrollo Integral Comunitario: Salud y Nutrición, Emprendimientos Productivos, Vivienda e Infraestructura y Educación.
- Re-estructura el diseño del programa integrando Recursos Naturales y Desarrollo Humano como ejes transversales presentes en todas las intervenciones de FHMM.

## 4.2 Programa de Desarrollo Integral Comunitario



### 4.3 Diagrama de Intervención Comunitaria



## 5. Ciclos de participación en las comunidades

### 5.1 Ciclo de vida del proyecto

Habiendo trabajado con el Programa de Desarrollo Integral Comunitario en 16 comunidades de Yucatán y Campeche, siguiendo el enfoque de Desarrollo de Base y la metodología de Investigación Acción Participativa, FHMM considera que el crecimiento, participación e involucramiento, son parte de un proceso gradual, directamente vinculado con el reforzamiento de capacidades y con determinadas condiciones socio-culturales. A partir de esto se han definido, para cada una de las seis líneas estratégicas cuatro etapas en el ciclo de vida de los proyectos comunitarios: principio, crecimiento, madurez y graduación.





## 5.2 Modelo de participación en la etapa de “Principio”

En esta etapa se forman los grupos de base. Las primeras acciones son:

- **Comunidad de nueva adhesión.** Se inicia el acercamiento y se establece el diálogo con los grupos representativos de la comunidad; partiendo del diagnóstico realizado, se explica a la organización de base el enfoque de Desarrollo Humano Comunitario. FHMM invita a conocer la experiencia y las prácticas de otras comunidades, fomentando un diálogo focalizado en los desafíos en términos de desarrollo.
- Se invita al grupo a establecer la forma de trabajo y los reglamentos internos, con ello se inicia la definición de los términos, condiciones, acuerdos, y reglamentos de la participación de FHMM con el grupo, así como la sensibilización de las políticas de participación comunitaria de la institución.
- Se diseña el proyecto con apoyo del equipo técnico de FHMM, y se establecen las correspondientes responsabilidades de ejecución, monitoreo y evaluación.
- Si se trata de una iniciativa nueva, se trabaja conjuntamente en la determinación de la problemática y en las propuestas de diseño y planeación, se buscan experiencias similares y se analiza la disponibilidad de fondos. Si la iniciativa es similar a alguna que ya haya sido emprendida por otros grupos comunitarios, se promueve una relación que permita el aprendizaje horizontal para fortalecer las redes y replicar las mejores prácticas.
- Se inicia la implementación de las actividades del proyecto.
- El primer módulo de trabajo de FHMM con grupos de base genera habilidades técnicas y está constituido por talleres de desarrollo humano y personal (autoestima, comunicación, conocimiento de las capacidades y limitaciones personales).
- En el segundo módulo se dividen los roles y se da la capacitación necesaria para poder desempeñarlos; está constituido por talleres de organización, trabajo en grupo, liderazgo y desarrollo humano comunitario.
- Desarrollo Organizacional de los proyectos. Se diseña un reglamento interno y se establecen los estándares de calidad de productos y servicios. **En la comunidad de Santa Rosa, Maxcanú, por ejemplo, el resultado del diagnóstico arrojó que no había suficientes oportunidades de trabajo para las mujeres, por lo que se emprendió la iniciativa de un “taller artesanal”. Se realizó una convocatoria, se formó el grupo y se impartieron cursos sobre la técnica (bordado a mano, filigrana y henequén corchado), y los lineamientos de participación.** Además, **FHMM facilitó la apertura al diálogo con los ejidatarios y esposos, se buscó gestionar el espacio físico en la comunidad, se analizó la matriz de actores que podrían participar en el financiamiento del proyecto. Así, las integrantes aprendieron la técnica artesanal, empezaron a reconocer sus fortalezas personales, perdieron el miedo a realizar procesos y participar en ámbitos en los que tradicionalmente no tenían presencia.** alizar procesos, a ser responsables y a participar en ámbitos en los que tradicionalmente no tenían presencia.

Así, las integrantes aprendieron la técnica artesanal, empezaron a reconocer sus fortalezas personales, perdieron el miedo a realizar procesos y participar en ámbitos en los que tradicionalmente no tenían presencia.

**“Cuando empezamos a trabajar en el taller** vi la necesidad de aprender a escribir, pensé que no podía, pero con mucho esfuerzo lo logré, para poder llevar los controles. Ahora tenemos que presentarlos en la computadora, el USB, no sabía cómo ponerlo, y me tuvieron que ayudar. Ahora es más fácil, porque no te deja equivocarte en los números y cuando llegas al almacén no hay que hacer toda la cuenta otra vez. Hay todavía señoras que no saben leer y escribir, y este año pusimos la regla en el Consejo de que todas las socias deben aprender, pero dicen que no pueden, yo pensaba igual pero sí se puede, si yo estoy usando la computadora. Hemos avanzado mucho.”

María Margarita Hernández artesana de Santa Rosa, Maxcanú.



- Mediante la implementación de diagnósticos, censos, desarrollo de capacitaciones técnicas y actividades de inclusión, se propone incidir en los desafíos de desarrollo local. Se inicia con la formación individual y la orientación del trabajo colectivo, así como la conformación y fortalecimiento de la estructura de la organización de base, la inclusión en redes temáticas, y la identificación y desarrollo de los representantes del grupo, dando lugar a la formación del capital social de cohesión.
- En la Planeación a Corto Plazo (dos años), los objetivos e indicadores de resultados deben estar ligados a la etapa de cohesión, tanto a nivel técnico como de desarrollo humano.
- Se crea el Comité Ciudadano con la participación de líderes y autoridades locales (comisarios, docentes, miembros religiosos, promotores de oportunidades, ejidatarios, etc.), a quienes se capacita en cuanto a detección de problemas, emprendimiento de iniciativas, resolución de conflictos y organización interna.
- El acompañamiento por parte del equipo técnico de FHMM en esta etapa es completamente activo, se busca la motivación y enseñanza. En la construcción de las bibliotecas, por ejemplo, es necesario el acompañamiento e intervención del equipo de FHMM para gestionar el espacio físico, modelar la forma de trabajo con los niños, realizar el plan de trabajo y la organización operativa del servicio de biblioteca.
- Esta etapa concluye cuando las/los integrantes de los grupos de base se han integrado como grupo de trabajo e implementan las actividades propias del proyecto de manera autónoma. En el caso del programa de Talleres Artesanales, por ejemplo, las artesanas aprendieron las técnicas y son capaces de producir; las bibliotecarias han aprendido el manejo operativo del servicio de biblioteca y las auxiliares de salud empieza a brindar el servicio de consulta.

**“Cuando inicié a trabajar en la biblioteca, sólo hacía préstamo de libros y si llegaban los niños hacía que dibujen o les daba colores para que se entretengan; después me enseñaron diferentes juegos para realizar con los niños pero me daba pena hacerlos. Participé en muchos cursos y capacitaciones, nunca imaginé que pudiera hacer mi plan de trabajo por meses y cumplirlo. Ahora ya juego con los niños, doy refuerzo escolar y aprendí muchas actividades que practico con ellos.”**

**Rosalba Tuyub, bibliotecaria de Itzincab Cámara, Tecoh.**



### 5.3 Modelo de participación en la etapa de “Crecimiento”

El propósito de esta etapa es fortalecer los grupos de base, mantener el capital social de cohesión y formar capital social puente.

- Fortalecer la organización interna de los grupos de base.
- Realizar encuentros que permitan que los grupos de base puedan trabajar de manera conjunta, promoviendo la formación de capital social puente.<sup>12</sup>
- Se promueve que los integrantes de los grupos se hagan cargo de todos los proyectos. **Las artesanas, por ejemplo, fueron asesoradas en temas como: compra de materia prima, evaluar el precio y la calidad, exigir facturas, llenar formatos de control de producción, llevar cuentas bancarias, etc.**
- Se busca fortalecer el trabajo en red. El encuentro entre diferentes comunidades para intercambiar estrategias y planes de trabajo en el programa de bibliotecas, es **un ejemplo de este fortalecimiento. En este tipo de encuentros se construyen estrategias micro-regionales gracias al análisis en conjunto de debilidades y oportunidades. Otro ejemplo claro son las reuniones entre auxiliares de salud, donde también son compartidas las técnicas, experiencias vividas y el conocimiento del uso de las distintas plantas medicinales.**
- Se promueve que los miembros de los grupos de base participen en capacitaciones fuera del entorno de su comunidad, con el fin de transmitir experiencias y enriquecerse mutuamente. Del mismo modo, a nivel técnico, se busca impulsar la participación colectiva en el diseño, planeación y monitoreo de desarrollo local.

**“Antes no había oportunidad de empleo en la comunidad para las mujeres y nos quedábamos en la casa porque no podíamos viajar. Cuando empecé a trabajar en el taller, nos traían la tela, hilos, luego nos dijeron que nosotras teníamos que ir, pero como yo no sabía ir a Mérida pues me daba miedo, las primeras veces fui acompañada y me enseñaron como comprar y facturar, yo no sabía qué era cotizar y ahora puedo hacerlo sola.**

**Edaena Mena, artesana de la comunidad de Temozón, Abala.**



12 Un caso claro es el rescate y promoción de la cultura en la muestra de altares de Janal Pixan.

**“Yo conozco la utilidad de muchas plantas medicinales; en las reuniones con otras auxiliares de diferentes comunidades, tengo la oportunidad de compartir mis conocimientos y aprender de otras auxiliares.”**

**Testimonio de la auxiliar de salud en Granada.**



- Las habilidades de negociación, aplicación de reglamentos, resolución de conflictos y trabajo colectivo son el sustento del capital social puente y vertical, por lo que es indispensable reforzarlos constantemente.
- Se enfatiza la importancia de los espacios lúdicos y de recreación, así como el valor del medio ambiente y los recursos naturales. **Por ejemplo, en el programa de bibliotecas, además del préstamo de libros, computadoras y refuerzo escolar, se realizan actividades de desarrollo personal, como juegos, deportes y manualidades.**

**“Este mes de Marzo estuvo muy experimentado porque ya es mi segunda vez que ayudo a la titular en el inventario de todas las áreas y de todos los libros. También puedo mencionar que estoy por dar comienzo a dos talleres, uno de deportes y el otro de arte, y para mí es como aportar lo que sé con los niños, para que así ellos puedan aportarme algo. Ésta es una gran responsabilidad y una gran meta que he superado como auxiliar, gracias a que he podido trabajar en equipo con mis compañeras y trabajar con niños de diferentes edades. Para mí es de mucho agrado porque así puedo seguir experimentando muchas cosas con los niños.”**

**Karla Noh, bibliotecaria de Santa Rosa, Maxcanú.**



## 5.4 Modelo de participación en la etapa de “Madurez”

### Acciones dirigidas a la formación del capital social vertical:

- Mediante proyectos, redes y comités comunitarios, se generan los espacios adecuados para visualizar los efectos e impactos de las actividades a nivel técnico, humano, económico, ambiental y de capital social. Además, se identifican desafíos, se ejercita el análisis, toma de decisiones, elaboración de presupuestos, y autogestión de proyectos.
- Se contribuye a la resolución de problemáticas locales y se establecen mecanismos de monitoreo, evaluación comunitaria, manejo de recursos humanos, financieros y técnicos.
- Se refuerza el diálogo y el aprendizaje horizontal a partir de vínculos, lazos de confianza y coordinación de esfuerzos de grupos que trabajan proyectos similares.
- Es importante que cada grupo opere sus propios programas. **Los participantes del programa de vivienda son un ejemplo, pues ya están organizados y pueden administrar sus recursos.**
- Actualización, renovación y capacitación en la administración de recursos, organización colectiva y comunitaria a los miembros de los Comités Ciudadanos y sus nuevos integrantes. **Un ejemplo de la etapa de madurez y de trabajo colectivo, es la organización en las campañas de descacharrización (saneamiento del medio) que llevan a cabo tanto auxiliares de salud, promotoras de oportunidades, responsables de bibliotecas, comité de padres de familia, artesanas, etc.**
- La participación de FHMM en las distintas etapas disminuye un 70%. **En el caso de la campaña de zoonosis<sup>13</sup>, se comenzó gestionando la distribución de vacunas junto con la Secretaría de Salud, en segundo momento se reforzó la habilidad de gestión y finalmente se dejó la ejecución de la campaña al Comité Ciudadano.**
- Se define la participación de FHMM en las siguientes etapas, se fortalecen los valores grupales, la visión de futuro, se establecen metas a mediano plazo y se realiza un plan de trabajo.

**“Cuando fui a la escuela para padres, aprendí a poner límites a mi hijo, a comunicarme mejor con mi familia, valorarme como persona y ama de casa. Antes no disfrutaba cocinar, lo veía más como una obligación de esposa, ahora valoro el trabajo que hago y cocino con gusto.”**

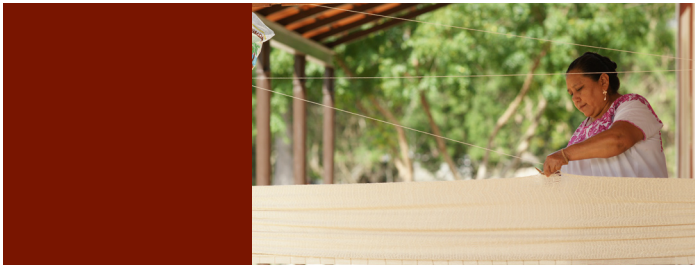
María Efi Uh, participante en el programa “Escuela para padres” en la comunidad de Chunchucmil, Maxcanú.



## **5.5 Modelo de participación en la etapa de “Graduación”**

**Acciones dirigidas a fortalecer la organización y gestión local: sustentabilidad.**

- En esta etapa los esfuerzos van dirigidos a la construcción del buen vivir, por lo que se busca la autogestión de los proyectos existentes y fomentar la responsabilidad local y las nuevas iniciativas de desarrollo.
- Los grupos cuentan ya con las habilidades individuales y colectivas para ejecutar los programas, por lo que la participación de FHMM se reduce a asesorar y dialogar con el Comité Ciudadano.
- Empoderamiento del Comité Comunitario, se incentiva a que realice sus funciones y que la comunidad reconozca su importancia.



**“Cuando empecé a trabajar en el taller no imaginé que llegaríamos a tener nuestra propia cuenta bancaria, ya compramos nuestra computadora y tenemos recursos para seguir produciendo.”**

Olga María Ku, artesana de Santa Rosa, Maxcanú.

## 5.6 Indicadores de las líneas estratégicas

El modelo de intervención de FHMM para el Desarrollo Humano Comunitario requiere:

- Contar con un equipo interdisciplinario dentro de la institución.
- El acompañamiento de un profesional externo a la comunidad.
- Conocer y comprometerse con problemas, demandas y necesidades expuestas.
- Formación de grupos de base y trabajo en red.
- Capacitación técnica, administrativa, financiera, de gestión y organización.
- Participación organizada y responsabilidad local.
- Alianzas con otras instituciones locales y actores externos.
- Aterrizar compromisos, visualizar metas claras y determinar tiempos.
- Monitorear y evaluar los procesos.

32

**Por cada componente o línea estratégica de intervención y tomando en cuenta las distintas etapas, se establecieron criterios, así como las líneas de acción de cada uno de ellos:**

**Desarrollo Humano**

**Recursos Naturales**

**Emprendimientos Productivos**

**Vivienda e Infraestructura**

**Educación/Cultura**

**Salud y Nutrición**



Criterios de Graduación por comunidad

**DESARROLLO HUMANO**

Criterio	Principio	Crecimiento	Madurez	Graduación
<b>Comités ciudadanos</b>	<p>No hay conformación del comité.</p> <p>Generar capacidades individuales.</p>	<p>Inician en la toma de decisiones.</p> <p>Empiezan a detectar sus necesidades prioritarias.</p> <p>Se construyen capacidades colectivas y comunitarias.</p>	<p>Apropiación: proponen soluciones a sus problemas y necesidades.</p> <p>Dependen de otra figura que refuerce sus decisiones.</p>	<p>Poseen fuerza de convocación y renovación dentro del Comité.</p> <p>Visualizan problemas a futuro.</p> <p>Resuelven conflictos de manera apropiada.</p> <p>Participan activamente en redes.</p> <p>Suman la participación de terceros en sus proyectos.</p>
<b>Capital social</b>	<p>Etapa de Capital de cohesión: unión solo con familia y amigos sin tomar en cuenta capacidades.</p>	<p>Dentro del Capital de cohesión comienzan a integrar otras personas y toman en cuenta sus capacidades.</p>	<p>Capital social de puente: empiezan a gestionar recursos y tomar decisiones por sí mismos.</p> <p>Los grupos comunitarios se comienzan a unir y aparecen las primeras redes sociales.</p>	<p>Capital social de acceso: gestionan por sí mismos, inciden localmente en las decisiones de la comunidad y en políticas públicas.</p>
<b>Redes sociales</b>	<p>No existen.</p> <p>Se observa desconfianza y división social.</p>	<p>Integración y conocimiento de grupos sociales.</p>	<p>Intercambio en espacios de diálogo entre grupos sociales.</p> <p>Se establece confianza, tolerancia y se crea una habilidad social.</p>	<p>Comparten recursos y conocimientos.</p> <p>Participan juntos en iniciativas comunitarias.</p> <p>Resuelven cuestiones culturales y personales mediante el uso adecuado de redes.</p>
<b>Autogestión</b>	<p>No existe.</p> <p>Indican que esperan que alguien más interceda a nombre de ellos de forma personal o de la comunidad en general.</p>	<p>No identifican necesidades.</p> <p>Gestionan a través de un tercero sin su participación.</p>	<p>Gestionan acompañados por un tercero.</p> <p>Comienzan a gestionar ante instituciones y personas.</p> <p>Buscan conocimientos nuevos y capacitación en gestión.</p>	<p>Solución de problemas encontrando la solución por el Comité mismo.</p> <p>Se adoptan códigos de conducto nuevos, dominio de saberes para gestionar y seguimiento a las gestiones de manera independiente.</p>
<b>Visión del futuro</b>	<p>Se vive el día a día.</p>	<p>Se plantean metas a corto plazo y se les da un seguimiento primario.</p>	<p>Se plantean metas a mediano plazo, ciclo escolar, crecimiento de la población, etc.</p>	<p>Se visualiza el futuro de la comunidad por la siguiente generación.</p>

Criterios de Graduación por comunidad

**RECURSOS NATURALES**

Criterio	Principio	Crecimiento	Madurez	Graduación
<b>Buenas prácticas en las comunidades y oficinas de FHMM</b>	Poco o ningún conocimiento de buenas prácticas ambientales.  Se inician cursos de Educación Ambiental.	Reconocimiento del valor ambiental.  Puesta en práctica dando seguimiento y medición a los resultados.	Se observa modificación en el comportamiento y la adopción de buenas prácticas.  Se analizan las consecuencias de no cumplir con buenas prácticas ambientales.	El cumplimiento de buenas prácticas se vuelve un hábito.  Se generan alternativas y se influye en otras comunidades.
<b>Uso adecuado de recursos naturales en Emprendimientos Productivos</b>	Poco o ningún conocimiento de buenas prácticas ambientales dentro de los talleres y otras instalaciones de Emprendimientos Productivos.	Hay un manejo de recursos naturales y concientización del impacto en el medio ambiente.	Hay prácticas adecuadas de manejo y ahorro de los recursos naturales utilizados dentro de los Emprendimientos Productivos.	El sitio de trabajo realiza un manejo adecuado de sus materias primas, desechos sólidos y uso de recursos como electricidad y agua, según el convenio interno de manejo.
<b>El Comité Ciudadano de la comunidad conoce el valor ambiental</b>	No existe un Comité Ciudadano o no se reconoce el valor de los recursos naturales de los que dispone la comunidad.	Dentro del Comité Ciudadano se inicia la toma de conciencia sobre el uso de buenas prácticas ambientales.  Se inicia una sensibilización y búsqueda de redes ambientales que apoyen el desarrollo de la comunidad.	Se tiene un compromiso con la implementación de buenas prácticas ambientales en todos los ámbitos de la comunidad.  Se empieza a participar en redes ambientales.	La comunidad gestiona su inclusión en redes ambientales y alianzas municipales de recolección de residuos sólidos.  Se hacen de recursos necesarios para el buen funcionamiento de sus planes ambientales.
<b>Manejo de residuos sólidos (en conjunto con el componente de salud)</b>	Queman y tiran los desperdicios en la calle.  No hay un manejo de residuos sólidos en la comunidad.	Se forma conciencia del uso de lugares especiales para la disposición y desecho de residuos orgánicos e inorgánicos.  Se separan los residuos y se busca una disposición final según su naturaleza.	El Comité Ciudadano gestiona las acciones de recolección y disposición final de los residuos sólidos con la comunidad y municipio.	Existe una recolección periódica de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos por parte de la autoridad competente, gestionada por el Comité Ciudadano.  Se cumple con un Plan de Manejo para residuos sólidos orgánicos e inorgánicos.
<b>Mejor aprovechamiento de agua y electricidad</b>	Altos consumos de electricidad y uso indiscriminado del agua.	Aplicación de cursos de Educación Ambiental para la concientización del uso de recursos.	Reducción de los índices de consumo de agua y electricidad en casas, talleres y bibliotecas.	El consumo de agua y electricidad es adecuado para el tamaño de la población y se mantiene el consumo.

Criterios de Graduación por comunidad

**EMPREDIMIENTOS PRODUCTIVOS**

Criterio	Principio	Crecimiento	Madurez	Graduación
<b>Organización de Emprendimientos productivos</b>	<p>Actividades de Desarrollo Humano a nivel personal.</p> <p>Se generan habilidades técnicas para el tipo de emprendimiento.</p> <p>Se realiza la división de roles, generando habilidades para cada uno de ellos.</p> <p>Se inicia el Desarrollo Organizacional de los Emprendimientos: se diseña su reglamento interno, su figura legal y los estándares de calidad por cada uno de ellos.</p>	<p>Cumplimiento de roles.</p> <p>Entrega puntual a clientes desde la cooperativa.</p>	<p>Se cuenta con un Comité de Control de Calidad.</p> <p>Se normaliza la producción.</p>	<p>Gestionan sus propios recursos.</p> <p>Toma de decisiones autónoma.</p> <p>Crean alianzas y pertenecen a redes de cooperativas.</p> <p>Buscan apoyo dentro de las organizaciones de fomento económico a grupos organizados.</p>
<b>Ventas</b>	<p>Presentan ventas mínimas o escasas.</p>	<p>Venden a través de FHMM y mediante ella adquieren la mercadotecnia necesaria para sus productos y publicidad.</p>	<p>Poseen clientes directos sin necesidad de intervención de FHMM, asegurando ventas de forma directa.</p> <p>Adquieren un posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Poseen una cartera de clientes propios.</p> <p>Aperturan nuevos mercados.</p>
<b>Administración y contabilidad</b>	<p>No tienen una contabilidad ni administrador propios.</p>	<p>Utilizan el apoyo contable de FHMM. Llenan sus formatos acompañados técnicamente por FHMM.</p> <p>Implementan sus controles internos y un manejo financiero básico.</p> <p>Implementación de controles internos y manejo financiero con acompañamiento.</p>	<p>Dentro de la contabilidad provista por FHMM, dominan el llenado de formatos electrónicos, así como su manejo administrativo y contable.</p> <p>Son autónomos en el manejo financiero.</p>	<p>Cuentan con administración propia.</p> <p>Manejo de capital adecuado (bienes muebles e inmuebles, herramientas, equipo, capital financiero, etc.).</p> <p>Contabilidad autónoma.</p>
<b>Salud financiera</b>	<p>No existe registro de una contabilidad, se desconoce si se tienen pérdidas o ganancias.</p>	<p>Basados en la contabilidad llevada por FHMM, se determina que el emprendimiento no ha rebasado el punto de equilibrio.</p> <p>Se determinan acciones específicas para remontar la zona de pérdidas.</p>	<p>Se alcanza el punto de equilibrio financiero y se mantiene en el tiempo.</p>	<p>Se generan utilidades y se crean capacidades de ahorro dentro del emprendimiento, generando así su propio capital de trabajo.</p>
<b>Desarrollo comunitario</b>	<p>Inicia por la generación de empleos locales.</p>	<p>El Comité Ciudadano es consciente de la madurez que alcanza el emprendimiento.</p>	<p>El comité participa en el crecimiento y solidez del emprendimiento.</p>	<p>El Comité apoya a la gestión de redes y la vinculación con organismos de gobierno que apoyen el crecimiento del emprendimiento.</p>

Crterios de Graduaci3n por comunidad

**INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA**

Crterio	Principio	Crecimiento	Madurez	Graduaci3n
<b>Familias con vivienda segura y con t3tulo de propiedad</b>	<p>Menos de 50% de las viviendas tienen condiciones seguras.</p> <p>Menos de 30% de las viviendas cuentan con ba1o ecol3gico.</p> <p>No hay inter3s en poseer un ba1o ecol3gico.</p> <p>Se usan fogones sin chimenea en el interior de las viviendas.</p> <p>En general se carece de eco-t3cnicas.</p>	<p>Acciones concretas de rehabilitaci3n por grupos.</p> <p>Utilizan fogones en 3reas exteriores.</p>	<p>Los grupos est3n organizados en comit3s y gestionan sus propios recursos para conseguir sus t3tulos.</p> <p>Entre el 50% y el 80% de las viviendas cuenta con ba1o ecol3gico.</p> <p>La comunidad participa en el proceso de construcci3n de sus ba1os.</p> <p>Se organizan para gestionar estufas.</p> <p>Dejan de usar fogones de piso.</p>	<p>M3s del 80% de las viviendas son seguras.</p> <p>Se cuenta con capacidad de respuesta ante desastres naturales.</p> <p>80% de viviendas cuenta con t3tulo de propiedad.</p> <p>M3s del 80% de las viviendas cuentan con ba1os ecol3gicos y han gestionado los recursos para hacerlos. Todos los integrantes de las familias usan el ba1o.</p> <p>M3s del 80% de las viviendas cuenta con estufas ambientales (p.e. Lorena).</p> <p>Se adopta alguna iniciativa para uso de enotecn3a en locales comunitarios.</p>
<b>Conservaci3n de la vivienda e infraestructura comunitaria</b>	<p>Pocas acciones de conservaci3n por parte de las familias respecto a las viviendas y la infraestructura comunitaria.</p>	<p>Inter3s de la comunidad en conservar sus viviendas y los servicios de infraestructura.</p>	<p>Iniciativa propia para buscar alianzas que ayuden a la conservaci3n de infraestructura y viviendas.</p> <p>Gestionan sus propios recursos.</p>	<p>Casas e infraestructura en buen estado.</p> <p>Existe una planificaci3n urbana.</p> <p>El 75% de la infraestructura se conserva con recursos gestionados.</p>
<b>Existe un comit3 Comunitario comprometido con el mejoramiento integral de los servicios comunitarios de infraestructura</b>	<p>Es escasa la organizaci3n.</p> <p>No existe una participaci3n por parte de la comunidad en el mejoramiento de servicios comunitarios.</p>	<p>Identifican la necesidad de organizaci3n.</p> <p>Se conforma un Comit3 Ciudadano.</p> <p>Se trabajan talleres de capacitaci3n de Desarrollo Comunitario.</p>	<p>Se adquieren habilidades y capacidades de gesti3n junto con la sociedad civil y gobierno.</p>	<p>El comit3 gestiona sus propios programas de apoyo.</p> <p>Se vinculan con otros actores y liderean las acciones dentro de su comunidad.</p> <p>Incidencia en pol3ticas p3blicas para contar con recursos financieros.</p>

Criterios de Graduación por comunidad

EDUCACIÓN

Criterio	Principio	Crecimiento	Madurez	Graduación
<b>Comité activo</b>	Formación del comité.  FMHH está 100% relacionado con el componente de Desarrollo Humano.	La formación de capacidades depende en un 60% o más de FMHH.  Se cuenta con un representante de educación como parte del Comité Ciudadano.	Gestión de recursos y detección de necesidades.  La formación de capacidades depende en un 40% o menos de FHMM.	El comité participa en el desarrollo y gestión del plan educativo.  FHMM participa de manera externa y sólo una vez al año.
<b>Agentes educativos locales</b>	Es personal voluntario.  No hay personas preparadas formalmente.  Se preparan agentes educativos locales.  Se observan algunas actividades recreativas y de refuerzo escolar .	Se implementa un programa educativo integral con el acompañamiento de FHMM en cuanto a la gestión de agenda educativa.  Participación de agentes externos.	Personal competente para logro de metas.  Proponen nuevas formas de trabajo y transmiten sus conocimientos.  Se implementa un programa educativo integral con iniciativas locales.	Participación en redes locales a nivel micro y macro.
<b>Desarrollo de la infraestructura</b>	Se crean los primeros Espacios Educativos.	Gestión un espacio propio adecuado para la Comunidad: Espacio Educativo o Biblioteca.  Acondicionamiento del espacio físico.  Ofrecimiento de servicios de Internet en espacios donde sea factible tenerlos: las Bibliotecas siempre contarán con ellos.	Detectan necesidades.  Se gestiona material didáctico de interés de la comunidad.	Se cuenta con una Biblioteca o Espacio Educativo autosustentable.  Se realizan alianzas con ONG's que tengan vocación de cultura y/o enseñanza, así como con autoridades locales y estatales.
<b>Nivel educativo de la comunidad</b>	Alto nivel de analfabetismo.  Baja asistencia en pre-escolar y educación preparatoria.  Pocos estudiantes finalizan su educación superior.	Se realizan alianzas con las instituciones educativas para el acceso a los servicios educativos básico e intermedio.  Participación de la población adulta en los programas de alfabetización.  Se realizan campañas para la asistencia de los niños al Preescolar.	90 % de los niños de la comunidad asisten al preescolar.  40% de la población adulta es alfabetizada.	100% de los niños asisten al preescolar.  Un buen porcentaje de personas de la comunidad ha participado en los proyectos de FHMM y actualmente están inscritos en estudios de nivel superior.  80% de adultos son alfabetizados.  Todas las familias tienen acceso a los niveles educativos básico, medio y superior.

Criterios de Graduación por comunidad

**SALUD Y NUTRICIÓN**

Criterio	Principio	Crecimiento	Madurez	Graduación
<b>Acceso a atención primaria con el recurso de la medicina tradicional</b>	Se tienen médicos tradicionales basados en la herbolaria atendiendo a comunidades.	Aumenta el porcentaje de familias que utilizan la medicina tradicional como primer acercamiento a la salud.	Las familias cuentan con ejemplares de plantas medicinales y hacen uso de ellas.  Se busca a los doctores herbolarios, sobadoras, empíricas, etc., para crear una red de conocimiento colectivo que prepare nuevas generaciones de herbolarios.	Se fortalecen las redes de médicos tradicionales que participan en intercambios de experiencias, así como auxiliares que sigan transmitiendo la medicina tradicional.
<b>Casas de Salud</b>	No hay, o existen con un mínimo acceso.	Gestión del establecimiento del espacio físico.  40% de la población tiene acceso.  Se gestiona el ingreso a programas del Sector Salud.  Se cuenta con promotores de salud con capacidad de gestión y conocimientos adecuados.	Se crean alianzas con el Sector Salud.  Se tiene a la disposición de la comunidad medicamentos básicos de herbolaria y alópatas.  Se tiene material de curación básica.  El 60% de las familias acuden a la Casa de Salud.  Los promotores comparten y fijan metas comunes de salud.	La Casa de Salud opera con autosuficiencia y basa su funcionamiento en la gestión comunitaria.  Cuentan con un médico del Sector Salud.  100% de las familias tiene acceso.
<b>Seguridad Alimentaria</b>	No se tiene controlada la seguridad alimentaria de la población.  Se observa un índice de desnutrición igual o mayor al de la media del Estado.	Se inician los huertos y cultivos en traspatios, planteles escolares y/o terrenos comunitarios con productos locales y regionales.  Existe desigualdad dentro de los rangos de nutrición observados en niños con tendencia a la disminución de la desnutrición.	La mayoría de las familias cuentan con los recursos necesarios para una dieta adecuada.  Las familias aprenden y practican la confección de una dieta balanceada.  Se observa un descendimiento en la tasa de desnutrición infantil.	Las familias satisfacen sus necesidades básicas y las comparten mediante el apoyo comunitario.  No se observa desnutrición infantil por un período de más de 2 años.
<b>Saneamiento Ambiental</b>	Poca participación.	Se forma conciencia del uso de lugares para el desecho de residuos orgánicos e inorgánicos.  Buscan ayuda y gestión.  Inician sus propios proyectos.	Participación y proyectos constantes de saneamiento ambiental.	Autogestión.
<b>Manejo de Residuos Sólidos</b>	Queman y tiran los desperdicios en la calle.  No hay un manejo de residuos sólidos en la comunidad.	Se separan los residuos y se busca una disposición final según su naturaleza.	El Comité Ciudadano gestiona las acciones de recolección y disposición final de los residuos sólidos con la comunidad y el municipio.	Existe recolección periódica de residuos sólidos inorgánicos por parte de la autoridad competente, gestionada por el Comité Ciudadano.  Se cumple con un Plan de Manejo para Residuos Sólidos orgánicos e inorgánicos.

Desde que comenzó la tarea y hasta el día de hoy, FHMM se ha enfrentado a diversas situaciones y experiencias que le han ayudado a crecer, a mejorar la intervención, planear, establecer y cumplir metas. Debido al éxito de muchos proyectos, y pese a las dificultades y fracasos en algunos otros, se ha dado lugar a un diálogo permanente con las comunidades y al interior del equipo fomentando la retroalimentación y proveyendo de contención emocional constante. Trabajando de manera transparente, se ha logrado comprometer y organizar a numerosos grupos locales, se han desarrollado habilidades, cimentado viviendas seguras y dignas, creado cooperativas locales, generado empleos para las mujeres, desarrollado estrategias de salud, se ha rescatado el medio y disminuido los índices de desnutrición y mortalidad infantil. Ahora se cuenta con bibliotecas, acceso a tecnologías de la comunicación, espacios lúdicos, de alfabetización y regularización académica, en un entorno que valora la cultura y tradiciones locales.

## Lecciones aprendidas

- El valor de la estrategia radica en la construcción social por parte de los habitantes de las comunidades.
- El trabajo comunitario implica un proceso de sensibilización que promueve la formación y la participación de los grupos de base.
- El trabajo parte de presentar el proyecto de la institución, su misión, visión y valores. De esta forma se establecen los fundamentos que regirán la relación con las comunidades.
- Detectar los problemas y necesidades a partir del análisis de diagnósticos participativos, identificar los recursos locales y presentar soluciones.
- Para evitar tensiones y conflictos al interior del grupo base, los talleres de Desarrollo Humano deben impartirse en cada una de las etapas del proyecto.
- Ser inclusivos en los procesos de formación de capacidades.
- Establecer los compromisos de FHMM y de comunidad, realizar convenios, fijar metas y acordar tiempos.
- Dar lugar y fomentar la retroalimentación, así como la contención emocional.
- Ser transparentes para generar confianza. Dar a conocer a la comunidad las políticas para acceder a un programa o proyecto.
- Respetar y valorar las costumbres de la comunidad al momento de formar los planes de trabajo, logrando con ello un mayor involucramiento y participación.
- Brindar talleres de desarrollo personal al equipo de la institución.

## ¿Qué ha significado trabajar en FHMM para mí?

### Testimonios de Facilitadores Comunitarios

40

Anahí Torres,  
Comunidad Granada

“Ha sido una escuela en muchos aspectos como formación personal. Al llegar a esta institución sólo tenía conocimientos de la psicología, y aunque en un principio siendo honesta, tenía muchos temores, pues el trabajo que se realiza en las comunidades es muy holístico, gracias al apoyo de mis compañeros y a la institución misma he aprendido muchas cosas que tal vez nunca hubiera tenido la oportunidad de adquirir en otro lugar. Aprendí a desarrollar mi profesión y a formarme en otras áreas, así que puedo resumir que para mí esta institución ha sido un punto clave en mi vida profesional y personal, y aún sigo aprendiendo. Cada día me deja algo nuevo y significativo. Aprendí a aprender para poder transmitir, eso es lo que me ha dejado FHMM.”

Marcos Antonio Ché,  
Comunidad San Antonio Yaxché

“Un reto con gran crecimiento personal. El trabajo en las comunidades es gratificante y enriquecedor. Aprendes a ser humilde y que todo tiene su tiempo de ser. Que el trabajo que se aporta, aunque pueda parecer sólo un granito de arena, en conjunto hace una inmensidad de esfuerzos, sumados con el único objetivo de que personas vulnerables de la sociedad puedan mejorar su esquema actual de vida, y ése es el premio que hace que valga la pena todo trabajo realizado.”

Ángeles Sulú,  
Comunidad Chunchucmil

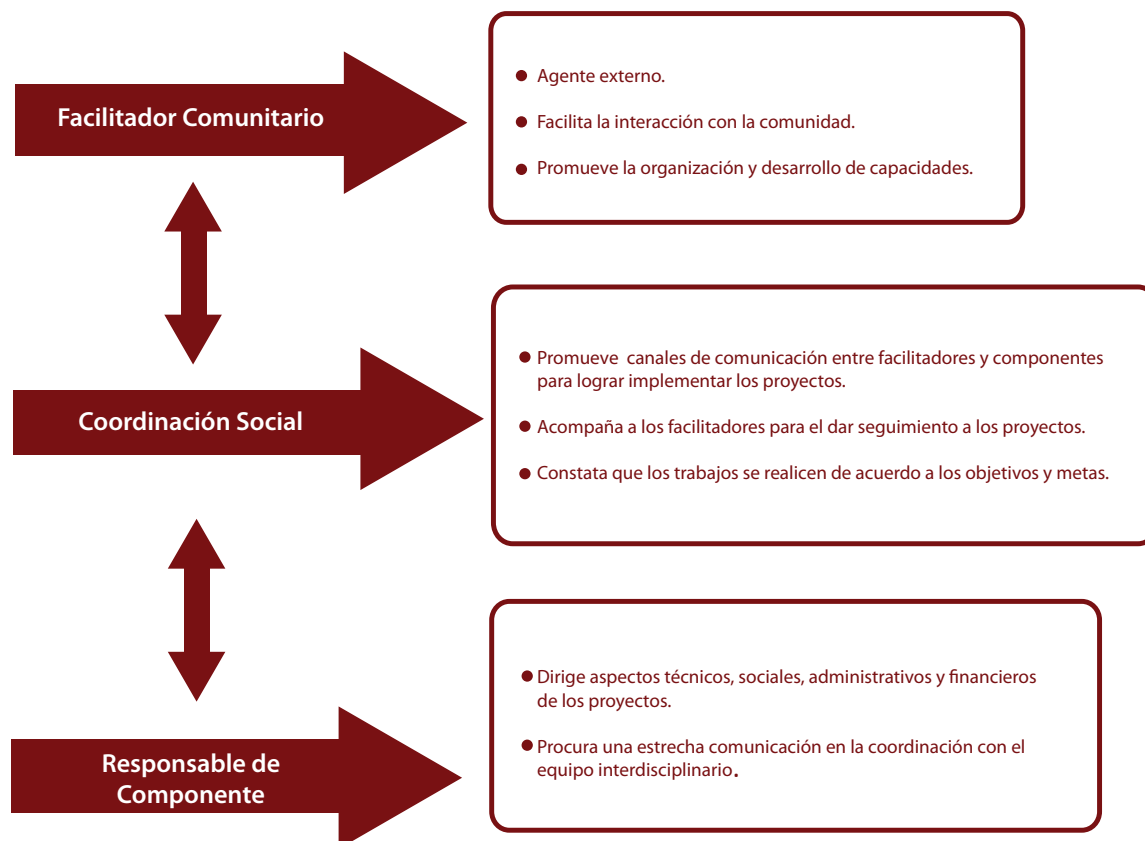
“Es una manera de auto-realizarme en lo comunitario, al facilitar procesos en los diferentes grupos con los que colaboro, es una experiencia que me permite integrar conocimientos/experiencias que van desde lo artístico y eco-pedagógico hasta lo profesional en las ramas de la psicología social-comunitaria, de desarrollo organizacional o educativo. Después de haber colaborado con instituciones de gobierno, fue grato ver que en FHMM los datos estadísticos son importantes, pero también son imprescindibles los datos cualitativos, así es evidente que al momento de intervenir con un proyecto social, no existen fragmentaciones, además permite la creatividad en los profesionales del área social, así como el aprovechamiento máximo de los recursos.”



## 6. Estructura del equipo de trabajo FHMM

La fortaleza del equipo radica en trabajar interdisciplinariamente. Se cuenta con elementos preparadas en diversos ámbitos profesionales para enriquecer con sus aportaciones el desarrollo del trabajo comunitario. Además, en pro de la interacción y el trabajo horizontal, se promueve la constante participación en talleres de Desarrollo Humano. El equipo de campo diseña estrategias de sensibilización y participación, genera capacidades, promueve la corresponsabilidad y participación democrática.

Estructura del equipo en la intervención comunitaria:



## 6.1 Facilitador Comunitario

Su tarea es detectar las áreas de oportunidad, analizar las situaciones de riesgo y promover el desarrollo sano y equilibrado entre la comunidad, las organizaciones, gobierno y grupos. Durante el proceso de intervención debe asumir diferentes roles, marcados siempre por las particularidades y necesidades que se diagnostiquen en cada comunidad. La participación del facilitador debe cuidarse, pues al ser un agente externo, modifica en algún grado la realidad de la comunidad. Por ello, ha de tener en cuenta que son los habitantes los principales actores en el proceso de desarrollo, es en ellos en quienes deben centrarse los esfuerzos para la ejecución de iniciativas.

## 6.2 Comité de coordinación de operación de FHMM

Éste comité está integrado por los responsables de las líneas estratégicas para la intervención, es decir: Salud, Recursos Naturales, Emprendimientos Productivos, Educación, Vivienda e Infraestructura, Desarrollo Humano y Coordinación Social, su labor radica en:

- Facilitar procesos de comunicación, relación horizontal y garantizar metas.
- Apoyar la revisión del programa de trabajo.
- Trabajar en equipo para resolver distintas cuestiones de los proyectos.
- Reunirse con los facilitadores mensualmente y revisar avances y problemas que presenten los proyectos.
- Mantener informada a la dirección de FHMM sobre los avances en las distintas comunidades.

## 6.3 Acompañamiento y contención al equipo responsable del programa de Desarrollo Humano Comunitario

El programa de FHMM se estructura a partir del trabajo de un equipo de profesionales que implementan la metodología de Desarrollo Humano Comunitario, para ello son capacitados y reciben de la institución acompañamiento a través de talleres encaminados a realizar actividades hacia el cuidado y la contención tanto del equipo como de la persona. Dentro de las diversas experiencias que FHMM ha tenido con sus colaboradores ha destacado como cuestión fundamental que se cuente con espacios para la integración y desarrollo de habilidades, asumiendo el compromiso de cuidarlo, promoviendo políticas de trabajo cooperativo e integración de equipos interdisciplinarios a través de diversas acciones y estrategias:

- Talleres que favorezcan el desarrollo personal, el liderazgo, trabajo en equipo, habilidades sociales y desarrollo gerencial para la alta dirección.
- Cursos de inducción, organización y ajustes al puesto para el personal nuevo.
- Establecer una estructura horizontal, descentralización de la toma de decisiones.
- Fomentar la autonomía e independencia.
- Generar promociones que favorezcan el desarrollo profesional de colaboradores.
- Flexibilidad en los horarios y el establecimiento de sueldos competitivos.

Es tarea del facilitador de los programas de Desarrollo Humano enseñar a los usuarios a canalizar sus sentimientos, logrado así un mejor desempeño personal y laboral. Al mismo tiempo que ayuda a personas con alto grado de vulnerabilidad, es importante que el facilitador se enfrente y maneje sus propias emociones, de lo contrario con el paso del tiempo se irá desgastando, perdiendo el interés y el sentido de responsabilidad. La contención personal y social amortigua los efectos del estrés laboral, incrementando la capacidad para afrontarlo, mejorando el manejo emocional y disminuyendo el desánimo que produce la apropiación de las problemáticas que la población vulnerable presenta, logrando así canalizar los esfuerzos hacia la generación de espacios positivos y constructivos.

## 7. Políticas de Participación Comunitaria de FHMM

Tienen como finalidad guiar la formulación de proyectos, estrategias y procesos, regular una relación positiva con los grupos de base, mantener el enfoque de la misión y visión de FHMM y facilitar la implementación de actividades en un ambiente adecuado, evitando conflictos y promoviendo valores.

### 7.1 Políticas de participación

- El Consejo de Administración identifica y determina las comunidades donde se implementa el programa de desarrollo.
- Las comunidades en donde se desarrollan las acciones, presentan un nivel medio o alto de marginación, según los estándares de la Consejo Nacional de Población (CONAPO)<sup>14</sup>. Todos los proyectos deberán ser autorizados por el Consejo de Administración.
- Antes de iniciar cualquier programa, se realiza un diagnóstico socio-situacional de cada comunidad.
- La implementación del Programa de Desarrollo comienza con un diálogo entre el equipo de FHMM y un grupo representativo de la comunidad en el que se acuerda la estructura del proyecto.
- Debe mediar la formulación explícita de:
  - Sumar voluntades entre los grupos comunitarios y FHMM.
  - Beneficiar la construcción de oportunidades para el mejoramiento social, incluyendo a los grupos más vulnerables.
  - Aceptar los valores institucionales como rectores de la conducta de todos los participantes.
- La adhesión, participación y separación son voluntarias en cualquiera de los programas. Éstos son incluyentes, laicos y apartidistas, por lo que se promueve un ambiente de respeto.
- Las iniciativas comunitarias buscan el empoderamiento de las personas a través del entrenamiento, apoyo y asesoramiento en la toma de decisiones.
- Las responsabilidades, alcances y obligaciones deben ser definidas y aceptadas en convenios formales.

---

<sup>14</sup> Los casos excepcionales deberán ser justificados por FHMM.

## 7.2 Políticas sobre recursos

### Recursos económicos:

- No existe retribución económica alguna a los beneficiarios de FHMM.
- Diversificación de las fuentes de financiamiento. Participación de recursos, cofinanciamiento por parte de la comunidad y disminución paulatina de la intervención de FHMM.
- Los fondos destinados por FHMM serán siempre utilizados para promover los servicios educativos y de salud, la generación de ingresos y riqueza local, así como la responsabilidad cívica local, los derechos y obligaciones.
- Los programas comunitarios deben contar con la participación de grupos locales y sumar aportaciones financieras de organizaciones públicas o privadas de un 50% del presupuesto apóximadamente.

### Recursos culturales:

- Fortalecer recursos y valores culturales del Mundo Maya.
- Fortalecer las formas tradicionales de participación comunitaria.
- Coordinación con instituciones que ayuden al desarrollo de habilidades.

### Recursos naturales:

- Promover el uso sustentable, la conservación de recursos naturales locales y la utilización de productos amigables con el planeta.

## 7.3 Políticas sobre valores

- Respetar la Cultura Maya, sus expresiones y tradiciones.
- Mantener y promover los valores de solidaridad, compromiso, participación, respeto y tolerancia.
- Mantener un carácter laico y apartidista en la implementación de las actividades.

## 7.4 Políticas sobre desarrollo de capacidades de gestión

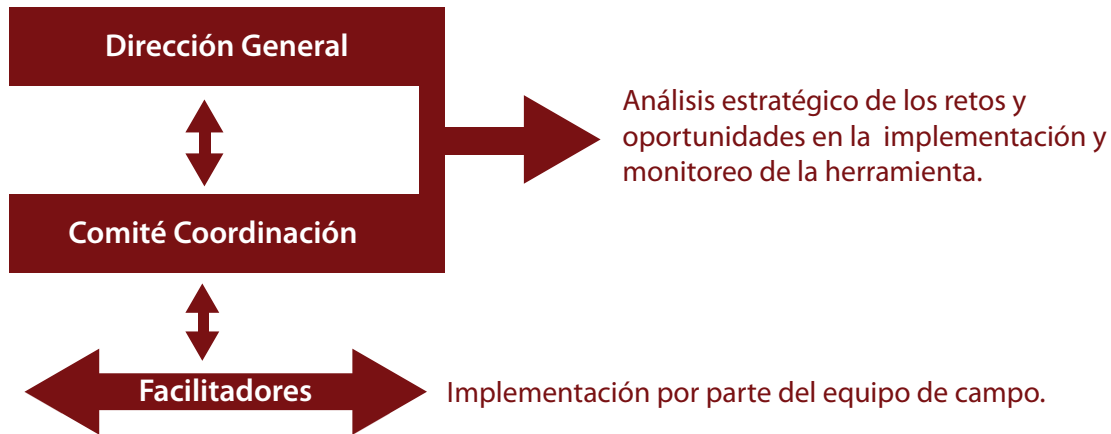
- El Bien Común como enfoque y de todos los proyectos.
- Coordinar Comités Comunitarios voluntarios y organizaciones de base.
- Llevar una bitácora informativa y específica sobre acuerdos, compromisos y actas, a partir de asambleas y reuniones plenarias.
- Capacitar al equipo técnico de FHMM para llevar a cabo la implementación del trabajo en comunidad con la metodología institucional, los ciclos de intervención y verificando la pertinencia del programa de desarrollo.

## 7.5 Política sobre perspectiva de género

Es prioridad promover la igualdad de oportunidades, por lo que se busca abrir para la mujer rural la posibilidad de acceder a proyectos emprendedores y espacios de desarrollo.

## 8. Herramientas para la implementación del enfoque de desarrollo

Las funciones y responsabilidades del equipo se distribuyen en vista de una óptima aplicación del enfoque de desarrollo en cada uno de los niveles:



### 8.1 Herramienta para el enfoque de desarrollo

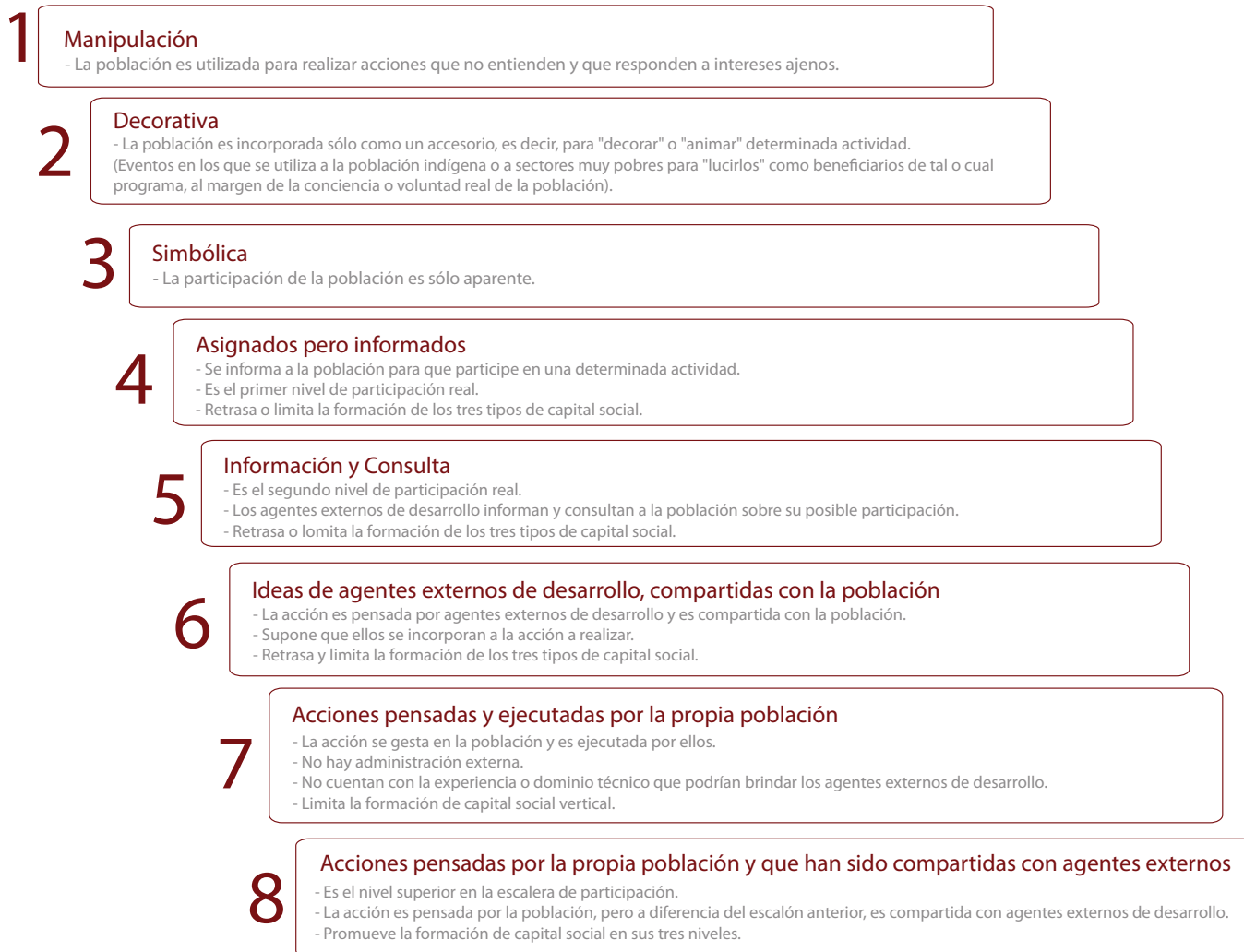
#### Escalera de participación

Éste es un diseño atribuido a Robert Hart y Sherry R. Arnstein<sup>15</sup>, en el cual se propone identificar los distintos niveles de participación a partir de la toma de decisiones y tomando en cuenta ciertos factores como causas, herramientas y reglas. Es decir, el modelo no es progresivo, puede ser que un grupo tenga un bajo nivel en cuanto a la capacidad de tomar decisiones y logre alcanzar un alto nivel sin haber escalado peldaño a peldaño. Se trata, pues, de un modelo descriptivo, útil en tanto puede ser aplicado en cualquier momento del programa de desarrollo (diagnóstico, planificación, monitoreo o evaluación).

15 Tomado del libro de Geilfus, Frans. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. El salvador: Editorial: IICA/Holanda LADERAS C.A, 2002.

# Escalera de Participación <sup>16</sup>:

Herramienta que permite identificar los distintos niveles de participación en que un grupo colabora a partir de la toma de decisiones al interior. El modelo es descriptivo y se aplica en todos los momentos del programa de desarrollo de FHMM: diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación.



FHMM promueve el trabajo comunitario, enfocando la participación a partir del quinto al octavo peldaño.

16 Adaptado de Hart, Roger. (1997b). Children's Participation: The Theory and Practice of Involving Young Citizens In Community Development and Environmental Care. Londres: UNICEF, 1997.

## 8.2 Herramientas de desarrollo humano

Las siguientes herramientas deben ser aplicadas de acuerdo a la etapa en el que se encuentra el proyecto y de acuerdo a los criterios de participación en las comunidades.

a) Herramientas psicológicas para aplicarse durante las etapas de principio y crecimiento.

- Talleres sobre desarrollo humano, definición y/o apropiación de proyectos y autoestima.
- Taller de reconocimiento de fortalezas y debilidades.
- Taller de comunicación y resolución de conflictos.

b) Herramientas psicológicas para aplicarse en la etapa de madurez.

- Talleres sobre autogestión y empoderamiento
- Talleres de autonomía administrativa y financiera

48

## 8.3 Herramientas de desarrollo de base

a) Herramientas para aplicarse durante las etapas Principio y Crecimiento.

- Taller “Adaptación al cambio dentro del grupo”.
- Taller “Desarrollo de capacidades de acción colectiva” (planeación, seguimiento y evaluación en la organización de base).
- Taller “Concertación y negociación”.

b) Herramientas para aplicarse en la etapa Madurez

- Fortalecimiento del capital social puente.
- Talleres de autonomía administrativa y financiera.

c) Herramientas para aplicarse en la etapa Graduación.

- Fortalecimiento del capital social vertical.
- Prácticas de autonomía administrativa y financiera.



## 8.4 Herramienta para el monitoreo del enfoque de desarrollo

Para evaluar los resultados en las comunidades donde intervenimos y medir el impacto del programa de Desarrollo Integral Comunitario, se cuenta con una Matriz de Monitoreo y Evaluación para sistematizar la información y fortalecer las herramientas de reporte, haciéndonos más simples y transparentes.

Para ello trabajamos:

- Línea base de medición: seleccionamos indicadores del Consejo Nacional de Educación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) midiéndolos en las comunidades en las que participamos permitiéndonos comparar el impacto del programa en las comunidades cada cinco años.
- Sistema de monitoreo: construimos esta herramienta para capturar, trimestral y anualmente, el avance de los proyectos y obtener conclusiones en cuanto a resultados e impacto a distinto nivel de agregación.

## 9. Glosario

**Capital Social:** conexiones entre individuos, redes sociales, normas de reciprocidad y confianza que nacen entre ellos; actitud, espíritu disposición de las personas para comprometerse en actividades colectivas y cívicas. Es el grado en el que una comunidad o sociedad, con una confianza compartida, colabora y coopera a través de redes, normas y valores con los que se alcanza un beneficio mutuo.

**Corresponsabilidad:** responsabilidad compartida.

**Desarrollo Comunitario:** proceso mediante el cual la comunidad participa en la planeación y ejecución de programas tendientes a elevar su nivel de vida.

**Desarrollo de Base:** capacidad de los grupos y organizaciones en poblaciones con escasos recursos para congregarse y definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción, formular programas y ejecutar proyectos, evaluar logros y dificultades, vincularse con otros actores e instituciones públicas y participar activamente en la construcción de sociedades democráticas.

50

**Desarrollo Humano:** proceso mediante el que las posibilidades aumentan para todos los habitantes de un país o región en diversos ámbitos (educativo, laboral, material, recreativo y cultural). El Desarrollo Humano se concentra en incrementar el bienestar integral del individuo y no sólo en su mejoría material.

**Desarrollo Organizacional:** proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y de la organización. Surge en 1962, proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. Se fundamenta en el enfoque Organicista, en el que se sostiene que los integrantes de una organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias, define su rol en la organización.

**Empoderamiento:** expansión de los activos y capacidades para participar, negociar, influir, controlar y pedir cuentas a instituciones que afectan sus vidas.

**Investigación Acción Participativa:** proceso por el cual miembros de un grupo o una comunidad oprimida, coleccionan y analizan información, y actúan sobre sus problemas con el propósito de encontrar soluciones y promover transformaciones políticas y sociales.

## 10. Referencias

BALCÁZAR, Fabricio. (Comp.). Investigación acción participativa (iap): aspectos conceptuales y dificultades de implementación. Fundamentos en humanidades. Chicago: Universidad Nacional de San Luis, 2003.

ENGLER, Bárbara. Introducción a las teorías de la personalidad. México: McGraw-Hill, 1996, pág. 330-331.

GONZÁLEZ, Ana María. El enfoque centrado en la persona aplicaciones a la educación. 2ª ed. México: Trillas, 1991.

GÓMEZ DEL CAMPO, José. Psicología de la comunidad. México: Plaza y Valdés, 2008.

GEILFUS, Frans. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. El salvador: Editorial: IICA/Holanda LADERAS C.A, 2002.

HART, Roger. Children's Participation: The Theory and Practice of Involving Young Citizens In Community Development and Environmental Care. Londres: UNICEF, 1997.

LAFARGA, Juan; Corona y Gómez del Campo. (Comp.). Desarrollo del potencial humano. Vol. 1. México: Trillas, 2001.

MONTERO, M. Hacer para transformar. El método en la psicología comunitaria. Buenos Aires: Paidós, 2006.

MONTERO, M. Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad. Buenos Aires: Paidós, 2003.

NARAYAN, Deepa. Empoderamiento y reducción de la pobreza. Banco Mundial. 2002:16

SERRANO, Ricardo; José Gómez del Campo; Araceli Monje; Mireya Zarate y Rosa González. Modelo de desarrollo humano comunitario: sistematización de 20 años de trabajo comunitario. México: Plaza y Valdés, 2005.

VILLAR, Rodrigo. Niveles de intervención en desarrollo de base. Colombia: Ed. Offset Gráfico, 2004.

Programa de Desarrollo Humano Oportunidades. Matriz de indicadores para resultado 2011. México: Autor, 2011.

Programa de las Naciones Unidas. Glosario de términos para el desarrollo, disponible, 2010 en <http://www.pnud.org.ni/genero/glosario#7>, consultado noviembre de 2011.

Revista Mexicana trimestral de psicología humanista y desarrollo humano, Prometeo 57. ¿Quién ayuda a los que ayudan?, varios autores, México D.F.: UIA, 2011.

SEN, Amartya. Capítulo 4. La pobreza como privación de capacidades, pp. 114.141 en Desarrollo como libertad. Buenos Aires: Editorial Planeta, 2000. [www.editorial.planeta.es/00/00.asp](http://www.editorial.planeta.es/00/00.asp), consultado 18 /dic/2011.

