



Gobierno Del Estado De Hidalgo
Secretaría De Educación Pública De Hidalgo
Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo

“La Gestión Política dentro de una Institución de Desarrollo Social con un Enfoque de la Administración Educativa”

TESIS

Sustentante (S):

Citlali Pérez Laguna

Anayeli Viguera Islas

Tulancingo De Bravo, Hgo

febrero 2026



Gobierno Del Estado De Hidalgo
Secretaría De Educación Pública De Hidalgo
Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo

Sede Regional Tulancingo De Bravo Hidalgo

“La Gestión Política dentro de una Institución de Desarrollo Social con un Enfoque de la Administración Educativa”

TESIS

Sustentante (S):

Citlali Pérez Laguna

Anayeli Viguera Islas

Para la obtención del título de:

Licenciadas en administración educativa

Tulancingo De Bravo, Hgo

febrero 2026



IHE
INSTITUTO HIDALGUENSE
DE EDUCACIÓN



UPN/DT/Of. No. 103/2026-I
DICTAMEN DE TRABAJO

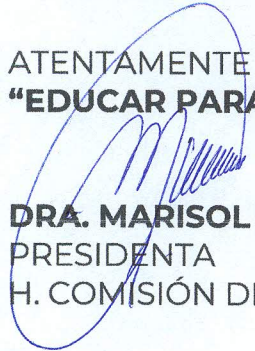
Pachuca de Soto, Hgo., 19 de febrero de 2026.

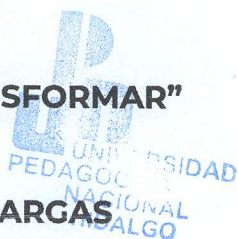
C. CITLALI PÉREZ LAGUNA
PRESENTE.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la **TESIS** intitulada: **“LA GESTIÓN POLÍTICA DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL CON UN ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA”**, presentada por su tutor **MTRO. JOSÉ FRANCISCO ROBLES ÁNGELES**, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”


DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN



C.c.p.- Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/JMVC/jahm*



IHE
INSTITUTO HIDALGUENSE
DE EDUCACIÓN



UPN/DT/Of. No. 104/2026-I
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de Soto, Hgo., 19 de febrero de 2026.

C. ANAYELI VIGUERAS ISLAS
PRESENTE.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la **TESIS** intitulada: **“LA GESTIÓN POLÍTICA DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL CON UN ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA”**, presentada por su tutor **MTRO. JOSÉ FRANCISCO ROBLES ÁNGELES**, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN



Recibido Original 03/03/2026
C.c.p.- Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/JMVC/jahm*

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de este proceso, he tenido la suerte de contar con el apoyo de muchas personas que han contribuido de diferente manera a la culminación de esta tesis, en primer lugar, me gustaría expresar mi mas profundo agradecimiento a la Universidad Pedagógica Nacional en especial mi casa de estudios sede Tulancingo Hidalgo, por ofrecerme la oportunidad y los recursos necesarios para llevar a cabo este gran proyecto de vida.

Expreso mi gratitud a cada uno de los docentes por compartir no solo conocimiento, sino también pasión, paciencia y humanidad. Cada clase, cada consejo y cada desafío dejaron huellas que van más allá de lo académico. Me enseñaron a pensar, a cuestionar y a crecer, incluso en los errores. Esta tesis es también fruto de su guía, su entrega y la confianza que sembraron en mí. Agradezco el esfuerzo del profesor Francisco, asesor de tesis, por su paciencia, orientación y consejos durante este tiempo. Su amplia experiencia en el ámbito y dedicación han sido clave para el desarrollo de este proyecto, con admiración y gratitud, gracias por ser parte esencial de este camino. De igual manera a los lectores que se tomaron el tiempo de revisar la investigación, gracias por su retroalimentación, comentarios y aportaciones.

Quiero hacer especial mención y agradecimiento a mis padres, por darme la vida, por darme una infancia llena de felicidad, por la formación y educación que con mucho esfuerzo lograron enseñarme, por ser mi sostén incondicional en cada etapa de este camino. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, por creer en mí cuando yo dudaba y por acompañarme con paciencia y amor. Cada logro que alcanzo lleva consigo su sacrificio silencioso. Esta tesis es fruto de sus enseñanzas, su ejemplo y su fe constante. No hay palabras suficientes para agradecer todo lo que han hecho por mí. Siempre llevaré conmigo y con mucho orgullo todo lo que me dieron. A mi hermano por haber sido mi compañero de viaje en la infancia, y por estar conmigo siempre. A Kelly fiel compañera, por ser mi soporte emocional, mi compañía silenciosa en las noches largas y recordarme con su amor incondicional que la vida es más que trabajo. A Dios, por ser mi guía ¡Gracias!

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Pedagógica Nacional, en especial mi casa de estudios sede Tulancingo Hidalgo, institución que me brindo la oportunidad de formarme no solo como profesional, sino también como persona. A lo largo de estos años de estudio encontré un espacio de crecimiento, reflexión y compromiso con el conocimiento y conmigo misma.

Agradezco a los docentes por su tiempo, entrega y pasión por su profesión, cada clase, cada enseñanza, cada momento forman parte del gran aprendizaje que recibí a lo largo de estos años, en conjunto con todas las personas que forman parte de esta casa de estudios, ya que todos y cada uno de ellos forman parte clave de que esta casa de estudios me haya brindado las herramientas necesarias para completar mi formación académica.

También, quiero agradecer al Maestro Francisco, asesor de esta tesis, gracias por su guía, su tiempo y dedicación, su aporte en esta tesis ah sido clave que este trabajo llegara a buen término. A los lectores de este trabajo de investigación, gracias por tomarse el tiempo y hacer que este escrito tuviera éxito.

De forma muy especial agradezco a mis padres, por su amor y apoyo, por la vida que me regalaron y por siempre confiar en mí, a mis hermanas que siempre estuvieron para lo que yo necesitara, y particularmente a mi apoyo incondicional, mi compañero de vida y quien me impulso para lograr mis metas, sin su apoyo no se hubieran logrado cosas grandes, siempre te estaré agradecida, finalmente a mis motores de vida, mis pequeños corazones, que me demostraron que nada es imposible y que dentro del caos siempre hay paz, esto es por y para ustedes, Zoe y Camilo.

Finalmente, agradezco a Dios por darme fortaleza y salud para culminar este proyecto tan importante, gracias por las bendiciones recibidas a lo largo del camino y que nunca soltaste mi mano, Gracias.!!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
Formulación o planteamiento del problema.....	6
Definición breve y precisa del problema o tema	7
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
OBJETIVOS	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
HIPÒTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
IDENTIFICANDO LA SITUACIÓN PROBLEMA.....	17
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	24
Enfoque Administrativo	24
Un enfrentamiento a la realidad del polígono “Trabajo de campo”	25
Estructura comunitaria	28
Centro de Desarrollo Comunitario Guadalupe (POLÍGONO).....	30
METODOLOGÍA UTILIZADA.....	35
Análisis de campo en la reestructuración de la realidad	35
Método de investigación.....	37
Tiempo y espacio de investigación	39
Descubriendo el centro de desarrollo comunitario (entrevista a profundidad)	39
Registro de la recolección de datos.....	41
La administración organizacional en el polígono	44
Lo laboral en polígono Guadalupe	44
Profesional.....	49
Dirección de desarrollo comunitario.....	50
Organización	56
Manuales de operación.....	57
CAPÍTULO I: ORIGEN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO COMUNITARIO	60
1.1 Una aproximación a su génesis.....	60

1.2 Propósito de los centros de desarrollo comunitario	62
1.3 Objetivo de SEDESOL.....	66
1.4 Interés social.....	70
1.5 Proyectos	72
1.6 Diagnóstico social.....	79
1.7 Planeación	80
1.8 Planeación de estrategias	83
1.9 Reglamentos y normas.....	88
1.10 Valores institucionales	90
1.11 Selección y determinación de centros de desarrollo comunitario.....	92
CAPITULO II: ANÁLISIS DE UNA INSTITUCIÓN COLABORATIVA.....	95
2.1 Factor humano.....	95
2.2 Liderazgo	98
2.3 División del trabajo.....	102
2.4 Personal.....	107
2.5 Selección del personal.....	111
2.6 Relaciones personales.....	115
2.7 Participación laboral.....	118
2.8 Conflictos	119
CAPÍTULO III: CONTROLES PRESUPUESTARIOS: IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	122
3.1 Economía	122
3.2 Recursos materiales	126
3.3 Certificación	130
3.4 Apoyos federales	131
3.5 Institución innovadora.....	132
Resultados de la investigación.....	133
Análisis de la información	133
Reducción de la información.....	133
Codificación de la información	134
CONCLUSIÓN	130
ANEXOS.....	135
REFERENCIAS.....	149

INTRODUCCIÓN

La Universidad Pedagógica Nacional, (UPN), sede Tulancingo, incorpora la Licenciatura en Administración Educativa (LAE), en el año 2017, nos inscribimos en el año 2018 y en este momento cursamos el octavo semestre, en este se encuentra la optativa de Proyectos de Investigación, Intervención e Innovación en el Campo de la Administración y Gestión educativa I y II, cuyo propósito es realizar un proyecto de titulación, el cual ayude a concluir la licenciatura, por ello la opción elegida para la titulación es la Tesis.

Por lo que, el presente trabajo tiene como propósito, dar a conocer los avances de la investigación que se ha llevado a cabo para esta tesis, para ello se darán a conocer temas relacionados con el tema principal el cual es “el diseño de proyectos para la Administración Educativa”, dichos temas son las bases para el sustento de la investigación, tal es el caso de la introducción del tema, se explica la temática de la tesis, y el tema elegido.

La opción de titulación de Tesis, se encuentra estipulada en el artículo 18° del reglamento de titulación, siendo un trabajo escrito que implica un proceso de investigación en torno a un problema teórico o empírico en el campo de la educación. Toma como características principales la identificación de un problema, se construye como objeto de estudio, se asume una postura metodológica a partir de supuestos teóricos para así formar una hipótesis que se demuestre un manejo del tema y la formación disciplinar.

Para comenzar con este proceso de titulación se tuvo que contactar a una institución (polígono Guadalupe), que nos ayudara a realizar un proceso de indagación, en donde se detectó como problema el deficiente diseño de los proyectos que se realizan dentro de la institución, ya que esta se encarga de ejecutar este tipo de situaciones por medio de cursos para las personas de una comunidad específica.

Por lo que la elección de la temática es la siguiente, *La importancia del diseño de proyectos para la administración educativa*, la finalidad que tiene esta tesis es

que se obtenga un documento el cual se exponga de manera completa como es la realización de un diseño de proyecto.

Se inicia con la delimitación del problema, en la cual se describe de modo explícito “La Gestión Política dentro de una Institución para El Desarrollo Social con un Enfoque de la Administración Educativa” ya que lo que se detectó a lo largo de la investigación es que no se tiene una continuidad en los programas que ofrece el polígono, esto se debe a la gestión que se está llevando a cabo en la institución.

Posteriormente se presenta la justificación de la investigación, en este apartado se exponen elementos conceptuales de la investigación, así como antecedentes, es decir se explica cómo es que surge la idea de realizar un estudio del diseño de los proyectos en un centro de desarrollo comunitario enfocado en la Administración Educativa, al igual se presenta cómo es que surgen Centros de Desarrollo Comunitario como política pública implementando estrategias para alcanzar el desarrollo de la sociedad, la financiación mediante la obtención y empleo de recursos externos públicos para ayudar a la comunidad social económicamente.

Nuestro siguiente apartado es el objetivo general y los específicos, en el cual se define el propósito principal de la investigación, en estos objetivos se resume la razón de ser de la tesis indicando lo que se quiere lograr con ella. Después tenemos la hipótesis que se presenta como el objeto de confirmación o verificación, es nuestra predicción fundamentada y comprobable, que será nuestra guía de investigación.

Seguidamente se presentan los fundamentos conceptuales en este apartado se explica la perspectiva teórico-conceptual desde la cual se aborda el problema, se expone y se plantean conceptos y definiciones claves para la investigación. Posteriormente se expone la metodología utilizada, el tipo de diseño que se utilizó, se detallan los procedimientos, herramientas y mediciones que se utilizaron para la investigación, para dar continuidad con el capitulado de la tesis.

Otro apartado es la entrada al campo, en este se explica cómo el investigador involucra en un campo donde pueda indagar acerca de algún tema o problemática

que se encuentre en la institución; el siguiente es el contexto de la investigación, que debe ser una herramienta que permita identificar una serie de hechos recabados en un estudio. Estos seguidos por la contextualización de la indagación, ya que este es el acto del análisis de los hechos o circunstancias de una situación, ya sea público o privado.

De esta forma es que llegamos a la elección de la preocupación temática, una vez entrando al campo y observando algunas necesidades o problemáticas es como se elige este tema, seguido de la recogida de información, estipulando un cronograma de actividades para llevar un registro de trabajo, las entrevistas en profundidad forman parte de esta recogida de información, que se realizan con la finalidad de obtener datos que resulten importantes para la investigación. Dentro del registro ampliado se tiene que extender toda la información recabada en las entrevistas en profundidad con la finalidad de dar inicio a un capitulado del documento de titulación.

Por otra parte, se encuentra la indagación en el contexto de la investigación, se refiere al proceso de explorar preguntas y problemas, buscando respuestas y comprensión a través de la investigación activa, para la construcción de esta tesis, introduciendo el método de investigación, así como los cronogramas de ambas participantes de la tesis, en donde se estipulan las fechas y horarios en los que se realizaron las entrevistas aplicadas.

Las entrevistas en profundidad, es otro tema del que se trata a la hora de realizar el cronograma y la manera más fácil de obtener información por medio de una persona que conoce muy bien la institución. El registro ampliado es una forma de aportar a la información recabada desde tu punto de vista y de categorizar la información que se ha obtenido.

A su vez se encuentra, el análisis de la información en donde se establece la reducción de la información que ya se había estipulado en el registro ampliado, así como realizar una codificación de datos y, por último, una vez teniendo esta información, se procede a realizar el capitulado de la tesis

Se comienza con “El origen de los centros de desarrollo comunitarios”, siendo el capítulo I en cual se expone su génesis es decir la historia de los CDC, así como también el propósito que estas instituciones tienen, el cual es ofrecer oportunidades educativas, laborales, recreación, deporte entre otras. Estos centros se originan principalmente en las colonias de bajos recursos. También se expone el propósito que tienen los CDC, y el objetivo de SEDESOL, el cual es un programa dirigido a enfrentar desafíos de la pobreza urbana mediante la instrumentación de un conjunto de acciones que combinan, entre otros aspectos el mejoramiento de las colonias con rezago, con la entrega de servicios sociales y acciones de desarrollo comunitario por medio de proyectos.

El capítulo II titulado “Análisis de una institución colaborativa”, tiene como propósito dar a conocer cómo es el factor humano, el liderazgo, la división del trabajo, y las relaciones personales por mencionar algunos subtemas, considerando que los CDC son espacios en donde comparten conocimientos y actividades de forma grupal mejorando el bienestar de la población promoviendo espacios de aprendizaje convenientes para el desenvolvimiento del usuario, teniendo en cuenta que el desarrollo comunitario es un proceso integral que implica la responsabilidad del personal que lo conforma, la forma en que se trata a los colaboradores, como se les gestiona y motiva, y que tipo de ambiente de trabajo se les proporciona, si bien todos estos factores influyen en el funcionamiento correcto del centro y en su éxito.

Por otra parte, en el capítulo III el cual lleva el nombre de “Controles presupuestarios: Impacto en el desarrollo organizacional”, se exponen temas como economía, recursos materiales, certificación y apoyos federales por mencionar algunos, este capítulo tiene como finalidad dar a conocer el financiamiento de los CDC, considerando que es una política social, cuyo interés consiste en avanzar hacia la superación de rezagos y profundos contrastes sociales enfrentado los desafíos de la pobreza, las acciones del "Programa Hábitat" tienen como objetivo sumarse a los esfuerzos de los gobiernos estatales y municipales, para el financiamiento de estos centros intervienen varios elementos: los recursos financieros, el equipo de trabajo, los procesos de capacitación, seguimiento y

retroalimentación del personal. Es idóneo que los CDC cuenten con múltiples fuentes de financiamiento, así los gastos de operación se distribuyen y los costos para la población resultan accesibles. El ayuntamiento, dependencias del gobierno estatal u organizaciones de la sociedad civil y el gobierno federal, mediante los apoyos que se otorgan para proyectos sociales dirigidos al desarrollo de capacidades de los grupos de población prioritaria, también fundaciones o instituciones privadas pueden aportar apoyo financiero o en especie, pago de especialistas o becas de estudio y capacitación para la población de la comunidad. Las cuotas de recuperación por parte de los usuarios del Centro tendrán que ser bajas, pues lo importante es favorecer el acceso de la gente a los servicios y no la acumulación de recursos. La gestión de donativos en especie, dinero, servicios o en trabajo voluntario será una tarea permanente de los responsables del CDC.

Nuestro siguiente apartado son los resultados de la investigación, en el cual se explica el proceso de la selección de la información que se obtuvo en los registros ampliados, la codificación de la información, este método nos permite representar la información de manera simplificada, para obtener los temas de la tesis.

Para concluir se presentan las sugerencias sobre líneas de investigación, se da respuesta a los objetivos de investigación, y se plantean las reflexiones obtenidas a lo largo de la investigación, se establecen elementos para verificar para qué sirvió llevar a cabo la tesis.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Formulación o planteamiento del problema

La investigación de esta Tesis se enfoca en un área del municipio de Tulancingo Hidalgo, en específico al Centro de Desarrollo Comunitario Guadalupe, mejor conocido como polígono, se busca aportar elementos que conduzcan a una mejor organización social en el espacio. Ya que tomando en cuenta la investigación realizada muchos de los proyectos o programas que ofrece el centro quedan inconclusos dando como resultado un deficiente diseño en los proyectos, pues estos no están teniendo el impacto que deberían tener en el entorno, llegando a la conclusión de proponer un elemento administrativo en el diseño y planeación de los programas que responda a la problemática actual y permita desarrollar a esta comunidad actividades con el fin de mejorar sus condiciones de vida y ampliar sus expectativas de realización como entes participativos y productivos dentro de lo social con base en el espacio en que desarrollan, siendo este el objetivo del polígono.

A lo largo del estudio realizado en el polígono, lo que se detectó es que a la administración tanto como de materiales como del propio recurso humano, carece de una organización, por ello que existe un rezago y el polígono no está teniendo del todo el impacto que debería, pues al quedar los proyectos inconclusos, se genera que la comunidad deje de asistir al centro. Por lo tanto, la elaboración de esta Tesis, de desarrollar “La Gestión Política Dentro De Una Institución Para El Desarrollo Social Con Un Enfoque De La Administración Educativa”, surge de la necesidad proporcionar las herramientas y estrategias necesarias para el diseño y ejecución de proyectos y al mismo tiempo dar a conocer el perfil de un administrador educativo para cubrir las necesidades del polígono que permitan mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la colonia y el crecimiento en las áreas de cultura educación y asistencia social.

Definición breve y precisa del problema o tema

Formalmente Tulancingo de Bravo, es una ciudad en el estado de Hidalgo, conocida por su rico pasado histórico y cultural. La economía del municipio se divide en tres sectores: agricultura, manufactura, industria minería y comercio, con la implementación de los Centros de Desarrollo Comunitarios lo que se busca es favorecer el desarrollo integral de las poblaciones asentadas en zonas de atención prioritarias. Las personas beneficiarias de los programas que ofrecen los polígonos son principalmente aquellas que necesitan de un apoyo económico.

Sin embargo, en particular en el polígono Guadalupe lo que se detectó con la investigación es que los proyectos están quedando inconclusos, dando como resultado el abandono de la institución ya que no se están llevando a cabo acciones prioritarias para mejorar la calidad de vida de las familias residentes en la colonia, al analizar la gestión política del polígono, nos dimos cuenta que la operación de los Centros de Desarrollo Comunitario como estrategia es ofrecer servicios integrales a la población e instrumentar modelos de atención acordes con la situación social de la colonia, con la participación corresponsable de los gobiernos federal, estatal y municipal, en coordinación y colaboración con organizaciones de la sociedad civil y la población beneficiaria. La operación de estos espacios públicos permite a las comunidades contar con una gran cantidad de acciones y beneficios de capacitación, convivencia, recreación y encuentro comunitario, prevención y solución de situaciones de riesgo en las familias.

La administración de un Centro de Desarrollo Comunitario, consiste en definir las necesidades de la población para el diseño e implementación de programas efectivos, se trata de identificar las necesidades, desafíos y barreras que enfrenta la comunidad, y luego analizarlos para entender sus causas y posibles soluciones. A lo largo de la investigación lo que se identificó es que el polígono, tiene una gestión deficiente de recursos, pues estos son insuficientes, (equipos o instalaciones para el funcionamiento de los programas), lo que ha generado falta de interés, motivación o acceso a las actividades del centro. Una mala administración y gestión de recursos puede ocasionar diversas consecuencias negativas, tanto a nivel

organizacional como individual, la falta de planificación y control, la ineficiencia en la asignación de recursos y la mala gestión de personal pueden llevar a problemas como la disminución de la productividad.

Considerando que la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros dando una respuesta favorable a los objetivos de cada organización, con la que se esté trabajando, lo que se pretende con esta tesis es dar a conocer cómo se está llevando la administración de recursos dentro del polígono, y cómo podría mejorar con una adecuada gestión y administración propuesta por un administrador educativo, aquí se pone en práctica la administración científica, que habla del trabajo arduo, la racionalidad económica y que se proyecta como un mini mecanismo de desarrollo, el método empleado consiste en la observación, la experimentación y el análisis de las posibilidades o los resultados. En relación con el entorno organizacional, esto implica la observación del medio en el que se realiza el trabajo (polígono), la experimentación con distintas formas de completarlo y el análisis de los efectos de los cambios hechos.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En Tulancingo, Hidalgo, el término "polígonos" se refiere principalmente a los Centros de Desarrollo Comunitario, que son áreas donde se ubican estos que brindan atención integral a la población. Estos centros, como el Polígono Tulancingo, surgen como una iniciativa para impulsar el desarrollo comunitario, ofreciendo actividades que van desde la educación hasta el empoderamiento económico.

Con la edificación de un "centro de desarrollo comunitario se busca beneficiar a los habitantes de la colonia; para fomentar la convivencia social, generando actividades que favorezcan al crecimiento de la integración social permitiendo un acceso directo al desarrollo, así mismo a través del polígono se puede transmitir al usuario los conocimientos necesarios para llevarlos a la práctica personal.

A lo largo de la presente investigación se identificó que con la creación de los polígonos se pretende que las personas que habitan la zona tengan un crecimiento favorable tanto personal como colectivo, que tengan un mejoramiento y de esta manera recuperar la vida de la colonia para la restauración de tejidos sociales de las personas vulnerables. Así mismo que los espacios sean aprovechados, para brindarles conocimientos a toda persona de diversas edades, se imparten talleres de oficio básico como lo es corte y confección, cultura de belleza, clases de actividad deportiva, talleres de cultura.

La importancia de tener una buena administración dentro de una organización consiste en el diseño de programas eficaces que se ajusten a las necesidades específicas de la comunidad y que tengan un mayor impacto, así como también la optimización de recursos de manera eficiente, enfocándolos en las áreas más importantes, lo ideal también sería la medición del éxito ya que facilita la evaluación del progreso y la identificación de áreas de mejora, otra alternativa es el involucramiento de la comunidad promoviendo así la participación activa de los miembros de la comunidad en la identificación y resolución de problemas.

El diseño de proyectos para un administrador educativo tiene como propósito mejorar procesos de gestión, a partir de la problemática detectada en el centro de

desarrollo comunitario, este se enfoca en el mal diseño de los proyectos y por lo tanto el objetivo del polígono no se cumple, el cual es otorgarle a la comunidad las bases para obtener un sustento económico por ellos mismos.

A largo de la investigación se detectó que los cursos implementados dentro del polígono no se desarrollan adecuadamente, debido a la falta de programas establecidos que se renueven continuamente ya que las necesidades son cambiantes de acuerdo al paso del tiempo, también es que no se continúa con el seguimiento de los cursos que se imparten, la gran mayoría se quedan sin una continuación y por lo tanto pierden el interés.

Una vez establecido por qué nos enfocamos en el tema principal que es la importancia del diseño de proyectos para administración educativa, teniendo las bases que se han ido obteniendo a lo largo de la carrera implementando la investigación como factor fundamental del sustento de dicha investigación.

En este sentido se presenta, una introducción de los centros de desarrollo en el país, ya que como se mencionó, el campo de estudio es un Centro De Desarrollo Comunitario, (Polígono).

México es un país predominantemente urbano. En el año 2005, siete de cada 10 mexicanos residían en ciudades. Esta concentración de la población ha dado lugar a un intenso proceso de urbanización de la pobreza. Las cifras elaboradas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) estiman que 38.3% de habitantes localizados en ámbitos urbanos (25 millones de personas) en el año 2005 se encontraba en situación de pobreza patrimonial, se refiere a la insuficiencia del ingreso disponible de cada familia para adquirir la canasta básica alimentaria, así como también realizar gastos necesarios o esenciales, como lo es la salud, vestido, vivienda, transporte y educación. En este contexto, el gobierno federal ha puesto en marcha estrategias y programas para guiar el desarrollo urbano y social en áreas fuertemente segregadas y donde se concentra la pobreza.

Así, en el año 2003 la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) creó el Programa Hábitat con el propósito de articular los objetivos de la política social con los de la política de desarrollo urbano. Para el programa Hábitat el interés consiste en avanzar hacia la superación de los rezagos y los profundos contrastes sociales en las ciudades y zonas metropolitanas, así como en contribuir a transformarlas en espacios seguros, ordenados y habitables.

El Programa está dirigido a enfrentar los desafíos de la pobreza urbana mediante la instrumentación de un conjunto de acciones que combinan, entre otros aspectos, el mejoramiento de la infraestructura básica y el equipamiento de las zonas urbano-marginadas con la entrega de servicios sociales y acciones de desarrollo comunitario en esos mismos ámbitos.

Mediante este programa se busca asegurar la concurrencia y la integralidad de los esfuerzos dirigidos a apoyar a la población urbana en situación de pobreza patrimonial, de acuerdo con los criterios establecidos por la SEDESOL para medir la pobreza. Hábitat es un programa de gobierno federal, que está particularmente enfocado en las necesidades de las mujeres, las niñas y los niños, los adultos mayores y las personas con capacidades diferentes. También tiene como tarea apoyar en la construcción de espacios con identidad y valor social, particular en los barrios marginados y los asentamientos precarios al desarrollo de la ciudad, favorecer el ejercicio de los derechos de ciudadanía de la población asentada en esos ámbitos territoriales, y elevar la calidad de vida de los moradores de los numerosos centros urbanos del país, lo que sin duda resulta en un ambicioso propósito.

Los esfuerzos del Programa Hábitat están dirigidos a las ciudades y zonas metropolitanas cuyo tamaño, ubicación, economía y social las convierten en puntos estratégicos para impulsar el desarrollo nacional y regional.

Hábitat reconoce la necesidad de promover la creación de estructuras autosostenibles de desarrollo local y propone la operación de Centros De Desarrollo Comunitario como estrategia para ofrecer servicios integrales a la población e instrumentar acciones de beneficio social acordes con la condición y necesidades

de las localidades urbanas, con la participación corresponsable de los gobiernos federal, estatal y municipal en colaboración con la población beneficiaria.

Los CDC se inscriben en una de las tres modalidades o líneas de acción del programa Hábitat: la de desarrollo social y comunitario; las otras dos son mejoramiento del entorno urbano; y promoción del desarrollo urbano. Los CDC son espacios físicos (inmuebles) que se constituyen de una o más aulas, así como de espacios para recreación y esparcimiento. A través de estos centros se ofrecen diversos servicios a la población.

Los CDC se consideran espacios de encuentro y convivencia social, que refuerzan la identidad colectiva y que promueven el fortalecimiento de la organización social y el desarrollo comunitario. La operación de estos espacios comunitarios se dirige a la ampliación de capacidades laborales, por medio de cursos y talleres de capacitación en diferentes artes y oficios, cursos de desarrollo humano, talleres para mejorar la economía familiar, actividades artísticas, culturales y deportivas, así como servicios de atención, prevención y autocuidado de la salud.

El desarrollo comunitario como política pública tuvo sus inicios en las zonas rurales y posteriormente se dirigió a las áreas urbanas, pero ha sido llevado a escala nacional, regional, provincial y local. Algunas estrategias para alcanzar el desarrollo comunitario se basan en la organización para la movilización de la población, la planificación para lograr las metas de la comunidad, la financiación mediante la obtención y empleo de recursos externos públicos y privados para ayudar a la comunidad social y económicamente, así como el adiestramiento de técnicos y de las comunidades en general. En el marco de los esfuerzos de desarrollo nacional, el financiamiento externo tiene como fines la movilización de la población considerada como un recurso para el desarrollo y su integración a la vida productiva en tanto se le proporcionen estructuras institucionales adecuadas, mediante las cuales se logre la integración de programas locales con los esfuerzos del desarrollo nacional (Ware, 1966).

Desde esta perspectiva, las acciones del Programa Hábitat tienen como objetivo sumarse a los esfuerzos de los gobiernos estatales y municipales, organismos de la sociedad civil y de los propios vecinos para construir espacios que contribuyan al desarrollo integral de las personas, sus familias y sus comunidades. Este programa reconoce la necesidad de apoyar a través de los CDC la creación de estructuras autosostenibles de desarrollo local. La comunidad, al hacer suyo el CDC, debe garantizar que las acciones realizadas correspondan a las expectativas de desarrollo local y sean congruentes con los esquemas de superación de la pobreza.

Para alcanzar esta meta se plantean los siguientes propósitos, ambiciosos por cierto, de los CDC:

- Ofrecer servicios preventivos y atención primaria a grupos de población prioritaria (mujeres, niñas y niños, jóvenes, personas adultas mayores o con capacidades diferentes) en aspectos básicos para su desarrollo integral, como la salud, la educación no formal, las actividades culturales, recreativas y deportivas, la capacitación para el trabajo y el fomento de proyectos productivos.
- Fortalecer el tejido social mediante la promoción de la organización y participación de los vecinos.
- Impulsar la construcción del sentido cívico, con énfasis en el conocimiento y ejercicio de los derechos ciudadanos, que son la base para una vida social justa y armónica.
- Propiciar la transformación de actitudes y conductas que tiendan a mejorar las relaciones interpersonales de las familias y vecinos.
- Impulsar la equidad de género y promover la participación de las mujeres en la toma de decisiones de las diferentes acciones comunitarias.
- Impulsar la instrumentación de medidas colectivas que refuercen la seguridad de las personas y familias del barrio o colonia a partir de su organización e interacción en el CDC (Sedesol, 2005).

Un resultado positivo, entonces, sería crear espacios de convivencia en los que, por un lado, se desarrollen relaciones interpersonales basadas en la confianza entre miembros de la comunidad y, por otro, se logre la capacitación que permita ampliar las habilidades de los participantes para incrementar los ingresos familiares a partir del aprendizaje de oficios productivos.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la gestión política dentro de una institución para el desarrollo social (polígono Guadalupe) que integra a la población en el ámbito educativo y cultural, favoreciendo el desarrollo integral mejorando la convivencia, creando lazos entre la sociedad; atendiendo las necesidades para que la comunidad se interese por obtener un aprendizaje de forma individual y colectiva con un enfoque a la administración educativa, con la finalidad de saber cómo a través de una mejor gestión de los recursos se tiene una eficiencia y productividad en el centro de desarrollo comunitario

Objetivos Específicos

- Explicar cómo se lleva a cabo la gestión de recursos en una institución para su funcionamiento con la finalidad de atender las demandas de la colonia, y al mismo tiempo se tenga una convivencia comunitaria, fomentando la calidad de vida a través de un desarrollo sociocultural.
- Proponer una gestión, con enfoque a la administración educativa que contribuya al mejoramiento y cubra las necesidades para el beneficio de la institución, cumpliendo así con las funciones de la administración planificación, organización, dirección y control.
- Sintetizar ante los miembros del polígono la importancia que tiene establecer una gestión correcta que garantice la estabilidad de la institución, para ello los líderes deben contar con información que les permita implementar acciones orientadas a optimizar los procesos.

HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Lo que se busca con esta investigación es dar a conocer como es la gestión política con un enfoque a la administración educativa, considerando las modalidades de administración de los (CDC); pública (estatal o municipal) en la cual las dependencias gubernamentales se encargan de costear los gastos de operación y mantenimiento, así como de proporcionar los servicios comunitarios, autogestoría dirigida por los integrantes de la comunidad, cogestión caracterizada por la participación conjunta de las instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad en el mantenimiento de las instalaciones y en el ofrecimiento de los servicios.

La propuesta que tiene el polígono Guadalupe es brindar un mejoramiento en la vida de las personas que habitan en el sitio donde se realizó la investigación, ya que gracias a la edificación de estos espacios se tiene una esperanza de vida para las personas vulnerables, incrementando la formación hacia el aprendizaje, a la cultura, teniendo una educación, considerando que los (CDC) son espacios interactivos.

Parte de los problemas que se generan en las personas al no acudir a la institución cultural, va más allá del no contar con aprendizaje que les ayudaría en un futuro, ya que pierden la posibilidad de integrarse en la sociedad; el problema que se genera para el polígono es que los programas quedan inconclusos, además de que la oferta de servicios de los gobiernos estatales y municipales ha sido insuficiente para cubrir las nuevas demandas de la población. En la operación de un Centro De Desarrollo Comunitario es idóneo que cuenten con múltiples fuentes de financiamiento. Así, los gastos de operación se distribuyen y los costos para la población son accesibles.

Lo que se detectó durante la indagación en el centro comunitario es que, los proyectos que ofrece el polígono tienen un bajo impacto, una de las principales causas es que los programas están quedando en supuestos, por lo cual su diseño no tiene una estructura específica o enfoque de lo que se quiere lograr, por ello

surgen algunos efectos como el desinterés por parte de la ciudadanía, ya que algunos de los proyectos que se promueven nunca se ponen en marcha, dando como resultado la inasistencia del público al centro comunitario.

También se detectó que los proyectos son desviados de las necesidades de la comunidad esto surge por un inadecuado diagnóstico al momento de no analizar las necesidades del entorno, trayendo consigo los efectos del rezago en los materiales proporcionados para los fines correspondientes, por lo tanto, se obtiene una pérdida de recurso económico.

Por su parte los apoyos gubernamentales son deficientes para el polígono, por lo cual la ciudadanía no tiene el suficiente interés en las actividades esto pone en riesgo que los proyectos queden inconclusos debido a que se retira el apoyo y no hay manera de sustentarlos por si solos, de esta manera surge la pérdida de credibilidad de este centro y a la comunidad se le deja insatisfecha con el proceso

La finalidad de proponer una gestión, con enfoque a la administración educativa que contribuya al mejoramiento y cubra las necesidades proporcionará que el polígono cuente con las herramientas necesarias para desarrollar los programas y no se queden inconclusos por falta de recursos tanto materiales como de personal, además las herramientas de liderazgo organizacional son técnicas y estrategias que ayudan a los líderes a guiar, motivar y gestionar a sus equipos para lograr los objetivos de la organización.

IDENTIFICANDO LA SITUACIÓN PROBLEMA

Para la elección del problema el investigador debe plantear un pregunta que será la guía de la investigación, así como también utilizar la técnica de árbol de problemas, la cual se emplea para identificar las situaciones de una problemática, o bien al momento de graficar el árbol de problema se tienen la posibilidad de identificar el problema central, si es que aún no se tenía del todo delimitado, para posteriormente tratar de solucionar el problema, mediante la intervención de un proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto. Con la finalidad de comprender a fondo a lo que se refiere el árbol de problemas; causa-efecto, se presenta el concepto, así como la técnica para construirlo.

Dentro de las instituciones surgen problemáticas que requieren atención, para que estas se solucionen, por lo que para encontrar este problema, se requiere de un estudio, y por medio de un árbol de problemas es como logramos identificar algunas necesidades específicas, es entonces que respecto al árbol de problemas, Martínez Fernández narra que “Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican”. Es así como se caracteriza por ser una herramienta que ayuda a localizar necesidades, y funciona de manera participativa, con la implementación de nuevas ideas, que por medio de la identificación de ellas se realiza un programa que ponga en marcha la solución de la problemática.

El árbol de problemas es la técnica más oportuna de implementar soluciones a las diferentes situaciones que se llegan a presentar dentro de una institución, por este medio se logra identificar las causas que lo determinan y los efectos que obtiene la institución, que no la favorecen.

Por medio de esto se empieza a buscar una solución que nos pueda ayudar en erradicar la problemática y hacer que la institución funcione de manera óptima, Viguera (2021) “El árbol de problemas debe elaborarse siguiendo la formulación del problema central, la identificación de los efectos, el análisis de las interrelaciones

de los efectos, identificar las causas del problema y sus interrelaciones, así como diagramar el árbol de problemas y verificar la estructura causal". Por lo que, al redactar un árbol de problemas, debemos centrarnos en la problemática que nos ocupa, empezando por la identificación de las diversas causas que lo llevaron a suscitarse, así como los efectos que obtuvo debido al mal manejo. Para tener bien identificado en que es lo que se va a trabajar.

La serie de 5 pasos que sigue la elaboración del árbol, es la más acertada ya que se determina desde lo mínimo a lo máximo, obteniendo una evaluación total de la problemática que se trabaja, estas situaciones deben de ser presentadas de forma negativa, para encontrarles una solución y reflejarlas positivamente, por ello se presenta la explicación de cada uno de ellos:

Primer paso llamada "la definición del problema":

A la metodología del marco lógico se le considera como aquel método de resolución de problemas, lo cual implica un punto de partida clara, identificando cual es el problema que se busca resolver de forma satisfactoria. Por lo tanto, Aldunate, Eduardo y Córdoba, Julio, expresan que el primer paso a seguir es consensuar en el cuál es el problema, identificando o especificando cuál es la situación problema, esto consiste en un proceso de análisis, que implica la habilidad para considerar la situación desde distintos puntos de vista (2011).

De esta manera se busca respuestas claras y precisas a una serie de preguntas, ¿en qué consiste la situación problema?, ¿Cómo se manifiesta?, ¿Cuáles son sus síntomas?, ¿Cuáles son sus causas inmediatas?, para esto entra en función el diagnóstico, identificando las causas de diverso orden que determinan la existencia de la situación problema o de que no se haya solucionado, donado paso al siguiente punto.

Segundo paso "metodología de diagnóstico":

En este paso es de suma importancia la contestación de las preguntas estipuladas anteriormente y dándole el siguiente orden, ¿Por qué? ¿soluciones? ¿Por qué?, mostrando los elementos metodológicos, en una columna se muestran

las causas que fueron identificadas a partir de la problemática, sin dejar a un lado que al mismo tiempo están pueden de alguna manera involucrar aún más causas. Posteriormente se detallan la secuencia de aquellas preguntas conductoras del diagnóstico, con el objetivo de identificar las causas específicas. Como también se plantean las posibles soluciones, o bien líneas de acción que se vinculan con los problemas específicos identificados, cabe mencionar que la solución de problemas conlleva a determinar o sobrepasar las barreras, de tal forma que la situación actual empiece a evolucionar hacia su potencial, en forma natural y estable. Aldunate, Eduardo y Córdoba, Julio. (2011)

Un punto importante a resaltar es que la forma general de plantear una situación problema es definir los componentes del proceso de cambio que de alguna forma debe de operar sobre la situación actual a fin de lograr una transformación hasta llegar a una situación potencial.

Tercer paso “efectos del problema”:

Dentro de este paso, se esclarecen los efectos que surgen de la situación en análisis, ya que derivado a ello se conocen los buenos y malos, en los que se debería trabajar a profundidad para solucionarlos y así obtener resultados favorables de cualquier situación.

“El siguiente paso a seguir consiste en identificar cada uno de los efectos que tiene la problemática identificada, por lo que, una vez definido el problema central, se tienen que ordenar cada una de las relaciones causales que se le levantaron en la lluvia de problemas. Dichas relaciones se pueden definir en función de su relación con el problema central, en efectos y causas. Es por ello que en la parte de efectos aparecen las consecuencias que experimenta la población por el hecho de que el problema principal no se haya resuelto de forma satisfactoria, por lo tanto, en la parte de las causas aparecen los factores que determinan que el problema central exista” De Aldunate, Eduardo y Córdoba, Julio. (2011).

Este se presenta en forma de diagrama donde se habla de los distintos efectos y por ende sus relaciones con el problema, con este ordenamiento se tiene la oportunidad de identificar los impactos, y lo que se pretende lograr, de manera general se presentan las consecuencias del problema.

Cuarto paso “causas del problema”:

El siguiente paso consiste en construir un modelo causal del problema, es decir un modelo analítico de las causas que han dado origen al problema que se ha escogido como central. Cabe destacar que por lo general es más sencillo identificar los efectos del problema que sus causas. Sin embargo, es especialmente importante él trabajar bien el árbol de causas, identificando tantas como sea posible, en este árbol se establecen cada uno de los factores participantes y las relaciones entre ellos. De Aldunate, Eduardo y Córdoba, Julio. (2011). Un punto importante a resaltar es que el método de árbol de causas persigue evidenciar las relaciones entre los hechos que han contribuido en la producción del accidente. Se persigue reconstruir las circunstancias que había en el momento inmediatamente anterior al accidente y que permitieron o posibilitaron la materialización del mismo, dicho de otro modo, pretende identificar la serie de hechos que sucedieron antes del accidente y para poder determinar cuáles fueron las principales causas que dieron lugar a que el este se materializara.

Quinto paso “análisis de afectación a los involucrados”

El siguiente paso que se encuentra dentro del análisis de como el problema afecta a distintos involucrados, dentro una descripción de un mapa de involucrados, esto consiste en los intereses y expectativas que tienen las personas involucradas, es decir, en este problema, se analizan las organizaciones, empresas, grupos e individuos, que participarán o estarán interesados en cualquier programa.

Un buen desarrollo del programa permite identificar a todos los involucrados y analizar sus intereses y expectativas con el propósito de aprovechar y potenciar el apoyo de involucrados con intereses coincidentes o complementarios al programa, disminuir la oposición de involucrados con

intereses opuestos al programa y conseguir el apoyo de los indiferentes. (De Aldunate, Eduardo y Córdoba, Julio. 2011).

Este análisis da como resultado conocer quienes se encuentran dentro de la problemática dividiéndolos en etapas, los beneficiados, los opositores, los ejecutores y los indiferentes, estos niveles los podríamos caracterizar del más importante al menos, o el que mayor participación tiene, puesto que los beneficiados buscan una mejora para sus niveles de vida y para acabar con la problemática presente, los opositores intervienen para que la situación no mejore, y los ejecutores son todos los factores que nos ayudan a poner en marcha el plan, por último, los indiferentes no aportan nada al proyecto ni para bien ni para mal.

En el diagrama anterior se presenta el problema detectado durante la indagación en el centro comunitario, estableciendo las causas del mismo y los efectos que surgen debido a ello. Como problemática principal se encuentran los proyectos de bajo impacto, que se establecen en el lugar, debido a que dentro del centro se desarrollan proyectos con la finalidad de ayudar a la ciudadanía a su progreso económico y sustentabilidad familiar.

Una de las principales causas son los proyectos incompletos, es decir proyectos que se quedan en supuestos, por lo cual su diseño no tiene una estructura específica o enfoque de lo que se quiere lograr, por ello surgen algunos efectos como el desinterés por parte de la ciudadanía, ya que algunos de los proyectos que se promueven nunca se ponen en marcha, dando como resultado la inasistencia del público, al centro comunitario.

La siguiente causa resalta el que los proyectos son desviados de las necesidades de la ciudadanía, esto surge por un inadecuado diagnóstico al momento de no analizar las necesidades del entorno, trayendo consigo los efectos del rezago en los materiales proporcionados para los fines correspondientes, por lo tanto, se obtiene una pérdida de recurso económico.

La última causa detectada, es que los apoyos gubernamentales son deficientes para el polígono, por lo cual la ciudadanía no tiene el suficiente interés en las actividades estos centros para fomentar relaciones de cooperación y solidaridad que lleven al fortalecimiento del tejido social, por consecuencia a la autoridad deja de importarle, lo que el centro pueda realizar, esto pone en riesgo que los proyectos queden inconclusos debido a que se retira el apoyo y no hay manera de sustentarlos por si solos, de esta manera surge la pérdida de credibilidad de este centro y a la comunidad se le deja insatisfecha con el proceso.

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

Enfoque Administrativo

A grandes rasgos, la administración es el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos, y financieros, de alguna manera u otra, encaminados al logro de los objetivos organizacionales. Cabe mencionar que la importancia de la administración hace énfasis en que ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, financiamiento y relaciones humanas, esta disciplina se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Con la finalidad de comprender a fondo a la administración, se da a conocer el enfoque clásico de la administración, es decir desde sus orígenes, la administración científica, la teoría del proceso administrativo, la teoría burocrática, los tipos de autoridad que se ven reflejados en las grandes organizaciones, tal es el caso de la autoridad tradicional, la autoridad carismática, la autoridad racional-legal, del mismo modo se presenta la teoría del comportamiento organizacional, los tipos de enfoques de la administración, como lo es el enfoque neoclásico, el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias en la administración, los distintos aspectos que influyen en el comportamiento organizacional como lo es el ambiente, la tecnología, la naturaleza del trabajo directivo, y las perspectivas sobre las funciones directivas.

La administración científica recibió sus primeras aplicaciones por medio de Frederick Taylor dentro de la primera parte del siglo XIX, Taylor realizó su libro Principios de la Administración Científica en el año 1911, en el cual propone sus ideas sobre la realización del trabajo, por lo que afirma Scott (1978) “Aceptaba el valor del trabajo arduo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social” (p.1). Por lo tanto, se reconoce el valor de trabajo de cada individuo, y más si este es con empeño dando paso a la mejora de una economía y el individualismo del hombre.

Así mismo, esta teoría es una de las primeras que estudia el proceso de administración y la catalogada como científica por la estructuración de empresas, lo que hace que la teoría tenga un sustento de sus afirmaciones.

En cuanto, al proceso administrativo nos damos cuenta que comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo, si bien las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo, en este sentido García González menciona que; “la administración científica se interesaba por la optimización del esfuerzo en el ámbito operativo o de taller, por lo tanto, era un mini enfoque mecanicista” (P.3). De manera general con la administración científica lo que se buscaba era darle un enfoque científico a los problemas administrativos que enfrenta una organización, cabe mencionar que la importancia de la administración científica radica en que por medio de sus métodos de dirección, sus principios y técnicas, se logra que muchas empresas alcancen su finalidad económica y/u otras organizaciones alcancen sus objetivos.

Respecto, al proceso administrativo, considero que se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente, normalmente se utiliza para el objetivo general de la empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores.

Un enfrentamiento a la realidad del polígono “Trabajo de campo”

La entrada al campo no es más que esa primera mirada que tiene el investigador cuando llega por primera vez al campo de estudio, es decir se redacta lo que se observó, o a qué negociación se llegó en la primera visita, a quién contactó para poder acceder al escenario, dicho de otro modo, es el primer acercamiento, tanto a los sujetos de estudio como al contexto, es decir lo que los rodea. Con la finalidad de conceptualizar a fondo la entrada al campo, se presenta la observación participante en los primeros días en el campo de investigación, el acuerdo del propio

rol durante este periodo, el establecimiento del rapport, la identificación de los informantes claves.

Por otra parte, un observador participante se introduce al campo con el objetivo de establecer relaciones abiertas con los informantes, para ello existen diferentes técnicas, que corresponde a las reglas cotidianas sobre la interacción social no ofensiva. Tuowetz explica que “El trabajo de campo se caracteriza por sentimientos de duda en sí mismo, incertidumbre y frustración, confórtese pensando que se sentirá más cómodo en el escenario a medida que el estudio progrese” (Tuowetz, 1980.). Por lo que cuando se realiza un trabajo de campo, se empiezan a notar diversas emociones en las personas involucradas, ya que se realizan cambios en sus actividades, en las que aún no están familiarizados, pero en cuanto transcurren los días estas sensaciones cambian y hay una adaptabilidad en torno al trabajo.

De este modo, a causa de estas emociones, se debe de limitar o establecer un tiempo definido para realizar la observación, puesto que, este paso debe ser realizado de una manera fluida, y confiando en el proceso de desarrollo, de la investigación de campo, tomando en cuenta que la información recabada servirá más adelante.

Si bien, la técnica de observación participante es la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los sujetos observados, Johnson (1975) explica que “Los observadores permanecen relativamente pasivos a lo largo del curso del trabajo de campo, pero en especial durante los primeros días. Los observadores participantes "palpan la situación", "avanzan lentamente", "tocan de oído" y "aprenden a hacer los nudos" s/n. Por lo tanto, los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes, por lo cual su comportamiento debe de ser de un modo tal que, lleguen a ser una parte no intrusiva de la escena.

Por lo tanto, los primeros días en el campo constituyen un período en el cual los observadores tratan de que la gente se sienta cómoda, estableciendo sus identidades como personas inobjetables y aprenden a actuar adecuadamente en el escenario, esto con la finalidad de que los observados se sientan familiarizados.

Una vez teniendo definido lo que es la entrada al campo, continuamos con la descripción de los hechos, comenzando con la elección del lugar a ser investigado el día 21 de septiembre del 2021.

El espacio elegido es el Centro de Desarrollo Comunitario Guadalupe, mejor conocido como “el polígono”, en esta parte, la entrada al campo se describe cómo es la llegada al lugar que se va a estudiar, cómo sucedieron las cosas, la información que se logró recabar, y las interacciones sociales entre las personas que se entrevistaron para obtener un espacio en donde realizar el proyecto.

Al llegar a la institución prestataria, en primera instancia se explicó al oficial, encargado de la seguridad, cuál era el motivo de nuestra presencia en el lugar, de manera amable nos informó que el encargado del lugar estaba ocupado y que debíamos esperarlo, puesto que estaban realizando trabajos de remodelación dentro del lugar, ofreció que tomáramos asiento y pasado unos 20 minutos, el mismo oficial fue a ver al señor encargado y le expuso los motivos de nuestra visita; salieron juntos y de manera gentil, nos invitaron a pasar.

Una vez estando dentro de la institución procedimos a presentarnos con el administrador del lugar, nos indicó que su nombre es Pablo, él se encarga de los recursos humanos. Al entrevistarnos con él, le expusimos nuestros motivos de porqué asistimos a su institución, puesto que necesitamos un lugar que nos permita hacer un proceso de investigación de campo, con métodos como la observación, esto con la finalidad de desarrollar una Tesis de titulación para la carrera de la LAE (Licenciatura en Administración Educativa) en la Universidad Pedagógica Nacional; en dónde se trata de realizar el análisis y diagnóstico en la detección de una problemática, se necesitaba que nos brindaran un espacio para la observación, que por medio de ello se estaría desarrollando dicha investigación.

Habría que añadir, que él nos escuchó y nos dio su opinión al respecto, puesto que explicó, que no era posible, por el momento, el asistir de manera presencial a la institución puesto que se atraviesa por una pandemia mundial (COVID-19, enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2) OMS (2025), debido a ello el centro comunitario se encuentra abierto con acceso restringido, por cuestiones de sanidad, por lo tanto, se dejaron de impartir los talleres presenciales. Expresó que, si así podíamos trabajar adelante, que cualquier duda que tuviéramos o algo que se necesitara no se dudara en hablarle y con gusto nos brindaría información, se le pidió autorización para la toma de unas fotografías, con las que nos ayudaríamos a realizar una parte del contexto del escenario, ese fue el trabajo del primer día, se agradeció la atención prestada y nos retiramos del lugar.

Estructura comunitaria

El contexto es el espacio de investigación, el cual está formado por una serie de circunstancias (como el tiempo y el espacio físico, es decir todo aquello que conforma el espacio, tanto recursos humanos como recursos no humanos) “el contexto es el conjunto de elementos que rodea cualquier mensaje, acontecimiento o fenómeno concreto” Martínez (2013) refiriéndose a un entorno físico o simbólico según la situación en la que se está trabajando. A continuación, se presenta de forma más detallada qué es y cuál es la finalidad del análisis del contexto, así como también conocer la utilidad del mismo.

Si bien, las personas son las que construyen el contexto, pero a la vez, este contexto incide en su realidad. Por ello, es importante conocer la explicación de qué es y para qué sirve el análisis del mismo.

Cabe mencionar que la decisión sobre el lugar donde se obtendrá la información es muy importante para el éxito de la investigación por lo que hay que tomarse el tiempo necesario para reflexionar cuál sería el mejor lugar o escenario donde se obtenga mayor información. Un buen escenario se caracteriza por ser accesible, es decir que es posible que a través de negociaciones se pueda obtener la información en tiempo y espacio.

Las ciencias sociales, determinan o utilizan el análisis del contexto, al igual que en distintas disciplinas, aunque no en todas este constituye lo mismo, de esta forma se utiliza como fuente de desarrollo de algunas realidades que suceden, determinando los hechos que suceden y separándolos por ámbitos estableciendo su tiempo y lugar. Conviene subrayar que, el uso del contexto es metodológico y su utilidad se basa en la documentación e investigación de casos y situaciones enfocadas en los derechos humanos.

Por lo tanto, la interpretación podría llegar a ser incomprendida, todo es diferente, y las acciones que se desarrollan definen su finalidad. Un texto de ciencias sociales (2017) estipula que:

“El contexto político se configurará por todos los hechos, conductas o discursos considerados de carácter político realizados por los agentes (sujetos) sociales considerados- autoridades, activistas, organizaciones de la sociedad civil (OSC), agentes privados- así como por las relaciones que se presenten entre dichos agentes en un lugar y época determinados” (s/p).

De este modo, las acciones que se realizan definen el contexto político, con ayuda de las conductas o discursos que los políticos nos brindan, de las acciones realizadas se encuentran relaciones entre el factor humano de la política determinando un lugar y época.

Entonces, se establece que este se define de acuerdo a los hechos que se presentan en el lugar, es por ello que el contexto político se desencadena dentro de la misma política, tomando en cuenta a las autoridades, activistas y las organizaciones de la asociación civil, todo esto dependiendo de las relaciones que existan y que se concreten para abrir paso a la determinación del contexto actual.

Para esta tesis se trabaja con el concepto siguiente; La presentación del contexto es la base para el desarrollo de toda investigación. Clarke, et. jal., 2016 explica que “El contexto es una herramienta que permite identificar una serie de hechos conductas o discursos (en general elementos humanos o no humanos) que constituyen el marco en el cual un determinado fenómeno estudiado tiene lugar en

un tiempo y espacio determinado” (p.33.). Si bien, para comprender uno o varios hechos (independientemente de sus características) el investigador debe tomar en cuenta las condiciones en que se producen, por lo cual, una herramienta de análisis es la comprensión de un determinado fenómeno o evento de una manera integral, es decir a partir de lo que se observa y describe de lo que es el contexto de investigación; siguiendo este modelo se da apertura a la investigación ya realizada, puesto que el trabajo en campo toma elementos humanos y no humanos para concretar la exploración de datos relevantes.

Centro de Desarrollo Comunitario Guadalupe (POLÍGONO)

Los Centros De Desarrollo Comunitario tienen como misión la ejecución de cursos y talleres de capacitación y sensibilización que coadyuven a elevar el nivel y calidad de los habitantes del municipio, obteniendo un beneficio para la individualidad emprendedora de las personas, así como la cohesión comunitaria, la convivencia y la participación ciudadana.

Su visión se centra en la consolidación de una sociedad plena, organizada y participativa en el municipio, por medio de una gestión pública transparente, eficiente y honesta que intervenga en las comunidades con los centros de desarrollo comunitario.

Los centros de desarrollo comunitario cuentan con una gran variedad de servicios que otorgan a la comunidad, descritos en sus documentos oficiales como políticas de operación, se determinan como las acciones que se realizan, entre ellas se encuentran las acciones de sensibilización para prevenir la discriminación, las acciones culturales, deportivas y recreativas, así como apoyos para impulsar la organización y participación comunitaria.

También se realiza dictamen situacional de las colonias que comprenden cada polígono, para proponer el tratamiento eficiente que, de respuesta a sus necesidades, como también se da la función de capacitar continuamente al personal de la Dirección para fortalecer el trabajo en equipo, bajo un concepto de consciencia y sensibilidad. Por lo que también, se solicita de manera constante la difusión a través de los medios de comunicación locales de las actividades de la Dirección de

Desarrollo Comunitario, a fin de dar a conocer a la sociedad oportunidades y beneficios que se ofrecen.

Cabe mencionar que, el Centro de Desarrollo Comunitario (Polígono Guadalupe) se encuentra con una ubicación con código postal 3650, Calle Tolteca 407, Guadalupe 3ra Sección, Tulancingo de Bravo, Hgo. Esta institución abarca toda una calle (cuadra), ya que a sus alrededores se cuenta con espacios para las familias, de la parte frontal de la entrada a su lado derecho se ubica la cancha de básquetbol, la cual cuenta con gradas para espectadores, todo su perímetro está rodeado con malla metálica, a su costado izquierdo está ubicado un pasillo que divide a la cancha con otra destinada para fútbol, aislada de la misma manera y diseño.

Del lado izquierdo del lugar hay un mini parque diseñado con juegos para los niños, cuenta con un set de resbaladilla, montículos para escalar y un techo en forma de casa color verde con marrón, dos columpios y pasto sintético, a su costado está un gimnasio al aire libre, con aparatos para hacer ejercicio, los cuales están un poco desgastados, en la parte inferior del terreno existe un espacio que contiene mesas y bancas, cuenta con sombrillas, espacio ideal creado con la finalidad de relajación y tiempo en familia. Alrededor del lugar descrito se encuentra una pista de atletismo y diversas áreas verdes, estas rodean al centro comunitario. De este modo se describe también la entrada para las oficinas del polígono, con un pasillo amplio aproximadamente de 2m x6m, a sus costados hay bancas color gris, dos de cada lado, y al final del pasillo una estructura física del centro de desarrollo.

La fachada del polígono Guadalupe, es de color verde con blanco, de altura tiene un aproximado de 5 metros, dividiendo tres de las oficinas y dos de lo que sobresale, de ancho frontal tiene una distancia de aproximadamente 20 metros, la puerta principal es de unos 3 metros de ancho por 2 de alta, siendo de color blanco con la mitad de vidrios, a sus costados tiene tres ventanas de cada lado aproximadamente de ½ metro de ancho por 2 de alto cada una, sus castillos pintados de color blanco con el alrededor verde, su marquesina metálica arriba de la puerta y unas letras mayúsculas que tienen la frase CENTRO DE DESARROLLO

COMUNITARIO GUADALUPE en color blanco, en la puerta y la ventana tiene anuncios del pago de agua y predial, ya que dicho lugar también cumple su función como caja de cobro.

A la entrada del lugar se puede apreciar un espacio amplio ya que todo está pintado de color blanco y da sensación de amplitud, del lado izquierdo está establecido un cubículo el cual se destina como caja de cobro, con una puerta de metal blanca y una ventana grande como de un metro cuadrado, la oficina es de una medida aproximada de 2 metros cuadrados, del lado derecho están los baños divididos para hombres y mujeres, por fuera está ubicada una mesa con cosas de limpieza y hay carteles y anuncios, cuenta con sillas para las personas, del lado de la caja de cobro colocaron 4 escritorios en donde desempeñan su trabajo las personas encargadas del lugar, como, el administrador y otras personas, cada uno con computador y sillas por ambos lados.

En la parte de en medio hay una rampa para el acceso a discapacitados y a su costado escaleras amplias, lo cual conduce a los salones u oficinas en donde se imparten cursos, de frente está ubicado el acceso a la biblioteca pública cuyo nombre es “Rosario Castellanos” su entrada tiene una dimensión de dos metros de ancho por dos de alto, lo primero que se encuentra es el escritorio de la persona que da acceso al lugar y posteriormente se encuentran anaqueles con los distintos libros, en medio del área hay mesas para poder realizar búsquedas o tareas, al lado derecho de la biblioteca están dos salones más en los que se imparten cursos, cuentan estos con sillas y mesas para los interesados.

Del lado izquierdo, hay otras escaleras que conducen a un pasillo amplio con más salones, 3 de cada costado, destinados para cursos de cocina, belleza, etc., en retorno a este pasillo bajando las escaleras hacia la parte de atrás están ubicadas las bodegas en ellas se guardan los materiales que se disponen para impartir cursos.

Por su parte, las personas involucradas en el Polígono Guadalupe son: el director general, así como el encargado general de dicha institución, que se encarga de la administración y los recursos humanos del lugar, los profesionales que

imparten las clases a la comunidad y toda la comunidad en general que llega al lugar, ya sea para realizar servicios, prácticas profesionales, o los mismos ciudadanos interesados en los proyectos que conforman el lugar (ciudadanía en general).

A continuación, se presentan las condiciones políticas, económicas, sociales, recursos humanos, recursos materiales, infraestructura, características de la institución, las relaciones entre los integrantes, actitudes y valores, así como la importancia de la institución, para a partir de ello delimitar una problemática.

Dentro de las condiciones políticas se conoce que el centro de desarrollo comunitario Guadalupe se rige bajo un marco jurídico administrativo que incluye lo siguiente: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Constitución Política del Estado de Hidalgo; Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo; Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo; Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental para el Estado de Hidalgo; Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental para el Estado de Hidalgo; Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Tulancingo de Bravo, Hgo; Bando de Policía y Buen Gobierno de Tulancingo de Bravo, Hidalgo.

Por su parte, las condiciones económicas permiten dotar a los funcionarios públicos de un instrumento que permita que los trámites y servicios se realicen de manera eficiente, así como los procesos internos, encaminando sus objetivos, estrategias, acciones y políticas públicas. Por ello, su organización y sistema de trabajo deben revisarse y modernizarse constantemente, a fin de garantizar una gestión pública eficiente y moderna.

Las condiciones sociales de un centro de desarrollo comunitario son todos aquellos factores sociales, económicos, culturales y demográficos que influyen en el funcionamiento del centro y en su relación con la comunidad. Comprender estas condiciones clave para que el CDC sea relevante, accesible y efectivo en mejorar la calidad de vida de las personas a las que va dirigido. Dentro de este contexto se estudian de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo 2016-2020, por lo que, el

presidente Municipal Constitucional de Tulancingo de Bravo, el L.C.C. Fernando Pérez Rodríguez establece el compromiso de hacer eficiente los servicios públicos, teniendo la certeza de contar con un gobierno municipal transparente y cercano a la gente.

Los recursos humanos de dicho polígono se van requiriendo conforme surgen proyectos para el centro comunitario, ya que el factor humano es uno de los más importantes, pero debido a la versatilidad del lugar estos son cambiantes y se requieren conforme a la marcha, dejando de lado a los que se encuentran involucrados de manera permanente, el director, los secretarios, mantenimiento y los encargados de cada polígono.

Los recursos materiales los va otorgando el gobierno a medida que se realizan actividades dentro de los Centros de Desarrollo Comunitario para el fortalecimiento y desarrollo social del municipio, mediante la gestión de recursos del programa Hábitat de la secretaria de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano y mediante cursos regulares.

Su alcance se da por la naturaleza misma del procedimiento, este aplica al personal de la Dirección de Desarrollo Comunitario y al de las unidades administrativas de Presidencia Municipal que corresponden a cada categoría de la actividad regular responsables de revisar, desarrollar y ejecutar en tiempo y forma las reglas de operación del programa Hábitat dentro de los Centros de Desarrollo Comunitario.

De otro modo, se expone que el proyecto de los centros de desarrollo comunitario se diseñó en conjunto con los presidentes municipales, la infraestructura del polígono Guadalupe ya fue descrita anteriormente, el lugar es un lugar amplio en donde hay espacios tanto para talleres, como una biblioteca pública, y espacios recreativos para familias, como el gimnasio al aire libre, juegos para niños y canchas deportivas.

Para comprender como es que funciona un CDE se muestran algunas características del mismo, una institución de carácter gubernamental para ayuda de

la sociedad y el impulso de la economía de las familias, todo lo que se trabaja dentro de la institución son programas mandados por el gobierno o un plan establecido de trabajo, otorgando el material gratuito para la realización de ellos.

Las relaciones entre los integrantes de la institución son cordiales y se llevan de una buena manera; el personal se limita a realizar su trabajo informando a la comunidad de las dudas o preguntas que tengan para realizar, el área se puede encontrar sola en ocasiones dependiendo de los horarios, por otro lado, los maestros que se buscan para impartir los cursos llevan una buena relación tanto con sus jefes como con sus alumnos o aprendices.

Las actitudes y valores van en relación a lo laboral dentro de la institución, se lleva una buena relación entre las personas y esto ocasiona paz y tranquilidad, tomando como referente un lugar en el que se nota el respeto, la cordialidad, la empatía, la tolerancia entre otros valores que caracterizan a la institución ya que esta se encarga del trato con personas sin importar clase social o alguna otra cuestión.

Los centros de desarrollo comunitario son de suma importancia en el municipio de Tulancingo Hidalgo, ya que esta presta sus servicios para atender a la comunidad y ayudar así a la economía de las mismas, otorgándoles fuentes de trabajo en lo que se puedan desempeñar de una manera eficiente y eficaz, lo cual contribuye en cuestión económica al municipio dando así un sustento favorable para la región.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Análisis de campo en la reestructuración de la realidad

La contextualización es a grandes rasgos, la visualización de las posibles problemáticas, si bien con el análisis y la observación del contexto, el investigador tiene una visión amplia de lo que su sucede en el espacio de investigación y las personas que lo conforman, por lo tanto, se tienen los elementos necesarios para contextualizar o bien delimitar la problemática. Con la finalidad de comprender a

que se refiere este término, a continuación, se presenta el concepto y los hechos históricos de la contextualización

Se puede definir la contextualización como aquellas causas y consecuencias del desarrollo de una institución, tomando en cuenta la historia del porqué de los hechos ocurridos, para poder determinar el problema. Se consultó a ([general/contextualizacion.php](#)) en donde se establece:

“La contextualización no es sólo importante en la ciencia histórica o en las ciencias sociales sino que por el contrario, también es útil en las ciencias duras o naturales. Esto tiene que ver con el hecho de que el crecimiento o desarrollo de la materia no será igual si cambia el contexto en el que se dé.”

Por lo que, para poder determinar situaciones se debe de tener estudiado el lugar, los hechos y las acciones que ahí ocurren, pero sin modificar el contexto en el que se sitúan, ya que de esto depende el rumbo de la historia que se le da o interpreta en dicho lugar.

De este modo, tomando como punto de partida las acciones ocurridas, para poder hacer un proceso de investigación, ya que si se cambia el contexto todo puede variar y nada tiende a ser igual, esta es la importancia de la contextualización y el por qué debe quedar definida desde un principio, a continuación, se encuentra la contextualización del Centro de Desarrollo Comunitario.

En la entrada al campo de estudio, se realizaron las anotaciones pertinentes esto con la finalidad de conocer el contexto a fondo, es decir insumos, recursos humanos, etc., de esta manera la contextualización es el proceso de análisis a través del cual algo es explicado.

Durante lo observado para la realización del contexto, nos encontramos con la problemática de que muchos de los proyectos o programas que imparte el centro comunitario, no tienen una respuesta favorable por parte de la comunidad, esto es el resultado de los “inadecuados diseños de los proyectos”, ya que en su mayoría no tienen un seguimiento, pues para que ellos funcionaran de manera correcta debieron prevenir errores, desperdicio de tiempo, de materiales, dinero y mejora en

sus resultados. También se pudo notar que de ello derivan consecuencias que traen pérdidas de diversas formas, por poner un ejemplo; muchos de los materiales están en mal estado, por descuido o por falta de financiamiento para la compra de nuevos, estas causas resultan a partir de no contar con apoyos gubernamentales, que colaboren con la causa comunitaria, otro factor es la organización y planeación sin fundamentos y objetivos.

Se considera pertinente la investigación en esta institución gubernamental, debido a que la administración educativa, va enfocada en el diseño e implementación de proyectos, que ayuden a satisfacer las necesidades de las distintas organizaciones, así como hacer una correcta administración y gestión tanto de recursos humanos, como materiales.

Por ello la causa de la investigación se enfoca en proporcionar las herramientas y estrategias adecuadas para el diseño y ejecución de proyectos y al mismo tiempo dar a conocer el perfil de un Administrador Educativo, todo esto con la finalidad de que el centro de desarrollo comunitario obtenga más gente interesada en la participación de la oferta que presenta el polígono.

Método de investigación

La metodología de la investigación es a grandes rasgos una disciplina que conjunta los procesos y técnicas que se deben llevar a cabo para realizar un estudio. Al seleccionar la metodología para una investigación se está eligiendo la técnica de desarrollo de la investigación y recopilar datos pertinentes, para ello se puede hacer uso de entrevistas, cuestionarios y diarios de campo, por mencionar algunos, dependiendo si es metodología cualitativa o cuantitativa, en este sentido, la que se eligió para realizar la presente investigación es el método cualitativo, desde la práctica hacia lo teórico.

Respecto al concepto y características de la metodología cualitativa Quecedo, Rosario, & Castaño, Carlos (2002) dicen que “Puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (P.7). Tal como lo expresa el autor la metodología cualitativa se utiliza para medir la

relación entre variables o bien para probar una serie de hipótesis. Por lo tanto, la metodología de la investigación cualitativa es aquella que se centra en estudiar de manera científica, las representaciones, las culturas y subculturas humanas, en pocas palabras, estudia todo aquello que tiene relación con el universo social y el mundo.

Las técnicas cualitativas se utilizan por los investigadores con la finalidad de aumentar la validez de la investigación, ya que este método describe las cualidades de los sujetos.

Quecedo, Rosario, & Castaño, Carlos (2002) mencionan que, “Las técnicas cualitativas pueden utilizarse de forma complementaria, para incrementar la fiabilidad o validez de un diseño cuantitativo. Aumentan la replicabilidad del tratamiento, proporcionando un marco contextual y procesual para la manipulación experiencial, y refuerzan la validez de los resultados confirmando la relevancia de los constructos para las situaciones reales”. (P.11). Por lo tanto, en algún punto ambos enfoques de investigación son interdependientes.

Por lo que se considera, puede iniciarse un estudio cualitativo exploratorio, y posteriormente emplear métodos cuantitativos para ir ordenando lo que se va descubriendo o, a la inversa, iniciar un estudio cuantitativo y a lo largo de su desarrollo precisar las aportaciones cualitativas que permitan una visión más profunda de la realidad objeto de estudio.

Con respecto a la consideración de la teoría del diseño de la investigación cualitativa Quecedo, Rosario, & Castaño, Carlos (2002) dicen que:

“El diseño cualitativo, se adapta especialmente bien a las teorías sustantivas, ya que facilita una recogida de datos empíricos que ofrecen descripciones complejas de acontecimientos, interacciones, comportamientos, pensamientos... que conducen al desarrollo o aplicaciones de categorías y relaciones que permiten la interpretación de los datos”. (P.12).

A lo que, la investigación cualitativa de cierto modo facilita la recogida de datos, cada uno de ellos ofrece al investigador descripciones complejas de los acontecimientos que suceden a lo largo de la investigación, esto facilita la interpretación de los mismos, si bien la metodología cualitativa su objetivo es describir de manera sistemáticamente las características de las variables y fenómenos.

En otras palabras, la metodología cualitativa, de alguna manera abarca una parte esencial de la realidad, cabe destacar que no se trata de probar o de medir en que grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Tiempo y espacio de investigación

Para la organización de actividades, se establece un tiempo y espacio, en donde se realizaría la investigación de campo, para ello se deben definir tiempos de acuerdo a las áreas de estudio, estableciéndolos dentro de un cuadro llamado “cronograma de actividades, que es un calendario en el que se establecen los tiempos en los que realizarás el proyecto, una tarea o un conjunto de tareas” (Barrera Soriano, 2010).

Por lo tanto, se realizó un cronograma que incluye un área o tópico, derivados de la institución como guía de investigación para conocer los procesos que se llevan a cabo en esta, seguido del planteamiento de un objetivo de investigación, estableciendo lo que queremos lograr con la indagación, de acuerdo a los tiempos del informante clave se establece la fecha y hora, al igual que el contexto en donde se realizara la entrevista, definiendo los instrumentos con que se llevarían a cabo dicho suceso. (Ver anexo 1)

Descubriendo el centro de desarrollo comunitario (entrevista a profundidad)

La entrevista a profundidad se relaciona con la entrevista cualitativa en profundidad, ya que se parece en diversos sentidos, se han estudiado los diferentes tipos de entrevistas, así como de las potencialidades y limitaciones que tiene este

método, aquí se consideran diversas estrategias tomadas de diferentes métodos relacionándolos entre sí, obteniendo el método de la entrevista en profundidad.

La entrevista a profundidad es un método de recolección de datos cualitativos que permiten recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento, actitud y percepción de los entrevistados. Además, durante las entrevistas a profundidad, los investigadores y participantes tienen la libertad de explorar puntos adicionales y cambiar el rumbo del proceso cuando sea necesario, ya que es un método de investigación independiente que puede adoptar múltiples disciplinas según las necesidades de la investigación.

Existen diversos tipos de entrevistas, debido a que este método es conocido como “la herramienta de excavar” Benny y Hughes (1970), ya que por medio de este se adquiere el conocimiento sobre la vida social, obteniendo relatos verbales. Al pensar en una entrevista por lo general se piensa en un instrumento de investigación, por lo que las entrevistas son administradas para aplicarse a un grupo grande de personas. Taylor (1992) dice que “Las entrevistas en profundidad, son aquellas que se deben realizar en persona frente a frente, en donde los involucrados deben expresar lo que se les pregunta con sus propias palabras” (s/p). Por lo que, las entrevistas en profundidad deben de ser realizadas cara a cara entre la persona investigadora y el informante, para que así se pueda estipular el punto de vista de este, sus experiencias vividas o situaciones que se den en el lugar.

Debe de quedar en claro que esta es una de las principales técnicas de recogida de información o datos debido a que se puede conocer el campo desde la perspectiva y ojos de otra persona, su opinión e ideas resultan bastante interesantes, es por ello que al realizar una entrevista en profundidad debe fluir como una conversación entre dos personas, para así obtener datos correctos, que se obtienen de la persona entrevistada, para estos en un segundo momento registrarlos teniendo como resultado un medio para un fin.

A grandes rasgos las entrevistas a profundidad están orientadas a descubrir los temas para obtener resultados detallados. Este método permite tener profundidad de las experiencias, sentimientos y perspectivas de los entrevistados.

Considero que este método de investigación es de gran importancia, ya que, al realizar la etapa inicial de un proyecto de investigación, las entrevistas a profundidad son una herramienta útil para reducir y centrarse en detalles de la investigación que son primordiales, ya que esta permite determinar las perspectivas de conocimiento sobre cualquier fenómeno.

Por lo tanto, para resolver este paso de la investigación se realizaron ocho entrevistas, y como parte de este proceso se formularon las guías de dichas entrevistas, con la finalidad de tener una entrevista a profundidad, donde el informante, exprese su opinión acerca del Centro Comunitario. (Ver anexo 2)

El proceso de construcción de estas partió de lo observado el día de la entrada al campo, ya que al conocer las instalaciones y lo que se hacía en dicho lugar daba paso a la temática, por lo que se conoció hablando en un primer lugar con el encargado del mismo, como se encuentra estipulado en el cronograma de actividades el objetivo de la primera entrevista asignada con el nombre: propósito del centro comunitario, es conocer las áreas que existen dentro, y como es el manejo de dicho programa. La segunda ya realizada es Recursos materiales y humanos, cuyo propósito es Identificar los recursos que maneja la institución para poder laborar ya sean de carácter material o humano.

Al tener un informante clave dentro de la institución nos dimos a la tarea de no perder contacto con él, volvimos a hablar y accedió a proporcionarnos la información que necesitáramos, se asignó una fecha para una primera entrevista dentro de su despacho jurídico, al llegar al lugar se llevaba una guía de entrevista preparada con cuatro tópicos para conocer un poco de la institución en general, se le pidió que si podía ser grabada la voz con fines de investigación y accedió por lo que procedimos a empezar con dicha entrevista. (Ver anexo 2)

Registro de la recolección de datos

Para comenzar, dejemos en claro que la gran mayoría de las técnicas y recolección de datos son una reconstrucción epistemológica, desde la perspectiva del texto, es por ello que la construcción en un objeto etnográfico en educación se

determina el tipo de preguntas y dimensiones de análisis, tareas empíricas, técnicas e instrumentos, inferencias factuales y conjeturas.

Un objeto etnográfico o bien registro ampliado, es una construcción científica, producto del cruce de la delimitación teórico-conceptual y de la experiencia empírica de investigación. Dicho de otro modo, lo que se estudia en el campo de investigación, en este caso el investigador, es un objeto que en parte proviene de una experiencia empírica en momentos y lugares específicos, que no es cualquier experiencia principalmente porque está mediada por una serie de preguntas y de construcciones conceptuales que hacen que las "cosas" aparezcan de una forma específica y que las correlaciones entre esas cosas sean entendidas de una manera especial. Eso implica otorgar privilegio a ciertos elementos frente a otros y a construir jerarquías o determinaciones entre ellos. Así, la construcción misma del objeto etnográfico es parte de la investigación, en particular del proyecto de investigación.

Por otra parte, los estilos personales articulan de modo contradictorio e incompleto referentes epistemológicos y metodológicos como los referidos, el dialogo y la socialización, así como el debate y la argumentación, inciden en la construcción colectiva de un campo de investigación lleno de fisuras, como el etnográfico. El documento etnográfico es la objetivación concretada de procesos de indagación particulares, que permiten sintetizar momentos específicos derivados de la construcción objetual y muestra el status de validez de las inscripciones e interpretaciones producidas.

En este sentido, Berger y Luckmann (1979), dicen que “La perspectiva etnográfica en educación se define como una orientación epistemológica que se mueve en distintos niveles de reconstrucción, incorpora distintos enfoques interpretativos y se inicia a partir de la inscripción e interpretación de subjetividades” (s/). Por lo tanto, la cultura escolar, como producto contingente de una construcción social e intersubjetiva específica se configura a partir de la triangulación permanente entre tres tipos de categorías.

Para ello se toma como referencia un triángulo, de tal forma que en el vértice inferior de un triángulo invertido se ubican las categorías sociales, definidas como representaciones y acciones sociales inscritas en los discursos y prácticas lingüísticas y extralingüísticas de los actores. En otro de los vértices, ubicado en el nivel superior izquierdo del mismo triángulo, se ubican las categorías de quien interpreta, que se desprenden de la fusión entre su propio horizonte significativo y el del sujeto interpretado.

En el último vértice superior se sitúan, de modo paralelo, las categorías teóricas producidas por otros autores, relacionadas con el objeto de estudio en construcción. Dicho de otro modo, este registro es donde se construye el dato a partir del registro simple. Se inicia con la organización dentro de un formato y con la utilización de símbolos para identificar los hechos. El registro se tiene que acompañar de símbolos que señalen qué tipo de dato es el que está presentando.

El autor (González y Hernández, 2003), expresa que “esta técnica de análisis consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe” (s/p). Por lo tanto, se relaciona con la técnica cualitativa de investigación ya que una de sus características procura captar el sentido que las personas dan a sus actos, a sus ideas, y al mundo que les rodea.

Un criterio importante a tener en cuenta es la credibilidad, criterio de rigor que toda investigación cualitativa debe tener. Equivale al concepto de validez interna, es decir, que se reconozca o que se crea que nuestras conclusiones responden a la realidad que se estudia. Los documentos etnográficos pueden contener, fragmentos extraídos de lo observado, algunos criterios de forma y contenido, para posteriormente desprender tareas iniciales que se realizan para interpretar datos; subrayar fragmentos de inscripción que resulten llamativos; preguntar, inferir, conjeturar y subrayar los patrones emergentes en la columna de interpretación; y

ubicar y definir de modo tentativo las categorías de análisis que estaban en permanente construcción.

Lo que se pretende lograr con un documento etnográfico, es que el lector analice con cuidado los pasos de la investigación, tratando de colocarse en el lugar del investigador como interprete.

La forma en la que se realizó el registro ampliado de cada uno de las entrevistas que aplicaron es en un documento, el cual está estructurado de la siguiente manera, R.E.1, nombre del investigador, nombre del entrevistado, contexto.

En un cuadro de doble entrada estructurado de la siguiente manera:

- 1) Inscripción: Se transcribe todo lo que se dialogó en la entrevista respetando el dicho del entrevistado
- 2) Análisis e inferencias, se especifican las hipótesis que se consideren que va acorde a la información recabada durante a la aplicación de la entrevista, es decir puntos importantes.
- 3) Categorías o temas: en este apartado se especifica el área o enfoque del que está hablando el entrevistado. (Ver anexo 3)

La administración organizacional en el polígono

Lo laboral en polígono Guadalupe

Llegando al capítulo tercero se habla de la organización administrativa puesto que esta define la estructura con la cual se ejecutan los proyectos dentro de una empresa, pasándolo en términos de la institución estudiada en esta tesis hablamos de la administración centrada en el ámbito laboral, es decir la parte laboral de los polígonos vista desde dos nóminas o presupuestos diferentes, el que paga el gobierno para que se ejecuten proyectos y el que paga la ciudadanía por recibir algo a cambio, en este caso es conocimiento técnico para poder subsistir económicamente en un entorno sumamente caro, y que no protege a los desvalidos en el ámbito que sea.

De esta manera es que los CDC imparten talleres y estos se ofrecen en el polígono lo que pretende este proyecto es que las personas tengan un sustento económico, “y de esta forma puedan tener un empleo, y se puedan auto emplearse y de esta forma puedan empezar a generar dinero. El chiste es ayudar a la Comunidad a la que pertenece el polígono se trata de fomentar el trabajo”. (RE3: p.16.). La idea es poder proporcionar a la Comunidad cursos. Cursos de labores que puedan ellos aprender oficios, carpintería, electricidad, plomería, repostería son, talleres que de alguna forma van a beneficiar a la población. Se desempeñan acciones que determinen una fuente de trabajo”. (RE1: p.2.)

“Los Centros de desarrollo comunitario (CDC) impulsan los procesos de organización, participación y autodesarrollo para fortalecer el capital social de las comunidades, otorgando servicios como; conformación de grupos de desarrollo con el fin de propiciar la organización y participación comunitaria; elaboración y ejecución de proyectos comunitarios; talleres de habilidades productivas; platicas; jornadas por la paz; canalizaciones; conformación y atención de grupos de adulto mayor” (SDIF,02,2024)

Los CDC permiten que los asistentes a los cursos aprendan a relacionarse con las demás personas de la comunidad, a fortalecer lazos de amistad y a establecer mecanismos de ayuda mutua y compañerismo, al igual emprender algún negocio que les genere una ayuda económica.

El objetivo de los centros de desarrollo es la conformación de grupos de desarrollo con el fin de propiciar la organización y participación comunitaria, además la elaboración y ejecución de proyectos comunitarios y a partir de los talleres desarrollar habilidades productivas. Cabe mencionar que los talleres que se ofrecen es estos establecimientos, en su mayoría están enfocados hacia el fortalecimiento del propio individuo, además de ser talleres atractivos para la comunidad.

En particular, en la cuestión laboral es donde se encuentran muchos problemas, y el clima laboral no se caracteriza por ser exclusivamente bueno, “Ya que existen muchísimas envidias es gente que tiene ya mucho tiempo trabajando en los polígonos, por lo tanto, creen que ellos son los que están mejor capacitados

para hacer las cosas, aunque muchas veces no es así, más bien ya está muy viciado el ambiente, dentro de los polígonos. Resulta importante saber si el clima laboral es entre todos los colaboradores o solo se da en diferentes grupos de trabajo. (RE6, P:6.).

Por tal motivo, en ocasiones este tipo de conflictos se llega a dar debido a que no hay actualizaciones constantes en las plantillas de trabajadores, si bien se deben de respetar los derechos del trabajador, pero no por ello implica tenerlo en el mismo puesto por años si no hay un resultado favorable para la institución, y este tipo de cosas pasan muy seguido porque es más barato para gobierno dar cursos de capacitación a trabajadores ya involucrados que capacitar gente nueva que conoce mejor sus derechos y puede pedir más.

Este mismo tema abarca diferentes puntos de vista como del encargado del polígono y del informante quien explica que “El personal ya está exageradamente viciado y les cuesta mucho trabajo él aceptar cambio si aceptará que pongan un jefe entonces, el clima laboral es muy malo, lleno de envidias, de chismes, de contradicciones y demás, esto va a generar que no exista una buena comunicación interna. Sería importante saber porque presidencia no hace un cambio en el personal y les da la oportunidad a mentes nuevas creativas”. (RE6, P:6.)

El clima laboral en una organización se relaciona con la satisfacción del propio trabajador:

“El clima laboral, se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo, El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano”. (García, 2009)

Considerando que este es un factor clave en el rendimiento productivo del polígono, todas esas contrariedades que se presentan entre el personal es lo que su vez genera que no se logre lo establecido, ya que muchas veces son los propios

miembros de la organización, los que impiden su crecimiento por pensamientos negativos y falta de cooperación, lo esencial sería que desde presidencia se generara un cambio de personal calificado con capacidades y habilidades en cuestiones humanas, todo ello influye en la comunicación organizacional, la cual tendría que ser mediante un sistema abierto, lo cual significa que no tendría que ser restringida por la estructura jerárquica, de esta manera los trabajadores conocerían los objetivos que se persiguen, las necesidades y los logros obtenidos.

Cabe mencionar, que el clima laboral se compone de un gran número de factores que a su vez tienen un impacto en el comportamiento y el desempeño de los trabajadores, y muchas veces este se relaciona con la motivación del individuo es decir; que tan contento se siente al realizar sus actividades, lo cual influye en la satisfacción personal y por lo tanto en la productividad, también el comportamiento de los trabajadores es producto del ambiente de trabajo promovido por sus superiores, es decir; qué acciones realizan con sentido de gratificación o compensación de su esfuerzo, brindándoles así un sitio seguro cómodo y familiar.

Por lo tanto, en los CDC el informante comenta que “El personal no se puede cambiar de manera tan sencilla son trabajadores de Presidencia, sé depende del área de recursos humanos, del ayuntamiento, de Finanzas. “Cuesta muchísimo trabajo y no se puede hacer cambios de empleados tan sencillo, entonces, al no poderlo hacer, pues te atienes a lo que, a lo que se puede hacer con las personas que ya hay, y muchas veces es preferible ya trabajar como ellos, como han venido trabajando, qué meterse en problemas por quererles modificar las cosas, no, eso es el mayor problema que se tiene dentro de lo que es las políticas manuales de procedimientos y demás dentro de los polígonos.

El problema se origina desde presidencia, ya que es la entidad que asigna a los trabajadores, y muchas veces les dan el cargo a personas que no están capacitadas y no cuentan con el perfil, pero se dejan llevar por algunos otros aspectos, lo que ocasiona que el clima laboral no sea el adecuado en los centros de desarrollo, como también que muchas veces el trabajo no se desarrolló como debería justamente porque el personal no lo permite”. (RE4, P:4.)

Dado que, el perfil profesional se refiera a la preparación académica de los trabajadores para ocupar un puesto dentro de una organización:

“Se relaciona con el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas que tengan los trabajadores para optar por un ascenso laboral, el mismo que repercute en mejor calidad de vida, confort, sueldos considerables y puestos acordes al desempeño, que se reflejen en la evaluación de desempeño laboral”. (Nuñez, Grande, & Pedroso, 2012)

Conviene subrayar que, la gestión de cambio fomenta una estabilidad, posicionamiento y un crecimiento futuro de la organización, además aumenta el éxito de proyectos e iniciativas con ideas innovadoras, sin embargo como presidencia es quien tiene la facultad de hacer cambio de personal, en el polígono se trabaja bajo una sola dinámica, debido a que el personal lleva mucho trabajando ahí y no aceptan cambios, ya que están acostumbrados a trabajar de un solo modo, por ello les cuesta trabajo adoptar ideas innovadoras o bien recibir órdenes de un nuevo líder, pues debido a su establecimiento en la institución están con la idea de que su trabajo es impecable y todo lo que realizan está bien, lo cual sin duda genera problemas laborales por resistencia, y al no respetarse jerarquías y no tomar en cuenta el manual de funciones, por lo cual resulta difícil insertarse en el campo de los centros de desarrollo, ya que no se permite la innovación o regeneración de planes.

Es importante, que para la selección de personal para este tipo de instituciones cuyo objetivo es brindar un servicio a la comunidad, se tendría que considerar el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas, para desarrollarse de manera efectiva, de igual manera se podría realizar un procedimiento de medición para el desempeño laboral, mejorando así las políticas de inducción y promoción de cargos, adoptando así la gestión por competencias y el alto desempeño que garantice el éxito en la realización de actividades.

De los recursos con los que se cuenta en el polígono depende su impacto, ya que intervienen en su productividad. “Los recursos materiales con los que cuenta la institución, bueno en este caso, el polígono de la Guadalupe es de diferentes

áreas podemos empezar con una parte administrativa, la parte de administración del lugar. Tiene gran diversidad de áreas” (RE2: p.9,27/10/21)

De acuerdo a las áreas que conforman el polígono, el objetivo es promover la mayor cantidad de colaboración entre las mismas logrando así un trabajo coordinado capaz de trabajar con otras instituciones, argumentando que entre más amplia es la oferta de servicios, mayor será el impacto de las acciones y la optimización de recursos. Si bien el éxito de un centro comunitario se basa en cómo se coordinan las áreas de trabajo y el trabajo se ve reflejado en el número de personas que asisten, las acciones de seguimiento y control, en incrementar los cursos o talleres ofrecidos y promover estos espacios seguros de convivencia.

Profesional

Uno de los fundadores del polígono menciona cómo es que se inicia con el tema de capacitaciones en Tulancingo.

“Estuve en muchos talleres muchos foros y demás del desarrollo comunitario dónde fui empujando este concepto que no fuera nada más el tema de la capacitación, sino que diéramos algo más, que si a una persona le íbamos a enseñar a trabajar la carpintería, la herrería, trabajar la cocina, la pastelería o sea, infinidad de actividades que se les pudiera enseñar, también enseñarles en como venderlas como administrar su dinero, como ir creciendo. Cuál era su función en los talleres y foros del desarrollo comunitario, qué estrategias empleó para empujar el concepto de desarrollo comunitario”. RE1, P:5.)

Ya a partir del 2008-2009 me meto ya de llenó como asesor de la coordinación ya con un pago ya con un sueldo ya no nada más con el tema de estudiante y a partir del 2010-2014, tengo el vínculo directo con los centros de desarrollo comunitario como tal como director de desarrollo comunitario del 2012-2014 y ahí donde estuvimos desarrollando, pero prácticamente desde el 2005 que te platico fue que conozco todo el seguimiento de los centros de desarrollo comunitario. Tomo el puesto de director de desarrollo comunitario debido a los proyectos que desarrollo.” (RE1, P:2.)

El centro funciona como un lugar de encuentro y formación donde líderes comunitarios reciben capacitación en diferentes aspectos vinculados al desarrollo.

De este modo, “dichos/as líderes, además de adquirir capacidades para actuar directamente sobre deficiencias que se producen en sus comunidades actúan como focos multiplicadores de los conocimientos en aspectos tan significativos como lo es el desarrollo humano.” (Vásquez JM, 222, 2024).

A su vez, el tema de centros de desarrollo comunitario era una nueva estrategia para erradicar la pobreza en Tulancingo, uno de los fundadores del polígono, se dio a la tarea de participar en talleres y foros, con la finalidad de dar a conocer uno de los objetivos de este programa el cual es la capacitación para la vida, es decir una educación informal a través de talleres (carpintería, herrería, cocina, repostería), actividades que les iban a servir como un sustento económico, a través del emprendimiento, ya que no solo se les imparten los talleres, también se les dan las herramientas necesarias para vender sus productos. Cuando adquiere el vínculo directo con los centros de desarrollo dándole un seguimiento, su propósito era acercar a las personas a un desarrollo individual, mejorando su calidad de vida de la población asentada en dicha zona marginal.

Un centro de desarrollo comunitario tiene como fundamento, la creación de oportunidades de desarrollo económico, social y cultural de la comunidad, especialmente en relación con la superación de las causas de la pobreza y la mejora de la educación, Identificar, promover y trabajar junto a instituciones públicas, organizaciones multilaterales y sector privado en políticas, programas y sistemas socioeconómicos comprometidos con la erradicación de las desigualdades sociales y la exclusión urbana. Compartir conocimientos, promover diálogo, reflexión, sensibilizar y colaborar para el desarrollo de la producción social del hábitat.

Dirección de desarrollo comunitario

Por lo que se refiere a, la dirección de desarrollo del CDC el informante nos explica que este está conformado por subdirecciones. “Tienes un director bueno, está el secretario de Desarrollo y Comunicación Social él es el jefe del área de ahí viene el

director del polígono del área de polígonos, el director de los centros comunitarios, luego viene un subdirector de centros comunitarios, de ahí vas a lo que son los encargados de cada polígono o parque recreativo y de ahí ya vienen los empleados generales, ese es el organigrama secretario, director, subdirector, encargados y el resto de los trabajadores. Este organigrama se encuentra escrito en cada polígono, o solo es conocido por los encargados superiores”. (RE4, P:4.)

De este modo, es que se obtiene un mayor control por parte del departamento de recursos humanos, generando con ello el orden de la empresa, la coordinación de proyectos, se obtiene una mayor efectividad, entre otros beneficios obtenidos, por lo tanto, “La Dirección de Desarrollo Comunitario (DDC) es el área de la Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario (DGADC) que promueve la participación social como base de las acciones en materia de asistencia social y desarrollo comunitario” (SNDIF, 2018).

De acuerdo a la información del manual de la organización, el centro de desarrollo comunitario se encuentra conformado por subdirecciones, primero se encuentra el director y el secretario de desarrollo y comunicación social quien es el jefe de área, después el subdirector de centros comunitarios, el encargado de cada polígono, conformándose así el organigrama, secretario, director, subdirector, encargados y trabajadores, sus funciones son la gestoría y seguimiento de trámites relacionados con las necesidades del polígono, así como también la participación y realización de convenios y programas en coordinación con el gobierno del estado, dependencias federales.

Por otra parte, la dirección de desarrollo comunitario (DDC), tiene como función promover estrategias para la organización y participación social, impulsando procesos para el desarrollo comunitario mediante alianzas, convenios y acuerdos, entre distintos actores y ámbitos gubernamentales, para que este esfuerzo en conjunto haga posible disminuir la vulnerabilidad social.

Por medio de la subdirección, se establece, cuáles son las responsabilidades de cada autoridad, “a partir del encargado y los trabajadores normales ya no, ahí yo creo que ya no existe realmente establecido claramente cuál es la responsabilidad

y autoridad de cada uno de los puestos y de los cargos que se tienen dentro de los polígonos, eso también es lo que fomenta, que todos se sientan encargados, que todos creen que son, están capacitados, que todos quieran ser, que ahí es donde se fomente el problema, que no está establecido exactamente. qué es lo que hace cada uno de los trabajadores dentro del polígono. La distribución de tareas por parte de la dirección, no está bien diseñada, es por ello que existen muchos problemas en cuanto al tema de que no respetan las jerarquías, esto ocasiona que cada quien haga lo que quiere, por lo cual se carece de un trabajo en equipo” (RE4, P:4.)

De ese modo, el establecer perfectamente las responsabilidades y la autoridad en una organización tiene como finalidad indicar y acotar la posición que ocupa cada empleado así como la función que debe cumplir en forma clara y precisa, de igual manera indica y resume los niveles de responsabilidad, sin embargo, el no contar con una organización interna genera que el personal desconozca los procesos de cada área, también es lo que fomenta que todos asuman una responsabilidad de encargados, es decir que se tomen atribuciones que no les corresponden, al igual no saben con quién solicitar información, o quién es el encargado de cada área, como también no saben a quién acudir para solucionar un problema, lo que les hace pensar que están lo suficiente capacitados para realizar ciertas actividades, el no contar con un organigrama genera, el incumpliendo de metas, mala distribución de tareas, problemas de comunicación, falta de motivación de empleados, posiciones de trabajo, problemas de liderazgo, estrategias de crecimiento ineficientes.

Cuando surge el nombramiento como encargado del polígono se rompe esa jerarquía y esa línea, “porque incluso muchos hasta se molestan porque pusieron a alguien de encargado, se brincan la jerarquía, empieza a haber problemas ahí, de organigrama y de jerarquización porque pasan a hablar directamente con los directores, subdirectores, secretario, se brincan a la gente con tal de que cambie, quiten a los encargados, y se hace un ambiente laboral un poquito complicado por ese lado. Sería importante saber, si no existe algún tipo de sanción por no respetar

las reglas, como también si todo ello afectó para que saliera de la institución”. (RE4, P:4.)

Algunas de las situaciones que surgen con respecto a los puestos de trabajo, ellos lo ven como derecho de antigüedad, esto se debe a que son los mismos trabajadores por años, el encargado expone que “cada director que llega decide quien de esos trabajadores va a ser el encargado del polígono, entonces no importa la preparación, no importa si le sabe con qué el director llegue y diga, pues a ver, ahorita pongo a fulanito en este a fulanito en este, qué es lo que se provoca que todos los empleados se creen los que son los elegidos, pues los adecuados para hacer los encargados del polígono. Sería importante saber por qué los directores lo manejan de esta manera, es decir se dejan llevar por algunos otros aspectos y no realmente por las necesidades del polígono”. (RE4, P:4.)

Por su parte, en los polígonos no se toma en cuenta la división funcional, la cual es basada en la especialización por conjunto de tareas relacionadas entre sí o por distintos procesos dentro de cada nivel, esta división se realiza de acuerdo a las diferentes áreas de la organización, el problema es que en el centro de desarrollo no se da a conocer el organigrama, lo que genera que los empleados no acaten reglas, lo que trae como consecuencia que no se respete la jerarquía de autoridad, siendo que los únicos puestos que son intocables es la dirección y subdirección, por qué estos son cargos que los determina el gobierno de acuerdo al programa que se maneje o al gobierno que este en función.

De esta manera, surgen los conflictos internos con el personal de los polígonos, todos quieren ser encargados, todos se sienten encargados o los más capacitados, lo que es una lucha de poder, con respecto a su área de trabajo, esto les genera un problema para todos los trabajadores en especial a aquellos que deben llevar un orden e itinerario, ya que no los dejan trabajar y aunque tengan ideas innovadoras no las llevan a cabo, por el conflicto de intereses particulares entre los empleados.

Lo que da a demostrar la importancia de contar y dar a conocer el manual de funciones, en el cual se deja claro las responsabilidades de los encargados de los

centros, las actividades que tienen que realizar como organización de eventos, coordinación de talleres y verificación de las capacidades de los talleristas, mantener las condiciones físicas y de limpieza de los inmuebles y muebles que conforman el centro comunitario, e identificación de las necesidades de la colonia, de esta manera el personal estaría enterado de que todo ello requiere de un trabajo en equipo.

Por lo que se refiere a la toma de decisiones “como encargado se hace saber al subdirector o director de, del área de polígonos, y ellos son los que tomarán las mejores decisiones con las decisiones que ellos crean pertinentes para el desarrollo, basándose un poco en lo que tú estás comentando. Pero desgraciadamente no depende directamente del encargado del polígono, a pesar de que él es el que conoce y él es el que lo está manejando todo depende prácticamente de la jerarquización. Sería importante saber porque la dirección de polígonos sigue manejando este factor de esta forma aún sabiendo la situación”. (RE5, P:5.), “Muchas veces el líder realmente toma las decisiones de acuerdo a lo que, a lo que están solicitando las jerarquías superiores y lo que realmente es, lo que es, lo que te están pidiendo no muchas veces”. (RE5, P:5.)

Entonces, “las decisiones las van tomando en conjunto ya las jerarquías superiores, los encargados realmente es muy difícil que tomemos decisiones, al menos en cuestión de cursos y demás, no, dependemos completamente de un superior, pero pues la toma de decisiones, la tienes que hacer realmente si es algo urgente que en ese momento se tiene que solucionar, pues tienes que tomar la mejor decisión y ya posteriormente dar aviso de que fue lo que se hizo. Sería importante saber por qué no se toma en cuenta la opinión del encargado del polígono, si es el quien realmente tiene el panorama de lo que se vive en la institución, los problemas, las carencias”. (RE5, P:5.)

Una de las principales funciones de los directivos o encargados de los centros de desarrollo es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados: Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el

fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. “La palabra decisión deriva del término decido que significa cortar; referido al concepto actual, se entiende que se “corta” una alternativa finalmente elegida. Las personas encargadas de tomar una decisión son los decisores” (Davis, 2000), que serán los directivos u otros empleados de la organización en función del tipo de decisión.

En cuanto a, la toma de decisiones se relaciona con darle una solución satisfactoria a un problema o necesidad que se presente, para ello es necesario tomar en cuenta una serie de alternativas. Se podría pensar que, por ser el encargado de un centro de desarrollo comunitario, se tiene la facultad de hacer lo que en su momento mejor convenga, sin embargo, esto no es posible, ya que se deben respetar las jerarquías superiores, es decir la dirección de polígonos, quien lleva el control de los inmuebles, es por ello que para la toma de decisiones se debe tomar en cuenta y dar aviso del trabajo que se está realizando, ya que son ellos quienes tienen la última palabra, considerando lo que el encargo puede aportar para que se tome la mejor, pues en realidad es él quien conoce la situación y la vive al asumir su cargo. Si bien, comunicación con los usuarios y el conocimiento del encargado sobre las problemáticas que afronta cada colonia es importante para evitar el fracaso de la implementación de programas sociales, la relación afectiva y de apoyo moral entre el encargado y los usuarios son un factor esencial en el éxito de los centros.

Cabe mencionar que la toma de decisiones es un proceso que comienza con la detección de una situación que rodea algún problema, seguidamente viene el análisis y la definición del problema para a partir de ello tomar la mejor, y resolver la necesidad lo más factible posible.

Para hacer cumplir la función del polígono como tal, realmente recae toda la responsabilidad prácticamente en el encargado, “el encargado del polígono es el, ahora sí, que se ha encargado de ver qué cursos son los que se están demandando. Cuáles se pueden aperturar, conseguir a los maestros, instruir al personal que tiene para que todo se mantenga limpio. Ver de qué manera se puede apoyar y aparte dentro del personal que se tiene dentro de lo que es la Presidencia de la institución.

El responsable del polígono, conlleva consigo una enorme responsabilidad, ya que dé él depende el funcionamiento”. (RE2: p.12.)

“Todo lo que tiene que ver con los centros de desarrollo comunitario, no es una figura muy común, esta de los polígonos, no en la mayoría de los municipios, por lo tanto, no existe un algo así muy, entonces creo que cada una lo maneja un poco a su criterio. Simplemente se guían de lo que conforma la institución en general”. (RE7: p.32.)

Así pues, asumir el cargo de un centro de desarrollo es tener en cuenta que tu función es como gestor social, en quien recae la responsabilidad de articular los programas sociales, lo que implica poner especial atención en la contratación y capacitación del personal, en un ambiente fuertemente influenciado por las consideraciones del ayuntamiento, quien muchas veces imponen el cómo realizar ciertos procesos, como lo es la contratación del personal y el financiamiento por mencionar algunas.

Al igual, la capacitación del personal, en específico la de los encargados de los centros, es un elemento esencial para otorgar alguna certeza sobre el comportamiento y las actividades que deben realizarse en los mismos. Sin embargo, por sí sola la capacitación no es suficiente para desarrollar habilidades, ya que éstas se generarán durante la realización práctica de las actividades de operación y de control y a la retroalimentación ya que no existe una guía en la cual se estipule como realizar esta función, es más bien adaptarse al cargo de acuerdo a las experiencias y necesidades específicas de cada colonia, en un ambiente social en constante movimiento.

Organización

Los centros comunitarios cuentan con un organigrama tal es el caso del polígono de la Guadalupe. “Sería importante saber si lo conoce o solo sabe de su existencia. (RE5: p.23.). En este sentido el conocimiento del manual de la institución permite tener un control en caso de que se cobre dinero, la administración del mismo, cómo se cobra, donde se entrega, cómo se aplica, sale te debe de manejar

el tipo de personal que debes de tener. Por lo tanto, se debe de tener claro para que están hechos los polígonos, conocer la finalidad”. (RE8: p.36.)

Para entender la organización tenemos lo siguiente:

“La Organización Comunitaria: es cuando un grupo de personas se unen para ver los problemas que les afectan en su comunidad y le buscan soluciones. Los problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político y productivo.”. (Estelí 2008)

Tomando en cuenta que la gestión de operaciones es una práctica que implica planificar, ejecutar y monitorear las acciones que se llevan a cabo en el polígono, el conocimiento del manual de la institución facilita la información para la toma de decisiones, organizando eficazmente el trabajo en cuestiones administrativas ya se de capital o de recurso humano, además un manual comunica los cargos que existen en la organización y sus funciones a realizar, responsabilidades y requisitos para el cargo, de esta manera se les estaría informando a los colaboradores la finalidad del polígono.

Si bien la organización es la estructura que se da a un grupo de personas para funcionar de acuerdo a un método y a un objetivo común. Cuando varias personas deciden organizarse lo hacen porque tienen intereses o problemas comunes que les exigen su unión para poder enfrentarlos.

Manuales de operación

En cada polígono existen manuales de operación, esto con la finalidad de estandarizar todas las áreas de la organización, ayudando a que el plan de negocio sea ejecutado de acuerdo al dibujo original. Así “como políticas que forman parte de todo eso dentro de lo que es el área de centros de desarrollo comunitario”. (RE4, P:4,)

A su vez, involucrados el Manual de Organización y Procedimientos, el cual

“Es el documento en el cual se definen los servicios que se ofrecen, los objetivos de cada uno de ellos, así como el proceso que se sigue desde la solicitud

hasta su prestación y conclusión. El Manual de Procedimientos ayuda a capacitar de manera más expedita al personal que se incorpora, además permite compartir los mismos criterios e información. Por cada servicio se anotan también los requisitos, condiciones e instancias que participan. Es conveniente establecer como parte del Manual de Organización los perfiles y funciones de cada cargo, a fin de evitar duplicidad de actividades, distribuir mejor las cargas de trabajo y precisar las responsabilidades” (SDS, SDU, OT, pág. 22, 2005)

Por lo que, los centros de desarrollo comunitario deberán cumplir con cierto reglamento expuesto por las autoridades, o bien por la dirección de polígonos con la finalidad de cada uno de estos espacios cuenten con una organización acorde con el recurso humano, de esta manera cada una de las tareas serán designadas acorde al perfil profesional de las personas que forman parte de la organización. Si bien un manual de procedimientos es un documento de control interno, en el cual cada polígono tendría que establecer información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas funciones y procedimientos de las distintas operaciones.

Desgraciadamente, en múltiples ocasiones no se dan a conocer a los trabajadores “o si se los entrega para su conocimiento, pero lo más seguro es que no lo lea, el personal de polígonos está exageradamente viciado y está exageradamente amañado con el tiempo y creen que ellos saben, cómo se maneja cómo se debe de trabajar y ni siquiera se van a tomar la molestia de leer, entonces, aunque se nos da a conocer, no lo conocen y no saben realmente cómo se debe de llevar, entonces no lo acatan, no existe algo que realmente los obliga a conocerlo. Sería importante saber si en algún momento se ha aplicado alguna evaluación por parte de la dirección para conocer que realmente el personal está capacitado para estar en esa carga o por lo menos conoce las políticas, manuales, reglamentos, normas del polígono” (RE4, P:4)

Por otra parte, el reglamento para el uso de las instalaciones:

“Contiene las normas relacionadas con los días y horarios de uso, los requisitos de orden y aseo para su utilización, las reglas para el mantenimiento de espacios y equipos, así como las sanciones a quienes de manera deliberada atenten contra las instalaciones, equipos y materiales”. (SDS, SDU, OT, pág. 22, 2005).

Un manual de operaciones debidamente elaborado, de cierta forma permite que tanto el funcionario o responsable, como el personal de cada polígono conozcan claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir con determinada tarea, de esta manera no solo se estaría haciendo las actividades por hacer, sino que realmente cada una de ellas tendría el alcance que se espera o se proyecta. Por otra parte, la dirección de polígonos cada cierto tiempo debería de realizar una auditoría administrativa para revisar, cuestionar y supervisar la forma en que se está realizando el trabajo, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos de equivocaciones que afecten la continuidad de los proyectos.

CAPÍTULO I: ORIGEN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO COMUNITARIO

1.1 Una aproximación a su génesis

Comenzando con el programa que sustenta los centros de desarrollo comunitario, se encuentra que como política pública tuvo sus inicios en las zonas rurales y posteriormente se dirigió a las áreas urbanas, con un impacto que genera la expansión a escala nacional y regional. Por lo cual se “comienza a crear el tema de Hábitat y rescate de espacios públicos, por parte de la Secretaría de Desarrollo Social Federal. Lo que da paso al origen e historia de la dirección de polígonos” (RE1, P:2). En relación a la idea anterior, se explica que “en los polígonos se implementó hasta el 2012 el programa hábitat y SEDESOL se enfocaban nada más al desarrollo de las capacitaciones, como una política social particularmente enfocada en las necesidades de las mujeres, las niñas y los niños, los adultos mayores y las personas con capacidades diferentes, por medio de un modelo de educación comunitaria que incluye programas educativos, formativos, artísticos, culturales y deportivos. De esta manera SEDESOL es el único encargado por lo que se enfocaba en el desarrollo de las capacitaciones (RE1, P:4).

En este sentido la dirección de polígonos tiene una dependencia directa con la de desarrollo social, de la siguiente manera:

En efecto, “la dirección de desarrollo social de los ayuntamientos, el sistema DIF municipal, los comités de planeación y desarrollo municipales, las direcciones del deporte, la cultura, la salud y la educación de los ayuntamientos son las que en general se responsabilizan de los CDC. Otros actores responsables de la operación de los CDC son, en menor medida, los gobiernos estatal y federal, así como los prestadores de servicio social. Por último, figuran los habitantes de los barrios y las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Y aunque uno de los propósitos fundamentales del Programa Hábitat es que la población beneficiaria asuma un papel

protagónico en la operación de los centros, en general esto no ocurre”. (Graizbord, Boris; González-Alva, Rocío,2012).

Visto de esta forma, el programa busca orientar a una política pública enfocada en la sociedad con mayor índice de rezago económico, en la que interviene gobierno federal para su expansión y buena ejecución de dicho proyecto, con la finalidad de rescatar espacios públicos mediante la intervención de nuevos programas enfocados en el desarrollo social. Por lo tanto, desde que SEDESOL implementa el programa Hábitat se empiezan a reconocer los espacios públicos como centros de recreación que se refieren a los establecimientos que contribuyen al desarrollo del individuo en sus capacidades emocionales, cognitivas y físicas, implementándose en un programa federal, con ayuda de prestadores sociales, formándose un trabajo en conjunto por parte de las distintas dependencias, otorgándole un beneficio al espacio geográfico, tal como lo menciona el encargado del centro no es hasta el año 2012 cuándo la perspectiva de la política cambia, haciendo énfasis en el rescate de espacios públicos ya mencionados, mediante una dirección.

Así, el desarrollo social surge a partir del trabajo coordinado, de los actores colaborativos en donde la figura de los habitantes asume un papel protagónico ya que sin su participación, el proyecto queda a la deriva, sin dejar a un lado que dicha política es creada para mejorar las condiciones de vida de la sociedad, es por ello que debe de responder a las necesidades de la población a quien va dirigida teniendo así un impacto favorable que para el desarrollo municipal es una fuente de ingresos y el sustento de los sistemas que colaboran como: el DIF municipal; los comités de planeación y desarrollo municipales; las direcciones del deporte; entre otros.

Debe señalarse, que en toda política se establecen reglas de operación con la finalidad de que éstas tengan una dirección en torno al factor de la sociedad a la que se dirige, tal es el caso de SEDESOL, en el que:

“Se entenderá por inmuebles apoyados por el Programa los que canalizan recursos para su construcción, ampliación, habilitación, rehabilitación y/o

equipamiento, destinados a la prestación de servicios sociales. Y dada la existencia de inmuebles que ya por requisitos propios se encuentran cerca de la población objetivo, las acciones que se lleven a cabo con recursos del Programa, en particular las relativas a la modalidad desarrollo social y comunitario, se llevarán a cabo, preferentemente, en esos inmuebles”. (Graizbord, Boris; González-Alva, Rocío,2012)

Es por ello, que para que la coordinación de polígonos tenga una buena organización, SEDESOL establece ciertas reglas de operación, que de acuerdo con el programa, se encarga de gestionar ciertos recursos materiales, como el equipamiento de los inmuebles, el cual consta de instalar aparatología que la comunidad pueda ocupar, o en algunos casos con programas que llegan a fortalecer la institución se recibe material didáctico, o de apoyo para el desarrollo de cierto curso. Debido a esto en cada locación se establece una dirección de polígonos, cumpliendo así con la autoridad requerida de las instituciones de apoyo social direccionando los programas y proyectos, tomando en cuenta la participación de diversos actores sociales.

1.2 Propósito de los centros de desarrollo comunitario

Uno de los componentes más importantes que lo sustentan y dan paso a su desarrollo es:

El Programa que está dirigido a enfrentar los desafíos de la pobreza urbana mediante la instrumentación de un conjunto de acciones que combinan, entre otros aspectos, el mejoramiento de la infraestructura básica y el equipamiento de las zonas urbano-marginadas con la entrega de servicios sociales y acciones de desarrollo comunitario en esos mismos ámbitos, como lo son en educación, salud, capacitación para el trabajo, cultura, deporte y recreación. (Graizbord, Boris; González-Alva, Rocío,2012)

El propósito es fundamental para cualquier institución en este sentido, “el Centro de Desarrollo Comunitario, que todo mundo conoce como los polígonos son lugares o establecimientos donde se supone que se debe de procurar un bienestar para la zona de la colonia o colonias en las cuales tiene impacto este polígono. Por lo que,

el objetivo es obtener un bienestar para la sociedad, en diferentes centros” (RE1: p.1).

En este sentido, el objetivo de los centros de desarrollo comunitario, está enfocado en establecer los inmuebles de manera estratégica, a lo cual Pablo supone que el propósito es procurar un bienestar social que sustente a las familias dentro de las colonias, dotando a estas de herramientas para generar recursos económicos que impactan en la economía de los hogares del municipio, haciendo que las personas participantes adquieran conocimientos y habilidades para emprender un negocio, ya que el programa utiliza como herramienta un censo o estudio de tipo socioeconómico en espacios con mayor índice de pobreza o carencias económicas, y a partir de esto se determina que cursos o herramientas metodológicas se utilizan, a través de programas sociales que se encarguen de favorecer otros programas.

Así los beneficiarios de este programa son las zonas urbano marginadas, con la finalidad de obtener un bienestar social por medio de proyectos encaminados a mejorar las condiciones del entorno social y físico de la colonia, por medio de la infraestructura y el equipamiento que se ofrecen en los centros, el servicio de calidad a la atención ciudadana, son acciones que se desarrollan de acuerdo a las necesidades detectadas dentro del diagnóstico, ya que se convoca la participación de la ciudadanía y representa una oportunidad para mejorar el bienestar de los habitantes. Por lo tanto, la unión familiar se trabaja en espacios de convivencia en un lugar atractivo, de recreación, que incluye las canchas deportivas, las clases de zumba, y de igual manera se procura un bienestar de salud física y emocional poniendo al alcance de las personas gimnasios al aire libre, también sesiones psicológicas y de terapia física a bajos costos o gratuitas, para lograr una educación informal enfocada en las capacitaciones para el desarrollo del individuo contando con el apoyo de una biblioteca pública.

Tomando en cuenta al encargado del polígono, se menciona que, “el centro comunitario buscaba el desarrollo desde el propio individuo y en grupo, como la familia, la sociedad, así como contextual y geográfica para partir de ahí y obtener

un desarrolló de la comunidad, por lo que era un concepto totalmente diferente. Así que podemos dar la definición de lo que es realmente un centro de desarrollo comunitario” (RE2, P:4). En relación a la idea anterior se conoce que “Mediante este programa se busca asegurar la concurrencia y la integralidad de los esfuerzos dirigidos a apoyar a la población urbana en situación de pobreza patrimonial, de acuerdo con los criterios establecidos por la SEDESOL para medir la pobreza”. (Graizbord, Boris; González-Alva, Rocío,2012).

En la medida que el desarrollo deseado, se enfoca al individuo o un grupo social, tomando en cuenta la difusión de los avances y al mismo tiempo el fortalecimiento de la comunidad que al contar con personas capacitadas se obtienen el crecimiento social y económico, por lo que se toma en cuenta el rescate de espacios geográficos en donde prevalezca la unificación de la sociedad con su bienestar, que por medio de ellos se asegurara la integridad de los individuos a quien se dirigía dicho programa, en función a los estándares establecidos de SEDESOL, los cuales se relacionan con la medición de la pobreza que es concebida como evaluación global de políticas de desarrollo social, teniendo en cuenta un diagnóstico de las carencias de la población siendo evaluadas en mediano y largo plazo.

En relación a la problemática expuesta, se puede definir como “centro de desarrollo comunitario el cual era concepto totalmente innovador porque no nada más era dar cursos por dar cursos o dar talleres por dar talleres, sino buscar aparte del desarrollo empresarial, el desarrollo de habilidades, también el desarrollo humano de las personas, es decir un centro de desarrollo comunitario es un espacio donde se promueven acciones para alentar la organización social, brindando así opciones a la población en situación de pobreza salir de esa condición, los centros son instrumentos fundamentales para poner en práctica los proyectos de atención directa dirigidos a las personas, familias y comunidades en situación de riesgo. Tanto como los principios de un centro de desarrollo comunitario (RE1, P:4). En cuanto a la idea que proporciona el informante clave “es dar un poquito a la comunidad de todo lo que ingresa al municipio, apoyar a la gente, lo que realmente

se necesita, más que nada las acciones que se estén llevando a cabo en el polígono tengan un impacto favorable para la sociedad. Sería importante conocer por qué no se ha llevado a cabo esta propuesta” (RE2, P:3).

Uno de los componentes más importantes es “la operación de estos espacios comunitarios se dirige a la ampliación de capacidades laborales, por medio de cursos y talleres de capacitación en diferentes artes y oficios, cursos de desarrollo humano, talleres para mejorar la economía familiar, actividades artísticas, culturales y deportivas, así como servicios de atención, prevención y autocuidado de la salud”. (Graizbord, Boris; González-Alva, Rocío,2012).

Siendo que, el enfoque principal de un centro de desarrollo comunitario es innovador debido a que las acciones no deben realizarse solo por cumplir, sino que se obtenga un impacto de cambio en el desarrollo del individuo como lo es en el campo empresarial, tomando en cuenta el desarrollo de habilidades, así como el humano, refiriéndose así a la innovación en cuanto a la idea del individuo del por qué recibir una capacitación que en un futuro le proporciona una calidad de vida deseable. Sin dejar de lado que el principal ingreso económico proviene del municipio, con el presupuesto que se adquiere de los impuestos de la sociedad dándole un giro a la remuneración de la economía.

Cabe resaltar que la operación de los espacios comunitarios se retoma en la aplicación de capacidades laborales dentro de los centros de recreación tomando en cuenta las actividades artísticas, culturales, deportivas y servicios de atención son estrategias implementadas con el objetivo de proporcionarle confianza al individuo en particular haciéndolo que participe de los programas que desarrolla la comunidad para un bienestar social, de esta manera el polígono obtiene cierta credibilidad posicionándose en un lugar privilegiado.

Para ello, se realiza la búsqueda de una nueva alternativa, en la que se propone “la apertura de un área jurídica y psicológica de tal manera que hubiera psicólogos constantemente que pudieran dar una atención a la comunidad a un precio accesible. La importancia aquí es por qué no se implementan dichas propuestas”. (RE2, P:3). Cabe considerar, que por otra parte los CDC se inscriben en una de las

tres modalidades o líneas de acción del programa Hábitat: la de desarrollo social y comunitario; las otras dos son mejoramiento del entorno urbano y promoción del desarrollo urbano.

En este sentido se comprende que los centros de desarrollo comunitario son considerados como:

“Espacios físicos (inmuebles) que se constituyen de una o más aulas, así como de espacios para recreación y esparcimiento. A través de estos centros se ofrecen diversos servicios a la población. Los CDC se consideran espacios de encuentro y convivencia social, que refuerzan la identidad colectiva y que promueven el fortalecimiento de la organización social y el desarrollo comunitario”. (Graizbord, Boris; González-Alva, Rocío,2012).

Con el programa Hábitat lo que se pretende es que las personas tengan un desarrollo humano óptimo, es por ello que se proponen diversas acciones mediante una mecánica participativa, dándole así solución a las principales problemáticas abriendo el área jurídica y psicológica en determinado espacio geográfico, estos nuevos espacios se pretende que sean accesibles para la comunidad, no solo de recreación o de aprendizaje, tratando de reformularlo a un espacio de apoyo social considerando a la colonia Guadalupe en particular.

Es por ello, que se evidencia que los polígonos de alguna manera son un proceso de mejora, el cual se ve manifestado en un espacio esencial de renovación que a su vez requiere de un desarrollo comunitario dependiendo en el espacio en el que se encuentre, ofreciendo procesos de colaboración entre la sociedad civil a quien va dirigido dicho programa, y el gobierno. Por lo tanto, la estructura del polígono está diseñada de una manera estratégica, pensando en la condición física de quien asiste, así como diseñando las aulas dirigidas a las diferentes edades y el material con el que se trabaja.

1.3 Objetivo de SEDESOL

Por medio del programa SEDESOL lo que se pretende es que la población tenga mayor probabilidad de superar la brecha marginal, de tal forma que:

“La Secretaría de Desarrollo Social -SEDESOL- tiene como propósito fundamental contribuir a que la población en situación de pobreza pueda superar las condiciones que le impiden alcanzar un desarrollo humano integral, de manera incluyente y corresponsable, mediante la instrumentación de políticas públicas y acciones en las que confluyan los tres órdenes de gobierno y la sociedad civil. Además, se orienta a formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, enfocado hacia el bien común, y de ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad” (pag.1 https://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_avances/2004/temas/banco/g20t05.pdf).

En medida que el encargado del polígono ve que el:

“Objetivo principal de SEDESOL cuando crea el programa Hábitat del cual se bajan los centros de desarrollo comunitarios y que estos centros de desarrollo comunitarios tuvieran la función de capacitación pero no solamente de la capacitación ordinaria sino que tuvieran que ver con el tema de la educación, a lo mejor no una educación formal como tal como se lleva en una primaria, secundaria, preparatoria, era más en el tema de la educación no formal que tiene que ver con la capacitación para la vida en el que las personas que de repente se encuentra en sus hogares y no tienen una actividad productiva pudieran comenzar a generar actividades productivas a través de la capacitación de talleres formales, por así decirlo adquirir las habilidades necesarias para poder tener ese oficio o lo que les estuvieran enseñando y a partir de ahí pudieran generar mayores ingresos para su economía o bien complementar sus ingresos”. (RE1, P:3).

Los polígonos son una herramienta útil e innovadora dirigida especialmente para que la comunidad y el gobierno enfoquen sus energías hacia el desarrollo de las zonas más débiles, apoyando a los más necesitados a enfrentar los desafíos de la pobreza y el desarrollo urbano, mediante un conjunto de acciones determinadas como la creación de talleres y cursos que realmente respondan a las necesidades de la comunidad, y al combinar el mejoramiento de la estructura básica y el

equipamiento urbano con la entrega de servicios sociales y acciones de desarrollo humano se obtiene la estrategia adecuada para cumplir con el propósito del CDC.

En este sentido como se menciona al implementar el programa Hábitat lo que se pretende como institución es proporcionar la capacitación para la vida, es decir que las personas que acudan adquieran conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar actividades productivas que les permita obtener un ingreso económico mejorando así su calidad de vida.

Asimismo, se encuentra una “orientación a recortar la brecha de las precarias condiciones de salud, vivienda y alimentación en que se encuentran muchos mexicanos, así como las escasas oportunidades que tienen de educación, capacitación, empleo y que merman en la población su confianza personal y familia. El objetivo de SEDESOL, es que las personas adquieran conocimientos necesarios para desarrollar actividades productivas, en beneficio de ellos mismos y en beneficio de la sociedad, sin embargo, muchos de estos proyectos o programas se dejan a la deriva por falta de capital o simplemente porque está mal diseñados”. (RE1, P:3,).

Con objeto de incrementar los niveles de bienestar con equidad, disminuir los índices de pobreza y erradicar las causas que la generan:

“La SEDESOL plantea una reorganización y reestructuración de los programas de atención y apoyo a personas, familias y comunidades en pobreza o marginadas, que es congruente con cuatro vertientes fundamentales para el desarrollo social y humano: desarrollo de capacidades, generación de oportunidades, formación de patrimonio y dotación de protección”. (pag.1 https://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_ava nces/2004/temas/banco/g20t05.pdf)

Por tal motivo, el servicio comunitario surge de la necesidad de erradicar la pobreza de determinados espacios, focalizando y definiendo la situación de las personas que entorpece y retrocede los procesos de desarrollo de capacidades, como lo es la falta de educación, de empleo, de vivienda y alimentación, siendo estas problemáticas para el desarrollo humano, ya que son elementos

fundamentales para crear las condiciones básicas para que los individuos tengan una calidad de vida plena.

Sin embargo, retomando la expresión del encargado del polígono el objetivo de SEDESOL es mejorar las condiciones de las personas más vulnerables, proponiendo así diversos proyectos que se adecuen a sus necesidades, pero que al mismo tiempo sean de su interés para que acudan a la capacitación, el grave problema es que muchos de estos no se llevan a cabo por falta de capital o por el mal diseño de los mismos, lo que ha traído como consecuencia que la colonia deje de acudir a los talleres, ya que lo ven más como una pérdida de tiempo que como un beneficio.

Por su parte, el Programa Hábitat está particularmente enfocado en las necesidades de las mujeres, las niñas y los niños, los adultos mayores y las personas con capacidades diferentes:

“También tiene como tarea apoyar en la construcción de espacios con identidad y valor social, articular los barrios marginados y los asentamientos precarios al desarrollo de la ciudad, favorecer el ejercicio de los derechos de ciudadanía de la población asentada en esos ámbitos territoriales, y elevar la calidad de vida de los moradores de los numerosos centros urbanos del país, lo que sin duda resulta en un ambicioso propósito”. (Graizbord, Boris; González-Alva, Rocío,2012).

Es entonces, que esta política social se fundamenta en la superación de la pobreza, la cual es una barrera importante para la productividad y el crecimiento económico en determinado espacio geográfico, dicha política gira en torno al ciudadano, ubicándolo así como un agente de cambio, protagonista de su propia superación a través de su participación activa en los talleres y cursos que se imparten en los inmuebles, esto significa actuar de manera activa en su comunidad para coadyuvar en la superación de las carencias sociales, adquisición de conocimientos y habilidades teniendo así la oportunidad de insertarse productivamente.

1.4 Interés social

Por lo que se refiere, al interés social, se introduce la estratificación de la colonia en donde se ubica el Polígono y esta es:

“La existencia de una estratificación social se refleja en una desigual distribución de los bienes y privilegios que una sociedad puede ofrecer; estos segmentos de la población se distinguen también por los valores sociales que comparten, el poder social y la influencia que ejercen entre los miembros de la sociedad” (Blejer, 1977).

En palabras del encargado del polígono se demuestra que “Actualmente el tipo de gente que habita la colonia Guadalupe o sus cercanías, ya no es el del estrato social que era cuando inició el polígono, ha ido mejorando, por decirlo de una manera, el estrato social de la Guadalupe. En qué factores se basa para determinar que el estrato social ha ido mejorando” (RE3, P:3). Concretamente, “el chiste es ayudar a la Comunidad a la que pertenece el polígono, esa es la estrategia principal y es el ayudar al buen desarrollo de la Comunidad, también hay muchos tipos de curso o estrategias para impactar en los jóvenes, para ayudarlos a evitar las drogas o el ocio. Ayudar a la comunidad para que se puedan manejar problemas sociales, con un qué hacer para quienes lo requieren, o simplemente inculcar la cultura del deporte” (RE3: p.16).

Ya que, el estrato social es muy importante para la caracterización o enfoque de las instituciones que se quieren implementar, se caracterizan por su objetivo principal, y en este caso el Centro de Desarrollo Comunitario es para la ayuda social, estableciendo sus sedes en el municipio ubicadas estratégicamente en donde sus ciudadanos necesitan mejorar sus condiciones de vida y por ello se les trata de proporcionar las herramientas necesarias para este fin.

De modo que, la estratificación social define a la población por sus valores y su educación, y en la colonia Guadalupe se caracterizaba hasta hace unos años, por ser un lugar peligroso en el sentido de que había mucho malandro, pandillero, ratero, y las personas no querían entrar a este lugar, todo esto se daba por que las familias son económicamente inestables y no tenían para invertir en la educación

de sus hijos, por lo cual se hacía más fácil tomar otro rumbo. Al implementar, estrategias pensadas para la creación de una sociedad productiva se beneficia a todo el municipio, en donde se establecieron los distintos CDC, puesto que los problemas sociales pueden disminuir y convertirse en beneficios.

Además, Pablo comenta que hay canchas en el lugar en donde por “la tarde se ocupan muchísimo por los jóvenes y eso es muy favorable porque en vez de estarse drogando, tomando, están aquí Jugando fútbol, eso es al menos, algo productivo. Da oportunidad de recreación para todas las edades en especial para la juventud, es una buena estrategia para inculcar el deporte” (RE1: p.7).

Así que la estratificación social en la colonia ha ido cambiando para bien, una parte se le debe a la colocación de este tipo de instituciones, en donde se encuentra una parte productiva a nivel social y fortalece los objetivos del desarrollo social comunitario haciendo que se creen buenas relaciones y se obtenga un futuro más productivo para las nuevas generaciones, y que por medio de conocimientos y habilidades adquiridas se desarrolle el financiamiento económico para las familias, teniendo como producto final una estabilidad económica y social acorde a lo que necesita el país.

De igual forma,” se busca darles atención legal, psicológica que pueda apoyarlos, también ellos, a lo mejor las personas no tienen pues, la facilidad económica o monetaria para pagar un profesional. Aparte de que les enseñan a tener una actividad productiva, se dan asesorías, que benefician a la comunidad” (RE1: p.3).

En el caso de este tipo de apoyo extra se brinda para la búsqueda del bienestar debido a todo lo ya mencionado que rodea al Polígono, precisamente por ser una comunidad aparentemente problemática la estrategia es el beneficio a su persona tanto, económico, físico, profesional y emocional, que en conjunto crean personas que aporten algo a la sociedad.

1.5 Proyectos

Con respecto, a los proyectos (planificación de actividades diseñadas para satisfacer las necesidades de la comunidad por medio de un programa social), el departamento de gestión es el área que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados en la supervisión y gestión de programas, por lo que “No existe un puesto o cargo que establezca a un jefe del departamento de gestión de proyectos. Ya que aún no se implementa dicho departamento de gestión dentro del centro comunitario o la misma presidencia (RE8, P:8,).

En consecuencia, “El que no haya una persona encargada de la gestión de los proyectos ocasiona que el mismo personal del polígono se encargue y muchas veces se cometen errores o no se toman en cuenta algunas cosas a la hora de desarrollarlos. Entonces se considera importante saber por qué no hay personal para la gestión de proyectos, porque presidencia no impone que exista este tipo de personal calificado justamente para evitar errores, pérdida de tiempo y material”. (RE8, P:8,).

Se consideran tres modalidades de administración de los CDC:

“Se ubica la pública (estatal o municipal). En la cual las dependencias gubernamentales se encargan de costear los gastos de operación y mantenimiento, así como de proporcionar los servicios comunitarios. Posteriormente la modalidad autogestora. Dirigida por los integrantes de la comunidad o una Organización de la Sociedad Civil (OSC). Y finalmente la modalidad cogestión. Esta modalidad se caracteriza por la participación conjunta de las instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad en el mantenimiento de las instalaciones y en el ofrecimiento de los servicios. La forma de administración depende de los recursos e intereses y enfoque de las instituciones, de la capacidad de organización y participación de los organismos de la sociedad civil y de las mismas comunidades. Lo importante es que el Centro, además de cumplir sus objetivos con eficiencia y calidad, alcance altos niveles de sostenibilidad que garanticen la continuidad de sus actividades”. (Secretaría de Desarrollo

Social, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio. Modelo de operación para los centros de desarrollo comunitario, pag.20, 2005).

Entonces, al realizar proyectos o planificar las actividades que el centro demande, se deben de tomar en cuenta diferentes factores, y uno de ellos es tener claro al personal que se encargará de la gestión de los mismos, al centro de desarrollo comunitario le hace falta un jefe de departamento de la gestión de proyectos, por lo que es común el encontrarse con errores en los proyectos (planeación estratégica) que se intentan desarrollar, por lo tanto, no tienen el éxito esperado, y esto ocasiona ciertas pérdidas a la hora de ejecutarse.

Tomando en cuenta lo que decreta la Secretaria De Desarrollo Social, se conoce la existencia de diversas modalidades de administración aplicadas a los CDC, que cubren necesidades en orden jerárquico, que va desde el municipio, la comunidad y la participación de instancias gubernamentales, sin dejar a un lado que la administración depende de los propios intereses como polígono, es decir las acciones que se llevaran a cabo como institución para cumplir con objetivos con eficiencia y calidad, garantizando un servicio.

Por otra parte, “la principal fuente de financiamiento, es presidencial, hablando de finanzas de ahí en fuera pues sería con patrocinadores, a través de patrocinios, por ejemplo, de gente que tiene una tienda de deportes, y patrocina al polígono donando algunos balones o playeras. Se debería de tener alguna fuente que haga que para el área de polígonos exista un financiamiento” (RE7, P:7).

Además, para el financiamiento de los proyectos el punto de partida se considera “la firma del convenio entre la Federación (SEDESOL) y los gobiernos locales, en el cual se definen las ciudades, municipios y zonas de atención prioritaria donde va a operar el Programa Hábitat, así como los presupuestos asignados”. (Secretaría de Desarrollo Social, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio. Modelo de operación para los centros de desarrollo comunitario, pag.14, 2005).

Por otro lado, la parte financiera que debe sustentar los proyectos dentro de los CDC se entiende, que esta no existe de una manera consistente, ya que se debe recurrir a la búsqueda de otros recursos, como la donación de materiales o el patrocinio de diversas tiendas, marcas o dependencias, esperando el apoyo de la federación, existen lugares donde se necesita una atención pronta y se van dejando de lado ciertas instituciones, los centros de desarrollo son espacios no priorizados por gobierno.

Por lo tanto, en cuestiones de sustento económico, “es difícil porque el financiamiento realmente depende de lo que presidencia te apruebe, en caso de un proyecto grande, tú tienes que pasar tu proyecto a presidencia para aprobación, en este caso con el secretario de Desarrollo Social y él tendría que aprobar el proyecto, una vez aprobado el proyecto, viene la parte del financiamiento, eso ya lo tiene que ver el área de Finanzas -Presidencia, si de plano te dicen que no hay financiamiento no se realiza. De tal manera que sería importante saber el tipo de proyectos que se diseñaron para poner en práctica en el polígono, y cuál de ellos fueron aprobados, así como también la cantidad de financiamiento que se les otorga” (RE7, P:7,).

Es idóneo que los CDC cuenten con múltiples fuentes de financiamiento. Así, los gastos de operación se distribuyen y los costos para la población son accesibles. Entre las fuentes potenciales de financiamiento están:

“El ayuntamiento, dependencias del gobierno estatal u organizaciones de la sociedad civil. Lo más conveniente es la conjunción de recursos entre éstas, en combinación con otras fuentes generadoras de recursos. El gobierno federal, mediante los apoyos que otorga para proyectos sociales dirigidos al desarrollo de capacidades de los grupos de población prioritaria. Empresas, fundaciones o instituciones privadas que pueden aportar apoyo financiero o en especie, pago de especialistas o becas de estudio y capacitación para la población de la comunidad. Y cuotas de recuperación por parte de los usuarios del Centro, las cuales tendrán que ser bajas, pues lo importante es favorecer el acceso de la gente a los servicios y no la acumulación de recursos. (Secretaría de Desarrollo Social,

Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio. Modelo de operación para los centros de desarrollo comunitario, pag.19, 2005).

De tal manera, que los proyectos dependen del financiamiento para poderse llevar a cabo, porque todos ellos se deben sustentar para que sean funcionales, debido a que todo se realiza de manera escalonada, hasta que llega con la dependencia que va a dar el sustento económico, teniendo en cuenta que en ocasiones los proyectos no son aceptados, estos se quedan en el camino y la idea principal jamás se concreta. En este sentido la secretaria de desarrollo social depende de una búsqueda de fuentes para que un proyecto sea concretado, que contribuyan en el apoyo a la comunidad que realmente lo necesita. Al mismo tiempo, el centro busca un sustento por su cuenta mediante la realización de actividades de recuperación, en este caso las empresas o instituciones trabajan en conjunto con los miembros del lugar apoyando de manera directa con la aportación de materiales en buen estado, así como la donación de becas para las capacitaciones.

Por lo tanto, para el financiamiento de proyectos (cursos a impartir para las diferentes edades) se realiza todo un proceso, como la solicitud para su puesta en práctica, cabe resaltar que “el ayuntamiento elabora un diseño de CDC que retome la propuesta y que cumpla la normatividad urbana. Asimismo, tramita los permisos de construcción de acuerdo con los requisitos y cauces legales”. (Secretaría de Desarrollo Social, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio. Modelo de operación para los centros de desarrollo comunitario, pag.14, 2005)

En relación, a la idea anterior el ayuntamiento trata de cumplir una normatividad para que estos centros se desarrollen de manera óptima y sean aprobados en su gran mayoría, procediendo a su construcción de manera legal, la aprobación también se toma en cuenta de parte de la población, ya que se debe de tener un gran numero de personas interesadas para que este se concrete.

Por otra parte, al no contar con un diseño de plan estratégico, se complica la ejecución de acciones explicándose que “Desgraciadamente, por mucho que uno haga estrategias para el financiamiento de los proyectos si presidencia no te lo aprueba, no hay manera de aplicarlo, entonces se trabaja sobre todo con los

mismos recursos de la Comunidad. Con los cuales se realizan las estrategias por parte de la misma, obteniendo algún tipo de resultado (RE7, P:7,). Debido a esto se ocasiona que aprueben los proyectos donde no se requiere invertir dinero y ese tipo de proyectos no son muy impactantes, no van a ser realmente muy grandes lo que no beneficia en gran cosa en la Comunidad. Sin tener claro cuáles son estos proyectos” (RE7, P:7).

Además, de la realización y ejecución de estrategias se determina que “El ayuntamiento dictamina la factibilidad del proyecto de acuerdo con los criterios jurídico, técnico, social, financiero y de impacto ambiental al tiempo que elabora el expediente técnico con base en las Reglas de Operación del Programa Hábitat”. (Secretaría de Desarrollo Social, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio. Modelo de operación para los centros de desarrollo comunitario, pag.14, 2005).

Debido a que no se tiene en claro los propósitos de los polígonos, se encuentran muchas trabas en el camino a la hora de querer desarrollar o diseñar proyectos, aquí entran en juego las estrategias que se deciden a la hora de una toma de decisiones, estas podrían ser el lugar geográfico, la extensión de los cursos, la contratación de talleristas, o el propio objetivo de la capacitación, puesto que en su mayoría no generan el impacto que deberían en cuestión de gente interesada, tal como se menciona, las ideas innovadoras no tienen cabida, donde el encargado del polígono explica que muchas de estas no se llevan a cabo por falta de presupuesto, o simplemente por todo el proceso que se debe de realizar para que un proyecto sea aceptado por presidencia.

Por otra parte, un proyecto sin financiamiento, tampoco tiene mucho futuro, por lo que la gente no se interesa en ellos, por tal motivo, estos deberían de pasar por una revisión exhaustiva por parte del ayuntamiento antes de publicarse, debido a que los criterios que se consideran impactan en el tiempo de elaboración, se considera perjudicial afectando su sustentabilidad.

En cuanto, a el impacto de los CDC se consideran tres poblaciones,” 1) familias beneficiarias de los CDC, que fueron el grupo tratamiento, 2) familias no

beneficiarias de los CDC residentes en zonas atendidas, que fueron el primer grupo de control, 3) familias en zonas no atendidas pero similares a las de los CDC, que fueron el segundo grupo de control”. (Ívico Ahumada Lobo, Pedro G. Bernal Lara, Nora Elsa Cárdenas Munguía)

Por lo tanto, “no hay espacio para el ejercicio fiscal anual para los polígonos de manera específica y esto no beneficia en nada al trabajo de los polígonos porque realmente no hay un trabajo para los proyectos, por lo cual no se pueden desarrollar muchos proyectos por falta de dinero. Entonces sería importante conocer por qué no existe un ejercicio fiscal anual”. (RE7, P:7,).

Por lo cual, trae como consecuencia una “complicación en cuanto al trabajo en los polígonos porque hay muchas áreas donde se requiere de un financiamiento, para comprar herramienta y demás no se cuenta con el dinero para poderlo adquirir. Y estas áreas que requieren de financiamiento son en ocasiones las que más ayudan a la institución y alguna vez se ha solicitado” (RE7, P:7,).

Entonces, la ubicación de los Centros de Desarrollo comunitario es de suma importancia y por ello se encuentran ubicados estratégicamente, al realizarse esta repartición se debió de consultar a la población que se buscaba ayudar, en los CDC de Tulancingo, Hgo. se buscó la ubicación geográfica, tomando en cuenta colonias en donde se establezca un nivel de pobreza o alguna dificultad, ya sea de tipo económico, social o de escasez de trabajo.

En este sentido, tomando en cuenta lo que expresó el encargado del polígono en cuanto al ejercicio fiscal anual, existe un rezago de proyectos por falta de presupuesto lo que complica aún más el trabajo en distintas áreas que requieren de un financiamiento, ya sea para la compra de material o para el mismo pago de la persona que impartirá el taller, sin dejar a un lado que en su mayoría estas áreas son las que ayudan más a la institución, es por ello que al no tener una respuesta favorable por parte de las autoridades se recurren a estrategias como la organización de eventos extras para que se obtener un ingreso para el subsidio del polígono.

Si bien, para estimar el impacto de los CC se debe de considera a las familias beneficiadas y tener en cuenta que un proyecto no tendrá el mismo impacto en todas lo colonias, ya que cada una de las personas son diferentes, y en cada una de ellas influyen sus costumbres, lo que deja claro que los polígonos no cuentan con personal especializado en el desarrollo, ejecución y gestión de proyectos.

Cabe considerar que, los talleres, como carpintería, estilismo, dibujo, uñas etc., están diseñados para tener cierta duración y en algunos casos cuentan con cursos avanzados para profundizar el aprendizaje:

“En este sentido los talleristas que imparten los cursos son quienes, en conjunto con el CDC, definen el contenido y alcances de los talleres. Todo el material que utilizan los participantes en el aula como parte de su aprendizaje está incluido de manera gratuita. Para participar en los talleres se requiere únicamente llenar una ficha de inscripción o Cedula de Registro de Beneficiarios (CURBE) con datos sociodemográficos básicos. Aunque los cursos están abiertos a cualquier grupo poblacional, los participantes son en su mayoría niños y mujeres adultas”. (ívico Ahumada Lobo, Pedro G. Bernal Lara, Nora Elsa Cárdenas Munguía).

Por lo tanto, “la mayoría de los cursos, que se aplican dentro del polígono, desgraciadamente, salen al “vapor”. Por lo que debería de ser importante el saber si por parte de presidencia existe algún apoyo para que los proyectos sean ejecutados de manera eficiente” (RE8, P:8). De este modo, “personal de presidencia ya nada más dan rondines en lo que son los polígonos y los centros comunitarios, centros recreativos, parques recreativos. No solo existen los polígonos dentro del mismo programa”. (RE5: p.24).

Lo que ha traído como consecuencia es que, “como todo lo que es gratis o cuesta muy poquito, rápido pierde el interés de la gente. Ya que no te dan una certificación. Las personas no valoran el proyecto, y no toman en cuenta el apoyo social que se brinda a la comunidad. No se certifican los cursos”. (RE1: p.5).

En cuestión, al tipo de taller que se diseña surge a partir de las múltiples necesidades de la población a quien van dirigidos, con la finalidad de profundizar el aprendizaje se trabaja en conjunto para definir el contenido y el alcance de las capacitaciones, y dependiendo de la gestión que se realiza en algunas ocasiones el material que utilizan los participantes está incluido de manera gratuita.

Con relación, a lo que expresa el encargado del polígono en cuanto a su experiencia es que en su mayoría los cursos que se aplican en el polígono salen a vapor, con muy poco presupuesto, o se tienen que ajustar a los materiales que hasta el momento se tienen, además a las personas que participan no se les ofrece ninguna certificación que avale su capacitación, lo que ha traído un descontento por parte de la población. A grandes rasgos, se ha dado un cierto desinterés a lo que son los centros de desarrollo comunitario, y esto surge a partir de que el gobierno o las instituciones al mando del municipio, encuentran otras actividades en las cuales centrar su atención, puede deberse al manejo erróneo que se le está dando dentro de presidencia a la administración de los recursos que son destinados para la población, se debería de realizar un diagnóstico nuevamente si en realidad los CDC están beneficiando a la comunidad o no, y buscar estrategias para que las edificaciones y materiales no se pierdan sino que se les otorgue el uso correcto y no se pierdan recursos.

1.6 Diagnóstico social

Por lo que se refiere al diagnóstico en un principio para lograr determinar causas y efectos que conllevan al estudio de diversas situaciones en primer lugar “Lo que se hace es un diagnóstico, soy interventor educativo y siempre he dicho que mi tema fuerte es el tema de familia y sociedad, entonces lo que se tenía que hacer era un diagnóstico social para poder saber qué es lo que se podía ofrecer en determinado espacio. Se tiene que realizar un diagnóstico, con la finalidad de detectar problemáticas sociales y partir de ello, proponer estratégicamente programas o proyectos que tengan un enfoque específico para cada espacio” (RE1, P:6).

Siendo que el tema principal para estos centros es la familia es importante definir que:

“La familia es el núcleo central de la sociedad civil. Tiene ciertamente, un papel económico importante, que no puede olvidarse, pues constituye el mayor capital humano, pero su misión engloba muchas otras tareas. Es, sobre todo, una comunidad natural de vida, una comunidad que está fundada sobre el matrimonio y, por ello, presenta una cohesión que supera la de cualquier otra comunidad social” (Montoya, 2017: 251).

Para la determinación de un diagnóstico, el creador del programa de los centros de desarrollo narra desde su experiencia, que para la investigación se volvió un factor fundamental lo cual nos sirvió como sustento a la misma, partiendo desde el núcleo de las familias de Tulancingo Hgo. A su vez, el diagnóstico social establece un vínculo entre la investigación y la sociedad, por que de este modo se establece el tiempo y espacio en donde se desencadena el trabajo de campo, conociendo el factor humano y financiero.

1.7 Planeación

El programa que dirige a los polígonos tiene como fundamento que realmente los proyectos tengan un efecto favorable, de esta manera la perspectiva cambia, de tal manera que “de SEDESOL para los polígonos no era que nada más que la gente fuera por ir, sino que se creará un plan de desarrollo comunitario, si bien cuando se habla de desarrollo comunitario, poca gente lo entiende, mucha gente dice; el desarrollo comunitario, es el desarrollo de la comunidad. El plan de desarrollo comunitario, consiste en que la comunidad vaya creciendo” (RE1, P:4)

Por otra parte, “los planes de desarrollo comunitario son producto del entendimiento de que el desarrollo se basa en la ampliación de capacidades apoyándose en la planeación coordinada de los esfuerzos para lograrlo, donde participen activamente en el proceso todos los actores que de alguna forma son, indirecta como directamente, beneficios del mismo, es decir, toda la sociedad”. (Oscar Frausto Martínez 2005).

El propósito de SEDESOL para las comunidades marginales es que a través de capacitaciones las personas encuentren una forma más fácil de salir adelante, mediante el emprendimiento, es por ello que surge la necesidad de crear un plan de

desarrollo comunitario, ya que como se menciona, desde un principio se perdía el objetivo del polígono en este sentido dicho plan consiste en que la comunidad vaya creciendo mediante diversas acciones en favor a la comunidad.

De este modo, la planeación para los centros de desarrollo comunitario es un proceso que surge de forma coordinada en la cual intervienen los actores que desarrollan dicha política, por lo tanto, es fundamental que exista la participación de las autoridades gubernamentales, quienes coordinan los polígonos, como también a quien va dirigido el programa, con la finalidad de que se dé a conocer el enfoque que tienen estos centros, obteniendo así un desarrollo humano, desarrollo local, participación ciudadana y democracia participativa.

Sin embargo, “entre polígonos, bueno, entre las colonias de los polígonos, no se cuenta con un plan ya especificado, prácticamente al ser un proyecto más grande, efectivamente se tiene que llevar ya un plan de ejecución, y se tiene que hacer una carpeta, que se les llama carpetas rojas, se tiene que hacer una carpeta en la cual se especifican lo que son las metas y objetivos del proyecto a donde se quiere llegar. Tal como se menciona, cada directivo de los polígonos tiene que realizar su plan de ejecución, para lo cual no se recibe ninguna asesoría” (RE8, P:8).

O bien, “existe un plan de trabajo, de la dirección normalmente se hace una junta y lo que es el director” (RE3: p.15) Entonces, “realmente no se tiene un plan de trabajo para la administración, realmente se sobrevive con los poquitos cursos que se tienen. Sería importante saber por qué siendo una institución grande donde hay mucho por administrar, no se cuenta con un plan, o por qué Dirección de polígonos no realiza un plan de trabajo para cada polígono, ya que tal como se menciona se podría decir que cada centro de desarrollo sobrevive como puede” (RE7, P:7).

El plan de desarrollo comunitario, que se define como la:

“Herramienta de evaluación y planeación que integra a todos los actores sociales que intervienen en el desarrollo de una comunidad y que al integrarles visión del desarrollo humano examina y propone la creación de

capacidades a la sociedad, el cual tiene dos fases: el diagnóstico situacional y el planteamiento de alternativas, planes y acciones, que en su conjunto sirven para: 1. Evaluar el estado de bienestar y la problemática social de las zonas habitacionales comunales; 2. Guiar la mirada de las estrategias de desarrollo hacia los problemas de los habitantes; 3. Establecer estrategias consensuadas entre la comunidad, las organizaciones sociales y el gobierno local, para la solución de los principales problemas del desarrollo de las comunidades; 4. Crear conexiones de ánimo, organización, planeación y toma de decisiones entre los organismos gubernamentales, la sociedad civil y las organizaciones sociales". (Oscar Frausto Martínez 2005)

La planeación en los centros de desarrollo comunitario no se realiza como un proceso de renovación, en la que se refleje el trabajo coordinado, o se realice el diagnóstico para determinar la situación socioeconómica de las zonas prioritarias del espacio geográfico en el que se encuentra el polígono o se plasmen las alternativas de solución para las principales problemáticas mediante una mecánica participativa. Si bien cada uno de estos espacios crea un plan de acción de acuerdo con los recursos que cuenta, por lo tanto, la mayoría de las veces estos planes no tienen un seguimiento por falta de presupuesto, lo que genera que los proyectos no tengan un impacto favorable.

Debido a que no se cuenta con un plan de acción o un plan de trabajo, "el mayor éxito en el polígono ha sido, por ejemplo, en zumba al final de cuentas las señoras van y hacen ejercicio, pero de ahí en fuera ya los cursos no implican de un conocimiento, de tener una responsabilidad y un seguimiento. Normalmente tienden a irse un poquito a la baja. Encontrando esta situación, se podría tomar en cuenta para generar cursos parecidos que tengan respuesta de la gente. (RE1: p.6,). "Con excepción de los niños cuando hay cursos para niños, ahí, si lo mantiene en constante, como que las mamás hacen que los niños estén yendo constantemente. Si lo encuentran como una actividad recreativa. Otro factor para implementar cursos destacados para los niños y con mayor respuesta para trabajar". (RE1: p.6,).

Todo esto se realiza con bases fundamentadas, por medio de un plan de actividades en el que vayan desarrollando sus cursos, “normalmente se planifica, se hace toda una planificación, se busca a las personas que van a impartir los cursos. Se debe tener un plan para que el polígono realice sus funciones, adecuándose al objetivo”. (RE1: p.3,)

“El Programa Anual de Trabajo del CDC, en el cual se encuentren definidos los objetivos y metas a lograr por año, las estrategias y actividades, así como la calendarización de éstas, los procesos de capacitación, seguimiento y evaluación del personal, los recursos necesarios para las acciones (tanto los reales como los potenciales) y los nombres de los responsables directos de cada actividad”. (Secretaría de Desarrollo Social, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio. Modelo de operación para los centros de desarrollo comunitario, pag.22, 2005)

Implica que, cada uno de los centros de desarrollo comunitario tendrían que realizar un diagnóstico previo, con la finalidad de determinar la situación tanto del inmueble, como de las personas a quien va dirigido el programa, con el objetivo de planear de manera estratégica cada uno de los proyectos o cursos que se van a impartir, de esta manera se podría predecir el impacto que tendría este programa, es decir si va hacer aceptado por la comunidad, o si realmente los cursos o talleres serán de beneficio para la sociedad civil.

1.8 Planeación de estrategias

En relación a la situación expuesta, se analizan diversas estrategias que hacen funcionar un Centro de Desarrollo Comunitario, se menciona que “Cuando está a punto de culminar el periodo presidencial de Enrique Peña Nieto 2012 al 2018 se le da una concepción diferente de lo que era el desarrollo comunitario también ya se tenía que acompañar de otro tipo de habilidades, con una nueva visión” (RE1, P:5).

Por lo que, “el Desarrollo Comunitario se prioriza como eje fundamental del desarrollo de los sujetos a partir de su participación activa en procesos que, si bien tiene por objeto ofrecer herramientas para satisfacer necesidades, ello no puede ser posible sin la corresponsabilidad de los sujetos en sus propios procesos, partiendo

de su dinámica particular y de sus recursos personales para potencializar acciones que conduzcan al crecimiento y desarrollo”. (Zarate, 2007: 38)

Es así que, al referirse a los CDC se toma como referencia el sexenio del ex presidente Peña Nieto, pues lo que en un principio se diseñó como centro de desarrollo necesitaba un toque de innovación para que funcionara mejor, aumentando las capacitaciones a las que se aspiraba con ayuda del desarrollo de habilidades. Para ello, se conoce que el eje principal que sustenta a los CDC es el desarrollo social activo apoyándose de las herramientas adecuadas para el cumplimiento de ciertas cosas, y administrando los recursos correcta y estratégicamente.

Por lo tanto, al hablar de estrategias se debe tener establecido que son y cómo se deben crear para obtener una respuesta favorable que dé como resultado “Una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales, como administración de la cadena de suministros, operaciones, ventas y marketing, etc.” (Peteraf, 2009: 12).

En donde, “la idea es impartir cursos que les sean funcionales a las personas de edad adulta a mayores de edad, son cursos que les puedan funcionar cursos como carpintería, herrería, mecánica, peluquería. Se crean estrategias de acuerdo a las edades de la comunidad demandante” (RE3: p.15). Por lo que es importante que para el cumplimiento de la función principal de los CDC que “En un principio se buscó la estrategia principal, fomentarles un empleo, ayudarles a conseguir un empleo a través de los cursos como es que la institución o la coordinación de polígonos determina que la estrategia de fomentar un empleo, pierde su énfasis, resulta importante saber si se realizó algún estudio a la población” (RE3, P:3).

Las estrategias que se ponen en práctica dentro de los centros son el conjunto de acciones que al administrarse de manera correcta llevan a la empresa al éxito, por lo tanto, en el Polígono Pablo describe que la finalidad del lugar es proporcionar conocimientos y habilidades para desarrollarse en un futuro, de acuerdo a las necesidades detectadas al principio de la investigación para instalar dichos centros.

También se menciona que en un principio todo esto era para que la comunidad tuviera una fuente de ingresos propia con la cual se ayudaran para sacar a su familia adelante.

Cabe considerar, que por otra parte el funcionamiento del centro se ha adecuado correctamente con las pocas estrategias que se tienen al alcance puesto que, “De ahí en fuera, se trabaja bien en el polígono de la Guadalupe es el que está más equipado, es el que siento que está mejor preparado. Por ser la institución más grande recibe mayor respuesta tanto de la comunidad como de programas federales” (RE8: p.37). Para ello es importante destacar que la comunidad es la que define ciertas actividades que ganan peso, Murray 1959, define la comunidad como “Un grupo de personas ocupando una determinada área de sociedad, la cual participa de un sistema de intereses y actividades bastante amplio como para poder incluir casi todas sus relaciones sociales”.

En este sentido se comprende, que al diseñar un proyecto se debe pensar estratégicamente, desde diferentes puntos de vista, podría decirse que en conjunto o colaboración, una vez teniendo un diagnóstico completo, por lo que se entiende que las actividades se desarrollan de una manera correcta, debido a que en un principio al polígono Guadalupe se le asignó el cargo más importante y de ahí se derivaron los distintos centros que complementan el proyecto, al tener este cargo se le asignan los recursos tanto económicos como humanos para ser funcional, obteniendo el apoyo de la comunidad designada. Por lo que debe de considerarse a la comunidad como aquel grupo de seres humanos establecidos dentro de la sociedad, asignándoles ciertas tareas o actividades que en conjunto con las demás hacen que una organización, institución, municipio, estado o país funcione adecuadamente.

En relación a la idea anterior, Pedro Barber Lloret (2006) dice que. “El buen transcurso de una obra depende en buena medida de la organización, programación y control que se haga la misma”. Es por eso, que en el centro comunitario se menciona que es “En la cual se plantean estrategias que son realmente muy sencillas” (RE3, P:3). Por “lo que se busca con las estrategias es el impacto de los

cursos que se implementan o las actividades que se realizan dentro del polígono, impacten a las colonias de las cuales se tiene influencia en el polígono” (RE3, P:3). Entonces, “las estrategias que se implementan son de acuerdo al tipo de gente que habita en la colonia, aplicando un diagnóstico” (RE3, P:3).

Resulta, que entonces la idea de estrategias conlleva una responsabilidad de peso grande para la creación de un programa, pues estas lo llevarán por el camino del éxito, cabe considerar que el desempeño de una acción se sustenta de la manera en la que se crea su estrategia, dentro de la institución se conoce que no se hacen estrategias adecuadas para las necesidades que se tienen dentro, debido a esta situación se recurre a la medida de acción alternativa con las actividades que se desarrollan en los cursos y el funcionamiento interno institucional, para así desarrollarlas en las demás dependencias de la misma, todo esto tomando como base el diagnóstico aplicado.

En función de lo planteado, se conoce que “Entonces cuando son proyectos chicos para los cursos, pues realmente se hacen al vapor, no se tiene una planeación previa, más bien llega la opción de un proyecto y al momento se trata de planificar y ver de qué manera puedo poner en práctica para que este tenga realmente un impacto y no se perdido, para lo cual se crea una estrategia para que sea de impacto, entonces se trabaja al revés, ya con proyectos más grandes, ahí, si no se hace la planeación, se ve cómo se va a trabajar y se echa a andar el proyecto. Como plantea estrategias para que determinado proyecto sea de impacto” (RE8, P:8). Para ello se puede sustentar que, “Los métodos de programación y control concentran la atención y los esfuerzos del gerente del proyecto y de su equipo sobre aquellos elementos que son más relevantes o críticos evitando errores o volver a rehacer el trabajo, anticipando el inicio de operación consecuentemente el retorno de la inversión” (S/A, 2006 :11).

Debe señalarse que todo tipo de proyecto necesita de estrategias o ideas que lo ayuden a sustentarse, pero dentro de esta institución no se toman en cuenta como prioridad, ya que la mayoría se van estableciendo conforme la marcha de las acciones, una planeación mal hecha o no realizada deja mucho que desear para

concretar el proyecto puesto que se notan las acciones escasas y no se tiene el impacto deseado. De esta manera, al tomarse en cuenta estos métodos se espera como resultado un trabajo más completo y todos los proyectos marcharán por buen camino y no habrá un retorno de inversión nada favorable para el programa, si bien se cuenta con poco apoyo económico, el tener que devolverlo o mal invertirlo sería un factor que propicie que las organizaciones que lo apoyan dejen de hacerlo debido al rumbo que este tomaría.

Tomando en cuenta lo anterior, aquí es “cuando los directivos tienen problemas si bien al no tener una planeación y llega un nuevo proyecto se tienen que adaptar al personal que ya se tiene en el polígono. Y abres esos cursos y talleres aún sabiendo que muchas veces no van a impactar dentro de la colonia. No van a impactar o no van a tener un impacto real dentro de la colonia. Aquí se percibe que no hay estrategias claras y funcionales, al no tener una planeación previa muchos de los proyectos fracasan, debido a que muchas veces se carece de personal capacitado para cada taller” (RE3: p.18).

Abordando el tema de la planeación hay diversas herramientas que ayudan a realizar este tipo de actividades, como, por ejemplo, “Los diagramas de Gantt son herramientas prácticas muy utilizadas en la administración de proyectos porque no sólo son económicos y fáciles de aplicar, sino que también presentan gran cantidad de información, donde el administrador puede descubrir de inmediato cuales actividades van adelantadas en la programación y cuales están atrasadas.” (Romero, 2006: 11).

Desde una perspectiva más general, Pablo nos cuenta que se presentan problemas en la institución debido a las planeaciones mal hechas o que no están realizadas y esto ocasiona pérdida de recurso material, ya que los cursos que en ocasiones se abren no se concretan, porque no se estudia el entorno ni mucho menos se planea o se crea una visión de lo que necesita la comunidad. Por lo que se hace evidente la presencia de que varios métodos o herramientas que ayudan a la creación de los proyectos, para que estos sean administrados correctamente, teniendo ahorro económico, siendo eficaces y eficientes.

1.9 Reglamentos y normas

Por su parte, los reglamentos son la base fundamental de cualquier organización o institución ya que por medio de ellos se conoce lo que se debe acatar y seguir, muchas veces las reglas direccionan el camino, en los CDC, “Existe un reglamento, de hecho, se supone que cada administración o cada director entra y hace su propia reglamentación, sus propias formas de trabajo, los modifican y demás, pero, a pesar de que existe, no se da a conocer, si bien no se hace entrega de ellos a los encargados del polígono, a pesar de que sí existen las reglas de operación. Muchas de las instituciones se encuentran en desorganización debido a que no se conoce el reglamento interno donde se estipulan normas de comportamiento y demás justamente para evitar conflictos” (RE7: p.31).

A su vez, podemos establecer que, “Las reglas de operación (ROP) de un programa es el principal instrumento normativo de la intervención pública, en el que se establecen los objetivos del beneficio o apoyo que entrega, los requisitos para obtenerlo, los alcances que tiene y la forma de gestionarlo” (secretaría de planeación y participación ciudadana, 2019: 05).

Tratándose de las reglas que sostienen a una organización estas deben de ser muy claras y precisas, esto desde su creación, para que lo establecido dé paso a las correctas funciones del lugar, dentro del Polígono Guadalupe, no conocen el reglamento, pero aclaran que, si hay uno, el cual se debió crear al momento de sustentar el proyecto de CDC, esto por su parte ocasiona una desorganización en el trabajo de cada personal. Para sustentar esto, se establece que las ROP se caracteriza como instrumento normativo, como apoyo para la creación de la planeación de las actividades.

Así mismo está establecido que, “No todas las intervenciones públicas del gobierno requieren reglas de operación, existen otros instrumentos normativos, como manuales de procesos, reglamentos o lineamientos, que regulan la acción gubernamental” (secretaría de planeación y participación ciudadana, 2019: 05). De este modo se entiende que, “Debido a que se desconoce el reglamento de la dirección de polígonos algunas personas que dan los talleres como que ya se

apropiaron del lugar, ya no se acoplan a las reglas. Y eso causa mucho problema, entonces se tendría que hacer un reglamento completamente nuevo de cómo se lleva a cabo lo de las clases” (RE8: p.37).

Al existir otro tipo de documentos que remplazan a un reglamento se pueden crear conflictos a la hora de la distribución y realización de tareas, ya que en un manual se establece la actividad de cada uno en particular, y se deja fuera la colaboración, debido a que el otro no conoce lo que se trabaja en general. Al no haber un reglamento el cual acatar Pablo menciona que los talleristas o trabajadores de la institución trabajan a su libre albedrío y se apropian del lugar, se pierde toda normatividad, para lo cual se debería de planear la realización de uno adecuándose a las necesidades que se presentan en el establecimiento.

Por lo que se refiere a, las normas que se deben establecer en cualquier institución dentro del Polígono mencionan que, “En lo particular no se conocía el Reglamento, nunca se entregó un reglamento ni se dijo que había, o que se podía o que no podía yo hacer. No se estipularon normativas al encargado de polígono” (RE7: p.31). Por lo que, se puede estipular que la idea general de regla jurídica, es “una sociedad en la que hay derecho, está compuesta por aquellos que ven sus reglas desde el punto de vista interno como pautas o criterios de conducta aceptados” (Martínez, 1998, pp. 101).

De este modo, el conocimiento de las personas que dirigen el lugar es indispensable para el funcionamiento adecuado, por lo que Pablo menciona que en su cargo él debía seguir una normativa tentativa con base a sus conocimientos y las actividades que se van desarrollando, lo cual no debería de ser así puesto que las reglas o normativas deben de estar estipuladas desde el principio, por lo que, en efecto la regla jurídica estipula que el derecho que la sociedad obtiene proviene de las reglas establecidas por el mismo hombre.

En este caso se cumplen con normativas por ejemplo “¿Cómo las edades de las personas? Los cursos que se van a habilitar. ¿Quién puede entrar? ¿Quién no puede entrar, cómo puedes acceder, los pagos que se tienen que realizar, cómo se van a realizar los pagos? Como se va administrar ese dinero de los pagos donde se

va a aplicar, etcétera, ahí si se tiene que cumplir con una normativa. Se establecen normativas de acuerdo a los factores externos de la institución, y para el tipo de persona que va dirigido algún curso” (RE7: p.33). Dicha normatividad, se conceptualiza de la siguiente manera, “La normatividad no dependería exclusivamente del acto de habla proferido por la autoridad, pues sería necesario suponer además que los destinatarios del deber o cualquier otra persona conciben la norma jurídica como una fuente de razones para la acción” (Buriticá,2015: 102).

Una vez establecido lo que está permitido y lo que no, refiriéndose a los estándares que se han establecido de acuerdo a las necesidades, empezando por lo más básico, como edades, los pagos que se podrían hacer, etc., considerando que las personas encargadas del Centro establecen si debe de haber cambios para bien o si algo funciona y el porqué, con esto tratando de alcanzar un futuro deseado y con éxito, en la opinión del informante se conocen algunas pautas establecidas desde su ejercicio que a la vez son simples pero indispensables para el comienzo del desarrollo del programa, en este caso se puede percibir que este tipo de estándares no se planificaron, debido a que al realizar la implementación de un taller no se consideran tales aspectos, que pueden intervenir en los círculos de convivencia.

1.10 Valores institucionales

Al igual que los reglamentos, se deben llevar a cabo el ejercicio de los Valores universales los cuales son el “conjunto de normas de convivencia válidas en un tiempo y época determinada” (Negrete, s/a :1). Conocidos también como principios, creencias y normas, que ayudan a guiar el comportamiento y las decisiones de una institución, ya sea de manera interna o externa de esta misma, con ellos se define la identidad de la institución, se toman decisiones, y lo mas importante se genera confianza y credibilidad a tu público.

Retomando un poco de las jerarquías se estipula que “Las jerarquías si están bien marcadas, si están bien establecidas y de ello dependen los valores, pero no se maneja, como tal. Se respeta un documento como jerarquización, pero ya depende de los involucrados respetar estas normas” (RE5: p.25).

El tema de los valores es importante en toda institución ya que con ellos se trabaja por sobre todas las cosas, se estipulan como normas de convivencia, y Pablo menciona que el trabajo dentro de la institución se deriva de la jerarquización tomando como referencia los valores que caracterizan a esta.

La labor en una institución siempre va ligada de distintas tareas o actividades que se realizan para que marche todo como debe de ser, pero, “También se cree que en el polígono el encargado, hace funciones de los de abajo y así va, va repartiendo y también participa de todo. Entonces yo creo que todos trabajan un poco por igual, Igualdad laboral, colaboración, responsabilidad y respeto” (RE5: p.25). Por lo que se refiere a lo anterior se define el valor más importante de una organización que la hace funcional, como lo es “la igualdad laboral o igualdad de trato debe entenderse como la práctica de las mismas condiciones de trabajo para hombres y mujeres, sin importar el sexo, el estado civil, su origen étnico o raza, la clase social, la religión o su ideología política” (Montalvo, 2007: 233).

Considero que los valores institucionales dan la fortaleza necesaria para las decisiones de un grupo de trabajo, y que este realice sus actividades de manera adecuada, formando una cultura organizacional, tomando como base y sin dejar de lado los valores que deben de caracterizar a cada empresa como lo son; responsabilidad, honestidad, compromiso, transparencia, respeto, etc.; no obstante el informante platica desde su experiencia que dentro de Polígono todos colaboran para desempeñar el trabajo que se debe realizar, aquí él ejemplifica que el director de dicho lugar, ayuda a los de menor cargo y los de menor cargo al de mayor cargo, como tipo pirámide, respetando la igualdad laboral, la colaboración, entre otras. Es por ello que se considera que la igualdad laboral es la práctica del trabajo en las mismas condiciones para todos por igual, sin importar las diferencias sociales que enmarcan a la humanidad.

Podríamos resumir a continuación que los valores universales caracterizan a cada ser humano como un ser moralmente capaz y en esta situación de desempeñar ciertas actividades, ya sea individual o colectivamente y cada trabajo merece una remuneración, “Por lo que se deberían implementar el pago adecuado

para un docente un tallerista que impartirá los cursos. De acuerdo al valor del trabajo, se debería de remunerar de mejor manera a los colaboradores de la institución” (RE3: p.18). Por lo que, “El desarrollo humano es un proceso de descubrimiento, crecimiento, humanización, conquista de la libertad; representa el esfuerzo de hombres y mujeres por conquistarse a sí mismos mediante la iluminación de la inteligencia y el fortalecimiento de la voluntad, y con apertura, resultado del amor a los demás” (Negrete, s/a :3).

Dentro del CDC el valor de la igualdad laboral es indispensable para la función de las actividades que se desempeña, como Pablo lo menciona dentro de los talleres que se imparten se encuentran escasos materiales didácticos para la ejecución de un buen taller, en primer lugar está fallando el valor del trabajo puesto que no se recibe una gratificación por el trabajo que se realiza, hablando de un pago económico justo para estos talleristas, puesto que ellos invierten tiempo y en ocasiones dinero para llegar a su lugar de trabajo, y si solo se les otorga una pequeña cuota de recuperación, estos pierden el interés de seguir apoyando a la comunidad. Debe señalarse que el desarrollo humano es aquel donde el ser humano descubre ciertas acciones o cosas que los caracterizan como un ser pensante, por lo tanto, como humanos merecemos que se nos reconozcan nuestras virtudes y acciones ya sean buenas o malas.

1.11 Selección y determinación de centros de desarrollo comunitario

En relación al enfoque que se le otorga a los parques recreativos se toma su denominación de la siguiente manera:

“Los espacios recreativos denominados parques urbanos son un pretexto de análisis y clasificación por parte de las entidades competentes, e involucran a los actores y el entorno urbano de los parques activos, pasivos e interactivos sobre los cuales se planifican, implementan y desarrollan proyectos sostenibles productivos enmarcados en la política urbana ley 388 de 19971 y demás decretos reglamentarios” (Ocampo, 2008: 107).

Se puede caracterizar a los parques recreativos de acuerdo a como se trabajan desde el interior, por lo cual se encuentra “La parte del encargado y en los parques

recreativos muchas veces tiene solamente a una persona que funge como encargado y trabajador. Se encargan por completo del manejo del polígono. Se requiere conocer la razón por la que no hay más empleados colaborando, o cuales son las funciones dentro del parque” (RE5: p.26).

Es por ello que se denomina como parque urbano a estos centros enfocándose en el análisis y la clasificación que se otorga desde el interior, tomando como punto de partida reglamentos establecidos para estas actividades, por el contrario dentro del centro comunitario, se opina que no todos los centros trabajan de la misma manera ya que las responsabilidades recaen en los encargados de dichos lugares, pero para este trabajo no se tiene quien aporte ayuda, lo cual se debería de tener establecido en los reglamentos asignando o repartiendo las responsabilidades que hay en todos y cada uno de los centros y a sean de recreación, o comunitarios.

El programa principal que sustenta la creación de los CDC es:

“Hábitat propone la operación de los Centros de Desarrollo Comunitario como estrategia para ofrecer servicios integrales a la población e instrumentar modelos de atención acordes con la situación social de las localidades urbanas, con la participación corresponsable de los gobiernos federal, estatal y municipal, en coordinación y colaboración con organizaciones de la sociedad civil y la población beneficiaria” (Secretaría de desarrollo social, 2005: 11).

De tal manera que Hábitat rige la dirección de estos diversos centros, pero dentro de cada uno de ellos los denominan “Como polígonos, solamente está el de la Guadalupe, que es el más grande, el de Jaltepec, el de Metlatla, y ya, los demás son parques recreativos como el de Napateco. Expresa que la institución es la única que tiene el enfoque del proyecto en general” (RE5: p.25).

Por lo que tomando en cuenta el punto de vista desde el interior de los componentes de los centros de desarrollo ,los determina Habitat basándose en las necesidades que se encontraron al diseñar las estrategias de las instituciones, de acuerdo a los estudios realizados para ver en donde era factible colocar uno de los centros, sus nombres dependen del enfoque y la necesidad, por ejemplo, existen

los centros de Desarrollo Comunitario, los Parques Recreativos y solo uno que se denomina como Polígono. Por lo que el parque recreativo se le otorga menos atención, ya que las áreas en su estructura se encuentran diseñadas para la recreación y convivencia.

CAPITULO II: ANÁLISIS DE UNA INSTITUCIÓN COLABORATIVA

2.1 Factor humano

Dentro de las organizaciones al administrador se le considera como una persona capaz de manejar el recurso humano, “¿Y de dónde proviene el recurso humano, de dónde lo asignan? Es personal de la Presidencia, está inscrito a la dirección de polígonos. Hablamos del personal administrativo, o el que esté encargado de atender las necesidades de la institución” (RE2: p.13).

De acuerdo a ello se hace mención a que “la administración de personal constituyó el primer estadio por el cual pasa esta la función; carece de enfoque sistémico y se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras (Chiavenato, 2006).

De esta manera, al hacer énfasis en el recurso humano y la administración, expresa que el recurso humano dentro del polígono proviene de la presidencia municipal, por lo que esta tiene diferentes tipos de trabajadores, así como los que se encuentran inscritos en la dirección de polígonos o se encuentran dentro del proyecto, por lo tanto, de ahí se distribuyen según las necesidades de las demás instituciones del gobierno pero, no se toma en cuenta la capacidad de cada uno o para lo que están preparados y debido a ello se ocasiona una fuente de deficiencias dentro de la institución.

Sin embargo, la administración del personal realiza ciertas funciones en donde se debe establecer lo que realiza cada trabajador, y en el polígono se trabaja con un enfoque no sistematizado, así, cada trabajador vuelve sus acciones una rutina, en ocasiones dentro de la institución, no los mueve la remuneración económica, ya que se recibe muy poca por parte de la población, si bien son centros de desarrollo comunitario en los cuales la prioridad son las familias y su progreso económico.

Es así como el personal se reparte las tareas que debe realizar dentro de la propia institución puesto que “el otro recurso humano con el que se cuenta, pues son los mismos maestros que imparten los talleres, que esos llegan de forma particular es gente que desea apoyar a la comunidad. Los maestros son parte fundamental de la institución, pero se deberían de buscar con precisión para un óptimo desempeño” (RE2: p.13).

No obstante, pasando del factor humano podemos entender que:

“La administración de personal no es otra cosa que decidir acerca del conjunto de normas y reglas prácticas que tratan cómo dirigir y organizar al hombre en su trabajo y que las actitudes hacia las personas son más importantes para la eficiencia y la productividad que los propios factores materiales tales como: salarios altos, ambientes acogedores y horarios de trabajo menos recargados” (Casimiro, 2007).

Puesto que cuando se integra el factor humano dentro de la institución del polígono Guadalupe, considera el mismo director que este depende de los maestros o talleristas que se encargan del manejo de la ciudadanía de acuerdo a las actividades que van a desarrollar, en su mayoría estas personas llegan de por fuera, por lo tanto, no dependen del CDC o de presidencia, para ello se hace un tipo de propaganda en donde se invita a personas especializadas o que conocen del tema, para que contribuyan en apoyo a la comunidad, aunque al momento de ingresar al lugar surgen todo tipo de dudas con respecto al trabajo que se va a realizar debido a que existen programas de gobierno y ellos solucionan la parte del recurso económico.

Es así como se plantea al factor humano dentro de la administración del personal en donde se toman decisiones y se establecen acuerdos tales como normas o reglas de trabajo que llevan por buen camino a la productividad del trabajo, estas situaciones que se plantean en un inicio tratan de dirigir y organizar las actividades del personal, puesto que la producción del trabajo importa más que los incentivos que se pueden obtener en el centro.

En el mismo sentido, Pablo explica el cargo de director, haciendo énfasis en lo que el sujeto puede lograr, por lo que “El director es quien decide a quién va a estar encargado de cuál centro comunitario, y qué personal es el que se va a ir a los polígonos a trabajar, realmente lo que se toma más en cuenta, porque como es el mismo personal y no se tiene la facultad de contratar o despedir (Porque no hay recursos humanos, entonces la Presidencia, lo que hace es buscar a los que tienen un poquito más de experiencia con el manejo de los polígonos) aunque exista mucho personal, se debe de determinar a un encargado que este mas estudiado en cuestión de administración o de recursos humanos, por las diversas actividades que se llevan dentro” (RE2: p.14).

Debido a lo anterior y que con el paso del tiempo las reglas van cambiando dentro de una institución se integran innovaciones: “Los nuevos tiempos traían cambio de valores que ayudaban y estimulaban a la gente a trabajar, debido a los diferentes logros científicos y tecnológicos, a las presiones de los gremios profesionales y sindicatos, a los cambios organizacionales y al crecimiento en la formación de administradores profesionales” (Garbi y Piñango, 1988, citado por Monteferrante, 2004).

De manera que, al interpretar los puestos que se encuentran establecidos en la institución, se toma como referencia al encargado siendo el puesto que mayor actividad institucional tiene debido a las necesidades del centro, su responsabilidad recae en todo el factor humano que se encuentra dentro, al acomodar a las personas en un puesto de trabajo conlleva conocimiento tanto de lo que se trabajará y de cómo se lleva a cabo, aunque, existe un problema, que es la dependencia gubernamental del ayuntamiento, que aún sin tener preparación colocan a los trabajadores de distintos departamentos en puestos del polígono aun sabiendo que no cuentan con la preparación ni capacitación adecuada para desarrollar el puesto de manera adecuada. Para ello el encargado hace la función del administrador en donde se debe llevar un control de los puestos que cubren a la institución y los debe guiar o en ciertos casos capacitar.

2.2 Liderazgo

El liderazgo es una habilidad que cada persona tiene, el cual sirve para conducir y acompañar un grupo de personas, “en el polígono lo que se realiza es, tratar de convivir con la comunidad tratar de estar con ellos al pendiente de qué es lo que están haciendo, organizar lo que ellos mismos proponen como el tipo de cursos que requieren, hacer eventos donde se conviva con la comunidad, con los mismos empleados y trabajadores del polígono que traten de dar sus ideas, sus proyectos. Se podría decir que el tipo de liderazgo que empleaba era el participativo y el carismático, ya que al estar al pendiente de la organización se logra que el personal trabaje de manera eficiente”. (RE5, P:5,)

El liderazgo en este contexto adquiere matices diferenciales:

“No se trata de la idea tradicional del líder y los seguidores, sino de la emergencia desde las bases de líderes que representan a la comunidad; es esta personificación de la comunidad lo que hace que un líder sea comunitario, puesto que cuando ya no representa los intereses colectivos, simplemente la comunidad deja de legitimarlo y se contrae. Así lo dicho, el liderazgo no puede pensar sin las masas ni para ellas, sino con ellas” (Freire, 1970/ 2008, p. 159).

El propio líder del polígono tiene la idea innovadora de escuchar las necesidades de la comunidad, con la finalidad de gestionar con las autoridades correspondientes de presidencia los cursos que la misma población, propone lo cual de alguna manera sería un plus para el centro de desarrollo, si bien se estarían impartiendo talleres del interés de la personas, ya que el propio director tiene la característica de escuchar a los demás y la mano firme para asumir la toma de decisiones, esto de alguna manera se combina con la convicción de crear un ambiente de confianza y empatía entre todas y todos los colaboradores. Es por ello que el liderazgo comunitario cumple una función significativa para el polígono pues ya no solo se enfoca en dar órdenes, sino trata de buscar soluciones para mejorar la calidad de vida de los integrantes de la comunidad a través del compromiso activo hacia metas comunes.

En el centro de desarrollo se requiere de una persona que sepa convivir y sepa controlar a grupos de personas, “que le gusta esta parte llamémoslo política, que es el trabajo de la del estar conviviendo y trabajando con la sociedad, tiene que gustarle forzosamente si es una persona que no es muy sociable no puede funcionar en estas áreas”. (RE5, P:5,)

La participación comunitaria es el resultado de un proceso: “Donde los agentes comunitarios van transitando por diversos niveles crecientes de autonomía y colaboración hasta llegar a la toma de decisiones, por lo que es un concepto estrechamente ligado a las trayectorias que toma el sistema de liderazgo en la democratización de las relaciones sociales, de tal manera que "la participación sin liderazgo resulta si no imposible, difícil de lograr" , Por su parte, Banyai (2009) indica que el liderazgo es la fuerza motriz del desarrollo y el canal a través del cual fluyen las características para mejorar las capacidades de la comunidad para producir resultados mediante la utilización de los recursos que dispone”. Psicología para América Latina (2013)

Para que un polígono funcione como debe ser, o como están pensado las personas que formen parte de esta institución, deben ser personas que sean sociables, que sepan cómo tratarlas, y como solucionar conflictos, con mentes innovadoras y participativas, de esta manera se tiene la oportunidad de que los centros de desarrollo tengan el impacto que deberían ante la sociedad, si bien las personas que asistan a estos establecimientos se sentirán a gusto con el trato que se les brinde, es por ello que el rol del líder comunitario es esencial para lograr un espacio de armonía y colaboración, ya que esta figura les permite consolidar un empoderamiento como colectivo, lograr una comunidad cuyos miembros puedan transitar por niveles crecientes de autonomía, hasta llegar a la toma de decisiones y consolidar sus objetivos y metas como institución.

En la intervención comunitaria el concepto de líderes es muchas veces referido al de dirigentes sociales o comunitarios “éstos se consideran esenciales pues son los intermediadores entre el agente externo y la comunidad, convirtiéndose de esta forma en actores claves en el proceso de intervención. Los

líderes comunitarios representan las demandas de la comunidad y es a través de ellos que ésta se organiza, se expresa y participa evitando que la intervención trate a lo viviente como inerte” (Moreno, 2008). Psicología para América Latina (2013)

Un líder no solo es capaz de influenciar en un grupo de personas, sino también proporciona ideas innovadoras, y motiva a cada participante. “El problema que surge en el polígono es que cuando llega alguien no lo dejan trabajar, no le hacen caso, hacen las cosas como quieren, cuesta mucho trabajo, muchísimo trabajo, ser parte de los polígonos. Debería de establecerse el liderazgo como un factor principal para que la conciencia fluya. (RE6: p.28,). La mayoría de las personas que trabajan en el polígono solo se enfocan sobre todo hacia lo malo, hacia la parte mala. Se encuentra el liderazgo, pero de una manera negativa. (RE6: p.29,). Aunque también hay personas que hacen lo que uno les pide y no se queja. Lado negativo para un ente como persona, pero favorable para el proceso del proyecto”. (RE6: p.30).

En la intervención comunitaria el líder de alguna manera tiene que lograr empoderar colectivos, actuando como dirigentes además de conocer de cerca los procesos psicosociales, culturales y económicos, así como los propios intereses personales de los miembros, bajo esta perspectiva, se hace evidente que la participación de la comunidad sin un liderazgo comunitario resulta si no imposible, difícil de alcanzar. Pero al mismo tiempo, queda claro que para lograr una colaboración en una organización es necesario contar con miembros activos y con deseos de conseguir beneficios en común, ya que de nada sirve que se tengan ideas nuevas, proyectos nuevos, si a la hora de ejecutarlos se tienen problemas con los mismos miembros.

A través del líder gira el equipo de trabajo. “Este es quien se asegura de que el equipo cuente con los recursos que necesita un proyecto para sacarlo adelante. Este es el facilitador y moderador en las reuniones. Los líderes de equipo pueden contar con los miembros del equipo para proponer soluciones, al mismo tiempo los miembros pueden pedir apoyo en problemas, así como sugerencias. Los líderes de

los equipos deben ser flexibles y estar atentos ante cualquier cambio, brindando respuestas de acuerdo con los sucesos.” (RE: pág. 3)

De esta manera se podría decir que para ser un buen líder para un polígono tienes que conocer a las personas que lo conforman, “forzosamente tiene que conocer a la comunidad y tienes que tener un conocimiento sobre sociología, sobre psicología, educación política tienes que estar muy, de acuerdo y muy relacionado con la sociedad y con la colonia con la que estás trabajando, yo creo que si no conoces a la comunidad, si no sabes cuáles son sus necesidades, qué es lo que buscan, qué es lo que quieren del Polígono es muy difícil que te acepten”. (RE5, P:5)

El líder en este tipo de instituciones además de tener el total conocimiento de la comunidad, también debe saber cómo detectar necesidades, implementar las mejores estrategias para que el trabajo salga a flote aún con las carencias que tenga la organización, ya que como líder se tiene la responsabilidad de asegurar la integridad de la colonia y de gestionar lo necesario para el equipamiento del inmueble, sin embargo, esto solo se logra conociendo a la comunidad y siendo muy observador capaz de determinar las penurias de las personas, de esta manera si la intervención es participativa, será más efectiva, más productiva, más duradera y es esta la razón por la cual desde el enfoque comunitario se busca instaurar un buen líder.

El liderazgo en el desarrollo organizacional tiene como propósito hacer cumplir los objetivos concretos y mejorar el desempeño del personal:

“El liderazgo se entiende como distribuido, pues no es algo hecho por el líder con o sobre otras personas, ni siquiera es un conjunto de acciones individuales a través de las cuales las personas contribuyen a las metas grupales, sino que, es una actividad colectivamente coordinada consciente o inconscientemente que opera en las interacciones sociales, a través de la cual se construye y se fortalece el conocimiento y la cultura de la organización respecto a la consecución de metas y objetivos” (Rojas, 2012). Psicología para América Latina (2013)

Por lo tanto, en la práctica de liderazgo el plus es la participación del equipo de trabajo, si no hay participación no hay proceso; puede haber actividades, pero éstas no impactarán en la construcción de la comunidad y de su capacidad de enfrentarse a las condiciones que van surgiendo. Este fortalecimiento comunitario supone el involucramiento directo de las personas en su proceso de transformación y la construcción de una identidad comunitaria.

2.3 División del trabajo

Para la asignación de puestos la dirección de polígonos se realiza una reunión: “Antes de la asignación como director de polígono, se realiza una reunión donde te dicen; a ver, tú vas a hacer esto, eres encargado de esto y eres responsable de esto y tu gente que está trabajando va a ser responsable de esto, no existe ese tipo de explicaciones o de cuestiones. Sería importante saber el tipo de problemas laborales que causan los desacuerdos y la gravedad de los mismos, o si en algún momento esto ha afectado el desarrollo de los talleres. (RE6, P:6.). Normalmente se toman en cuenta, sobre todo, la dirección. Va a ver qué es lo que piensa el personal de su dirección y qué es lo que le hace falta a cada polígono. Y ahí es donde se va a empezar a trabajar. Como es que se lleva a cabo este proceso de sugerencias”. (RE6, P:6.)

Un proceso comunitario requiere un trabajo profesional, constante y garantizado en el tiempo.

“Éste puede ser realizado por diferentes profesionales con diferente formación en el ámbito de las ciencias sociales (asistentes sociales, pedagogos, educadores sociales, animadores socioculturales, psicólogos – no clínicos-, sociólogos, etc.)” (Marco Marchioni. 1937. pag.13),

Para la asignación de tareas o bien responsabilidades es necesario tener una capacitación con el personal, en la cual se les explica a cada uno sus funciones a realizar dentro del polígono, con la finalidad de tener a la larga un trabajo colaborativo y un determinado momento evitar algún conflicto, ya que si desde un

principio se da a conocer los puestos de trabajo se tiene una estructura organizacional bien definida y se tienen la oportunidad de guiar al colectivo hacia un objetivo en común como institución, o bien actividades colectivamente coordinadas que operen en las interacciones sociales, a través de la cual se construye y se fortalece el conocimiento y la cultura de la organización respecto a la consecución de metas y objetivos.

El director del polígono sugiere que para que la organización tenga un óptimo funcionamiento, se le tendría que pedir recurso humano realmente certificado o capacitado para trabajar con la gente. “Tendrían que cumplir ciertos perfiles que realmente se requieren para poder trabajar en el área de la atención comunitaria, atención social, esto es, referirse a lo mejor a educadores psicólogos entre otras profesiones afines, terapeutas físicos y demás para que realmente se tenga conocimiento y se puedan aplicar estrategias de manera correcta. Esto deja claro que toda organización debe de contar con personal capacitado, y dicho personal debe de ser asignado en áreas específicas acorde a su perfil profesional, esto con la finalidad de que su desempeño sea eficiente”. RE2, P:2,)

Para el desarrollo comunitario se requiere de los recursos humanos como medio de intervención. “El trabajo voluntario va a ser un elemento importante de la intervención y del proceso comunitario, pero siempre en estrecha relación con el trabajo profesional retribuido. El trabajo voluntario no puede sustituir el trabajo profesional, sí integrarlo”. (Marco Marchioni, 1937. pag.13)

En toda organización se requiere de personal calificado que realmente cumpla con las necesidades de la propia institución, sin bien de alguna manera la importancia del recurso humano radica en que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de la institución y a mejorarla, es por ello que para el trabajo comunitario se necesita personal coordinado hacia el fortalecimiento de la estructura social participativa para difundir la política social en materia de inclusión, promoviendo así el desarrollo humano de la comunidad, lo que deja en claro la importancia de contar con personal que realmente cumpla con el perfil que se requiere para dar atención a las comunidad.

De esta manera el polígono cumpliría con el objetivo de servicio a la comunidad, ya que no basta del trabajo voluntario lo que sin duda no puede sustituir el trabajo profesional, personas capacitadas en el mejoramiento de la realidad social, para mejorar la calidad de vida de la una población específica, mediante el estudio y la aplicación de programas sustentables.

El polígono trabaja en conjunto con algunas direcciones con el objetivo de mejorar el servicio a la comunidad. “Se trabaja en conjunto con la Unidad Deportiva para mejorar y tener mejores talleristas para la implementación de cursos deportivos, torneos deportivos entre los polígonos, pero todo manejándolo ya no nada más el polígono, si no interviniendo la dirección de la unidad deportiva. Con la dirección de Cultura buscando clases de danza folklórica, llevando espectáculos de ballet folklórico, de música y cosas por el por el estilo, llevando todos estos cursos y espectáculos a los polígonos. Sería importante saber por qué con estas direcciones se decide trabajar de manera coordinada. (RE3, P:3,) Entonces ya es un trabajo coordinado con la dirección de juventud para que para que se pueda empezar a trabajar ya de forma coordinada y esto le da una mejora. A la implementación de talleres y cursos dentro del polígono.

En un proceso comunitario las funciones del equipo base constituye el principal recurso técnico del plan, “tienen que basarse en dos grandes factores de referencia: por una parte, las finalidades y la filosofía del proceso y, por la otra, la metodología. En términos generales hay que decir que la metodología del proceso es fundamentalmente participativa y este concepto de participación tiene que inspirar y enmarcar todas las funciones del equipo. En concreto, la metodología del proceso indica las tres grandes áreas de funciones que en su conjunto el equipo base tiene que asegurar, área de la organización comunitaria, área del desarrollo comunitario, área del conocimiento y del estudio”. (Marco Marchioni, 1937. pag.14)

La finalidad del trabajo en conjunto con algunas direcciones, es lograr la participación activa, para propiciar cambios y transformaciones que den respuesta a los problemas como a las exigencias del entorno y lograr las transformaciones con

la comunidad, además de que con estas actividades las personas pasan un rato agradable.

Por otra parte al propiciar actividades que lleve a los actores a trabajar en equipo se estaría garantizando, de alguna manera, la participación activa y corresponsable entre los actores sociales, para que se empoderen y hagan posible procesos de autotransformación y autogestión en el desarrollo de su comunidad, además, de que todo proceso comunitario requiere de un trabajo en equipo, ya que surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y ocurre cuando las personas que conforman el polígono tratan de cooperar, utilizando sus habilidades.

La innovación que se ha logrado o se logró, fue precisamente esa participación de otras áreas de otras direcciones dentro de Presidencia, “para poder innovar en los polígonos y de esta forma, impactar a la sociedad a la cual se le da servicio del polígono. Sería importante saber los resultados que se obtuvieron de ese trabajo coordinado (RE3, P:3.) Se realizó de esa manera ya que se empezó a ver las fallas en la programación, planeación y lo que tiene que ver con el desarrollo comunitario, cuando alguien que está dirigiendo no tiene la capacidad de analizar este tipo de problemáticas, para tener una visión integral. Entonces la detección de problemáticas o diagnósticos no los realizaba solo, es importante saber quién le ayudaba”. (RE1, P:5.)

M. Payne (2002) señala que el “trabajo social comunitario debe ser considerado como una forma de intervención practica que exige una base teórica y de conocimiento que es más sociológica que psicológica a diferencia de lo que en otros niveles de intervención del trabajo social, como el trabajo con individuos, familias y grupos. Las habilidades y conocimientos son aportados por todos sus miembros, con interdependencia entre ellos para realizar de forma coordinada sus actividades y a través del apoyo mutuo alcanzar sus objetivos y meta”. (Pág.1 Habilidades Gerenciales, Trabajo en equipo)

Los cambios en las organizaciones surgen cuando quien está al frente de ellas tiene ideas innovadoras, así como también cuando se logra trabajar de forma coordinada con áreas o direcciones que comparten nuevas ideas con la finalidad de dar soluciones a determinadas problemáticas, de igual manera la forma de trabajo cambia cuando el líder se da cuenta que la planeación de proyectos no está dando resultados lo que afecta el servicio a la comunidad.

En cambio con una visión integral en la cual se comparte una misma percepción colectiva, se tienen la oportunidad de intervenir y realizar cambios en la forma de trabajo, con instancias que den la oportunidad de cumplir con el objetivo del polígono, de esta manera se estaría cumpliendo con el trabajo social el cual surge de la intervención práctica que exige una base teórica, si bien un equipo de trabajo tiene como base un objetivo, un marco normativo y una identidad definida. Por lo tanto en este proceso innovador entra en juego las habilidades y conocimientos que son aportados por los miembros tanto del polígono como de las direcciones y la coordinación en equipos de trabajo, el cual implica el uso de estrategias dirigidas a integrar acciones, conocimientos, con el objetivo de alcanzar metas en común.

Por otra parte, en cuanto a la toma de decisiones se menciona que hay algunas que se pueden tomar directamente, es decir que puede tomar el encargado del polígono, ya sea por la premura de tiempo, o porque son prácticamente cosas muy básicas. (RE 1: p.8.)

Entre algunas de sus funciones del líder se menciona:

“Los líderes de un equipo de trabajo tienen la responsabilidad de coordinar la interacción de los miembros, y estos últimos deben cumplir con las metas prefijadas a través de las tareas trazadas. El éxito del equipo depende de cada miembro, sugiere responsabilidad mutua, los aportes, tanto del equipo como de los miembros”. (Pág. 1 Habilidades Gerenciales, Trabajo en equipo)

El proceso de toma de decisiones es de alguna manera una secuencia de acciones llevadas a cabo por el líder, con el fin de dar solución a los problemas de la organización, sin dejar a un lado que dicho proceso requiere de un análisis de la situación, como la generación de posibles alternativas, dependiendo del tipo de problema al que se enfrenta el líder, se decide si se consulta con la dirección o se toma como colectivo, se maneja de esta manera ya que en los polígonos quien cumple con la función de director es quién tienen la responsabilidad de coordinar la interacción de los miembros, pues su equipo de trabajo depende de él, así como también el cumplimiento de metas prefijadas.

2.4 Personal

La mayoría de los cursos o talleres no tienen del todo un éxito, ya que no hay quien se anime a impartirlos sin paga, o por una paga mínima, “no hay quien se anime a dar los cursos, eso complica mucho las cosas, o simplemente se trabaja con lo que se tiene. Porque no hay personal designado para impartir los cursos. (RE 8, P:8.) Dependiendo de la disponibilidad de personal que se tiene, se ofertan estos cursos. Ya, obviamente, también se ve, se busca que es lo que puede impactar dentro de la Comunidad. El personal de la institución es indispensable, para la función de actividades”. (RE1: p.3.).

Pero si la persona no está de acuerdo con la cantidad de gente que tiene para el curso, pues también no podemos obligarlo a continuar con el curso, porque no hay nada que lo amarre a la institución. Pues también si la persona decide que no le costea, lo va a suspender eso se da mucho en todos los polígonos, muchísimo el abandono de los cursos, tanto por parte de los maestros que se contrataron como de la gente que acude a ellos. Así como los estudiantes, por llamarlo de algún modo, se desinteresan igual el docente, debido a que no en todas ocasiones recibe una remuneración buena y no le alcanza para cubrir gastos”. (RE1: p.5.)

Todas las organizaciones requieren de perfiles de puesto, son necesarios para llevar a cabo buenos procesos de contratación, “para asegurar que cada colaborador conozca su función dentro de la compañía o para medir el desempeño de cada colaborador y alentar su desarrollo. Los

perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe”. (Integratec Perfiles-Operación Detallada Pag.5)

En el polígono se tiene la necesidad de contar con personas especializadas para impartir los talleres y de esta manera lograr el impacto que busca SEDESOL para la comunidad, sin embargo, es un trabajo difícil, ya que desde presidencia no se tiene la disponibilidad de personal acorde a los cursos, es por ello que la propia comunidad a su vez pierde el interés por el polígono, dando el resultado del abandono de los talleres y pérdida del material. Cabe mencionar que, como organización se trata de trabajar con lo que se tiene o con lo que es posible conseguir, pero al realizar las contrataciones del personal, muchos de ellos no se animan debido al salario que el polígono puede solventar, es por ello que se opta por trabajar con el poco personal que se tiene, pero muchos de los talleres se están perdiendo o simplemente no se ofertan por falta de quien los imparta.

El personal que forma parte del polígono es contratado por presidencia. “En su mayoría son docentes, son personal de Presidencia, que lleva tiempo trabajando para el área de los polígonos que nos ayudan simplemente a lo que es la administración del lugar normalmente imparten cursos, ya que, con licenciaturas afines, como puede ser educación, pedagogía, psicología. Son personas que mandan de presidencia, para trabajar, de tal modo que colaboran a las actividades administrativas. (RE1: p.4.). Aunque hay alguno que otro que si cuenta con la licenciatura, pero no son afines. No todo el personal está capacitado para impartir cursos o las actividades a realizar (RE1: p.4.) Entonces normalmente nos ayudan al control y administración del centro, que sus cursos estén a su hora, de buscar una planeación y control del lugar, nada más. El personal de presidencia solo supervisa que la institución trabaje” (RE1: p.4.)

El perfil de puesto es una herramienta la cual permite organizar o agrupar al personal:

“El perfil de puesto tiene como objetivo principal facilitar a cualquier persona, interna o externa, tener un panorama general de la función del puesto dentro de la organización y las competencias y conocimientos requeridas de quien lo ocupa”. La función de un perfil de puesto es permitir a las organizaciones ordenar sus procesos de reclutamiento, operación, capacitación y planeación.” (Integratec Perfiles-Operación Detallada Pag.10)

En todas las organizaciones ya sea gubernamentales o privadas es fundamental contar con personal realmente capacitado, debido a que de ello depende el funcionamiento de la organización, sin embargo en su mayoría la existencia del personal es escaso, o simplemente se les asignan áreas con las que tengan relación, tal es el caso de los polígonos, el personal que se encuentra a cargo, en su mayoría es personal que asigna presidencia pero debido a su preparación se les encomiendan tareas administrativas sin tener el conocimiento de cierta área, de tal forma que el personal que si cumple con licenciaturas es escaso.

Lo que trae como consecuencia que realmente el centro no tenga el impacto que debería de acuerdo a SEDESOL por la falta de personal capacitado para impartir los cursos, si bien el perfil de puesto dentro de una organización tiene como objetivo ordenar sus procesos de reclutamiento, operación, capacitación y planeación, por lo tanto la capacitación del personal cumple una función importante, debido a que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar de manera eficiente en el campo laboral.

Entonces se podría decir que sólo son personas capacitadas que la misma Presidencia manda, “en el caso de otros talleres como carpintería, herrería, computación que no se tienen ahorita, de los talleres que me refería, sobre todo la zumba y la repostería son los que ya se tenía gente, los otros talleres pues realmente se abre una convocatoria y se busca, se le pregunta al mismo personal

de los polígonos sí conocen a gente que quiera dar cursos. Se deben de buscar colaboradores que contribuyan a la impartición de cursos”. (RE4: p.20.)

En la operación de un Centro de Desarrollo Comunitario intervienen varios elementos:

“Los recursos financieros, el equipo de trabajo; los procesos de capacitación, seguimiento y retroalimentación del personal; los instrumentos administrativos y la coordinación interinstitucional. La manera como se conjugan los factores anteriores origina modalidades distintas de trabajo; no obstante, es posible plantear algunas sugerencias básicas que sirvan como marco de referencia”. (Integratec Perfiles-Operación Detallada Pag.2)

Debido a que en el polígono se carece de personal capacitado para impartir ciertos talleres, en su mayoría no se ofertan todos, lo que ha generado que se pierda el interés de asistir, ya que, se ofertan los mismos talleres hasta que se encuentra el personal, pero todo ello se realiza mediante un convocatoria lo que da a demostrar que no se tiene el apoyo por parte de presidencia, todo se hace manera interna, siendo que el desarrollo comunitario es una técnica de acción social, y por este motivo se necesita la intervención o colaboración de agentes con un cierto grado de especialización para impartir los talleres, con la finalidad de que la gente a quien va dirigido dicho programa reciba la atención que se plantea SEDESOL.

Además de que para su operación es necesario que intervengan varios elementos, como lo es el recurso financiero el cual representa el medio para financiar las operaciones del centro cumpliendo así con el objetivo del polígono, otro elemento es el equipo de trabajo, el cual representa una parte primordial, ya que facilita el cumplimiento de objetivos haciendo que se tenga un trabajo colaborativo, en cuanto a los procesos de capacitación, seguimiento y retroalimentación del personal, también cumplen una función importante, su objetivo es optimizar el trabajo, analizando el rendimiento y el comportamiento del personal, lo que a su vez permite descubrir sus fortalezas y debilidades laborales, por su parte los instrumentos administrativos y la coordinación interinstitucional, es la parte fundamental del centro de desarrollo, se refiere a la conjugación de esfuerzos de

las diversas instancias de ámbito federal, estatal y/o municipal, para darle seguimiento y coordinación a las líneas de acción que se emplean en el polígono.

2.5 Selección del personal

El proceso de selección de personal es una estrategia del área de recursos humanos, “y hasta cierta medida, si cumple con las normativas. Yo creo que aquí el único problema que se tiene es a la hora de la selección del personal. No se cumple con una normativa de que cumplan con un perfil. Y eso llega a acarrear algunos problemas. Dependemos prácticamente de los maestros que imparten los talleres, pues que se trata de que ellos sí cumplan con la normativa, que tengan el conocimiento. (RE7: p.33.)

La selección de personal es un proceso importante, ya que garantiza el reclutamiento de personal calificado:

“La contratación de buen personal aumentará el desempeño general de la organización. En contraste, si hay una mala contratación con un mal proceso de selección, entonces el trabajo se verá afectado” Nicolás Cortes (enero 4, 2023)

Al no realizar una selección de personal lo que se genera es que el polígono no cumpla con la normativa, pues a la hora del reclutamiento no se consideran ningún tipo de pruebas para elegir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo, ya sea para impartir los talleres o para estar en un área específica, sin tomar en cuenta que mediante este proceso se aumenta el desempeño de la organización, al contratar a personal altamente calificado que realmente cumpla con el perfil deseado, por eso, tener un proceso de reclutamiento eficiente ayuda a descartar aquellos que no son adecuados para desempeñar ciertas actividades, ya sea porque carecen de la formación o experiencia.

El éxito de las organizaciones depende de la selección del personal, es la clave para lograr que los objetivos organizacionales se cumplan y perduren. “La selección del personal se da desde presidencia, la asignación entonces cuando contratan, cuando entra la nueva administración ya hay un personal asignado y te mandan a trabajar a polígonos entonces la gente jala a sus conocidos y demás y ya

es gente que ya lleva trabajando mucho tiempo en esa área aunque no cumplan el perfil, entonces hay abogados, hay personas que no cuentan con licenciatura, es gente que simplemente va y trabaja pero no tiene el conocimiento técnico para realmente atender a la gente. Sería importante conocer por qué las autoridades permiten que personas que no cuentan con el perfil estén, en este tipo de instituciones”. (RE2, P:3.)

El propósito de la selección de personal es “elegir al candidato más adecuado, que pueda cumplir con los requisitos de los trabajos en una organización, que será un candidato exitoso. Para alcanzar los objetivos de la organización, es importante evaluar varios atributos de cada candidato”. Nicolás Cortes (enero 4, 2023)

Debido a que la selección del personal surge desde presidencia, no se toma en cuenta realmente las necesidades del polígono, ya que simplemente se contratan a conocidos sin que realmente cumplan con el perfil para estar al frente de un centro de desarrollo, sin conocimientos técnicos para atender a la gente, capaces de integrar a la comunidad mediante la participación activa en talleres, cursos, pláticas y eventos recreativos, como no se considera la selección del personal como un proceso esencial, las contrataciones se dan sin tomar en cuenta las habilidades que se necesitan para cumplir con el objetivo del centro, ya que no existe una evaluación de por medio para demostrar los atributos del personal.

Considerando las necesidades del polígono “se ha solicitado personal capacitado o que tenga el conocimiento técnico, pero la cuestión aquí es que el personal administrativo funciona realmente como eso dentro de la administración, entonces, lo que se necesita es que el personal este calificado para las personas que imparten los talleres entonces, no afecta tanto, o se cree que no afecta tanto que el personal administrativo no tenga la preparación porque el profesor ya tiene, o la persona que está impartido ese taller se supone que ya tiene ese conocimiento pero si se ha hecho la propuesta. Sería importante saber por qué no se cuenta con personal calificado”. (RE2, P:3.)

El director del polígono ha hecho la petición de contar con personal capacitado, con habilidades administrativas, ya que en su mayoría el personal que se encuentra laborando en el centro no cuenta con el suficiente conocimiento para desarrollar su puesto de trabajo, es por ello que surgen problemas en cuanto a la administración y organización, lo cual afecta a la efectividad de los procesos que se realizan, o bien se recurre a la alternativa de buscar el personal de manera particular.

En el polígono se cuenta con todo el equipo necesario, recurso tanto material como humano, “está el personal los maestros que van a impartir los cursos, como el personal que administra el centro comunitario. El cuestionamiento surge en cuanto al desempeño del personal. RE2, P:2.1) Pero lo más importante para el funcionamiento del polígono es que hubiera una capacitación constante en el personal tanto en cuestiones muy básicas como es atención a la gente, las relaciones públicas como el conocimiento técnico tiene que haber una capacitación constante”. (RE2, P:3.).

El proceso comunitario de desarrollo local no va a existir nunca si los diversos protagonistas y, en principal lugar, la población no participa activa y directamente en él:

“El proceso comunitario no consiste en ofertar actividades, prestaciones, programas, etc., a la población para que los consuma, sino en ofertar ocasiones concretas y reales adecuadas a la realidad en la que se realiza el proceso- de participar activamente en las decisiones, medidas organizativas y realización de programas que entre los participantes se consideran importantes o útiles o necesarios. La función fundamental del equipo técnico no es el de hacer estas cosas por cuenta de la población, sino de ayudar técnicamente a la misma para organizarse, utilizando los recursos existentes, valorizando nuevos y buscando otros recursos para poder enfrentar y solventar la situación, el programa y, la iniciativa. El equipo comunitario tiene que facilitar que la participación sea real y que consiga, en

la medida de lo posible, los efectos esperados”. Psicología para América Latina (2013)

La capacitación del personal es un punto clave para que toda organización funcione de forma eficiente, de esta manera es mucho más fácil la asignación de tareas, ofreciendo así calidad de servicio, en este tipo de situaciones la dirección de polígonos debería de estar pendiente proponiendo la capacitación del personal de manera constante, con la finalidad de que los educadores cuenten con las habilidades y destrezas necesarias para intervenir de manera eficiente con la población afectada, buscando y desarrollando sus capacidades de la comunidad o por lo menos que sepan cómo tratar a la gente considerando que es una institución pública.

Ya que debido a este tipo de situaciones muchas veces la comunidad deja de participar de forma activa, pues no solamente se trata de ofertar los programas y prestaciones que ofrece el polígono, se trata en sí de ayudar a las personas en situación de vulnerabilidad mediante un desarrollo integro, de esta manera, el equipo comunitario tiene una gran tarea que realizar técnicamente, y para ello se necesita personal capacitado con verdaderas intenciones de ayudar, proponer, gestionar, organizar, todo lo necesario para el funcionamiento del polígono y que este no decaiga. El equipo tiene por lo tanto una función eminentemente educativa y pedagógica no porque enseña a la gente sino porque organiza el proceso y las actuaciones para que de todo ello la gente vaya aprendiendo a participar.

La capacitación del personal es fundamental considerando, a todo tipo de trabajador tal es el caso del director, “como encargado del polígono tendría que tener forzosamente tomar un curso o una capacitación para que no le vean la cara a la hora en que yo contrato al personal. RE2, P:3.). Entonces es forzoso, debería ser obligatorio que estuviera en constante capacitación el personal, sobre todo en parte humana, en la parte de las relaciones públicas, el trato a la gente. Porque es que no se está llevando a cabo una capacitación para el personal”. RE2, P:3.)

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.” Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas”. Edgardo Frigo (2013)

Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la organización, de esta forma se asegura el éxito de la institución, para el caso del polígono ayudaría a mejorar tanto el trato social ,como los procesos de intervención y transformación de la comunidad, ya que al contar con personal altamente preparado se le daría cumplimiento de los objetivos y a la misión del centro, es por ello que resulta fundamental el incluir un proceso de capacitación en el cual se incorporen a todos los empleados con carácter obligatorio centrándose en las políticas y normas del propio polígono, al igual realizar una supervisión por área con la finalidad de detectar alguna contrariedad que pueda impedir el funcionamiento del inmueble.

Si bien, la necesidad de una capacitación surge cuando existen deficiencias y una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona, al igual realizar evaluaciones de desempeño laboral y hacer una comparación del trabajo que se está haciendo para hacerles saber a los empleados la manera correcta de hacer su labor.

2.6 Relaciones personales

Las relaciones personales dentro de una institución afirman Suárez Manrique y Wilson Yesid que se generan a partir de “El respeto laboral, es el núcleo principal alrededor del cual orbitan de manera movible, dinámica, cercana y lejana, e imprevisible, las relaciones laborales” (1998). Por lo tanto, una relación dentro de un sitio de trabajo debe de “Ser respetada, pero al mismo tiempo se cuestiona mucho, el trabajo de los encargados. Expresa que no cuentan con la libertad de

innovar o regenerar proyectos, debido a las relaciones que existen entre empleados” (RE5: p.24).

Es así, que este tipo de relaciones se llevan bajo la lógica de los valores, en donde probablemente todas las organizaciones cuentan con ellos establecidos para una paz laboral y que las relaciones sean una manera de contribuir al CDC creando dinámicas de funcionalidad, reacciones favorables y la solución a diversos problemas, en palabras de Pablo establece que el trabajo dentro de la institución no tiene una libertad de progreso debido a que no se tiene una forma de trabajo del todo agradable, debido a los puestos de mando.

De la misma forma, en el polígono Pablo expresa que, “Bueno, en mi caso, mi experiencia con el personal, es grata, son buenas personas, éramos 3 hombres y 15 mujeres, entonces eso lo hace un poquito más complicado porque, al menos en el caso de nosotros, por la relación que tiene que haber entre el personal, no de hombres y mujeres. Se podría especificar algunas complicaciones, del personal, si solo son causa de género o por la convivencia” (RE6: p.27).

Para explicar de forma más detallada, las relaciones personales se enlazan con la laboral, de esta manera:

“La relación laboral no está limitada al momento del uso de la fuerza de trabajo, al momento de la producción, sino que comprende varios aspectos: Los sistemas de retribución e incentivos, los mecanismos de asignación de tareas, las formas en las que se regula la movilidad interna, las modalidades de la organización del tiempo de trabajo y los programas de formación, reconocimiento de cualificaciones y eventualmente los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral” (Regini 1996).

Asimismo, la productividad que se genera a causa del trabajo realizado, depende del ambiente laboral en que las personas se encuentren trabajando, y un factor importante es el sexo del personal, debido que, en el polígono predominan las mujeres, y esto genera discusiones y opiniones diferentes, aunque cabe aclarar

que en un centro de trabajo las relaciones deben de ser entre el personal no de hombre a hombre ni de mujer a mujer, ya que en ocasiones puede generar caos.

Por lo tanto, al estudiar el comportamiento personal, nos lleva a la relación de lo laboral, tomado como el factor que genera el trabajo, de tal manera que este sea activo o pasivo, refiriéndose a que las relaciones laborales igual se integran de pequeñas cosas que llevan al éxito a un trabajador, los incentivos, la forma de asignación de actividades, el tiempo, y el reconocimiento que se otorga dentro de una institución.

De igual importancia, en la institución se juegan diferentes roles y se cataloga al “clima interno de la organización, pues ahí se juegan dos cuestiones, la personal y la laboral, dentro de lo que es el clima personal, el clima interno entre interacción entre el personal de forma personal, pues la interacción, la relación humana, no es mala, no es mala gente, es muy cordial y muy amable. Sería importante saber si estas dos cuestiones siempre se ven reflejadas en la institución” (RE6, P:6).

Además, Goncalves plantea que el clima organizacional es dependiendo de las situaciones presentadas en las instituciones, definiéndolo como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, la satisfacción y la rotación” (1997).

En efecto, el clima organizacional depende de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, de subordinado a jefe y viceversa, es ahí donde Pablo narra que, en el polígono, estas se dividen en dos, en donde la personal se lleva de una manera aparentemente buena debido a esa relación humana que debe haber, puesto que la cordialidad y amabilidad no están de lado. En otras palabras, el clima organizacional depende un tanto de los factores que lo rodean, adecuándose a las necesidades en la institución, y que sea un complemento para una correcta funcionalidad de dicho centro de trabajo, teniendo claro que con una buena relación se logran grandes objetivos.

2.7 Participación laboral

Para la participación laboral dentro de una institución, “lo que se buscó fue la participación de otras áreas dentro de la presidencia para poder mejorar los cursos y para poder innovar un poquito más en la mejora de estos cursos. Como es que se busca la participación de otras áreas de presidencia que puertas tuvo que tocar para lograrlo” (RE3: p.3). Puesto que, “no se toma ni siquiera en cuenta, lo que requiere la sociedad en sí, sino más bien lo que el líder está decidiendo. Cuál es la razón por la cual no se toma en cuenta la opinión de la sociedad, mediante un censo o alguna otra herramienta” (RE5: p.5).

De esta manera, se considera que para poder implementar un cambio en una institución el “innovar debe consistir en la búsqueda de nuevos horizontes y en llevar nuevas ideas al mercado y conlleva importantes implicaciones estratégicas, demostrándose que existe una relación empírica entre innovación y resultados financieros superiores” (Urabe, 1988; Read, 2000; Kim y Azizi, 2008).

En otras palabras, para que una institución u organización funcione de manera correcta, y se trabaje por igual en todas las áreas se realiza un incremento en el personal, Pablo explica que por parte de la presidencia se llegan a satisfacer este tipo de necesidades implementando una innovación en ciertos cursos, a los que se les designa personal mejor preparado, y que en ocasiones no se hace una revisión para ver lo que hace falta y las necesidades que se deberían satisfacer, puesto que para el líder en ese momento de su trabajo no lo encuentra relevante ya que conlleva más trabajo.

Por otra parte, la teoría introduce a la innovación como parte importante de la participación del trabajador, ya que esta busca nuevas estrategias de trabajo, por lo tanto, ideas que en conjunto lleven por el camino del éxito a la institución, contribuyendo en su calidad, e incremento financiero en el caso de ser una institución lucrativa.

Además, para una participación activa por parte de los trabajadores dentro del polígono “Como tal, realizamos diferentes proyectos para coordinación de desarrollo social, hoy se llama secretaria De Desarrollo Social. Entonces los

proyectos no los realizaba solo, es importante saber quién le ayudaba” (RE1: p.2). De este modo, “Yo quería empezar a implementar el profesionalizar los cursos. Aquí faltó apoyo de la dirección de polígonos, para lograr lo establecido” (RE3: p.17).

Por lo tanto, sin el apoyo de programas y políticas, el polígono no puede funcionar correctamente de acuerdo a su diseño pensado en un principio, por otra parte, con la integración de SEDESOL se otorgaron diversos apoyos para el desarrollo social, pero la falta de compromiso hace que las secretarías retiren estos beneficios, además, a causa de este problema no se logró conseguir la profesionalización de los cursos que el CDC otorga, y le quita ese plus de validez que debería de tener.

2.8 Conflictos

Respecto a, los conflictos laborales se expresan que dentro del CDC “Todos se quieren sentir superior al otro, entonces eso va a causar muchos conflictos, entonces se respeta al director y al subdirector, pero ya de encargados para abajo no. Sería bueno conocer a fondo el tipo de conflictos que se presentan” (RE5: p.24). Debido a, que no hay un cambio de trabajadores siempre “son los mismos trabajadores de siempre ya que tienen mucho tiempo trabajando realmente. Quienes son estos trabajadores, se refiere a algunos cuantos o un grupo en particular” (RE4, P:4).

En otras palabras, se presenta “El valor negativo que le confieren al conflicto, al ocultarlo, el negarle o el ausentarlo de toda la acción educativa muestra cada vez más la importancia de entenderlo y tratar de transformarlo” (Apple, 1986, p. 117)

Así que, los conflictos se pueden desarrollar por distintas causas, que nacen de diversas situaciones en una institución, y el trabajo por medio de estas circunstancias se vuelve complicado y una lucha de superioridad, tratando comprobar quien es mejor que el otro, el propio encargado cuenta por experiencia que a los únicos que se les respeta, es al director y subdirector, ya que ellos cuentan con el poder de decisión sobre los mismos empleados. También surgen diferencias debido a la antigüedad de los trabajadores, en donde se ocasionan conflictos, y

problemas en la innovación e implementación de nuevas técnicas de trabajo, contribuyendo al estancamiento del CDC.

Por lo tanto, si los conflictos que se presentan se hacen a un lado como si no existieran se presenta el valor negativo de estos, debido a que se vuelve un lugar conflictivo no apto para trabajar, de ahí proviene que no se empleen a nuevos trabajadores, debido a las situaciones problemáticas que se presentan y que en ocasiones tienden a negarse, y no se les brinda la atención correcta.

En relación con el conflicto, otra fase de este son las acusaciones de parte de los trabajadores hacia otros, es así que en la institución “Iban directamente con los directores a quejarse del encargado y el director, entonces empieza a haber una falta de comunicación interna muy grande y eso causa muchos problemas laborales en el área de los polígonos. Quienes son los que realmente tiene conflictos con la asignación de puestos” (RE6, P:6). De modo que, Hannan establece que, en distintas organizaciones, “el conflicto, o el desacuerdo, son interpretados como una desviación de la tarea, derivada de la reacción emocional, más que de la oposición de aquellos que definen la tarea de forma distinta” (1980, p. 90).

Esto se ocasiona, dentro del polígono Guadalupe, ya que en lugar de resolver los problemas como institución o como encargados de las distintas áreas, se saltan a su superior inmediato, que en lugar de calmar o solucionar la situación involucran a terceros haciendo que esto se vuelva más grande y ocasione diferencias mayores en la cuestión laboral, que va en conjunto con lo personal, debido al quiebre de estas relaciones, por su parte, el conflicto hace una pérdida de tiempo en cuestiones laborales, que en la mayoría de los casos no se vuelve a recuperar, y en cuestión personal como empleado ocasiona que se desatienda el trabajo, de ahí proviene toda esta falta de organización y compromiso con los talleres que se tratan de realizar en la institución, perdiendo el camino laboral, personal, y de credibilidad.

Como en toda institución existen conflictos “tal es el caso de un par de señoras en particular, pues no voy a dar los nombres, que son las que se la pasan buscando todo lo malo. Y si quieres innovar le encuentran lo malo a la innovación y. Son las que andan diciendo a todo el mundo, andan alimentando esa mala vibra,

y hacen que todo se quejen y que todo el mundo empiece a causar los problemas laborales Seria bueno implementar un cambio de personal completo. RE6: p.29.). En particular son dos señoras, pero bueno, pues tienen mucho tiempo y uno como encargado del polígono, pues no tienen el poder de cambiarlos, si no, se cambiarían, pero urge que se cambie al personal de los polígonos, ya está muy viciado, exageradamente viciado al personal, entonces no se puede trabajar no se puede innovar de manera correcta, con personal así. Motivo principal para regenerar el personal de la institución”. RE6: p.30.)

Un conflicto laboral se puede entender como una disputa entre miembros de una organización a causa de diferencias de opinión, percepción o problemas de relación:

“Es una definición muy reduccionista, ya que los conflictos laborales pueden surgir entre compañeros de trabajo, entre la dirección y un trabajador o entre la propia dirección de la organización. Además, las causas que motivan estos conflictos pueden ser de diversa índole, desde conflictos de intereses, hasta de caracteres, pasando por actitudes intolerantes por alguna de las partes. Lo que siempre tienen en común es que se producen en el ámbito laboral” Comunitario-Plan.Pdf (2019)

El cambio de personal en las organizaciones permite mantener un estado constante de evolución, pues de este modo los trabajadores permanecen motivados y productivos, además de que impulsa la creación de equipos de trabajo, sin embargo en instancias gubernamentales es muy difícil que se den estos cambios, ya que en su mayoría es personal que lleva mucho tiempo trabajando, sin embargo este es un problema debido a que están acostumbrados a trabajar de una misma forma y cuando se trata de innovar en algunas prácticas surge la oposición, por miedo al cambio o porque simplemente están acostumbrados a trabajar de cierta forma y están con la idea de que así será siempre, sin preocuparse por las necesidades del polígono, sin tomar en cuenta que los cambios en la forma de trabajo son importantes y absolutamente necesarios para obtener buenos resultados.

En su mayoría el querer innovar en cuanto a prácticas o métodos de trabajo genera conflictos laborales, ya que el personal no siempre está de acuerdo en ciertas decisiones, generando controversias, en su mayoría este tipo de situación surgen debido a que los colaboradores persiguen diferentes objetivos y no logran llegar a un acuerdo entre sí.

CAPÍTULO III: CONTROLES PRESUPUESTARIOS: IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

3.1 Economía

Por lo que se refiere al análisis cualitativo, estudiado desde la perspectiva del campo de los Centros de Desarrollo Comunitario se conoce el punto de vista tanto de los beneficiarios como de los prestadores de servicio de la institución, de este modo, se indaga en la cuestión económica, con la finalidad de conocer las actividades que se realizan y como es que ellas permiten la creación de capital en las comunidades donde existen este tipo de centros, por lo tanto, uno de los objetivos en cuestión de financiamiento para las instituciones consta en “realizar un análisis financiero detallado de los CDC incluyendo costos operativos, costos por usuario de los servicios sociales, gastos de inversión fija y variable, fuentes de financiamiento y mezclas financieras” (Boris Graizbord, 2012).

De tal manera, que, al tener conocimiento del trabajo y manejo de un centro de desarrollo, conviene subrayar, que los centros crean acciones para un apoyo social, englobando diferentes cuestiones, debido a esto se imparten “talleres que de alguna forma van a beneficiar a la población, una, les das la oportunidad de tomar cursos, talleres de forma gratuita o con costos muy bajos. Como surgen estos cursos, a que se debe que sean gratis” (RE1: p.2). Asimismo, “se va a buscar empresas para poder proveer ese tipo de cursos, todo es bajo una planeación. Se necesitan proveedores que ayuden a sustentar los cursos” (RE1: p.3). Es posible, que los CDC aún no tengan una fuente de ingresos que ayude a mantener la actualización y realización de los proyectos que se establecen, esto implica que pueda llegar a haber una baja demanda y que gobierno los deje de apoyar, porque

no hay un resultado claro de para qué o por qué estos centros ayudan a las comunidades, si no se cuenta con los recursos para que ellos mismo ofrezcan un servicio de calidad.

En particular, en un CDC se busca la realización de un trabajo en donde en conjunto se obtenga ganancia por ambas partes, por otra parte podemos afirmar que el sustento de cualquier institución es el recurso financiero, puesto que de este depende el funcionamiento y mantenimiento de la institución en cuestión, estas también cuentan con diferentes tipos de recursos pero principalmente se satisfacen los necesarios y se van dejando los secundarios en segundo plano, por tal motivo, el hablar de intereses nos lleva a la realización de una clasificación de los mismos para la obtención del bien institucional, de esta manera al realizar un análisis financiero se deben incluir todos los aspectos monetarios, teniendo previstos los gastos a futuro y que no interfieran con el trabajo realizado.

De tal manera que, con la sustentabilidad de la parte económica, un polígono puede encargarse de la parte practica en donde se otorgan cursos abiertos al público y este pueda obtener un beneficio en amplitud de conocimientos creando herramientas que les facilitan un progreso económico, es por ello que, el CDC imparte diferentes capacitaciones con esta finalidad, y sin obtención de beneficio remunerado para la institución puesto que está diseñada para brindar el apoyo a la comunidad y no al contrario. De la misma forma, se trata de conseguir proveedores que aporten a la institución, y por medio de esto se den a conocer y se les retribuya el favor, si bien no es con dinero, pero si con personas interesadas en sus productos teniendo un incremento en su propia empresa, el beneficio obtenido es para tres puntos, el proveedor, la institución receptora y emisora que en este caso serían los CDC, y la ciudadanía involucrada en los proyectos.

Así que, el sustento de un CDC se determina por parte de los programas que contribuyen con ellos, pero dentro del polígono se intenta tener un pequeño capital para satisfacer algunas necesidades, “porque, obviamente los cursos son gratis o son a un costo muy bajo y la única ganancia del profesionista en este caso va a ser lo poquito que se les cobra a las personas. Los cursos son un apoyo a la comunidad”

(RE1: p.4). Puesto que el informante menciona que los talleres o cursos “Tienen un costo, si no estoy equivocado, como de \$14, cuando son \$10 que se queda el instructor, cuatro pesos que se quedan en el polígono, que se utilizan para comprar, para limpieza, mantenimiento, y demás, se utiliza precisamente para el funcionamiento del polígono. Las cuotas que se piden al dar los cursos, una parte se queda en la institución para el mantenimiento” (RE1: p.5)

Por otra parte, Commons (2003) explica de manera más formal el tipo de financiamiento que se lleva dentro del polígono, por lo que, se determina que “la transacción de negociación se deduce de la fórmula familiar del mercado, la cual, en el momento de la negociación, antes de intercambiar los bienes, depende de los dos mejores compradores y los dos mejores vendedores de ese mercado”.

Dentro de la designación de puestos de trabajo, se deja al último a los talleristas que hacen funcionar la institución, debido a que no hay personal de planta, ya que los pagos que ellos reciben son diminutos a diferencia del personal de polígono pagado por presidencia, el encargado de este menciona que la retribución de dinero es poca, no excede los 15 pesos mexicanos por clase, y una parte de ello se queda en el polígono, entonces al no ser reconocido el trabajo de un especialista este pierde su interés, lo cual ocasiona pérdidas dentro de la institución quedando sin personal capacitado, y aunque en ocasiones estos son personas que les interesa el apoyo comunitario, también tienen que cubrir ciertas necesidades básicas, pero al no exigir nada de su parte es así como con su ayuda comunitaria aportan beneficio a los proyectos y cumple con la finalidad de un CDC.

Entonces, hablando de finanzas del polígono se deduce que la primer arma para obtener beneficio sería el negociar y establecer acuerdos con quien prometa ayudar, solo así no se tendrán pérdidas, cuando se habla de pérdidas se refiere al tiempo y los recursos materiales desperdiciados, ya que si un curso no se concluye, todo el material invertido se pierde y en ocasiones este depende de la persona cursante del taller, en donde se espera una garantía de que la inversión generara ganancias de lo contrario se pierde el interés de la comunidad.

En palabras del encargado del polígono plantea que “esta persona va a trabajar por 15 MXN\$ por persona que esté inscrita a su curso, entonces si se inscriben 10 personas, pues su curso de una hora ya cobró 150 pesos, pero si nada más inscribieron dos pues va a ir a dar un curso por 30 MXN\$, ahí es donde la mayoría de los talleristas dejan de asistir. ¿Por qué? Porque no les conviene Gastar 20 MXN\$ en la micro para ir a dar un taller y ganó 30 MXN\$ y no tiene caso, entonces, no existe una remuneración económica adecuada a su trabajo. Es importante, señalar que los talleristas no ganan por parte de presidencia o gobierno, solo ganan lo que la comunidad les paga, pero igual deben de dejar una parte de esa ganancia a la institución para mantenimiento, se debería de gestionar un pago por curso al tallerista” (RE4: p.21).

Otra cuestión aquí es que México es un país económicamente inestable entonces:

“Las relaciones entre economía y política no son, en México, ni en ninguna otra parte, transparentes o lineales. Más que intentar ofrecer un análisis global de las posibles implicaciones del desfase entre cambio político y cambio económico en México tiene que ver con el impacto de las instituciones y las prácticas políticas del país sobre el proceso de reforma económica, así como sobre la capacidad de ésta para producir mayores y mejores niveles de vida para la sociedad en su conjunto” (Heredia, 1997).

De modo que, las personas hoy en día no invierten trabajo si este no es remunerado económicamente, puesto que el país no tiene una estabilidad financiera para que no haya problemas de pobreza, es ahí cuando los proyectos como el CDC no tienen una continuidad, y tampoco una garantía de que progresen y cumplan sus objetivos principales, una persona en la actualidad con 30 pesos mexicanos no acompleta ni para una comida del día, es ahí cuando falla todo el sistema y se deja de lado el combatir la pobreza y la falta de trabajo para una comunidad. Es ahí donde la economía del país mexicano no da la cara por su pueblo, el cambio político contribuye en este proceso de reforma económica, pero no da resultados favorables para la sociedad.

A causa de todo este rollo político y económico en el CDC no se ha logrado el “contratar a personal calificado, porque no hay presupuesto para ello. Entonces es imposible buscar personal calificado. Hay un déficit de apoyo económico para sustentar el proyecto (RE4: p.20).

Debido a este tipo de situaciones, Ander 2006, explica que:

“La ONU concibió el desarrollo comunitario como un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta. La suma de esfuerzos de una población y su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, e integrarlas en la vida del país contribuiría plenamente al progreso nacional”.

En concreto, la falta presupuestal es un factor importante para el desarrollo y sustento de los programas de Centros de Desarrollo Comunitario, debido a que toda organización pública o privada depende de la economía para su sustento futuro, siendo la base la creación de más fondos para la continuidad de estos, y al no contar con personal capacitado, tampoco se logra el desempeño que se desea, para ello la Organización de las Naciones Unidas fundamenta que este desarrollo proporciona las bases para el crecimiento económico de una familia o del propio individuo, que por medio de programas como este se llega a la integración de la población en donde se trata de hacer crecer la economía.

3.2 Recursos materiales

Por otra parte, un factor que se involucra de manera importante para el desarrollo de los centros son los recursos materiales, con el factor económico se logra establecer una estructura y un lugar seguro para poder ejercer cualquier tipo de acción, pero en este caso el recurso material se une a la lista de cosas importantes para llevar a cabo el objetivo de un CDC, es por ello que en cuanto a, “los recursos materiales, son aquellos que constituyen la infraestructura y los equipamientos básicos del estado y que son orientados a satisfacer los fines últimos

de la sociedad tales como: transportes y vías de comunicación, servicios públicos de pavimentación, alumbrado, infraestructura básica, equipamientos colectivos: parques, zonas verdes, viviendas, etcétera” (Gaitán, L. Zamanillo, 1992).

De esta manera, se explica que “el polígono de la Guadalupe de entrada, es el más grande en el municipio, es el Centro común de Desarrollo comunitario más grande y de mayor impacto dentro de la ciudad. Al ser un espacio grande requiere de mayor economía y distribución de materiales” (RE1: p.6).

Por lo cual, al ser el CDC más grande del municipio se debe contar con recursos materiales que ayuden a cubrir todas las necesidades propias de la institución, debido a que estos contribuyen a un mejor desempeño laboral, son un tipo de recubrimiento material que llega a ser de segunda necesidad para el hombre, pero en la actualidad nos hemos vuelto dependientes de ellos. En cuanto al polígono Guadalupe se cataloga como una institución que es beneficiada por una infraestructura grande, esto al ser el primero que se instaló en el municipio de Tulancingo Hidalgo, y respecto a él las expectativas de productividad eran grandes.

Con respecto a, los recursos con los que cuenta el polígono, el encargado menciona que “todo el material que se encuentra dentro del polígono, y se encuentra inventariado, igual si llega material nuevo se tiene que meter a inventario. Se lleva un control preciso de todo el material que llega, por lo tanto, se obtiene una estrategia de administración” (RE2: p.13).

Por consiguiente, la administración que se lleva en práctica abarca muchos puntos desde lo teórico a lo práctico, teniendo que conseguir recursos de mano en mano, es así, que el siguiente autor nos platica que los “Centros Comunitarios, que aparte de poner al servicio de la educación los recursos tecnológicos, se encuentran situados en una vertiente educativa que está más enfocada hacia el servicio comunitario, como pueden ser los telecentros” (Arrabal, 2000).

Entonces, los CDC llevan un control de materiales, dentro de sus distintas sedes, en donde se hace la verificación de lo que se necesita o no, de este modo, se hace un buen uso de estos, aunque, el tener recursos no quiere decir que

siempre se impartan todos los cursos, en ocasiones llegan programas en donde se regala material para tomar el curso a cada participante, quien no sale de la institución a menos que el curso haya concluido, si los integrantes del curso dejan de ir, el material se queda en el polígono, de este modo, se garantiza la participación de las personas y se benefician al obtener material y conocimientos gratuitos. Por lo tanto, existen centros comunitarios destinados a la educación, en donde la prioridad también es brindarle un servicio a la sociedad, en cuestión educativa.

En cuanto a, los materiales del CDC se cuentan con gran variedad, en donde el informante habla que, “para poder dar las clases, se tiene instrumentos musicales, hay instrumentos suficientes para armar una orquesta, una orquesta chica para niños. Hay guitarras, bajos, mandolinas, batería, teclados, hay de instrumentos de todo, flautas, saxofones, hay mucho material didáctico. Fuentes de implementación para más cursos o talleres didácticos” (RE2: p.11). También, “hay equipo para deportes, todo lo que es el equipo para el área de Taekwondo, hay petos, cascos, patinetas. Fuentes de implementación para más cursos o talleres didácticos, tenemos equipos de cómputo, escritorios, archiveros, todo lo que se requiere de oficina y mucho material didáctico instrumentos musicales, herramientas para los talleres todo lo que se necesita para las clases de zumba y deportes. (RE2, P:2).

En las propias palabras del encargado nos da a conocer cómo los materiales no se utilizan para su finalidad, y se deja de apoyar la parte social de la comunidad, “la Presidencia con tal de no hacer más gasto, solicita como préstamo todas las computadoras, entonces pues prácticamente, el taller de Computación del Polígono se quedó sin ninguna computadora, entonces ya no puedes dar el taller de computación, ya te lo desmantelaron. El recurso material se desvía de su propósito principal, por la intervención de instituciones superiores” (RE8: p.37).

Por lo cual, Vidorreta (1978), nos habla de “varias características que definen el centro de recursos: como lugar de aprendizaje, como lugar de almacenamiento de los materiales y equipos, debidamente registrados y catalogados, y como lugar de utilización de los materiales y equipos didácticos, por disponer de instalaciones adecuadas”.

Debido a esto, al hablar de los recursos de una institución u organización, se entiende que son para el funcionamiento de esta, y con ellos se desarrollan las actividades destinadas otorgando la satisfacción del cliente, en particular dentro del polígono se cuenta con una gran variedad de materiales para distintas áreas, en los talleres de música hay instrumentos que son parte de la institución, pero, para el uso de los interesados, en especial para niños que son los que más asisten a cursos debido a que los padres lo ven como parte de su desarrollo y adquieren conocimientos y habilidades para el futuro, de esta misma manera, hay materiales para deportes, en este caso los adolescentes son quienes más participan, por lo tanto el polígono está interesado en esta parte del apoyo social, para que los jóvenes no desperdicien su tiempo en actividades no fructíferas como en drogadicciones o robo, afectando su salud y a la comunidad, debido a esto se ha otorgado tiempo y publicidad para que este tipo de actividades continúen dentro.

A pesar, de que no todos los talleres y las áreas funcionan de la misma manera en ocasiones se le otorga mayor atención a las que están avanzando por buen camino, pero las otras se descuidan y ahí es donde se desperdicia el recurso o no se administra de la mejor manera, un ejemplo de este tipo de situaciones es con el área de cómputo, en las primeras investigaciones se mencionaba que para esta había de todo tipo de materiales, como escritorios, archiveros, papelería de oficina, y computadoras para una gran cantidad de cursantes, pero al paso del tiempo, presidencia se las llevo debido a que en otra institución le hacían falta y las tomo como un préstamo, esto se justifica a la vez porque al haber tantas y no ocuparse todas no tenía caso que estuvieran ahí.

Pero entonces, ¿Qué pasa con los que si tomaban curso?, pues se deja de impartir y les quitan la oportunidad de conocer este ámbito, no debería de importar si hay 20 computadoras y solo 5 toman curso, es para el bien de la comunidad, pero la gestión que realiza presidencia no es la adecuada, se facilita más el tomar algo que ya está.

3.3 Certificación

Con respecto a, la certificación de los cursos que se imparten en el Centro de Desarrollo Comunitario se debería tomar en cuenta:

“El resultado de la evaluación es un juicio sobre el trabajador es competente o aún no compete y puede ser también una precisión de un determinado nivel de logro. Este logro puede ser satisfactorio o insatisfactorio para efectos de certificación, pero lo más importante es que refleja la capacidad de mejoramiento y progreso de cada persona. Es conveniente destacar que la evaluación de una competencia no es una evaluación sumativa, la cual es la que se realiza al final de una actividad de aprendizaje para verificar los conocimientos adquiridos o desarrollados, si no es una evaluación que apunta a identificar en un momento dado el valor de desempeño de una persona para juzgar si ha logrado un nivel requerido y facilitar posteriores acciones de desarrollo” (Ramírez, 2004)

Debido a esto, en el polígono las personas solo “encuentran como una actividad recreativa. Exactamente, pero ya para adultos carpintería, electricidad, repostería, gastronomía y todo eso normalmente terminan con muy pocas personas. Al no contar con una certificación, el interés es menor” (RE1: p.6). Por lo cual, “todo eso hay que cambiarlo, hay que modificarlo porque precisamente por eso no hay nadie que quiera impartir los cursos, no hay ningún beneficio. El implemento de certificaciones, aria una gran diferencia, para que se avalúen los programas” (RE4: p.22).

Un problema muy grave dentro de la institución es que todos los cursos que se imparten no se encuentran avalados por ningún tipo de certificado, solo se otorgan diplomas impresos, pero ante la sociedad, estos en ocasiones no representan un conocimiento verdadero, para obtener algún medio de validación se debe implementar la evaluación en donde se determine el nivel de conocimientos que obtuvo una persona al terminar alguna actividad, para un CDC se debería de implementar una evaluación que identifique el valor de desempeño obtenido.

Debido a esto, se conoce que los cursos impartidos no están certificados, ya que la mayoría no se concluyen y no se les da continuidad, en ocasiones el decir que eres un técnico en algo, que estudió en un polígono, con eso te desacreditan diciendo que no sabes o que ni siquiera tiene algo que avale lo que dices. Y, por otra parte, del lado de los talleristas o técnicos se encuentran en la misma situación, prefieren no involucrarse en algo que les quita nivel a su profesión u oficio, debido a estas causas.

3.4 Apoyos federales

Por lo que se refiere a, los programas federales, estos son subsidios gestionables es decir pueden ser solicitados por el municipio a las dependencias y entidades de la administración pública federal con la finalidad de atender las necesidades de la población que más lo necesita o está en vulnerabilidad económica, es así que en cuanto a los programas federales que ayudan al sustento del CDC, el informante narra que “la mayoría de los recursos que tiene el polígono de la Guadalupe, provienen de un programa federal que se llamaba Hábitat. Un programa sustenta los proyectos que se realizan en la institución, fuente para aprovechar el recurso” (RE2: p.11).

De modo que, “en la mayoría de los casos los centros se administran de manera pública y sólo la tercera parte de forma congestiva, es decir, con la participación conjunta de la población o las Organizaciones de la Sociedad Civil OSC, y el gobierno” Boris Graizbord (2012).

En particular, al programa federal Habitat se le encuentra como el sustento del proyecto de los centros de Desarrollo Comunitario en Tulancingo Hidalgo, debido a, que este se encarga de la construcción de planes para nuevos cursos y también proporciona el material regalado a los beneficiados, como apoyo económico, para el aprendizaje de algo nuevo sin la necesidad de invertir, pero debido a la escasa demanda de la sociedad este tipo de programas dejan de apoyar y se empieza a perder el rumbo que direcciona al polígono.

De la misma forma, se encuentra que las organizaciones de la sociedad civil también contribuyen al sustento de los polígonos o centros recreativos, tratando de cubrir una tercera parte de estas necesidades y una cuarta parte depende del gobierno, llamando la atención en particular, con la parte política debido a que esta interviene mucho en decisiones y cuestiones de esta institución y se han llegado a apropiarse del lugar, obteniendo los beneficios para los del poder y no para la comunidad como debe de ser.

En relación con estos apoyos, el encargado del polígono dice que “se tiene que andar buscando en algunas otras partes, ya sea donado, préstamos, que cada quien lleve sus cosas, eso cuesta mucho trabajo, la parte del financiamiento, entonces el proceso realmente es, una vez aprobado el proyecto por la Secretaría de la dirección, vas al área de Finanzas de Presidencia y ahí es donde te dicen si hay, hay el financiamiento, o no. A qué tipo de préstamos se refiere, a qué instituciones se acude para solicitar un apoyo” (RE7, P:7).

Por lo cual, si existen diversos apoyos federales, pero no llegan directamente a la institución, si no que estos pasan por el ayuntamiento y de ahí se distribuyen de acuerdo al área de finanzas y el criterio del director de polígonos ya que este tiene la planeación de lo que se realiza o que se necesita, pero al intervenir el gobierno se vuelven a desviar recursos y se convierte en un vicio retrocesivo en donde no se logra llevar a la institución al futuro deseado.

3.5 Institución innovadora

En cuanto a, la innovación o el cambio es algo a lo que las personas aparentemente le tienen miedo ya que no todos se sienten capaces para cambiar algo que los hace sentir bien o cómodos, por lo que se refiere a la institución “Acciones de innovación pues no hay mucha, no se puede innovar, porque el personal no lo permite, muchas veces es personal que ya tiene mucho tiempo trabajando y cuando uno quiere cambiar la forma de trabajo, quieres innovar, ponen muchas trabas. Por lo que sería importante saber si en algún momento se aplicaron estrategias de convencimiento para fomentar la innovación” (RE3, P:3). De este modo se define que, “La Innovación incremental se trata de las mejoras que se

realizan a un producto, servicio o método existente, las cuales crean valor agregado sobre estos” (González, 2014: 113).

En la mayoría de las instituciones u organizaciones la innovación es un tema fundamental que se debe llevar a cabo en determinados tiempos o situaciones, pero no en todos los lugares se permite este tipo de acción, como lo platica el encargado dentro de la institución no pueden innovar, las personas no dejan que esto suceda están tan acostumbradas a su rutina que hablar de esto causa conflictos, ya que este es un tema importante explicando que la innovación es la mejora de alguna cosa, instituciones, o productos, otorgándole un valor mayor al que tienen, esto igual se puede considerar por su valor de la calidad.

Resultados de la investigación

Análisis de la información

Reducción de la información

Para la reducción de la información en primer lugar, se deben de haber reunido datos interesantes que te ayuden a tu investigación, dentro de la cual se desechan algunas cosas sin relevancia y destacar las que son importantes y contribuyen a la investigación. Por lo que, Pure Storage (2021) afirma que:

“La reducción de datos es una técnica de optimización de la capacidad en la que los datos se reducen a su forma más sencilla posible, con el propósito de liberar capacidad en un dispositivo de almacenamiento. Hay muchas maneras de reducir los datos, pero la idea es muy simple: comprimir tantos datos en el almacenamiento físico como sea posible para maximizar la capacidad” (s/p).

Por lo tanto, la reducción de datos nos otorga una forma más sencilla de procesar la información, utilizándola como una herramienta segura para la recopilación de dicha información, existen diversas maneras de reducir los datos. En este caso la reducción de información se organizó de manera manual, juntando

toda la información recabada por medio de las estudiantes, al juntarla se fue reduciendo de la siguiente manera.

Una vez teniendo los registros ampliados, se comenzó a trabajar en equipo, en donde todos ellos, se unieron por ambas participantes de la tesis, estos registros se cortaron a manera de que la información relevante ya subrayada e interpretada, con un nombre asignado se recortarán una a una para poder separarlos por temas o categorías, esto es un tanto complicado debido a que toda la información al hacerse por separado tenía el mismo enfoque de los temas pero diferentes títulos, lo cual hizo un poco complicado la categorización.

Se procedió a hacer una sábana analítica, en donde los temas o categorías se dividieron en 42, entre las dos integrantes, con sus diversos patrones de análisis, que estos varían de 1 a 15 o 20 dependiendo la información que se haya obtenido.

Codificación de la información

Dentro de la codificación de alguna información se encuentran muchos datos que en determinadas ocasiones sobran o faltan, por lo tanto, para tener los datos más precisos se realiza una manera de que esta información se encuentre completa y sea una forma sencilla de interpretar los datos. Beniusyte (2016)

“La codificación de la información es el método que permite representar la información utilizando un conjunto de símbolos que se combinan siguiendo determinadas reglas. Existen códigos lingüísticos y códigos escritos, como los sistemas de numeración, el código Braille, los jeroglíficos, las partituras, etc.” (S/P)

De tal manera, que la codificación se encuentra como esa parte de la información que permite que los datos se simplifiquen por medio de símbolos, los cuales determinan reglas a seguir y se encuentra la información más fácilmente.

Dentro de la codificación, se debe trabajar con ayuda de la reducción de información, debido a que al realizar investigación para una tesis se puede conseguir un sinnúmero de información, que debe ser procesada adecuadamente para obtener los datos precisos.

Para realizar esta codificación, una vez teniendo la sábana analítica de las 42 categorías, se procede a codificar esta información, los 42 temas se le asigna uno a uno una serie de símbolos que en este caso es el alfanumérico, por ejemplo, CA= categoría, CO= cooperación (nombre de la primera categoría, 1= número de categoría. Teniendo una vez definida esta codificación se procede a codificar también los patrones ejemplo: CACO1:1, CACO1:2, y así sucesivamente, al terminar con los patrones de esta categoría se pasa al siguiente, cambiando las letras iniciales del título de la categoría y el número debido al cambio de posición.

Una sábana de datos es el registro organizado de la información, estructurada por categorías analíticas conformadas por patrones movibles obtenidos de los previos registros ampliados, por lo tanto, esta matriz permite al investigador un fácil acceso, manejo y análisis de la información. (Ver anexo 4)

Al terminar la codificación, se regresa a la sábana analítica, se reacomodan categorías y patrones, pero esta vez de tal modo que estas 42 categorías se reduzcan a un mínimo, controlando los temas que se puedan salir, ya que todo tiene relación, de acuerdo a un solo tema, un ejemplo es dentro del apartado o categoría que se tituló como ORIGEN METODOLÓGICO, se introdujeron las categorías CAGE8, CAPP41 y así sucesivamente, de esta codificación salieron cuatro capítulos. (Ver anexo 5)

CONCLUSIÓN

La presente tesis ha permitido abordar de manera profunda el tema de la gestión política enfocada a la administración educativa, dentro de la administración de un centro de desarrollo comunitario, en el estado de Hidalgo, específicamente en Tulancingo de Bravo Hgo. Es por ello, que la importancia del tema consiste en el diseño de programas eficaces que se ajusten a las necesidades de la comunidad, haciendo un trabajo eficiente.

Por lo cual, este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones llevadas dentro de la administración educativa, con la finalidad de exponer el proceso administrativo que se lleva dentro de un programa desarrollado desde el año 2005, conocido como Centros de Desarrollo Comunitario (CDC) y polígonos, tomando como referente de conclusión el enfoque administrativo o teorías de la administración.

De esta manera, es como se estableció la delimitación del tema principal de investigación para dicha tesis, el primer paso fue la designación de un espacio en tiempo y espacio real, el cual sería la fuente de desarrollo, la administración cuenta con muchas ramas de investigación, la principal en el tema, es el diseño de proyectos que ayudan a la administración a realizar un trabajo completo, brindando las herramientas y estrategias para complementar los diseños y la ejecución de los mismo, dicha situación se coordina con el perfil del administrador educativo.

Como datos principales de investigación se esclarece un contexto del lugar de trabajo, así como conocer las necesidades que existen en el lugar y población a trabajar, por lo que, al hablar de un desarrollo comunitario se involucran muchas personas y cada una de ellas aporta ideas para el desarrollo del objetivo principal de un Centro De Desarrollo Comunitario; fomentando la convivencia social, el crecimiento de la integración, siendo que esto les permite llevar ciertos conocimientos a la práctica profesional.

Al mismo tiempo, se trata de abarcar la historia de los CDC y las razones sociales que los llevan a ponerse en disposición de la sociedad, primeramente, estos se establecen en lugares específicos, que tienen carencias sociales,

económicas, y de educación, dentro de la región de Tulancingo no se encuentra como tal un lugar con pobreza extrema que las colonias en las que se estableció cada centro tienen niveles bajos de ingreso económico y de rezago educativo.

Dentro de esta conclusión, se desglosa el objetivo general de la Tesis realizada, el analizar la gestión política de una institución para el desarrollo social (polígono Guadalupe) que integra a la población en el ámbito educativo y cultural, favoreciendo el desarrollo integral mejorando la convivencia, creando lazos entre la sociedad; atendiendo las necesidades para que la comunidad se interese por obtener un aprendizaje de forma individual y colectiva con un enfoque a la administración educativa, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia y productividad en el centro de desarrollo comunitario con una mejor gestión de los recursos. Por lo tanto, a lo largo del estudio, se lograron cumplir los objetivos propuestos, tanto generales como específicos, mediante el uso de una metodología adecuada y el análisis riguroso de los datos obtenidos.

Los resultados obtenidos demuestran que la hipótesis principal, se fragmenta en diferentes objetivos dentro de la administración educativa, principalmente por el estudio a la comunidad, al gobierno, a la administración en general, puesto que la administración es un proceso que consiste de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros, en este sentido, de una comunidad específica, dando una respuesta favorable a los objetivos de cada organización, con la que se esté trabajando, de esta manera se clasifica la administración por ramas y sus distintas teorías enseñan una manera distinta de llegar a ciertos objetivos; aquí se pone en práctica la administración científica, que habla del trabajo arduo, la racionalidad económica y que se proyecta como un mini mecanismo de desarrollo.

Otro punto clave, que dio paso al desarrollo de nuestra investigación se deriva del trabajo en campo, herramienta fundamental en cuestión al papel que desarrolla el investigador, de ahí se deriva gran parte de la hipótesis planteada, se observó el manejo del CDC, implementando técnicas de observación, entrevistas al personal, que acercan un poco más al investigador con su objetivo. Puesto que para este punto se tuvieron contratiempos, una pandemia causada por el virus SARS-

CoV-2, con acceso restringido, se implementaron otros recursos para obtener la información deseada.

En relación al CDC, plantea que su misión es la ejecución de cursos y talleres de capacitación y sensibilización para la comunidad de diferentes edades, que por medio de ellas les sirva como herramienta para la vida productiva o profesional, su visión es la consolidación de una sociedad plena, organizada y participativa dentro del municipio, por medio de la gestión pública, debido a que estos, otorgan servicios, que se planean por medios derivados de la administración, el trabajo de un administrador educativo parece ser fundamental, para el desarrollo de estos; lo anterior confirma la hipótesis planteada y aporta nuevos conocimientos al campo de estudio.

Así mismo, se identificaron condiciones políticas, de índole económicas, sociales, el trabajo de recursos humanos, la implementación de los recursos materiales, la infraestructura del lugar, características de la institución, como son las relaciones, actitudes, valores etc.

En definitiva, la administración educativa se involucró de manera positiva al estudio realizado, pero, para el desarrollo de todo esto se estableció una metodología encargada del análisis del campo, la que contribuye paso a paso en el desarrollo del presente escrito de titulación, metodología igual a disciplina, que conjunta procesos y técnicas para obtener un resultado, en este sentido la metodología cualitativa dio paso a la investigación, por medio de la producción de datos descriptivos, personas, lugares, palabras, observación, esta metodología sirve para la comprobación de una serie de hipótesis y la medición de variables, con la finalidad de incrementar una validez de resultados.

Otro punto clave es, la entrevista a profundidad, utilizada como método de recolección de datos, por medio de las entre vistas los investigadores y los participantes tienen la libertad de explorar puntos adicionales, debido a que adopta múltiples disciplinas según las necesidades de la investigación. De ahí que, surge la recolección de datos, son técnicas implementadas para verificar la hipótesis,

dentro de este escrito se trabajó el registro ampliado, producto del cruce de la delimitación teórico-conceptual y de la experiencia empírica de la investigación.

De la mano, va la administración organizacional en el Polígono (CDC), en la cual se incluyen y desglosan temas como la parte laboral de dicha institución, el desarrollo profesional de quien imparte cursos y de quien los recibe, quién, y cómo se dirige la dirección de desarrollo comunitario, organización y como es que se organizan los manuales de operación, todos estos temas mencionados, tienen un apartado en la tesis como teoría verificando lo verdadero del tema, ligado a su vez con las entrevistas que nos brindaron los encargados de dicho Centro.

En referencia al apartado metodológico, puedo argumentar que la forma de llevar a cabo una investigación la realiza el propio investigador al elegir el método inductivo o deductivo, y de alguna manera u otra en todo proceso de investigación considero que se utiliza tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa, tanto como para cuantificar como para describir. Sin bien la cualitativa es descriptiva ya que primero se conoce el fenómeno y después se comprende.

Particularmente, todo lo anterior nos lleva a el desarrollo de la parte conceptual, el marco teórico explica con diferentes autores desde donde surge el CDC, como se crea, para que, que instituciones se involucran en el desarrollo de estos, como en el capítulo 1, donde se establece el origen de los centros de desarrollo comunitario, en el capítulo 2 se lleva a cabo el análisis de una institución colaborativa, desglosa el factor humano, liderazgo, cómo se lleva la división de trabajo, tareas, el personal que labora, la selección del mismo para desempeñar diversas actividades, las relaciones entre los colaboradores, así como los conflictos que se llegaron a suscitar.

Para el último capítulo, se aborda los controles presupuestarios, y el impacto que se tiene en el desempeño organizacional, en lo económico, recursos materiales, certificación, apoyos federales e institución innovadora.

Posteriormente se realizó el análisis de la información utilizada a lo largo de la tesis, la reducción de la información nos dejó como resultado una recopilación

segura de datos relevantes que se han ido exponiendo a lo largo del tema, existe otro paso que selecciona información denominado codificación, que por medio de símbolos simplificamos los datos obtenidos, se realizó una sábana analítica, donde se crearon categorías analíticas por patrones móviles los cuales darían paso a formar el capitulado de la tesis; permitiendo un fácil acceso, manejo y análisis de la información.

Finalmente, esta investigación no solo contribuye al desarrollo académico del tema, sino que también ofrece recomendaciones útiles para las instituciones que trabajan por medio de manuales, actividades, desarrollo, prácticamente de lo administrativo para complementar su objetivo y visión, con el fin de mejorar la gestión política de una institución.

ANEXOS

Anexo 1

ÁREA O TÓPICO	OBJETIVO DE LA ENTREVISTA	FECHA Y HORA octubre- noviembre	CONTEXTO DONDE SE REALIZARÁ LA ENTREVISTA	INSTRUMENTOS
Propósitos del centro comunitario	Identificar el objetivo tanto general como específicos del centro comunitario	Miércoles 13 de octubre de 2021 12:30-1:00pm	La entrevista se realizó en el despacho privado de uno de los fundadores del centro comunitario, ubicado en Calle Independencia Colonia Centro Tulancingo De Bravo.	Grabador de voz, papel y lapicero, guía de entrevista
Recursos materiales y humanos	Identificar los recursos con los que cuenta la institución para poder laborar, tanto humanos como materiales.	Martes 26 de octubre 2021 12:00pm - 1:00pm	En el despacho privado del encargado del CC (polígono)	Grabador de voz, papel y lapicero, guía de entrevista
Estrategias	Analizar las estrategias que toman en cuenta para realizar los cursos y proyectos que se ponen en marcha en la institución.	Miércoles 3 de noviembre 2021 12:00pm - 1:00pm	La entrevista se realizó en el despacho privado del ex encargado del centro comunitario, ubicado en Calle Independencia Colonia Centro Tulancingo De Bravo.	Grabador de voz, papel y lapicero, guía de entrevista
Jerarquías del centro comunitario	Conocer como está organizado el centro comunitario, es decir, su jerarquía para su funcionamiento y	Viernes 5 de noviembre de 2021 12:00pm - 1:00pm	La entrevista se realizó en el despacho privado del ex encargado del centro comunitario, ubicado en Calle Independencia	Grabador de voz, papel y lapicero, guía de entrevista

	distribución de tareas.		Colonia Centro Tulancingo De Bravo.	
Liderazgo	Identificar como es el liderazgo en el centro comunitario, si se está aplicando de manera adecuada para su funcionamiento.	Lunes 8 de noviembre 2021 12:00pm - 1:00pm	La entrevista se realizó en el despacho privado del ex encargado del centro comunitario, ubicado en Calle Independencia Colonia Centro Tulancingo De Bravo.	Grabador de voz, papel y lapicero, guía de entrevista
Redes de Comunicación	Conocer como es la comunicación en el centro comunitario, si se realizan juntas para dar a conocer puntos importantes, comunicar asuntos o tareas.	Martes 9 de noviembre de 2021 12:00pm - 1:00pm	La entrevista se realizó en el despacho privado del ex encargado del centro comunitario, ubicado en Calle Independencia Colonia Centro Tulancingo De Bravo.	Grabador de voz, papel y lapicero, guía de entrevista
Financiamiento de los proyectos o programas	Identificar el manejo del financiamiento de proyectos.	Miércoles 10 de noviembre 2021 12:00pm - 1:00pm	La entrevista se realizó en el polígono a la encargada, con una ubicación calle Tolteca 407, Guadalupe 3era Secc. Tulancingo de Bravo, Hgo.	Grabador de voz, papel y lapicero, guía de entrevista
Gestión de proyectos o programas	Conocer el proceso que se lleva a cabo en el centro comunitario para la gestión de proyectos o programas.	Viernes 12 de noviembre de 2021 12:00pm - 1:00pm	La entrevista se realizó en el despacho privado del ex encargado del centro comunitario, ubicado en Calle Independencia Colonia Centro Tulancingo De Bravo.	Grabador de voz, papel y lapicero, guía de entrevista

Anexo 2

GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL-HIDALGO UPN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Objetivo de la entrevista: Conocer el proceso que se lleva a cabo en el centro comunitario para la planeación de proyectos o programas, para que su aplicación sea de forma eficiente.

Instrucciones: A continuación, le presentamos algunas preguntas, las cuales le pedimos que conteste con plena sinceridad. Los datos recabados son anónimos y tienen fines de investigación. De antemano agradecemos su participación.

Contexto:

Preguntas de introducción

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su cargo en el centro comunitario?

Tópicos de la entrevista: (preguntas relacionadas con el objetivo de la entrevista)

- Descríbame el tipo de planeación que se implementa en el centro comunitario en relación con los proyectos o programas que ofrece.
- Me puede decir desde su punto de vista, ¿Qué recursos considera más importantes para que la planificación de proyectos sea la adecuada? (recursos, humanos, materiales, informáticos, financieros)
¿Por qué?
- Desde su experiencia, hasta el momento me podría explicar que factores afectan más a la correcta planificación de proyectos.

❖ Inadecuado método de recopilar información

- ❖ Falta de experiencia
- ❖ Falta de comprensión de la naturaleza del proyecto
- ❖ Inadecuados métodos de planificación y coordinación
- ❖ La estructura organizacional
- Me puede explicar desde su punto de vista, la importancia de las siguientes fases en la planeación de proyectos
 - ❖ Ejecución
 - ❖ Monitorización y control de los avances
 - ❖ Financiamiento

Despedida:

Sin más por el momento, de antemano agradezco su participación

INVESTIGADOR: AVI

INVESTIGADO: PEL

CONTEXTO: En el despacho privado del encargado del CC (polígono). Ubicado en calle independencia, colonia centro. En la segunda planta a mano izquierda, en una oficina modesta que cuenta con escritorio, computador, sillas, unos ventanales amplios, con entrada de luz solar, al igual que se escucha ruido del exterior, debido a que las ventanas son amplias y se ubica en zona céntrica.

FECHA: 13 de octubre de 2021

HORA: 11:00 am

INSCRIPCIÓN	ANÁLISIS E INFERENCIAS	CATEGORIAS O TEMA
<p>Mi visita es para realizarle una entrevista con fines de investigación para poder realizar el proyecto de titulación vengo de la Universidad Pedagógica Nacional, por lo que me interesa saber acerca del Centro Comunitario que se encuentra en la Guadalupe, comenzamos.</p> <p>Para usted ¿qué es el centro de desarrollo comunitario?, como lo puede definir.</p> <p>Bueno el Centro de Desarrollo Comunitario, como todo mundo, los conoce como los polígonos. Son lugares o establecimientos donde se supone que se debe de procurar un bienestar para la zona de la colonia o colonias en las cuales tiene impacto</p>	<p>El objetivo es obtener un bienestar para la sociedad, en diferentes centros (RE1: p.1,13/10/21)</p>	<p>Introducción</p> <p>Propósito</p>

<p>este polígono. ¿Cuál es la idea o cuál es el factor? La idea es poder proporcionar a la Comunidad cursos. Cursos de labores que puedan ellos aprender oficios. Que puedan aprender oficios, carpintería, electricidad, plomería, repostería Son, son, talleres que de alguna forma van a beneficiar a la población, una les das la oportunidad de tomar cursos, de tomar este. Talleres de forma gratuita o/a costos muy bajos.</p> <p>Y de la otra, el impacto que tiene es obviamente el hecho de que una vez terminando sus cursos, ellos pueden empezar a laborar de forma profesional, por decirlo de alguna manera, en el área donde tomaron el curso, es gente que una vez tomando el curso de carpintería. Bueno puede empezar a hacer muebles y venderlos. Entonces, esto va a ayudar a que la economía de algunas familias pues pueda salir adelante.</p> <p>Bueno de lo mismo, usted cómo ve o cual cree que sea, el objetivo general de lo que conforma el polígono, el centro, la institución dentro de.</p> <p>El objetivo del polígono del Centro de Desarrollo, pues específicamente eso es lo que te contaba con anterioridad, es el apoyar a las familias de escasos recursos. Incluso la mayoría de los polígonos se encuentran en colonias perfectamente bien ubicadas donde hay. Hay una tendencia hacia la baja en la calidad de vida de las familias, entonces en este sentido pues es, precisamente el objetivo es poderles brindar ese apoyo. No, con talleres que les puedan ayudar precisamente a fortalecer la economía en casa</p>	<p>Se desempeñan acciones que determinen una fuente de trabajo. (RE1: p.2,13/10/21)</p> <p>Como surgen estos cursos, a que se debe que sean gratis. (RE1: p.2,13/10/21)</p> <p>Tienden a generar un impacto social dentro de lo económico. (RE1: p.2,13/10/21)</p> <p>Sin duda, el objetivo es que las personas obtengan recurso económico por su cuenta. (RE1: p.2,13/10/21)</p>	<p>Laboral</p> <p>Economía social</p> <p>Impacto social</p> <p>Objetivo</p>
--	---	---

<p>que puedan llegar unos pesos más. Las amas de casa pueden tomar cursos de cocina, de repostería, de gelatinas, y esto para precisamente hacerlos en casa y poder realizar una venta de estos productos. Eso les va a permitir un regreso. De igual forma, se busca darles atención legal, psicológica. No, que pueda apoyarlos, también ellos a lo mejor las personas no tienen pues la facilidad económica o monetaria para pagar un profesionalista. En una asesoría jurídica o psicológica y el polígono se las brinda en este espacio, obviamente a un costo mucho menor.</p> <p>Todo esto se hace con un plan, tienen algún plan de actividades en el que vayan desarrollando sus cursos.</p> <p>Sí, normalmente se planifica, se hace toda una planificación, se busca a las personas que van a impartir los cursos.</p> <p>Y dependiendo de la disponibilidad de personal que se tiene, se ofertan estos cursos. Ya, obviamente, también se ve, se busca que es lo que puede impactar dentro de la Comunidad. ¿Entonces también si sale un curso de carpintería, pero bueno, la gente no tiene respuesta, no tiene caso estar yendo, los hombres, buscan la electricidad o busca mecánico? Buscan ese tipo de actividad. Cuando se va a buscar para poder proveer ese tipo de cursos. Todo es bajo una planeación.</p>	<p>Aparte de que les enseñan a tener una actividad productiva, se dan asesorías, que benefician a la comunidad. (RE1: p.3,13/10/21)</p> <p>Se debe tener un plan para, que el polígono realice sus funciones, adecuándose al objetivo. (RE1: p.3,13/10/21)</p> <p>El personal de la institución es indispensable, para la función de actividades. (RE1: p.3,13/10/21)</p> <p>No todos los cursos tienen respuestas favorables y no todos ayudan a la comunidad. (RE1: p.3,13/10/21)</p> <p>Se necesitan proveedores que ayuden a sustentar los cursos. (RE1: p.3,13/10/21)</p>	<p>Impacto social</p> <p>Planeación</p> <p>Personal</p> <p>Social</p> <p>Sustento económico</p>
--	--	---

<p>Y el personal que tienen o que contratan, como llegan a él, ¿Cómo es que utilizan su recurso humano?, bueno como es que llegan a contratarlos.</p> <p>Son docentes, son personal de Presidencia, que lleva tiempo trabajando para. Para el área de los polígonos que nos ayudan simplemente a lo que es la administración del lugar normalmente. Imparten cursos, ya que normalmente con licenciaturas afines, como puede ser educación, pedagogía, psicología. Aunque hay alguno que otro que, si cuenta con la licenciatura, pero no son afines. Entonces normalmente nos ayudan al control y administración del centro, que sus cursos estén a su hora, de buscar una planeación y control del lugar, nada más.</p> <p>Entonces se podría decir que solo son personas capacitadas que la misma Presidencia manda. Así es sí, los capacitados son los maestros los que imparten los cursos. Ahí sí que las personas son personas capacitadas.</p> <p>Bueno, esa era como la pregunta de dónde, traen a esos a esas personas que imparten los cursos.</p> <p>Si mira se busca profesionistas y se les ofrece la oportunidad de dar los cursos, normalmente es gente que lleva poco tiempo ejerciendo su profesión o que busca el apoyo altruista. Porque, obviamente los cursos son gratis o son a, un costo muy bajo y la única ganancia del profesionista en este caso va a ser lo poquito que se les cobra a las personas. Un ejemplo, las clases de zumba, no, que se les</p>	<p>Son personas que mandan de presidencia, para trabajar, de tal modo que colaboran a las actividades administrativas. (RE1: p.4,13/10/21)</p> <p>No todo el personal está capacitado para impartir cursos o las actividades a realizar (RE1: p.4,13/10/21)</p> <p>El personal de presidencia solo supervisa que la institución trabaje. (RE1: p.4,13/10/21)</p> <p>Los maestros, son personas capacitadas para trabajar, dependiendo el oficio, curso o actividad que se tenga que realizar. (RE1: p.4,13/10/21)</p> <p>El personal docente cuenta con conocimientos afines a lo que se imparte dentro del centro. (RE1: p.4,13/10/21)</p> <p>Los cursos son un apoyo a la comunidad. (RE1: p.4,13/10/21)</p>	<p>Personal</p> <p>Personal</p> <p>Personal de apoyo</p> <p>Docentes</p> <p>Profesionistas</p> <p>Economía</p>
---	--	--

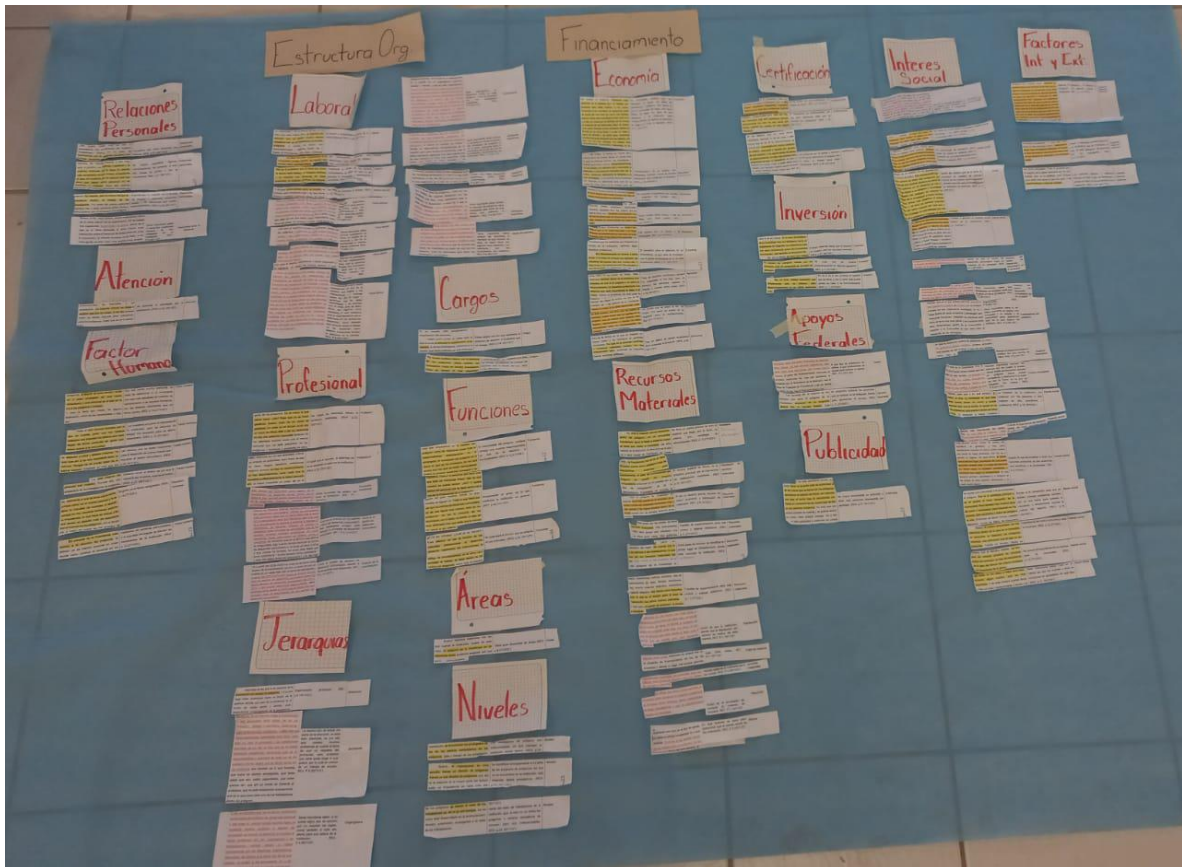
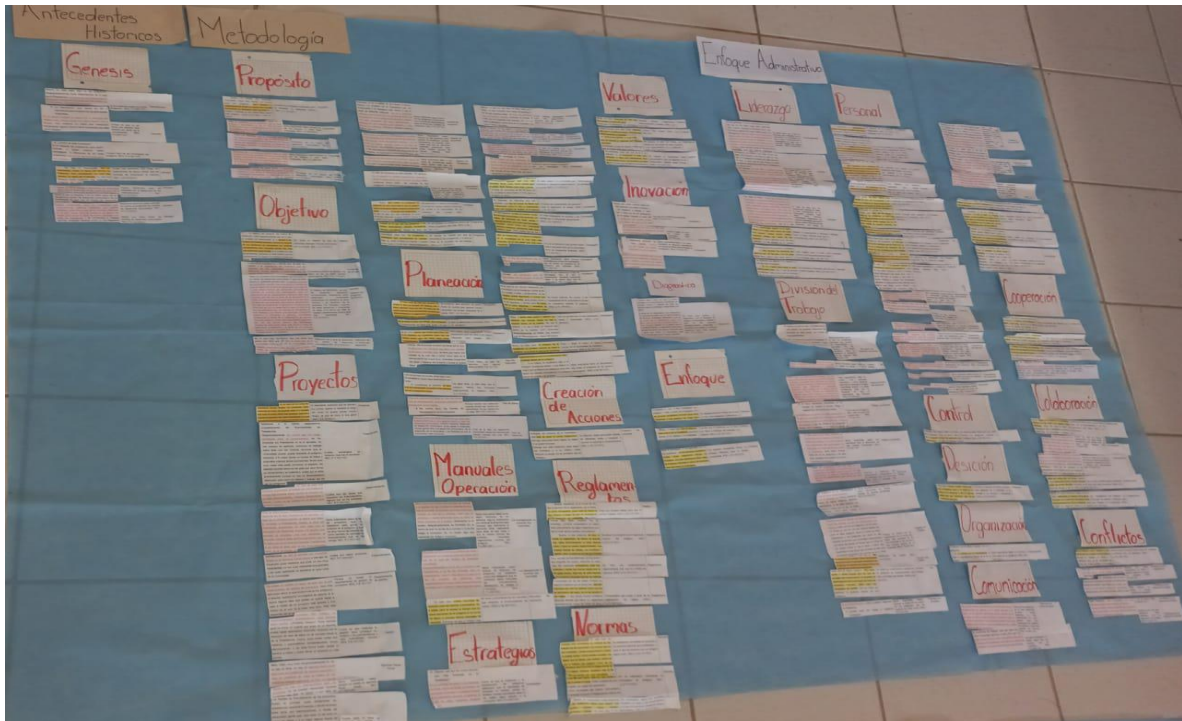
<p>imparten ahí a las señoras de la Guadalupe. Tienen un costo, si no estoy equivocado, como de \$14 cuando son \$10 que se queda el instructor, cuatro pesos que se quedan en el polígono, que se utilizan para comprar, para limpieza, mantenimiento, y demás, se utiliza precisamente para el funcionamiento del polígono. Sí para tenerlo trabajando.</p> <p>Y dentro de esta institución, con las altas y bajas que se tiene de los mismos cursos, de que las personas, por ejemplo, si está yendo a un curso 20 personas y terminan yendo 5 que hacen, siguen con el curso, lo concluye, o es inconcluso ya que las personas pues se van desinteresando.</p> <p>Bueno aquí existe un problema, el problema es que, como todo lo que es gratis o cuesta muy poquito rápido, pierde el interés de la gente. Ya que no, no te dan una certificación, no te dan un algo que vale realmente tu curso entonces, realmente la gente tiende a perder le interés a los cursos. En el caso de un curso de carpintería donde entran 10 personas, pero conforme el curso, de repente salen 8 y quedan dos para el curso, tiene que terminar siempre y cuando la persona que está impartiendo el curso se esté de acuerdo en ganar 20 MXN\$ nada más.</p> <p>Pero si la persona no está de acuerdo con la cantidad de gente que tiene para el curso, pues también no podemos obligarlo a continuar con el curso, porque no hay nada que lo amarre a la institución. Pues también si la persona decide que no, no le costea, lo va, lo va a suspender eso se da mucho en todos los polígonos, muchísimo el abandono de los cursos, tanto por parte de los</p>	<p>Las cuotas que se piden al dar los cursos, una parte se queda en la institución para el mantenimiento. (RE1: p.5,13/10/21)</p> <p>Las personas no valoran el proyecto, y no toman en cuenta el apoyo social que se brinda a la comunidad. No se certifican los cursos (RE1: p.5,13/10/21)</p> <p>El desinterés ocasiona que se pierdan los cursos, aparte el docente a cargo del curso no puede perder mucho dinero ya que es poco lo que gana. (RE1: p.5,13/10/21)</p> <p>Así como los estudiantes, por llamarlo de algún modo, se desinteresan igual el docente, debido a que no en todas ocasiones recibe una remuneración</p>	<p>Economía</p> <p>Abandono de proyectos</p> <p>Abandono de proyectos</p> <p>Abandono docente</p>
---	--	---

<p>maestros que se contrataron como de la gente que acude a ellos. El mayor éxito ha sido, por ejemplo, en zumba al final de cuentas las señoras van y hacen ejercicio, pero de ahí en fuera ya los cursos implican de un conocimiento, de tener una responsabilidad y un seguimiento. Normalmente tienden a irse un poquito a la baja, con excepción de los niños cuando hay cursos para niños, ahí, si lo mantiene en constante, como que las mamás hacen que los niños estén yendo constantemente. Si lo encuentran como una actividad recreativa. Exactamente, pero ya para adultos carpintería, electricidad, repostería, gastronomía y todo eso normalmente terminan con muy poco, muy pocas personas.</p>	<p>buena y no le alcanza para cubrir gastos. (RE1: p.5,13/10/21)</p> <p>Encontrando esta situación, se podría tomar en cuenta para generar cursos parecidos que tengan respuesta de la gente. (RE1: p.6,13/10/21)</p> <p>Otro factor para implementar cursos destacados para los niños y con mayor respuesta para trabajar. (RE1: p.6,13/10/21)</p> <p>Al no contar con una certificación, el interés es menor. (RE1: p.6,13/10/21)</p>	<p>Planeación</p> <p>Planeación</p> <p>Certificaciones</p>
<p>¿Este y bueno dentro del centro comunitario, algunas áreas como de importancia o que sean relevantes para usted que nos pudiera mencionar? ¿Dentro del polígono de la Guadalupe?</p>		
<p>Con el polígono de Guadalupe de entrada, es el más grande en el municipio, es el Centro Común de Desarrollo comunitario más y más grande y de mayor impacto dentro de la ciudad cuenta con, de entrada, tenemos áreas verdes. Lo que permite que las familias convivan incluso. Normalmente durante toda la semana hay gente que viene a comer aquí, tenemos ahí afuera una silla donde la gente viene y come, hacen sus picnics por llamarlo de una manera. Y conviven las familias, mucho, mucho aquí en el polígono también hay una pista de atletismo atrás, bueno, son la pista para correr, no, está</p>	<p>Al ser un espacio grande requiere de mayor economía y distribución de materiales. (RE1: p.6,13/10/21)</p> <p>Permite la cercanía entre familias de acuerdo a las áreas con las que cuenta la institución (RE1: p.6,13/10/21)</p>	<p>Recursos materiales</p> <p>Unión familiar</p>

<p>diseñada para que hagan ejercicio, hay aparatos de ejercicio, entonces viene mucha gente durante la mañana hacer ejercicio. Tenemos canchas. Estas en la tarde se ocupan muchísimo por los jóvenes. Que eso, eso es muy favorable porque en vez de estarse drogando, tomando, están aquí Jugando futbol Eso es al menos, algo productivo. Y ya el interior del polígono, bueno se encuentra con distintas áreas. Tenemos un auditorio que es que funciona como cine, que en algunas ocasiones ha funcionado para darle función a los niños gratuita de algunas películas los fines de semana. Y tenemos un taller perfectamente bien adaptado de carpintería. Tenemos otro taller de todo lo que es belleza. Bueno, así se le denomina que se les enseña todo lo que es corte de cabello esto de las uñas y hay si yo no sé mucho, pero ahí está. No, hay otro, hay un salón de cómputo perfectamente, bien equipado, este hay un área especial que es un gimnasio para todo lo que es la cuestión del taekwondo, el karate, no, cualquier otro tipo de ejercicio, pero es un gimnasio mano no le pesa, si esto es un gimnasio para para este tipo de actividades precisamente. Y creo que esos serían los más relevantes, bueno y aparte esta la oficina. Hay una oficina en particular, en la parte de atrás del polígono, Que se puede utilizar para dar las terapias de Psicología y las asesorías legales.</p> <p>¿Bueno, dentro de la administración de este polígono la determina presidencia o dentro de la</p>	<p>Da oportunidad de recreación para todas las edades en especial para la juventud, es una buena estrategia para inculcar el deporte. (RE1: p.7,13/10/21)</p> <p>Rescate de espacios a un espacio de formación con talleres, cursos o programas. (RE1: p.7,13/10/21)</p> <p>Tienen un área para brindarle atención a la ciudadanía, eso es importante, ya que, en esta institución, las personas son las importantes. (RE1: p.7,13/10/21)</p>	<p>Ayuda social</p> <p>Formación de la comunidad</p> <p>Formación de la comunidad</p>
--	---	---

<p>misma institución? ¿Hay alguien que se encargué completamente?</p> <p>No, hay un responsable, hay un responsable, existe la figura del director de Polígonos. Que actualmente es Luis Rey Doroteo, se llama así el director. Yo creo que funciona como cualquier otra institución o cualquier otro lugar. No hay, hay un. Hay decisiones que se pueden tomar directamente que puede tomar el encargado del polígono. No, ya sea por la premura de tiempo, porque son prácticamente cosas muy muy básicas. Hay otras de las que sí sé depende de la autorización del director de polígonos. Y a la otra saga otras cuestiones como el hecho de la apertura ahorita con esto de la pandemia no el hecho de recibir gente y demás, pues dependemos completamente de la presidencia. No importa que el director quiere abrir y quiere atender si presidencia está dando la instrucción de que salud nos está permitiendo abrir, bueno pues tenemos que acatar las normas</p> <p>Bueno, pues por mi parte creo que sería todo muchísimas gracias por contestar nuestras preguntas y pues seguiremos en contacto, Claro que sí, gracias a ustedes.</p>	<p>Existe una autoridad, que dirige las instituciones de apoyo social, que se encarga de direccionar el camino. (RE1: p.8,13/10/21)</p> <p>Distribución de tareas (RE1: p.8,13/10/21)</p> <p>Organización jerárquica (RE1: p.8,13/10/21)</p>	<p>Génesis</p> <p>Distribución de tareas</p> <p>Jerarquías</p>
---	--	--

Anexo 4



Anexo 5

Codificación		
Cooperación	Proyectos	Colaboración
CACO1	CAPR4	CACL6
CACO1:1	CAPR4:1	CACL6:1
CACO1:2	CAPR4:2	CACL6:2
CACO1:3	CAPR4:3	CACL6:3
CACO1:4	CAPR4:4	CACL6:4
	CAPR4:5	CACL6:5
Comunicación	CAPR4:6	
CACM2	CAPR4:7	Áreas
CACM2:1	CAPR4:8	CAAR7
CACM2:2	CAPR4:9	CAAR7:1
CACM2:3	CAPR4:10	
CACM2:4	CAPR4:11	Genesis
CACM2:5	CAPR4:12	CAGE8
CACM2:6	CAPR4:13	CAGE8:1
CACM2:7	CAPR4:14	CAGE8:2
CACM2:8	CAPR4:15	CAGE8:3
CACM2:9	CAPR4:16	CAGE8:4
	CAPR4:16	CAGE8:5
Innovación		CAGE8:6
CAIN3	Reglamentos	CAGE8:7
CAIN3:1	CARE5	CAGE8:8
CAIN3:2	CARE5:1	
CAIN3:3	CARE5:2	
	CARE5:3	
	CARE5:4	

REFERENCIAS

- Aldunate, E. Y., & Córdoba, J. (2011). *Formulación De Programas Con La Metodología Del Marco Lógico. Serie Manuales No. 68. Instituto Latinoamericano Y Del Caribe De Planificación Económica Y Social (ILPES)*.
- Andrade, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para américa latina www.psicolatina.org*, 25, 57–76.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005
- Andrés, B. A. J., & Andrés, C. H. (2014). *Gestión de La Comunicacion Organizacional*. Editorial Académica Española.
- Arrabal, M., Garcias, A., & Salinas Ibáñez, J. (2000). *EN: PÉREZ, R (coord.) Redes multimedia y diseños virtuales. Oviedo. Departamento de Ciencias de la educación*.
- Andrés Bilrao, La globalización y las relaciones laborales. (s/f).
- Boris Graizbord Rocío González-Alva* Centros de desarrollo comunitario apoyados por el Programa Hábitat: una aproximación cualitativa Community Development Centers supported by Hábitat-Sedesol: A qualitative approach. (s/f)*.

- C. María, (2008). *Martín Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual Omnia* (Vol. 14).
- Cadena Ramírez Gabriela, E., & Monterrey, N. L. (2004). *Proceso de evaluación a distancia para la certificación de la norma técnica de competencia laboral*.
- CENTROS DE DESARROLLO COMUNITARIO (CDC). (s/f). Gob.mx. Recuperado noviembre de 2025, de https://www.difbc.gob.mx/modulos/mdl_artiulo/frm_ver_articulo.php?id=27
- Cortes, N. (2025, abril 28). ¿Qué es la selección de personal?: Conoce más aquí. *Geovictoria.com*. <https://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/seleccion-de-personal/>
- Commons, John R. *Economía Institucional Revista de Economía Institucional*, vol. 5, núm. 8, primer semestre, 2003, pp. 191-201 Universidad Externado de Colombia Bogotá, Colombia.
- Evaluación, Y. (s/f). *Evaluación Y Monitoreo De Programas Sociales*.
- García González Concepcion, *Teorías de la administración*
- Graizbord, B., & González-Alva, R. (2012). Centros de desarrollo comunitario apoyados por el Programa Hábitat: una aproximación cualitativa. *Economía Sociedad y Territorio*, 12(39), 299–332.
<https://doi.org/10.22136/EST00201273>

Heredia, B. (1997). *La transición al mercado en México: desempeño económico e instituciones políticas*”, en Marcelo Cavarozzi (coord.), *México en el desfiladero: los años de* (J. P. E.-F. Salinas, Ed.).

Islas Abel Humberto: El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. (s/f). *Páginas*, 120, 120–127.

Introducción a la metodología de investigación cualitativa, Rosario Quecedo Lecanda, Carlos Castaño. (2002).

Lucas, P., Fabricio, C., Arteaga, María, F., & Cía, H. (s/f). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.* Redalyc.org. Recuperado noviembre de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

La observación participante en el campo, S.J. Taylor; R. Bodgan 1984

Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. (s/f).

Morera, P., Herrera, V., & Maheut, J. (s/f). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación.* Upv.es. Recuperado noviembre de 2025, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

Obra, Á., & Rosa Del Padilla Meléndez, A. (s/f). Antonio Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica CIRIEC-España. En *Centre*

International de Recherches et d'Information sur l (pp. 129–155). Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia.

Primera Sección) 57 SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL CONVENIO de Coordinación para el otorgamiento de recursos federales que serán destinados a la modernización del Registro Público de la Propiedad. (s/f).

Reglamento General Para La Obtención Del Título De licenciatura de la UPN, p.14 Dra. Rosa María Torres Hernández, (2019).

Rubio, E. E. (s/f). *coordinador: Administración de recursos Materiales en el sector público. Enfoques introductorios.*

Secretaría De, D. (2005). *Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio. Modelo de operación para los centros de desarrollo comunitario.*

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. (2018).

Sistema para el desarrollo integral de la familia de baja california, 23 de febrero de 2024.

0268472 - CONSTRUCCION CENTRO DE CAPACITACION Y ALCALDIA AUXILIAR ALDEA NUEVO CANTON SAN JOSE, CHAJUL, QUICHE

04/05/2024 Información General del Proyecto

(S/f-a). Gob.mx. Recuperado noviembre de 2025, de

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189737/Trabajo_en_Equipo.pdf

(S/f-b). Forodeseguridad.com. Recuperado noviembre de 2025, de

<https://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm#:~:text=Capacitaci%C3%B3n%2C%20o%20desarrollo%20de%20personal,o%20conductas%20de%20su%20personal>

(S/f-c). Uned.es. Recuperado el noviembre de 2025, de

https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf

(S/f-c). Uned.es. Recuperado el noviembre de 2025, de

https://www.pungarabato.gob.mx/archivos/planes_2019/centro%20de%20desarrollo%20comunitario-plan.pdf

(S/f-c). Uned.es. Recuperado el noviembre de 2025, de

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5766/6.pdf>