

24: 120



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**UN MODELO DE ORGANIZACION DE RECURSOS  
HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE COMUNIDADES  
( ORGANIZACION, METODO Y TRABAJO DE LAS  
PROMOTORAS RURALES DE DESARROLLO DEL D I F )**

## **TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

*Vigberto Vilchis García*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## C O N T E N I D O

### Introducción

1. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL DESARROLLO DE COMUNIDADES
  - 1,1. En qué consiste el Desarrollo
  - 1,2. El Desarrollo Regional
  - 1,3. El Desarrollo de las Comunidades
  - 1,4. El Proceso de Modernización
  - 1,5. La Sociedad Marginada
  - 1,6. Dirección Política-psicosocial del Cambio
  - 1,7. Resumen
  
2. LA INSTITUCION DIF Y SU METODO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE COMUNIDADES.
  - 2,1. El Sistema DIF
    - 2,1,1. Objetivos
    - 2,1,2. Programas
    - 2,1,3. Objetivos Principales de los Programas
  - 2,2. Estructura Orgánica
  - 2,3. La Red Móvil Nacional
    - 2,3,1. Objetivo
    - 2,3,2. Políticas
    - 2,3,3. Funciones Relevantes de la Promotora en la Comunidad
  - 2,4. Estructura Programática
  
3. PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA
  - 3,1. Planteamiento Previo
    - 3,1,1. Dificultades en la Red Móvil Nacional
  - 3,2. Fundamentación
    - 3,2,1. Sobre Políticas
    - 3,2,2. Sobre Organización
    - 3,2,3. Sobre Procedimientos
    - 3,2,4. Sobre Relaciones Interpersonales
    - 3,2,5. Sobre Dirección
  - 3,3. Resumen del Planteamiento
  - 3,4. Objetivos de la Investigación

4. DISEÑO SELECCIONADO PARA REALIZAR LA INVESTIGACION

- 4,1. Por qué un estudio de Campo
- 4,2. Estudio Descriptivo
- 4,3. Estudio Aplicado
- 4,4. Muestra utilizada
- 4,5. Guía de Observación
- 4,6. Los observadores de Campo y su tarea
- 4,7. Organización de los datos

5. RESULTADOS: DINAMICA DEL TRABAJO EN LAS COMUNIDADES

- 5,1. Inicio de Actividades
  - 5,1,1. Contacto inicial de la Promotora
  - 5,1,2. Estancia de la Promotora
    - 5,1,2,1. Vivienda
    - 5,1,2,2. Alimentación
    - 5,1,2,3. Vestido
  - 5,2. Conocimiento sobre las políticas y organización institucional.
- 5,3. Relación inicial con líderes y autoridades
- 5,4. Actividad Relevante de la Promotora en la Comunidad
  - 5,4,1. Investigación
  - 5,4,2. Diagnóstico y Programación
  - 5,4,3. Ejecución de Acciones
    - 5,4,3,1. La Promotora como dirigente y organizadora
    - 5,4,3,2. Dominio y conocimiento de acciones
    - 5,4,3,3. Los participantes y la comprensión de la Acción
    - 5,4,3,4. Intervención de los líderes
    - 5,4,3,5. Visitas Domiciliarias
  - 5,4,4. Evaluación
    - 5,4,4,1. Diario de Campo
    - 5,4,4,2. Informe Mensual
- 5,5. Supervisión Estatal
- 5,6. Problemas Administrativos
  - 5,6,1. Sueldo, Estímulos e Incentivos
  - 5,6,2. Ausentismo
  - 5,6,3. Distribución y difusión de documentos para el trabajo de campo
- 5,7. Satisfacción del trabajo
- 5,8. Resumen

6. MODIFICACIONES, DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES

- 6,1. Conocimiento de Políticas y Organización institucional.
- 6,2. Presentación de la Promotora en la Comunidad
- 6,3. Aplicación de la Cédula de Investigación
- 6,4. Programación de actividades

- 6,5. Capacidad para dirigir las acciones y organizar a los miembros de la comunidad.
- 6,6. Visitas domiciliarias
- 6,7. Diario de campo e informe mensual
- 6,8. Supervisión y Asesoría
- 6,9. Cuestiones pendientes
- 6,10. Resumen

#### CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

#### ANEXOS

Comunidades Visitadas  
Modelo de la guía de observación  
Cuadro Resumen

#### BIBLIOGRAFIA

## I N T R O D U C C I O N

En este trabajo se resumen los resultados obtenidos en una investigación de campo, cuyo objetivo fue el de realizar un diagnóstico de la organización y del método que utilizan las promotoras rurales de desarrollo, durante la ejecución de programas y acciones que se aplican en las comunidades rurales del país.

Las promotoras pertenecen al órgano operativo que se conoce como Red Móvil Nacional de la Subdirección de Desarrollo de la comunidad, de la Dirección de Coordinación, del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), este último es un organismo descentralizado del gobierno federal, cuyo objetivo es promover el bienestar social y el desarrollo de la comunidad.

En el medio rural, el DIF le da énfasis a la participación conjunta de las promotoras y los habitantes de las comunidades, en la organización y enseñanza de acciones específicas cuyo fin es lograr el progreso y el bienestar de las comunidades rurales.

Para dar una idea del trabajo de las promotoras, señalaremos -- que ellas aplican los programas del sistema DIF, que son: Medicina Preventiva y Nutrición; Educación; Promoción Social; Desarrollo de la Comunidad y, Alimentación. Para llevar a efecto las acciones concretas, ellas deben vivir en cada comunidad durante un período de cuatro meses, desempeñando las funciones de orientación y capacitación de los habitantes sobre cincuenta acciones, derivadas de los programas mencionados y todas ellas, susceptibles de aplicación y utilidad, en la comunidad rural. En la sección 2, 4., se especifican dichas acciones.

El método o procedimiento que siguen las promotoras consiste en:

- 1) investigar los problemas sobresalientes de la comunidad.
- 2) Proponer un programa de acciones.
- 3) Organizar y capacitar a los habitantes para el desarrollo de los trabajos.
- 4) Evaluar e informar acerca de sus resultados a las oficinas centrales.

Tales pasos y procedimientos son el tema de esta investigación, aplicada a fin de perfeccionar dichos procedimientos.

Fué en la Subdirección de Desarrollo de la Comunidad en Medio Rural (SUBDECOMER), órgano de la Dirección de Coordinación del DIF, del cual dependen las promotoras técnica y administrativa-mente, donde se realizó este estudio y se utilizaron sus resultados.

El estudio se inicio en junio de 1979.

Como antecedentes tenemos que en la Reunión Anual de Evaluación del DIF de 1978, sus directivos concluyeron que la labor de las promotoras de la Red Móvil Nacional, era sumamente importante ya que objetivamente habían estado proporcionando beneficios a las comunidades rurales, al organizar a los habitantes para que desempeñen acciones concretas que contribuyen a mejorar sus condiciones de vida.

En la misma reunión, se acordó proporcionar un apoyo más amplio y prioritario a las promotoras, en términos de ampliar y otorgarle un presupuesto mayor a su actividad y brindarles mayor agilidad y oportunidad a sus requerimientos administrativos, que deberían realizarse dentro de la institución.

Consecuentemente, en la Subdirección de Desarrollo de la comunidad, su dirigente y un grupo de 10 personas, incluyendo al investigador se avocaron con un marcado interés a la tarea de hacer óptima la efectividad y eficiencia de la Red Móvil.

La primera tarea a seguir fué emprender este estudio de evaluación y diagnóstico del trabajo en las comunidades para más tarde planear e instrumentar modificaciones a los sistemas y procedimientos de las promotoras con base en esta información.

En mayo de 1980, las modificaciones sugeridas para el trabajo de las promotoras entraron en vigor, destacando las siguientes:

- 1) el diseño de una nueva estrategia de presentación de la promotora en la comunidad.
- 2) El rediseño de los documentos de trabajo.
- 3) La unificación de los criterios para la realización de entrevistas y visitas domiciliarias.
- 4) El establecimiento de procedimientos para organizar los trabajos comunitarios.
- 5) El establecimiento de un procedimiento de supervisión.

Para todo lo anterior se crearon los instructivos correspondientes.

Estas modificaciones y medidas correctivas, se efectuaron considerando la conveniencia y funcionalidad práctica de los procedimientos seguidos por las promotoras, y siendo congruentes con el trabajo en la comunidad.



El diseño utilizado para realizar este estudio es el siguiente:

Un estudio de campo, descriptivo y aplicado. Se utilizó una muestra de 68 comunidades localizadas en 28 estados del país. Para la recolección de los datos, participaron 22 observadores quienes fueron capacitados para entrevistar a la pareja de promotoras en cada comunidad, mediante una guía de observación de 32 ítems, conteniendo los puntos relevantes que hicieron posible la labor de evaluación.

Como estudio de campo, y utilizando más la descripción que la cuantificación, este estudio de evaluación y diagnóstico es una experiencia previa a otro estudio, más sofisticado y preciso, próximo a realizarse en SUBDECOMER, cuyo propósito será evaluar, solamente, la actividad relevante del trabajo de la promotora en la comunidad, (Sección 5, 4.)

Asimismo, considerando el presente estudio como una experiencia de cambio para planear y aplicar nuevas estrategias y procedimientos, para el autor es muy satisfactorio haber proporcionado a la Red Móvil Nacional, mayor orientación administrativa y técnica que la prevista al inicio de este primer estudio, contribuyendo así, a un mejor cumplimiento de los propósitos de la Red.

El material aquí presentado se organiza de la siguiente manera:

En el primer capítulo haciendo referencia a los países en general y en particular a México, tratamos el concepto de desarrollo económico y social; discutimos sobre el desarrollo -

regional y los medios utilizados para alcanzarlo. Hacemos referencia a los diferentes conceptos y definiciones que se dan sobre el desarrollo de las comunidades y proponemos aquella definición que consideramos apropiada. Más adelante, se hacen consideraciones importantes sobre el proceso de modernización, y de marginación que ocurren en México, ya que tienen significación para el tratamiento del tema desarrollo comunitario.

En el capítulo 2, describimos la organización y estructura del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, incluyendo la Dirección de Coordinación y la Subdirección de Desarrollo de la Comunidad en el Medio Rural. Se explica sobre lo que es la Red Móvil Nacional, sus antecedentes;

Objetivos y acciones concretas que las promotoras organizan y dirigen en la comunidad.

Las instancias anteriores y sus relaciones implícitas, ilustran el caso de una agencia gubernamental como promotor y dirigente político del desarrollo comunitario.

En el capítulo 3, se plantea el problema y objetivos del estudio. Se discute como fué el análisis previo sobre el trabajo de la promotora y como podría ser, idealmente, la organización, políticas y procedimientos de la Red Móvil Nacional.

El capítulo 4, contiene la información que explica el procedimiento seguido para realizar este estudio.

Se menciona cómo se obtuvo la muestra de comunidades, cómo se construyó la gufa de observación utilizada por los entrevistadores y cómo fueron capacitados estos últimos, para -

cumplir con la recopilación de datos.

El capítulo 5, contiene los resultados del estudio; en él - se describe la forma como desempeñan sus trabajos las promo- toras, siguiendo el método y procedimiento para procurar el desarrollo de las comunidades, establecidas por el DIF. Es una descripción que evalúa los aciertos, dificultades, defi- ciencias y omisiones propias de este tipo de labor, tal co- mo sucedieron en el mes de agosto de 1979.

En el capítulo 6, se plantean y analizan las modificaciones y medidas correctivas que hubieron de proponerse para que - la práctica del desarrollo de la comunidad sea óptima, fun- cional y conveniente, de acuerdo a los procedimientos que - el DIF ha establecido, revisado y ratificado para el traba- jo de las promotoras en la comunidad.

Deseamos que para los interesados en el tema, esta experien- cia resulte ilustrativa y contribuya a comprender, planear- y resolver los problemas de las comunidades rurales, como - las que existen en nuestro país.

**1. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL DESARROLLO DE  
COMUNIDADES.**

## 1. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL DESARROLLO DE COMUNIDADES.

Iniciaremos nuestro análisis sobre el desarrollo de las comunidades tratando tópicos generales, en los que se discuten y aclaran situaciones sociales y económicas que afectan en forma particular al país para alcanzar su pleno desarrollo. Se tratará de explicar en qué consiste el desarrollo, cuáles son sus estrategias y su relación con programas para el desarrollo de comunidades; el proceso de modernización y su dirección ideológica; se señalarán los problemas existentes en las comunidades marginadas, e información complementaria útil para tener un marco de referencia adecuado, en el que se ubique y entienda mejor el desarrollo comunitario.

### 1.1. En qué consiste el desarrollo.

Existen condiciones adecuadas de vida, cuando el desarrollo social y económico de un país, lo lleva a un ritmo de progreso y estabilidad política con repercusiones en beneficio de los ciudadanos, contando estos con la satisfacción de una vida productiva, fuentes de empleo y condiciones para la seguridad social; se cuenta también con amplias posibilidades y recursos para la educación de la población y como consecuencia, el campo de la investigación, la tecnología y la autosuficiencia económica tienen un avance que se complementa con beneficios y aportaciones recíprocas. Asimismo, hay un aumento sustancial de la participación de los ciudadanos en una vida que se desarrolla dentro de grupos y organizaciones, cuya manifestación más importante es la participación en organizaciones de carácter político: sindicatos, partidos, cámaras, confederaciones y otras asociaciones semejantes.

El desarrollo de un país, entonces, implica el progreso económico y social. Para explicar esto, se utilizan conceptos tales como: industrialización, urbanización y modernización, incluyendo este último, el desarrollo de la educación y el desarrollo agrario. Esto será analizado más adelante.

Estos desarrollos originan una diversificación de actividades económicas y sociales, generando producción y riqueza económica, dentro de un ambiente que se moderniza y crea un ambiente secular (Cfr. Eisenstadt, S.N.; 1978, pp.11-49; Castells, M.; 1973; pp-27-53). González Casanova, P.; 1975; - pp.13-19).

Este desarrollo se va generalizando en la sociedad.

En los párrafos anteriores y de manera general, hemos sintetizado lo que se considera como característico de las condiciones de vida desarrolladas, en las cuales los ciudadanos obtienen un bienestar general. Se especificará más adelante - que el desarrollo tiene sus problemas y complejidades y que no sucede sencillamente como aquí puede interpretarse.

## 1.2. El desarrollo regional.

El economista F. Parroux, ideó una estrategia de desarrollo con el fin de reestructurar tanto el espacio geográfico como el económico. En efecto, él dio a conocer lo que los economistas llaman la estrategia del polo de crecimiento.

Para reestructurar el espacio económico se elaboran planes para la inversión pública y se estudia el posible aprovechamiento óptimo de los recursos existentes en cada región; se analiza también en cuáles lugares es necesario generar fuentes de empleo e inducir la producción, para llevar un mejo-

ramiento en las condiciones de vida de los habitantes.

Durante el desarrollo regional se hace una movilización de recursos financieros, humanos y materiales en la realización de proyectos, tales como: presas, refinerías, pozos petroleros, plantas petroquímicas, plantas siderúrgicas y otros proyectos de infraestructura que provoquen y sostengan el crecimiento de una región.

En México, se pueden citar por ejemplo las regiones de Monclova, Coah., de Ciudad Lázaro Cárdenas, Mich., y de Minatitlán, Ver., como regiones en las que el crecimiento económico, fue inducido mediante este tipo de estrategia.

En resumen, el desarrollo regional es una medida correctiva dirigida hacia el aprovechamiento de los recursos de un lugar, rezagado económica y socialmente, para inducir y sostener el crecimiento económico y mejorar las condiciones de la población, social y culturalmente.

El investigador considera que el aspecto social del desarrollo no ha tenido el suficiente énfasis al aplicar dichas estrategias.

Algo más que debe decirse acerca del desarrollo regional y de cualquier otra estrategia de este tipo, es que existen intereses y compromisos de la gente que gobierna, que condicionan sus decisiones para preferir determinadas metas políticas y económicas de desarrollo.

### 1.3. El Desarrollo de las comunidades.

Por principio, aclaremos que la expresión desarrollo de la -

comunidad es un término de uso reciente que tomó su sentido más actual en los informes elaborados por técnicos y especialistas de distintos países pertenecientes a las Naciones Unidas.

Ellos definieron y acordaron que el desarrollo de la comunidad equivale a una técnica social de acción para mejorar y transformar aspectos de una sociedad tanto en su economía como en su organización.

Es una metodología que se aplica para dar orden y coherencia social a las acciones de los individuos, grupos y organizaciones de una comunidad, en su contacto con el medio físico y social, que los influyen histórica, social y económicamente.

Hacia 1942, el gobierno inglés, utilizó la expresión, para referirse a movimientos de promoción, previos a la emancipación de sus colonias. El fenómeno en ese entonces tenía una carga semántica que significaba una forma de control político, extracción de materias primas y riqueza de esas colonias, así como la explotación de sus habitantes.

Hacia 1947 y con más frecuencia de uso, la frase se difundió en los Estados Unidos, aplicándola en el mejoramiento comunitario.

Se considera el desarrollo de la comunidad como "... un proceso de educación para la acción. Ayuda a los individuos a obtener democráticamente los objetivos del grupo; el líder es un agente que promueve el aprendizaje y no el proponente de un programa de acción para la mejora de la comunidad; el individuo es el factor primordial. Por otra parte, el desarrollo de la comunidad se orienta en función a los problemas



planteados en el plano comunitario para resolverlas deliberadamente con los medios que cuenta la comunidad" (Sanders, I. et al; citado en la Enciclopedia de las Ciencias Sociales; 1979, p.637).

Este proceso se define también "... como un conjunto sistemático de conocimientos relativos a la comunidad en su totalidad y a todas las funciones de la vida comunitaria como partes integradas de un todo. Su fin último es contribuir a crear la planificación del medio social y material más propicio al crecimiento y al desarrollo de los seres humanos en cuanto individuos productivos de su sociedad" (Poston; op. ant. p. 637).

"... básicamente, el desarrollo de la comunidad es un proceso social con el que los seres humanos pueden hacerse más competentes para lograr algún control sobre los aspectos locales de un mundo cambiante. Es un método colectivo para facilitar el desarrollo de la personalidad que puede ocurrir cuando los vecinos trabajan juntos, sirviendo a su creciente concepto del bien de todos. Implica estudio cooperativo, decisiones en grupo, acción colectiva y evaluación conjunta, que conducen a la continuidad de la acción. Requiere la utilización de todas las profesiones y agencias auxiliares, desde locales hasta internacionales, que pueden ayudar en la solución de los problemas. Pero el desarrollo de la personalidad mediante la responsabilidad colectiva por el bien común, es el foco". (Biddle y Biddle; 1971 p.97).

Puede observarse de estas definiciones lo que destacan sus autores: el proceso de educación, la necesidad de desarrollar los conocimientos relacionados a obtener mejores condiciones de vida, lograr el dominio de un medio ambiente y

resolver los problemas mediante la acción colectiva para el beneficio de la comunidad. Se señalan también las decisiones de grupo y el proceso democrático, así como el desarrollo de la personalidad de los individuos.

Estos últimos enfoques, contrastan con el enfoque fundamentalmente económico del desarrollo regional; tal parece que conforme avanzan las técnicas y los estudios sobre procesos de desarrollo, tenderán a ser más integrales en el sentido económico, de organización social e inclusive como fue señalado, de desarrollo de la personalidad de los individuos.

Hasta aquí, hemos citado definiciones de desarrollo de la comunidad que tienen una aplicación restringida y dirigida al desarrollo social. Quienes hacen desarrollo de la comunidad y escriben sobre el tema, se han dado cuenta de la necesidad real de dar un enfoque integral al desarrollo de la comunidad; no sólo con el enfoque fundamentalmente económico como el de las estrategias de desarrollo; ni tampoco un enfoque fundamentalmente social como el de los técnicos de hace cuatro décadas, quienes se preocupaban en exceso de aspectos educativos. Para el desarrollo de comunidades es necesario un enfoque global.

Ahora haremos uso de otras definiciones más apropiadas a la práctica de desarrollo de la comunidad, en su sentido amplio e integral.

Las Naciones Unidas, utilizan la siguiente definición de desarrollo de la comunidad "... es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida, eso implica la colaboración indispensable entre los -

gobiernos y el pueblo para hacer eficaces esquemas de desarrollo, viables y equilibrados..." (Naciones Unidas, informe 1958).

De la anterior definición se destacan tres importantes aspectos:

- a) las condiciones de vida.
- b) La participación de la población.
- c) El gobierno como promotor del desarrollo.

a) Con respecto a las condiciones de vida se tiene acuerdo sobre qué tipo de problemas y necesidades hay que satisfacer para la población, destacando: las condiciones de salud y nutrición, el acceso adecuado y suficiente a la educación, la vivienda y los servicios públicos y el empleo y la distribución del ingreso.

Estas necesidades se han de satisfacer equilibradamente sin concentraciones excesivas, considerando también condiciones cualitativas y cuantitativas.

b) Con respecto a la participación de la gente en la planeación, hemos de señalar que es la cuestión central del desarrollo comunitario. La gente no sólo tiene que disfrutar de los beneficios del desarrollo sino que ha de ser el autor y actor de los trabajos y programas de desarrollo.

Participación por parte de la población de la comunidad significa trabajar para satisfacer las necesidades de los propios habitantes, desempeñar trabajos que mejoran

y transforman las condiciones de vida de la mayor parte de la gente. En esta forma la gente actúa en programas y procedimientos para alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

La experiencia ha demostrado que cuando se realizan proyectos que no están dirigidos a satisfacer las necesidades de la comunidad, estos fracasan, ya que los cambios y metas perseguidos no han proporcionado un beneficio de finido a la población.

La participación, entonces, está ligada al trabajo y al aprovechamiento por parte de la comunidad de los beneficios del desarrollo. La participación existe en razón a la satisfacción de necesidades.

También, el concepto de participación implica tomar decisiones dentro de un proceso democrático. Si las personas no cuentan con desarrollo en este sentido, sería difícil tal participación.

Una de las tareas principales del promotor es inducir, educar y desarrollar la forma democrática de la participación, y conseguir la interacción e intercambio de experiencias de los grupos.

- c) Cuando el gobierno, la agencia estatal, realiza estrategias de desarrollo, sosteniendo el crecimiento económico, provoca la participación de las personas en ese desarrollo y a la vez, induce y dirige cambios políticos y psicosociales condicionados por la expansión de la economía capitalista y su ética o sistema de valores.

(Véase más adelante la dirección política-psicosocial del cambio).

Una última definición de desarrollo de la comunidad, es la siguiente: "... es un proceso de cambio social dirigido, cuyo propósito es mejorar las condiciones de vida de los grupos a quienes no les han llegado suficientemente los beneficios del desarrollo socioeconómico. Es un proceso dinámico, permanente, en el que el agente de cambio es la propia comunidad y el estado participa como promotor..."

"Los aspectos básicos que comprende el desarrollo de la comunidad son: organización y participación popular, economía, educación, nutrición, salud, vivienda, recreación"

(Seminario de desarrollo de la comunidad y los centros DIF, boletín informativo, noviembre 1978; pp.3-4).

Estas ideas nos parecen correctas; considerar el desarrollo de la comunidad como un proceso de cambio dinámico, permanente; con objetivos para la gente y conseguidos mediante su participación; la participación del estado es fundamentalmente de promotor y dirigente político y económico de los cambios.

#### 1,4. El proceso de modernización.

La modernización es un proceso de cambios sociales y económicos que ocurren en la sociedad cuando se intensifica la industrialización del país. En México este fenómeno ocurre en el período que comprenden los años de 1940 a 1970, momento en el que se intensifica la mecanización de la agricultura y se aplica nueva tecnología.

En las regiones rurales, la vida tradicional, caracterizada principalmente por la economía de subsistencia, cambia progresivamente por una economía de mercado, creando una amplia división del trabajo que implica la aparición de nuevas clases sociales y una estratificación, distinta a la anterior. También se dan cambios en la tradición cultural y en los sistemas de valores. En la sociedad que se moderniza, las aspiraciones de los individuos se dirigen hacia nuevos y diversos bienes de consumo, servicios y otros, como es el cambio en el vestuario. Proliferan nuevas organizaciones según estratos económicos y ocupacionales y surge la sociedad plural. (Etzioni; 1974; pp.138-148; Meinster, A.; 1971; pp.23-48).

Sin embargo, aún cuando aumenta la productividad agrícola e industrial, esto no significa que automáticamente toda la población adquiera beneficios del proceso modernizante:

"Debe encararse la implicación real de conflicto que es inherente a la modernización: la probabilidad de que algunas personas progresen a expensas de otras. Y es preciso reconocer que la modernización puede conducir, tanto al subdesarrollo o a un no desarrollo, como al desarrollo, lo que ocasionaría un deterioro relativo y aún absoluto en el bienestar de grandes masas de población" (Hewitt, A.C.; 1978; p.11).

Según se analiza en estudios sociológicos, el progreso de unas personas a expensas de otras, ha sido llamado por González Casanova 'colonialismo interno', que se observa en hechos como la explotación de los campesinos sin tierra, a quienes los terratenientes fuerzan a un trabajo infrarremunerado como peones, aprovechando su necesidad económica, su ignorancia y su falta de poder social, ya que no perte-

necen a alguna organización que defienda sus intereses (González Casanova, P.; 1975; pp.89-124).

También ocurren durante el proceso de modernización, las migraciones internas o sea, el desplazamiento de la población del campo hacia la ciudad. Así tiene lugar el proceso de urbanización, lo que significa, el crecimiento de las ciudades en términos de población y de transformación del espacio físico, organizado según la sociedad de clases (Cfr. Castells, M.; 1973; pp.141-166 y 287-312).

Las ciudades crecen porque en ellas se centraliza la economía y la población, al emigrar no hace más que adaptarse a esta nueva localización de las actividades económicas. Esto último generalmente es una ilusión más que un hecho.

Según algunas investigaciones, el fenómeno migratorio y la concentración demográfica en México, ha tenido dos etapas: una considerada lenta de 1900 a 1940, y una segunda, considerada rápida de 1940 a 1970. Destaca el hecho de que en la década de 1960 a 1970 hubo un desplazamiento poblacional superior a tres millones de personas.

Desde luego, la concentración de la población ha sido mayor en las grandes urbes. A su vez, en éstas hubo un desarrollo industrial, dado que contaban con condiciones que favorecen las relaciones económicas modernas y condiciones de tipo urbano: energía, agua, canalizaciones, transporte, comunicaciones, etc. Como puede entenderse, la infraestructura de servicios favoreció con prosperidad creciente a las industrias, ya que contaron con condiciones para producir y vender sus productos en los mercados de la ciudades y regiones cercanas (Cfr. Castells; 1973; pp.7-26).

Señalemos también, que el proceso de modernización genera un desarrollo desigual. Con el auge económico de las ciudades, el campo queda desfavorecido y en proceso de deterioro. Esto significa que en algunas regiones rurales no hay oportunidades de empleo, no se hacen inversiones pues éstas se encuentran en las ciudades, lo mismo que los servicios de salud, de oportunidades para la educación, etc.

Así, tenemos a nivel nacional, que hay regiones y comunidades que geográficamente se encuentran en áreas modernas y desarrolladas y otras, se ubican en regiones o lugares pobres y apartados.

Tenemos por ejemplo regiones o zonas como la tarahumara y lacandona, localizadas en los estados de Chihuahua y Chiapas respectivamente; la costa chica (comprendida en Guerrero y Oaxaca), el Valle del Mezquital en Hidalgo, las zonas áridas del norte del país, etc., en los que la vida transcurre aparentemente, ajena o antagónicamente al ritmo de las ciudades y la modernización. En contraste, tenemos regiones prósperas y grandes ciudades donde la vida transcurre al ritmo moderno; una vida económica de mercado, de diversificación de actividades productivas y de oportunidades crecientes para adquirir mayor bienestar: el estado de Jalisco, los estados del norte, el estado de Veracruz, el estado de Querétaro y el de México. Asimismo, se localizan lugares de desarrollo intermedio que para citar un ejemplo, señalamos el valle de Oaxaca.

#### 1,5. La sociedad marginada.

Si hemos dicho que las migraciones del campo a la ciudad o a regiones prósperas son resultado de la adaptación de la



población para resolver sus necesidades económicas y de bienestar, la pregunta que ha de hacerse es: ¿Por qué no se han resuelto las necesidades más urgentes de la mayoría de la población con el solo desplazamiento hacia lugares más prósperos?

El hecho es, que vivir en las ciudades no implica necesariamente que los inmigrantes obtengan un empleo del cual adquieran ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades.

Por el contrario, las migraciones generan dificultades a la sociedad en su conjunto, p. ej., el desempleo urbano, los asentamientos humanos no controlados, la carencia de servicios y viviendas, la insalubridad, falta de oportunidades para recreación; y con ello, aparece la criminalidad y la violencia.

Observamos así, que la expansión del sistema capitalista y el proceso de modernización, si bien lleva hacia un desarrollo, también genera un sector nuevo, la sociedad marginada.

Es muy probable que los tres millones de inmigrantes de origen rural de los que hablábamos, al menos los jefes de familia y las personas aportadores de ingresos, llegaron a las ciudades impreparados y sin especialización; es decir, con poca experiencia y habilidad para las ocupaciones de tipo urbano, enfrentándose a serios problemas de empleo en general (Cfr. Castells, M. 1973; pp.183-209).

Como consecuencia, para sobrevivir y satisfacer sus necesidades más urgentes, esta gente se dedicó a actividades de servicios diversos poco lucrativas.

Por lo mismo, dados los escasos recursos de esa gente, se han establecido en tugurios o barrios pobres de las metrópolis, padeciendo de inadecuadas condiciones de vida.

Según nos damos cuenta, las ciudades crean incentivos y espectativas a la población rural; ellos se desplazan a la ciudad con el propósito de obtener mayor participación y -beneficios del desarrollo social y económico; sin embargo, la mayor parte de los individuos no participarán de estos beneficios, ya que la velocidad del crecimiento industrial y económico en general, es inferior a la demanda de empleos.

Por sociedad marginada, nos queremos referir a un grupo de personas cuyos jefes de familia o aportadores de ingresos, están relativamente excluidos del mercado de trabajo del -sector moderno; en razón de la insuficiencia de sus ingresos, ellos y sus familias no tienen acceso adecuado ni suficiente al consumo de bienes y servicios, y en algunos casos, imposibilidad para satisfacer sus necesidades y condiciones de vida más urgentes: apropiadas condiciones de salud, adecuada nutrición, vivienda, etc.

Además, la sociedad marginada toma la forma de un fenómeno integral o global, como un círculo vicioso: esa gente no tiene oportunidades para desarrollar su fuerza productiva y cultural, no cuentan con organización ni ofrecen algún -producto útil para que sea asimilado o integrado en el mercado de bienes y servicios (Cfr. Quijano, 1973; pp.141-166).

#### 1.6. Dirección político-psicosocial del cambio.

El proceso de modernización implica una dirección valora -

tiva y/o ética que responde a su vez a un condicionamiento económico, político y social.

El cambio, la modernización que va surgiendo en el escenario mexicano, obedece al desarrollo capitalista; éste es un condicionamiento económico y político proveniente de intereses "hegemónicos", centralizados en los Estados Unidos, para preservar el sistema capitalista. El cambio hacia pautas modernas significa una influencia social y la penetración de la economía capitalista en nuestro país.

El condicionamiento político y económico, se mantiene y se reafirma señalando el hecho de que, un gobierno legítimo - está sujeto a supervisión y presiones para que preserve este tipo de intereses. Recuérdense, por ejemplo, las presiones políticas y económicas que sufrió Chile y que culminaron en el derrocamiento de su gobierno en 1973.

En resumen, es un hecho que el proceso de modernización ha conformado una sociedad plural, y que, en términos generales, ha ocasionado el beneficio económico y social de unos pocos y deterioro de las condiciones de vida para la mayoría de la población. Con el fenómeno de la modernización la mayoría de los individuos no tienen recursos, quedando marginados hasta que el propio sistema capitalista en expansión es capaz de asimilarlos.

1,7.      Resumen

El desarrollo de la Comunidad surge dentro de un contexto global de cambio económico y social en el que la agencia estatal es el dirigente político y económico de dicho cambio.

Como un método, programa y técnicas, se utiliza para que los habitantes de una comunidad transformen y mejoren sus condiciones de vida.

La participación y la organización de los individuos y grupos, surgen dentro de un proceso democrático que les permite ser -- autores, actores y beneficiarios de los trabajos que emprenden.

Como proceso educativo, instrumento de la transformación del medio material y social, el desarrollo de la comunidad proporciona el crecimiento y desarrollo integral del individuo, incorporándolo a la vida productiva y cultural de la sociedad.

En breve, el desarrollo de la comunidad en un proceso de cambio, un método de participación organizada y democrática, que tiende a proporcionar al individuo su significado productivo - integrándolo a la sociedad.

**2. LA INSTITUCION DIF Y SU METODO DE TRABAJO  
PARA EL DESARROLLO DE COMUNIDADES.**

2. LA INSTITUCION DIF Y SU METODO DE TRABAJO PARA  
EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.

2,1. El Sistema DIF.

2,1,1. Objetivos

2,1,2. Programas.

2,1,3. Objetivos Principales de los Programas.

2,2. Estructura Orgánica.

2,3. La Red Móvil Nacional.

2,3.1. Objetivo.

2,3.2. Políticas.

2,3,3. Funciones Relevantes de la Promotora en la Comunidad.

2,4. Estructura Programática.

## 2. LA INSTITUCION DIF Y SU METODO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE COMUNIDADES.

A continuación nuestro análisis se centrará en describir la organización elemental del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, y la relación que guardan los siguientes subsistemas: 1) La Dirección de Coordinación, 2) La Subdirección de Desarrollo de la Comunidad en el Medio Rural, y 3) La Red Móvil Nacional de Promotoras Rurales de Desarrollo.

### 2.1. El Sistema DIF.

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, se constituyó como tal el 13 de enero de 1977, habiendo fusionado bajo una misma administración las actividades de dos organismos que funcionaron en la administración presidencial 1970-76; El Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia (IMPI) y la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMAN).

Con base en la tradición y propósitos que tenían estos organismos, fue creado el DIF, con los siguientes:

#### 2.1.1. "Objetivos.

- I. Promover en el país el bienestar social.
- II. Promover el Desarrollo de la Comunidad y el bienestar familiar.
- III. Apoyar y fomentar la nutrición y las acciones de medicina preventiva dirigidos a los lactantes y en general a la infancia, así como a las madres gestantes.

- IV. Fomentar la educación para la integración social a través de la enseñanza preescolar y extraescolar.
- V. Fomentar el sano crecimiento físico y mental de la niñez y la formación de su conciencia crítica.
- VI. Investigar la problemática del niño, la madre y la familia, a fin de proponer las soluciones adecuadas.
- VII. Establecer y operar de manera complementaria hospitales, unidades de investigación y docencia y centros relacionados con el bienestar social.
- VIII. Fomentar y en su caso proporcionar servicios asistenciales a los menores en estado de abandono.
- IX. Prestar organizada y permanentemente servicios de asistencia jurídica a los menores y a las familias, para la atención de los asuntos compatibles con los objetivos del sistema,
- X. Fomentar la formación y la capacitación de grupos de promotores sociales voluntarios y coordinar sus acciones para su participación organizada, tanto en los programas del sistema como en otros afines.
- XI. La coordinación con otras instituciones afines cuyo objetivo sea la obtención del bienestar social" (Decreto Constitutivo DIF; 1967; pp.2-3).

## 2.1.2. Programas.

A fin de cumplir con sus objetivos, el DIF desarrolla los siguientes programas:

- . Medicina Preventiva y Nutrición.
- . Educación.
- . Promoción Social.
- . Desarrollo de la Comunidad.
- . Alimentación.
- . Asistencia Jurídica.



Es necesario hacer notar que el programa de Asistencia Jurídica, establecido como tal en Septiembre de 1981, no es desarrollado aún por las promotoras de desarrollo rural del DIF.

### 2,1,3. Objetivos Principales de los Programas.

El Programa de Medicina Preventiva y Nutrición tiene como objetivo principal, promover la higiene familiar y colectiva; promover la salud Materno-Infantil, la dieta del niño en los primeros años de vida y en las madres gestantes y lactantes. Se promueven acciones encaminadas a promover la salud y prevenir las enfermedades en la familia y en especial en los niños.

El programa de Educación, tiene el objetivo de incorporar a la población de zonas marginadas en acciones tendientes a crear y promover el interés por el aprendizaje y la superación individual y colectiva a través de la promoción de círculos de atención preescolar al aire libre alfabetización y enseñanza abierta, también promueve eventos culturales y cívico-deportivos, actividades de recreación y convivencias comunitarias.

El Programa de Promoción Social propicia cambios benéficos en la comunidad para que en forma organizada e informada se participe en acciones que amplían las perspectivas de mejoramiento e integración a la sociedad. En este programa se desarrollan acciones como las pláticas de paternidad responsable, la orientación para el aprovechamiento de los recursos de la comunidad, la regulación civil de la familia y las uniones matrimoniales.

El programa de Desarrollo de la Comunidad propicia la parti

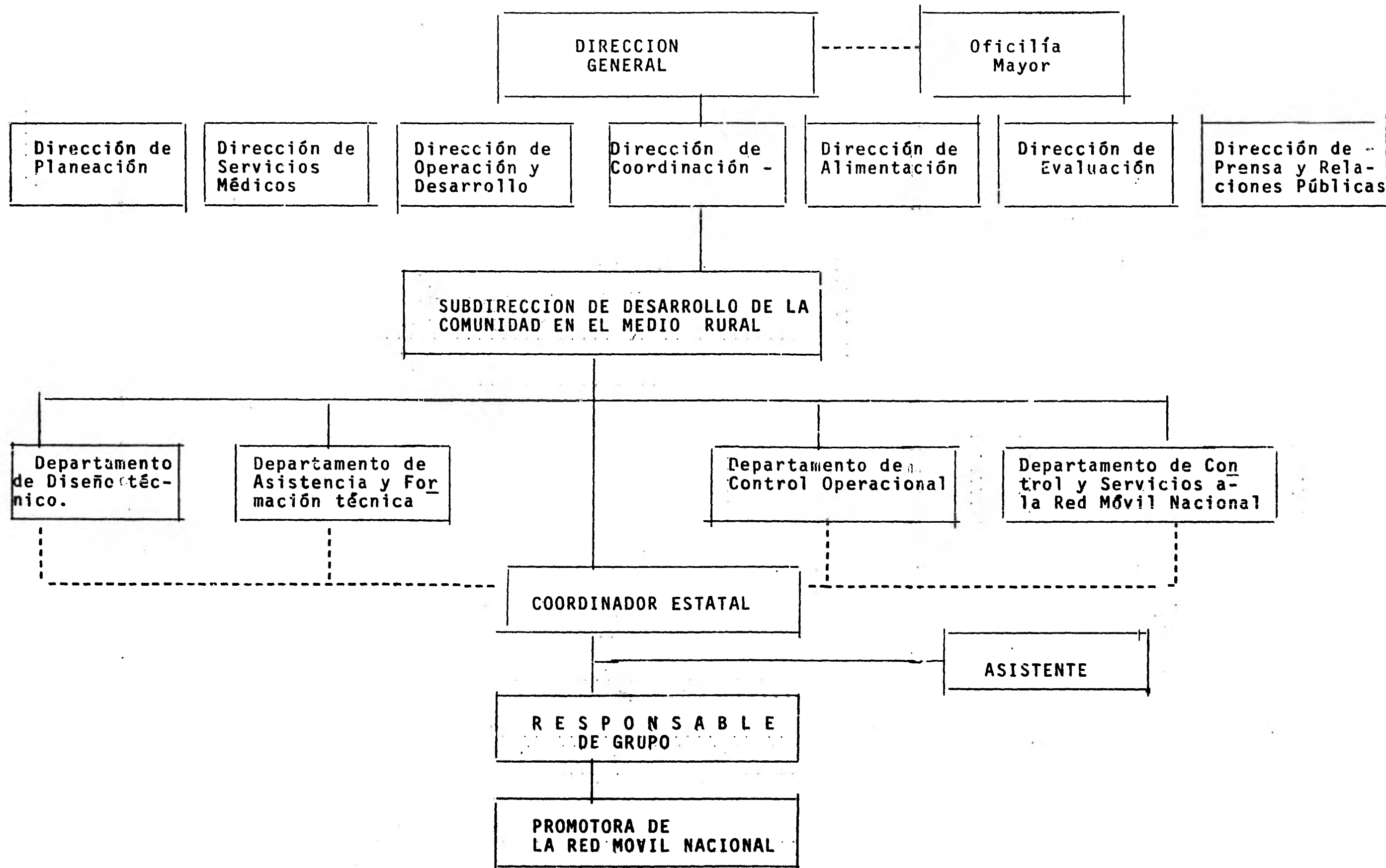
cipación organizada de la población que lo requiere, en acciones del mejoramiento de la comunidad que incluye el cuidado y mantenimiento de la vivienda, el arreglo de los caminos, la construcción y arreglo de plazas públicas, aulas, etc.

El programa de Alimentación pretende mejorar la nutrición familiar, a través de la planeación, promoción, organización de actividades de carácter alimentario. Este tipo de acciones también implican la educación para la creación de nuevos hábitos alimenticios.

2,2. Estructura Orgánica.  
(página siguiente)

2,3. Red Móvil Nacional.

La Red Móvil tiene su origen como organización en el año de 1972, cuando en el mes de octubre el Instituto Nacional de Protección a la Infancia (INPI), en coordinación con las secretarías -estatales- de Acción Juvenil de las Comunidades Agrarias de la Confederación Nacional Campesina (CNC), seleccionaron a 1000 mujeres campesinas, originarias de pequeñas comunidades rurales (1,500 habitantes, o menos) a quienes se les capacitó durante 2 semanas, nombrándolas promotoras "A" y asignándoles la función de recorrer comunidades rurales, semejantes a las suyas, para impartir pláticas de nutrición y realizando demostraciones prácticas, atendiendo los problemas generados por la desnutrición, particularmente la infantil, en el medio rural. En este punto, es necesario destacar que esta labor se realizó de manera voluntaria, es decir, sin obtener remuneración alguna por este servicio.



Para realizar su labor, el INPI les proporcionaba un rotafolio conteniendo los mensajes nutricionales, una olla, un machacador, coladera, cuchara, plato, etc., con los cuales se realizaban las demostraciones. Permanecían un día en cada comunidad, hasta recorrer la mayoría de las pequeñas comunidades del estado visitado.

En 1973, se tenía 7 redes regionales organizadas y funcionando de acuerdo a lo anteriormente dicho. En este año, al trabajo de impartir pláticas de nutrición, se había aumentado el transmitir mensajes complementarios sobre salud, higiene, capacitación a parteras empíricas y organización de algunas actividades productivas, según lo permitieran los recursos y organización de determinada comunidad.

En este mismo año, 1973, las promotoras voluntarias de la Red Móvil prolongaron su estancia en cada comunidad a 5 días, recibiendo la pareja asesora de 2 trabajadoras sociales que las visitaban periódicamente. Para gastos de transportación y alimentación, a las promotoras se les asignó \$600.00 mensuales. En cuanto a esto último, el investigador considera que estos pagos son insuficientes e injustos, reveladores del "sistema" de la distribución del ingreso en nuestro medio.

En 1975, en el mes de octubre las promotoras denominadas voluntarias cambian su categoría por la de promotoras rurales de desarrollo y se les asigna un sueldo regular, cambiando la organización de las 7 regiones a 31 redes móviles, una por cada estado de la república.

En 1977, el Departamento de Orientación Familiar, el organismo central ubicado en México, D.F., que regulaba administr

trativa y técnicamente la actividad de la Red Móvil Nacional, sufre una transformación al organizarse ya no como Departamento sino a nivel de Subdirección.

En 1978, en el mes de mayo, en coordinación con el Programa Integral de Desarrollo Rural (PIDER, programa del gobierno federal), se apoyan financiera y administrativamente las actividades de la Red Móvil Nacional con la duplicación del personal y la creación de zonas específicas de actuación de las nuevas promotoras.

De este último año, la Red Móvil Nacional queda integrada con un total de 2,622 personas distribuidas de la siguiente manera:

<u>P e r s o n a l</u>	<u>R.M.Tradicional</u>	<u>R.M.Zonas PIDER</u>
Coordinadores	31	
Asistentes	31	34
Responsables de Grupo	123	111
Promotoras	1,114	1,071
Secretarías	31	5
Choferes	31	32
Auxiliares Administrativos		5
Contadores		3
Subtotal:	<u>1,361</u>	<u>1,261</u>
T O T A L :		<u><u>2,622</u></u>

Como se explica en la introducción, el crecimiento cuantitativo de los elementos de la Red Móvil, se debió a la trascendencia positiva de la labor de las promotoras y razón por la cual, surgió la necesidad de optimizar sus procedimientos de trabajo, objetivo del presente estudio.

### 2,3,1. Objetivo.

Promover con la participación activa y organizada de los habitantes del medio rural, el desarrollo comunitario.

### 2,3,2. Políticas.

- La Red Móvil Nacional participará en todas las actividades o acciones que programe el Sistema Nacional para el medio rural, y sin descuidar sus funciones, podrá apoyar los programas estatales considerados en la estructura programática nacional.
- Se atenderán las localidades rurales con una población hasta de 1,500 habitantes que carezcan de servicios públicos básicos.
- La estancia de las promotoras en la comunidad a operar, no será menor de dos ni mayor de cuatro meses.
- En las comunidades seleccionadas por el Sistema Estatal, las actividades de desarrollo comunitario estarán a cargo de un mínimo de dos promotoras de la Red Móvil.
- El Sistema Nacional enviará a los Sistemas Estatales los fondos suficientes para cubrir el pago de sueldos y gastos de operación al personal de la Red Móvil Nacional en la entidad.

### 2,3,3. Funciones Relevantes de la Promotora en la Comunidad.

- Dar a conocer a los habitantes de la comunidad los programas básicos del Sistema Nacional, difundiendo los -

beneficios de sus acciones concretas.

- Convocar a asambleas comunales para lograr la participación de los miembros de la comunidad en las acciones prioritarias o sentidas por la misma.
- Aplicar la cédula única de investigación.
- Detectar a través de la investigación, la problemática comunitaria.
- Convocar a reuniones para informar, invitar y motivar a los miembros de la comunidad a participar activamente en la solución de los problemas que afectan a la comunidad.
- Efectuar coordinación con las autoridades locales para lograr su apoyo en el desempeño de las acciones programadas.
- Detectar líderes de la comunidad para obtener su apoyo.
- Integrar a los miembros de la comunidad en comisiones de trabajo.
- Preparar y adiestrar a las comisiones de trabajo.
- Formar o fortalecer la organización comunitaria para ejecutar las actividades a corto, mediano y largo plazo a realizar en la comunidad. ^
- Brindar apoyo técnico y operativo a los miembros de la comunidad en la planeación y ejecución de actividades

a realizar a corto, mediano y largo plazo.

- Llevar adecuada y oportunamente la documentación requerida por la Subdirección de Desarrollo de la Comunidad en el Medio Rural.

#### 2,4. Estructura Programática.

Las acciones concretas realizadas por las promotoras como - dirigentes y organizadoras son:

##### Medicina Preventiva y Nutrición.

Pláticas de medicina preventiva.  
 Pláticas de sensibilización para la inmunización.  
 Pláticas para primeros auxilios.  
 Pláticas para orientación higiénica comunitaria.  
 Pláticas sobre salud Materno-Infantil.

##### Educación.

Promoción para la formación de grupos de atención preescolar.  
 Promoción para la secundaria abierta.  
 Promoción para la alfabetización.  
 Promoción para la primaria abierta.  
 Promoción para la formación de grupos deportivos.  
 Promoción para la formación de grupos artísticos y/o culturales.  
 Presentación de grupos artísticos y/o culturales.  
 Conmemoración de fechas históricas.  
 Conmemoraciones tradicionales.  
 Convivencias comunales.  
 Convivencias familiares.



### Promoción Social.

Paternidad responsable.

Visitas domiciliarias de promotoras.

Difusión de los programas nacionales e institucionales para la familia y la niñez.

Asesoría y capacitación a Comités y Subcomités Municipales.

Promoción para la regularización del estado civil.

Coordinación con instituciones públicas.

Canalizaciones externas.

### Desarrollo de la Comunidad.

Promoción para la construcción de letrinas.

Promoción para la eliminación de basura.

Promoción para la siembra y cuidado de árboles.

Promoción para la limpieza de lugares públicos.

Promoción para la vigilancia y cuidado del agua potable.

Promoción para la construcción y reparación del mobiliario escolar.

Promoción para la limpieza y conservación de manantiales, pozos, norias y jagüeyes.

Promoción para el arreglo de plazas y calles..

Promoción para el mejoramiento de la vivienda.

Promoción para el arreglo de veredas y caminos.

Promoción para el mejoramiento de lugares públicos.

Promoción para el encalamiento y arreglo de fachadas.

Promoción para el control de plagas en el campo.

Promoción para el arreglo de bordos que eviten la erosión.

Promoción para el desecamiento de charcas.

Promoción de servicios públicos.

Pláticas para el aprovechamiento de los recursos de la comunidad.

Formación de comisiones de trabajo.

Promoción para las actividades productivas, familiares y ar  
tesanales.

Reuniones comunales.

Asambleas comunales.

### Alimentación.

Promoción de especies menores.

Promoción de huertos familiares hortícolas.

Promoción para el consumo de alimentos DIF.

Capacitación nutricional a la población.

**3. PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA.**

- 3. Planteamiento y Fundamentación del Problema
  - 3,1 Planteamiento previo
    - 3,1,1. Dificultades en la Red Móvil Nacional.
  - 3,2. Fundamentación.
    - 3,2,1. Sobre políticas.
    - 3,2,2. Sobre organización.
    - 3,2,3. Sobre procedimientos.
    - 3,2,4. Sobre relaciones interpersonales.
    - 3,2,5. Sobre dirección.
  - 3,3. Resumen del planteamiento.
  - 3,4. Objetivos
- 3. Planteamiento y fundamentación del problema.
  - 3,1. Planteamiento previo

### 3. PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA.

#### 3.1. Planteamiento previo.

A fin de aumentar la efectividad y eficiencia de la Red Móvil del DIF, se encargó a 10 personas de la Subdirección de Desarrollo de la Comunidad en el Medio Rural, analizar la labor de las promotoras: sus problemas, fallas, realizaciones y, en general, discutir y criticar su actuación.

En diez sesiones, se revisaron las funciones y organización de la Subdirección de Desarrollo de la Comunidad en el Medio Rural; sus problemas tanto administrativos como técnicos y, desde luego, el aspecto operativo en las comunidades, a cargo directamente de las promotoras y demás personal que forma la Red (Cfr. - sección 2).

Durante estas sesiones de revisión y crítica, se detectaron los primeros problemas relevantes del método y procedimiento seguido por las promotoras, para el desarrollo de las comunidades. Recordemos que las fases de este método son:

- . Investigación y diagnóstico.
- . Programación.
- . Organización y ejecución.
- . Evaluación.
- . Supervisión y seguimiento.

#### 3.1.1. Dificultades en la Red Móvil Nacional.

Se señalaron como dificultades: la impuntualidad en la elaboración y entrega de informes mensuales, por parte de las promotoras; se aclaró que los Coordinadores Estatales, consecuentemente, no pre-

sentaban sus informes a tiempo en las oficinas centrales en México, D. F.

De la misma manera se detectó que la impuntualidad en la entrega de informes, se debía a que la supervisión y asesoría sobre el trabajo en comunidad se realizaba sin un procedimiento establecido y con serias deficiencias en el trato hacia el personal, y que sin este tipo de dirección y control se propiciaban las fallas y el incumplimiento.

Otros problemas detectados, fueron los de la dificultad que el personal tenía para la realización de la obtención de datos de la comunidad y la elaboración del programa de actividades. La dificultad en esta etapa era que la papelería o documentos utilizados para escribir el programa y los datos de investigación, no se suministraban a tiempo y en la cantidad apropiada, o si el documento que se proporcionaba, era el indicado para la fase del procedimiento en que estaba actuando la promotora.

En este punto, fueron marcadamente percibidas nuestras limitaciones respecto a la forma en que se comprendían los deberes y tareas del trabajo de las promotoras; admitimos que no se captaban el significado y propósito que tenían las acciones que se llevaban a cabo en la comunidad. Mayor dificultad era que las promotoras asimilaban la descripción de su puesto, sus deberes y responsabilidades, tareas, manejo de materiales, etc., ya que no se contaba con manuales suficientemente explícitos sobre dichas actividades.

Se detectaron problemas de tipo humano, es decir, de interrelación con los Coordinadores Estatales, quienes en el último año manifestaban su inconformidad con las demandas hechas sobre el trabajo por parte de las oficinas centrales; sobre la entrega de los informes y otros documentos de tipo administrativo, incluyendo las comprobaciones de los pagos a promotoras, lo que generaba nuevos problemas que rebasaban los procedimientos de trabajo.

Esto indicaba que el origen de los problemas, de procedimiento y humanos se creaban a causa del desconocimiento de políticas organizacionales y procedimientos, hasta entonces, inadecuadamente definidos.

En opinión de los Coordinadores, los funcionarios de las oficinas centrales perdían respetabilidad a causa de que se dudaba de su capacidad de organización y eficacia para administrar los servicios que debían proporcionarse a promotoras y Coordinadores.

Esta situación de resistencia y falta de cooperación se repetía cada vez que algunos funcionarios viajaban a los estados o cuando los Coordinadores acudían a oficinas centrales. La magnitud y frecuencia de la situación preocupaba a los dirigentes de oficinas centrales pues éstas repercutían inclusive en el trabajo en las comunidades.

En las comunidades, otro tipo de dificultades detectadas eran:

- a) la desfavorable percepción que se tenía de las - promotoras por parte de la gente, considerándola no apta para desempeñar sus funciones, y
- b) la promotora al llegar a la comunidad no creaba expectativas favorables a los habitantes sobre los trabajos, de tal manera que fuera aceptada y seguida.

Hasta cierto punto se les consideraba como una molestia, "una carga más", según los propios comentarios. Se consideraba también que su presencia era impuesta a los habitantes.

A manera de hipótesis, se plantearon los siguientes puntos como causas sobresalientes del funcionamiento deficiente de la Red Móvil y en cierta forma, de su organismo de apoyo:

- a. Desconocimiento de políticas organizacionales.
- b. Procedimientos administrativos insuficientemente asimilados y difundidos.
- c. Interrelaciones personales conflictivas.
- d. Fallas en el procedimiento o método de trabajo - en la comunidad.
- e. Imagen desfavorable de la Promotora en la comunidad.

### 3,2. Fundamentación.

A continuación hacemos referencia a lo que dicen - los autores sobre la importancia que tienen las políticas administrativas para las organizaciones. De la misma manera, haremos referencia sobre lo que la



teoría de la organización, señala respecto a la definición apropiada de procedimientos administrativos y su efecto en las relaciones de grupos y personas dentro de una organización.

Con las citas intentamos también fundamentar las hipótesis de nuestro estudio.

### 3,2,1. Sobre políticas.

"... si bien los objetivos determinan qué se debe hacer, las políticas explican cómo debe hacerse; guían las acciones que son necesarias para lograr los objetivos. Las políticas cuidadosamente desarrolladas son vitales para la administración de personal porque si las actividades no están formuladas con propiedad y convenientes en términos de las prácticas, esta situación puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales y frustración; pueden ser causa de descontento entre los empleados y de problemas para la organización..." (Chudren;1977; pp.40 y 95).

### 3,2.2. Sobre organización.

El término puede emplearse para referirse al proceso por el cual se establece una estructura formal. En este sentido organización se define como ...

"el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar

en la forma más eficiente para lograr los objetivos" (Ib., p.61).

"Solo con una gerencia efectiva puede una organización desarrollar objetivos reales, así como la estructura requerida para lograrlos (...)

"Si bien la organización representa el mecanismo mediante el cual los individuos pueden alcanzar los objetivos cooperativamente, es la gerencia y los programas que proporcionan lo que hace que este mecanismo pueda ser desarrollado, operado y controlado" (Ib., p. 88).

"El éxito con el cual el sistema de la organización puede alcanzar sus objetivos, depende en gran parte del sistema gerencial ; a la inversa, el sistema gerencial requiere un sistema de organización efectivo. Por lo tanto, la administración de personal queda facilitada por la buena organización que establece las bases para su funcionamiento. A su vez, la buena organización es el resultado de planear, organizar y controlar, lo que hace que la estructura de la organización sea ajustada y mantenida de acuerdo con las necesidades cambiantes". (Ib., p. 92).

### 3,2,3. Sobre procedimientos.

"Inevitablemente, es el empleado quien determina, hasta cierto grado, cómo debe desempeñar sus tareas y quién hará que ésta sea lo que es. Si embargo, debe existir cierta forma de control que ayude a

asegurar que el empleado no cambie los procedimientos demasiado radicalmente de la estructura que ha sido establecida. Pueden establecerse controles - preparando un escrito que los enuncie" (Ib. p.-47).

"Los procedimientos le indican al individuo lo que debe hacer en diversas circunstancias del empleo - particular, y cómo los demás -superiores, iguales y subordinados-, deben conducirse en relación con la posición de él. Decir que las personas conocen los procedimientos significa que cada uno de ellos percibe correctamente su papel y el papel del otro. Es importante el conocimiento de los procedimientos para alcanzar conjuntamente las metas y objetivos de la organización" (Hersey y Blanchard, 1972; p.111).

"Uno de los medios más importantes de comunicación con el empleado es la descripción del trabajo. Enumera en detalle los deberes que se espera que desempeñen los empleados, el equipo que usarán y otras - importantes informaciones necesarias para su éxito en el trabajo. Los manuales de procedimientos de - operación y las reglas y reglamentos se ponen a menudo a disponibilidad de los empleados con objeto - que pueda alcanzarse un grado razonable de uniformidad, eficiencia y seguridad" (Op. Cit., 1977; p.318).

#### 3,2,4. Sobre relaciones interpersonales.

"... el aspecto más importante sobre la eficacia, - es su relación con la organización entera; la eficacia de toda la organización durante un período de -

tiempo. Rensis Lickert identifica tres variables -causales, interventoras y de rendimiento-, que son útiles para tratar la eficacia durante un período -de tiempo. (...)

"Las variables causales se refieren a aquellos factores que influyen en el curso de los acontecimientos dentro de la organización y sus resultados y lo gros. Estas variables, son aquellas variables inde pendientes que pueden ser alteradas o cambiadas por la organización y su administración, y no variables que están más allá del control de la organización, como las condiciones generales de negocios. Las es trategias directivas, las habilidades y comportamien to, las decisiones administrativas, las políticas y estructura de la organización, son ejemplos de va -riables causales".

"Las estrategias directivas, las habilidades y conducta y otras variables causales afectan a los re -cursos humanos o variables interventoras en una organización. De acuerdo a Lickert, las variables in terventoras representan la actual condición del es -tado interno de una organización y reflejan su habi lidad, lealtad, compromiso hacia los objetivos, mo tivaciones, comunicaciones, toma de decisiones y ca pacidad para la interacción efectiva".

"Las variables de rendimiento, son las variables de pendientes que reflejan los logros de la organiza -ción...: utilidades brutas, ... el rendimiento de un grupo en la tarea asignada, producción máxima u otros criterios similares".

"Nos podemos dar cuenta de la relación entre estas tres clases de variables como estímulo (variables causales), actuando sobre las personas (variables interventoras), y creando ciertas respuestas (variables de rendimiento), como se ilustra en la figura.

Relación entre variables causales, interventoras y de rendimiento.

Variables Causales	Variables Interventoras	Variables de Rendimiento
Estilo de dirección. Estrategias administrativas. Estructura organizacional. Objetivos organizacionales. Tecnología, etc.  →	Percepciones. Expectativas. Conceptos de rol. Actitudes. Tradición del grupo de trabajo. Valores y metas. Fuerzas motivacionales. Conducta, etc.  →	Producción. Costos. Sueldos. Relaciones obrero patronales. Rotación, etc.

(Según R. Lickert, citado en Hersey y Blanchard; 1972; p.97)

"El nivel o condición de las variables interventoras se producen principalmente por las variables causales, y en su momento, tienen influencia sobre las variables de rendimiento. Los intentos de los miembros de una organización para mejorar las variables interventoras dirigiendo sus esfuerzos a alterar estas variables directamente, serán generalmente mucho menos exitosos, que los esfuerzos dirigidos a alterarlos a través de modificar las variables causales. De igual forma, los esfuerzos para mejorar las variables de rendimiento serán generalmente menos efectivos que cambiar las variables causales. (...)

"Las variables interventoras se relacionan con la construcción y el desarrollo de la organización y tienden a ser una meta a largo plazo. (...)

"Los estudios de Lickert indican, que reconstruir las variables interventoras de un grupo en una pequeña organización puede durar de uno a tres años, y en una gran organización, alargarse hasta siete años". (R. Lickert, citado en Blanchard y Hersey; 1972; pp.95-98).

### 3,2,5. Sobre dirección.

"Según un modelo de contingencia de la dirección, elaborado por E. Fiedler, hay tres variables situacionales principales que parecen determinar si una situación dada es favorable o desfavorable para un dirigente: 1) sus relaciones personales con los miembros de su grupo (relaciones dirigente-miembros); 2) el grado de estructura en la tarea que se la ha

asignado al grupo para su ejecución (estructura de la tarea); y 3) el poder y la autoridad que le da su posición (poder de posición). (...)

"Fiedler define el aspecto favorable de una situación como 'el grado en que una situación permite al dirigente ejercer su influencia sobre el grupo'. (...)

"La situación más favorable para que un dirigente influya en su grupo: será aquella en que es estimado por los miembros (buenas relaciones dirigente-miembro), tienen una posición fuerte (gran poder de posición) y está dirigiendo un trabajo bien definido (fuerte estructura de la tarea): por ejemplo, un general que goza de estimación inspeccionando un campo militar. Por otro lado, la situación más desfavorable es aquella en que el dirigente no es estimado, tiene poco poder de posición y se enfrenta a un trabajo no estructurado: un presidente impopular de un comité voluntario recolector de fondos para un hospital". (Hersey, Blanchard; 1972; pp.80-81).

### 3,3. Resumen del planteamiento.

Resumiendo los puntos antes citados por los autores, en relación con nuestro estudio particular, los orientamos en este sentido:

La falta de procedimientos definidos y las políticas escasamente asimiladas por el personal de la Red Móvil, han provocado una situación de confusión, fallas, omisiones, incumplimiento, y en general, ineficiencia organizacional para lograr tareas y objetivos concretos. Paralelamente, los conflictos interpersonales se presentan constantemente.

De acuerdo con Lickert, se considera que una sólida determinación de los objetivos organizacionales, sus políticas, métodos y procedimientos, lo mismo que la estructura de la organización, determinan la forma en que el trabajo se desempeña.

El cuidadoso detalle que se proporcione al diseño de políticas y procedimientos, guiarán acciones claras; facilitan la interacción de los grupos y personas de la organización; y lo que es sumamente importante, evitan la confusión, frustración y los conflictos interpersonales.

Si como en nuestro caso, los diferentes grupos y/o personas interpretan en una forma tergiversada los procedimientos establecidos, las políticas que se deben considerar, y ejecutan sus tareas de acuerdo a criterios propios, como consecuencia natural, se entra en conflictos con otro sector o grupo, que



tienen señalados y esperan otros resultados,

En cuanto a la Red Móvil, era claro que muchas omisiones y desviaciones del trabajo que se tenía previsto, se efectuaba con error debido a la falta de conocimiento -falta de difusión- y falta de claridad o apego a la realidad de los reglamentos y procedimientos de nuestra organización.

Este análisis previo explicaba claramente que se -tuvieran resultados insatisfactorios y que se cumpliera en bajo grado con la meta u objetivo de organizar a la comunidad mediante la acción de la promotora y sus 'métodos'.

El análisis explicaba también, según las aseveraciones de Lickert, que antes del momento de obtener -nuestros primeros datos, sólo conocíamos nuestros -resultados o variables de rendimiento como organización, que en términos de eficacia, eran insatisfactorios y limitados, y pasábamos por un proceso de descubrimiento de variables causales y sus efectos en nuestro personal (variables interventoras).

Las reflexiones y las intuiciones nos llevaban al -deseo de intervenir, modificando nuestros procedimientos, validar las políticas y difundirlas intensamente y efectivamente; deseábamos innovar y diseñar -otras estrategias para la ejecución del trabajo en comunidad, todo aquello con la intención de mejorar y ser óptimamente efectivos como organización,

Siguiendo lo dicho por McGuigan, "el enunciado real

de la investigación debe ser conciso, planteado sin ambigüedad, de preferencia en forma de pregunta. Al enunciar un problema de pregunta se implica que ésta puede ser contestada sin ambigüedad en forma negativa o positiva. Si la pregunta no puede ser contestada así, en general podemos decir que la investigación no debería llevarse a cabo". (McGuigan; 1980; p.85).

Formulamos nuestra pregunta problema:

¿Cómo están trabajando las promotoras rurales del DIF?, ¿Se puede mejorar el procedimiento que han seguido para promover programas y acciones de bienestar en la comunidad?, ¿Qué se puede hacer institucionalmente para que trabajen con mayor eficacia?

También formulamos una hipótesis general que una vez analizados los datos tendríamos que revisar:

Si las promotoras cuentan con un procedimiento de trabajo claramente estructurado o definido, de tal manera que puedan seguir paso a paso una metodología de trabajo, entonces su efectividad y resultados que obtengan en la promoción y ejecución de sus acciones con los habitantes de la comunidad, mejorarán sustancialmente.

### 3,4. Objetivos.

Los objetivos que se fijaron para este trabajo fueron los siguientes:

- a) Detectar la problemática que enfrenta la promotora durante la ejecución de programas y acciones, asignados por el DIF.
- b) Detectar las desviaciones de los procedimientos establecidos, señalando sus posibles causas.
- c) Modificar y/o diseñar nuevas estrategias de acción.
- d) Dar a conocer al personal de la institución la dinámica del trabajo comunitario.

Con base en estos objetivos se decidió realizar un estudio de campo, cuyo diseño describimos en el capítulo siguiente.

#### **4. DISEÑO SELECCIONADO PARA REALIZAR LA INVESTIGACION**

#### 4. DISEÑO SELECCIONADO PARA REALIZAR LA INVESTIGACION.

- 4,1. ¿ Por qué un estudio de campo ?
- 4,2. Estudio descriptivo.
- 4,3. Estudio aplicado.
- 4,4. Muestra utilizada.
- 4,5. Gufa de observación.
- 4,6. Los observadores de campo y su tarea.
- 4,7. Tratamiento de los datos.

#### 4. DISEÑO SELECCIONADO PARA REALIZAR LA INVESTIGACION.

Se eligió realizar una investigación del siguiente tipo: de campo descriptiva y aplicada.

En las secciones 4, 1.; 4, 2.; y 4, 3., se expondrán los fundamentos y utilidad que tiene este tipo de diseño y la relación -- que guarda con los objetivos del estudio.

En la sección 4,4., se explica cómo se eligió la muestra que complementa el diseño de esta investigación, que se denomina no probabilística, intencional y de cuota.

En la sección 4, 5., se describe el criterio utilizado para la - elaboración del instrumento del estudio, mediante el cual se obtuvieron los datos en las comunidades.

En la sección 4, 6., se explica el procedimiento que se siguió - para habilitar y capacitar a los observadores de campo sobre la - entrevista no estandarizada, que complementará el uso de la gufa - de observación.

Por último, en la sección 4, 7., explicamos cómo hemos organiza - do los datos que aparecen en el capítulo 5 y por qué se hizo de - esta manera, de acuerdo al diseño y objetivos de la investigación.

4,1. ¿Por qué un estudio de campo?.

Aún cuando en nuestra organización se tenía el interés por mejo - rar su situación, quedaba por resolver mediante qué forma llegaría - mos a plantear correcciones y cambios, pues requeríamos de mayor - información y familiarizarnos suficientemente con los problemas de la Red Móvil Nacional.

Se quería profundizar e investigar más allá de los problemas apa - rentes y síntomas o dificultades superficiales sobre el trabajo en comunidad.

Se decidió finalmente realizar una observación directa sobre la ejecución del trabajo de la promotora en la comunidad y así obtener datos sobre las principales dimensiones de sus dificultades.

Se optó por realizar un estudio de campo, con el propósito de obtener información confiable en base a la cual pudiéramos reformular los problemas y cambiar su situación.

El estudio de campo "en la forma que se usa típicamente, -- proporciona el tipo de ayuda profesional en la evaluación -- que suelen necesitar los gerentes y los supervisores. Deriva su nombre del hecho de que un representante del departamento de personal sale al 'campo', esto es, abandona su escritorio y va al lugar de trabajo para obtener información acerca de los empleados individuales. El técnico de personal observará detalladamente el desempeño de cada empleado, y luego regresará a su oficina a preparar los informes de la evaluación". (Chudren y Sherman 1977; p.250).

"... la investigación de campo trata de estudiar una única comunidad o un único grupo en términos de su estructura social; es decir, las interrelaciones de las partes de la estructura y de la interacción social que se produce (...)

"... intenta observar la interacción social o investigar detenidamente las percepciones y actitudes recíprocas de las personas que desempeñan roles interdependientes. De esta manera el estudio de campo proporcionará una imagen más detallada y más natural de las interrelaciones sociales del grupo. (Festinger; Katz 1972; p.68)

"El diseño de encuesta más familiar y simple es la sección única transversal no ponderada. Se efectúa una única vez en cada investigación y es el método preferido para determinar las características de una población en un momento particular. (Ibid. p.37)

#### 4,2. Estudio Descriptivo.

"La dimensión más importante a lo largo de la cual pueden variar los estudios de campo es el grado de medición que representan, - que va desde el extremo de la descripción antropológica interpretativa de una sociedad primitiva hasta la investigación que emplee la cuantificación estandarizada de los datos recogidos - en forma de escalas de observación para registrar la conducta y de escalas de actitudes para la medición de sentimientos y creencias. (Ibid., p.70)

"Por otra parte, el procedimiento antropológico solo representa el primer paso de la ciencia, pues sus ricas interpretaciones - no se basan en relaciones establecidas en forma cuantitativa. - Se trata de inferencias que representan un tipo global de juicio o se basan en lo que el investigador considera como sus observaciones más fundamentales. (...)

"Sólo cuando se logra un nivel de estandarización de las especificaciones relativas a los datos se pueden apreciar en qué medida los descubrimientos registrados son verdaderas generalizaciones". (Ibid., p.74)

#### 4,3. Estudio Aplicado.

Los hallazgos e interpretaciones pueden ser también valiosos para profesionales y dirigentes, particulares y de gobierno, que tiene responsabilidades de planificación, adoptar y tomar medidas que perfeccionen sus labores, su actividad social, sus servicios, etc.

Según Rensis Lickert y Ronald Lippitt, estos profesionales se hacen las preguntas: "estos hallazgos me ayudarán a realizar mi tarea en forma más inteligente o eficaz ? ¿qué han descubierto los científicos que pueda ayudarme ahora mismo ?" ( citado en Festinger y Katz 1972, p. 531).



### La investigación:

"... puede dar una perspectiva acerca de la forma en que la situación podría ser diferente o puede proporcionar información sobre cómo podemos actuar para cambiar la situación. - En todos los casos la aplicación requiere que quién se ocupe de esa forma interprete, planee y ejecute pasos específicos de acción en su propia situación. Ello requiere de pensamiento creador y realista acerca de 'que ocurriría si'. - Ayudar a formular hipótesis y planes correctivos en este -- punto es una difícil tarea que es posible que sea necesario desarrollar nuevas capacidades o técnicas". (Ibid., p.550).

"Evidentemente, el estudio de campo y la encuesta son procedimientos complementarios que pueden dar mejores resultados si se les combina. La utilización de ambos métodos tiene - dos ventajas importantes. Primero, obtendremos mayores conocimientos acerca del grado de generalidad de los descubrimientos del estudio de campo. Segundo, la encuesta y el estudio de campo proporcionan conocimientos que sirven para - plantear hipótesis, las que podrán verificarse en forma más apropiada mediante el uso de otro enfoque..., también puede precisarse la concepción de las variables y facilitarse su medición en forma que sea posible utilizar medidas de éstas variables en otra encuesta. ( Ibid., P.69).

#### 4.4. Muestra utilizada.

Para este estudio, originalmente se previó visitar una cuenta fija de 3 comunidades por cada una de las 31 entidades -

federativas. Por razones de carácter administrativo, los estados de Michoacán, Veracruz y Nuevo León, se descartaron antes de que se iniciara este estudio.

Formarón parte del análisis de los datos, 68 comunidades de-28 estados, interviniendo el coordinador estatal en la selección de las comunidades visitadas.

De este modo, técnicamente podemos definir a nuestra muestra como no probabilística, y una combinación entre cuota e in--tencional.

Las muestras intencionales "...son el producto de una selección de casos según el criterio de algún experto; por medio de esto se seleccionan algunos casos que resultan ser "típicos".

Estas muestras resultan de importancia en las etapas exploratorias de la investigación, sobre todo si se utilizan a estos casos como 'informantes clave' sobre situaciones específicas" (Cfr. Padua, J.; 1979; p.83).

Las muestras por cuotas son una especie de muestra estratificada en la que se eligen un cierto número de casos de cada categoría. (Cfr. cit. ant. pp65 y 83.).

En ambos casos, como muestra no probabilísticas "...no se congcen las probabilidades de cada individuo o elemento de ser incluidas en la muestra". (Ib. p.65).

Necesario es señalar, que nuestra muestra proporcionó suficiente información en base a la cual realizamos las modificaciones y correcciones al método seguido en la comunidad por las promotoras del DIF, tal como se prevía en nuestros objetivos. (ver las secciones 3, 4. y 4,3.).

Las comunidades visitadas y su localización se detallan en los anexos.

#### 4.5. Guía de Observación.

El instrumento utilizado para obtener la información requerida por nuestros objetivos, fué una guía de observación en la que se incluyeron 32 ítems que comprenden los principales aspectos relacionados con el trabajo de la promotora, que -- son cruciales para analizar y ponderar los problemas y dificultades que se le presentan al desarrollar su labor.

El diseño de la guía, estuvo a cargo de un grupo de 8 personas que conocen ampliamente cuáles son los aspectos relevantes del trabajo que desempeña la promotora, y en base a su experiencia fué validado el instrumento.

Como un intento adicional para aumentar el grado de confianza del instrumento, se realizó, después de la primera semana del trabajo de campo, una reunión para comentar con los observadores, el grado de utilidad y validez que había mostrado la guía. Como resultado de esta consulta, se dio el visto bueno para continuar utilizandola. No fué sino hasta el final del trabajo de campo que fué comprobado que los ítems de la guía repetían la información requerida. Sin embargo, fué un instrumento útil para el propósito del estudio.

Según habían señalado nuestros dirigentes, el hecho de realizar un estudio de campo era, para que se evaluara el desempeño del personal; deseaban conocer la cantidad y calidad del trabajo que hiciera cada promotora observada. El propósito-subsecuente de evaluar el trabajo y señalar su grado de desviación respecto a lo previsto, era tomar medidas correctivas; es decir, reconsiderar la funcionalidad de las políticas

y procedimientos establecidos y de esta manera proponer o ratificar ajustes, o la reestructuración de las etapas del trabajo. Se debía de calificar o estimar las relaciones -- que el personal mantiene con las autoridades, los líderes y el resto de la población y se debían de destacar los problemas, obstáculos, facilidades o apoyo proporcionado a las -- promotoras.

Se tendría que obtener información detallada sobre la forma de actuación de la promotora en determinada etapa del trabajo, analizando el material educativo al que recurriera al proporcionar alguna plática orientadora para la gente, o analizar el uso que diera a los documentos que maneja, requeridos institucionalmente, cédulas, programas, informes y -- otros.

Finalmente, debía observarse también qué requerimientos de apoyo (administrativos, didácticos, etc.), se tendrían que proporcionar al personal para que pudieran mejorar el desempeño de su trabajo. En esto último se incluía la detección de necesidades de capacitación en los casos que se considerara necesario.

Para resumir lo antes señalado, diremos que el criterio para la elaboración de la guía de observación se concretaba a tres áreas:

1. Observaciones sobre la forma de participación de la gente de la comunidad, las autoridades y otros líderes; colaboración del personal de otras instituciones con las promotoras.

2. Observaciones sobre la forma de actuación de --

la promotora respecto a las acciones que promueve y dirige; sobre el apoyo y aceptación con que cuenta; sobre sus condiciones de vida en la comunidad, seguridad e higiene.

3. Sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos que se han establecido.

Para mayor detalle veáse el modelo de la guía de observación en los anexos.

#### 4,6. Los Observadores de Campo y su tarea.

Los datos del estudio se recopilaron con la participación -- de 22 observadores, "reclutados" de entre el propio personal de SUBDECOMER. La mitad de ellos no tenían experiencia en la labor de las promotoras y no habían visitado las comunidades. La otra mitad sí tenía experiencia y tenían abundante conocimiento de la metodología de investigación, ya que tenían especialidades como las de trabajadora social, instructores de campo y psicólogos. Se trataba de un grupo mixto -- cuya escolaridad en ningún caso fué menor a la del bachillerato o equivalente.

La razón de incluir observadores inexpertos en el trabajo de campo, era precisamente que tuvieran clara idea de la labor de la promotora, evitando en alguna forma que se planearan o ejecutaran trabajos puramente "de escritorio". (cfr. sección-3,4.)

Previamente al trabajo de campo los observadores fueron capacitados en 6 sesiones, sobre los puntos que se tratan más -- abajo, a fin de que fueran capaces de conducirse eficientemente como recolectores de información.

El periodo de permanencia de los observadores en cada comunidad, fué de 5 días. Para la exploración de los puntos contenidos en la gufa, se utilizarón las técnicas de la "observación participante" y la "entrevista no estandarizada",

Ya en la comunidad, el observador se presentaba con la promotora, señalando que el motivo de su presencia era el deconvivir con ella para tener una idea más clara de su labor, aprender de ella, y en general, mejorar el trabajo que hacía el miembro perteneciente a la subdirección.

Los observadores no debían presentarse como profesionistas, -- jefes o supervisores; incluso no deberían comportarse de manera que se exagerara su papel de observador, pues se pretendía no alterar la espontaneidad de la promotora ni la de los miembros de la comunidad. Se debía establecer una adecuada comunicación de tal manera que la promotora no se sintiera amenazada y tuviera libertad para actuar e interés para contestar.

En cuanto a la entrevista no estandarizada "su rasgo esencial es la flexibilidad en la relación entrevistador-respondente, - lo que permite un margen tanto en la reformulación de preguntas como en la profundización de algunos temas y, por lo general, la ruptura en cualquier orden en cuanto a la secuencia en que las preguntas deben ser presentadas". (Padua J.,1979;p17.).

La tarea del observador fue la de participar con la promotora - en su actividad. Se debía consultar y memorizar las preguntas o los aspectos investigados que aparecían en la gufa, sin utilizarla en la presencia de la promotora.

Los observadores no debían calificar durante la jornada la calidad del trabajo realizado por la promotora y no deberían --

participar o tomar decisiones respecto a las tareas o acciones que se ejecutaran; se procuró no emitir juicios o dar su gerencias .

Se estableció que la forma de entrevistar, semejara ser una charla casual utilizando las preguntas abiertas de la guía y en caso necesario, adicionando preguntas clarificadoras que ayudaran a responder a la promotora. El observador preguntaba, precisamente aquella información que sucedería antes o después del período de observación.

La información de esta forma captada, debía escribirse en un cuaderno denominado 'diario de campo', cada noche, auxiliándose de la guía.

El observador describía las situaciones requeridas, siendo lo más objetivo posible; tenía libertad de dar explicaciones, hacer comentarios y sugerir la mejor forma de realizar una acción o establecer un procedimiento.

Se les previno de que sus inferencias no se convirtieran en especulaciones, apegándose a los tópicos previstos en la guía. ( cfr. secciones 3,4. y 4,5.).

#### 4,7. Organización de los Datos.

Las descripciones del trabajo realizado por las promotoras, según lo requerido por el instrumento utilizado en el estudio por los observadores, fueron analizados y codificados en las categorías que marca el propio procedimiento de trabajo de las promotoras:

- . Inicio de las actividades.
- . Conocimiento sobre las políticas y organización institucional.
- . Relación inicial con líderes y autoridades.
- . Actividad relevante de la promotora en la comunidad.
- . Supervisión
- . Evaluación
- . Problemas administrativos
- . Satisfacción del trabajo (Confrontar siguiente capítulo.).

Mediante esta organización de los datos de los reportes de la guía de observación, se obtuvo una descripción dinámica de la problemática que enfrentan las promotoras en las comunidades, se han detectado las desviaciones, fallas y omisiones que cometen las promotoras en su trabajo (cfr. objetivos, sección 3,4.)

Considerando el diseño y la metodología de este estudio, básicamente piloto porque de él se obtuvo un juicio global de una problemática en desarrollo de la comunidad, se afirma la validez de este tipo de organización de la información.- (cfr. Secciones 4,2. y 4,3.)

Cada uno de los puntos tratados, cuenta con las subdivisiones de "problemática", "causas" y "consecuencias" porque el material aportado por los observadores, de acuerdo con la técnica empleada en el trabajo de campo, fué amplio y abundante en comentarios explicativos. Estas subdivisiones, además, aclararán cuál es la dinámica, antecedentes y consecuencias, del trabajo de la promotora, información que fue muy valiosa para diseñar y proponer las medidas correctivas. (cfr. secciones 3, 4., c) y d); 4, 3. y 4.6.).



**5. RESULTADOS: DINAMICA DEL TRABAJO EN LAS COMUNIDADES**

5. RESULTADOS: DINAMICA DEL TRABAJO EN LAS COMUNIDADES

- 5,1. Inicio de las Actividades
- 5,2. Conocimiento sobre Políticas y Organización Institucional
- 5,3. Relación inicial con líderes y autoridades
- 5,4. Actividad relevante en la Comunidad
- 5,5. Supervision Estatal
- 5,6. Problemas Administrativos
- 5,7. Satisfacción del Trabajo
- 5,8. Resumen

## 5. RESULTADOS: DINAMICA DEL TRABAJO EN LAS COMUNIDADES .

### 5.1. Inicio de las actividades.

#### 5.1.1. Contacto inicial de la promotora.

Problemática. Según el manual de procedimientos de la Red Móvil, el Coordinador Estatal debería de presentar a la promotora en cada comunidad al iniciar su trabajo. Se detectó que la presentación de la promotora se realiza de manera diversa a la indicada. Se da el caso en que la promotora se presenta sola ante las autoridades de la comunidad o que acude a las autoridades municipales para que lleven a cabo esta presentación. En la mayor parte de los casos observados, -- las promotoras no cuentan para su presentación, con algún documento oficial que justifique su presencia y el trabajo a realizar en las comunidades.

Causas. Por realizarse al inicio de los trabajos en las comunidades de cada estado en forma simultánea, el Coordinador no puede acudir a la presentación de la promotora ante las autoridades de la comunidad. Se comentó que el Coordinador no acude a estas presentaciones, porque le resta importancia al hecho, por no tener tiempo o por no tener interés.

Consecuencias. La presentación de la promotora tiene poco impacto positivo ante las autoridades y habitantes, ya que no la consideran una persona de respecto, capaz de trabajar en la comunidad.

Al hacer su presentación, la promotora señala que la esposa del gobernador del estado o la esposa del Presidente de la República, la enviaron a esa comunidad a trabajar. Esto ocasiona que, tanto las autoridades como la población, la sientan "impuesta". Lo anterior, provoca antipatía hacia la pro-

motora, por no poder rechazar su ayuda, originando una falta de interés en colaborar con ella, alojarla y brindarle alimentación.

Las promotoras llegan al extremo de irse a vivir y a comer a una comunidad cercana, contribuyendo así al distanciamiento de la población y su problemática.

#### 5,1,2. Estancia de la Promotora.

##### 5,1,2,1. Vivienda

Problemática. En los casos observados, las promotoras viven en un cuarto sólo, proporcionado por el cura, las autoridades del lugar o alguna familia; en algunos casos esa ocupación es temporal. Normalmente la vivienda es de adobe y piedra, techada con alguna clase de palma o rama. Antes de ocupar estos cuartos las promotoras, se usaban como bodegas, graneros, o cuartos semidestruídos, en donde regularmente, existen insectos y animales como arañas, alacranes, ratas y víboras. Por no haber camas, la promotora se ve en la necesidad de dormir en el suelo, en algunos casos les prestan -- una tabla que les sirve de cama. Por lo general no tienen -- mueble alguno. Al poco tiempo de ocupar la promotora su --- cuarto, lo convierte en un lugar higiénico.

Causas. La pobreza del lugar da origen a que no se cuente -- con lugares apropiados. La falta de recursos, interés y colaboración de las autoridades y la población, agrávan esta situación, siendo causas de que la promotora tenga que vivir en tales condiciones.

Consecuencias. Se observa que la promotora por esa forma de vida, presenta ocasionalmente problemas de salud, como las enfermedades de la piel, paludismo, tuberculosis y otras.

#### 5,1,2,2. Alimentación

Problemática. Las promotoras tienen una alimentación precaria y no comen tres veces al día; su dieta no es balanceada, ésta consiste principalmente en frijoles, tortilla, chile, papa, huevo; la carne es consumida esporádicamente. La promotora compra su despensa cada quincena para llevarla a la casa en la que habita en la comunidad. Durante su estancia, dadas sus limitaciones económicas, se dejan invitar a comer por algunas familias quienes comparten sus alimentos. Para las familias, la situación les obliga a comer aún menos de lo que diariamente consumirían. Además de lo anterior, se observa la falta de higiene para cocinar y conservar los alimentos.

Causas. En las comunidades no existe el almacenamiento de víveres y no se aprovechan muchos de los recursos que hay disponibles por la ignorancia o negligencia de la población.

Consecuencias. Lo anterior, origina desnutrición en algunas promotoras, así como enfermedades gastrointestinales.

Súrgen también conflictos con las familias de la comunidad -- que después de varias "visitas", se resisten a dar alimentos a las promotoras.

#### 5,1,2,3. Vestido

En años anteriores, en algunos estados, la manera de vestir -

de la promotora, daba origen a problemas de aceptación o rechazo por parte de la comunidad. Durante este trabajo se detectó que la manera de vestir de la promotora ya no ocupa -- tanta importancia para la gente.

De manera general, se encontró que la forma de vestir de la promotora, no difiere marcadamente de la ropa utilizada por el resto de la comunidad. Cuando difiere la ropa que usa la promotora, es porque en la comunidad se utiliza traje regional o se visten con ropas de superior calidad.

#### 5.2. Conocimiento sobre las políticas y organización institucional.

Problemática. Normalmente es una organización como lo es -- la Red Móvil Nacional, sus miembros deberían poseer amplia -- información sobre la estructura, políticas, funciones y objetivos, y en general, saber como contribuir al logro de los -- propósitos institucionales. Dominando la información anterior, la promotora debería actuar con convencimiento en su -- labor, desarrollar actitudes de dirigentes y promover en forma efectiva las acciones, por medio de las cuales se transforman las condiciones de vida de los habitantes de la comunidad.

Los hechos detectados, señalan que las promotoras no cuentan con la suficiente información sobre la institución. El conocimiento que tienen sobre la estructura organizacional es vago y no establecen diferencia clara entre la organización del DIF Estatal y el Nacional. Acerca de las funciones y objetivos de la institución, tienen nociones generales y algunas -- ideas imprecisas. Por lo que toca a las políticas y lineamientos de organización y operación, piensan que éstos son señala-

dos únicamente por sus coordinadores. Sólo en muy pocos casos, las promotoras señalaron que tal información existe en documentos y que ésta es de carácter oficial y general para la Red Móvil Nacional.

Causas. Se considera que los documentos de información sobre la estructura organizacional, políticas, funciones y objetivos del DIF, no han tenido la difusión suficiente para que sean conocidos por las promotoras y el resto del personal de cada DIF estatal.

Salvo los cursos de actualización, no se cuenta con políticas y mecanismos tendientes a difundir y actualizar constantemente la información institucional.

Asimismo, no existe alguna forma de control de los conocimientos que tienen las promotoras sobre la institución.

Consecuencias. En general, las promotoras manifiestan simpatía y orgullo por el hecho de pertenecer al DIF. Esto significa aparentemente que hay mística de servicio; pero es una mística incompleta mientras no se conozca en forma adecuada y suficiente la información institucional.

Una de las consecuencias negativas más importantes, de que la promotora tenga un conocimiento limitado o deficiente sobre la institución, es que no comunica eficientemente los propósitos del DIF, y particularmente, los objetivos, procedimientos y beneficios obtenidos mediante su labor. Las autoridades y personas de la comunidad, además de que no se les informa de manera precisa y abundante, malinterpretan la escasa e inexacta información que la promotora transmite.

### 5.3. Relación inicial con líderes y autoridades.

Problemática. Se detectó una marcada falta de interés de líderes y autoridades, quienes no se comprometen a ayudar a la promotora en una forma definida. Inicialmente, líderes y autoridades proporcionan su apoyo de manera verbal o cumplen simplemente con el requisito de presentar a la promotora. Después de ésto se muestran indiferentes.

Suponiendo que la promotora no considera a los líderes para iniciar su trabajo, en el desarrollo posterior de las acciones, surge el antagonismo o recelo de las autoridades, porque suponen que las promotoras están organizando algo que corresponde a su puesto o es su responsabilidad tradicional. Esto significa que se requiere necesariamente del conocimiento, participación y consideración o aprobación de las autoridades para que la promotora actúe.

Causas. Considerando que antes de la llegada de la promotora a la comunidad, no se efectuó una campaña de promoción y difusión sobre su labor, que en su presentación faltó apoyo y formalidad para que fuera conocida y aceptada y que ella no conoce ni transmite la información adecuada sobre el DIF y las acciones que promueve, entonces, es comprensible que como consecuencia exista esa falta de interés.

Consecuencias. Se retrasa la aceptación de la promotora y se dificulta el inicio de su trabajo, dado que carece del apoyo de los líderes y autoridades. En general la promotora no demuestra mayor formalidad, capacidad y habilidad para desarrollar su trabajo, en esta fase inicial, la cuál es determinante para su actuación posterior.



#### 5,4. Actividad relevante de la promotora de la Comunidad.

##### 5,4,1. Investigación

Problemática En las visitas de observación, se detectó en general que no se aplican las cédulas de investigación y en las pocas ocasiones que son utilizadas, es deficiente su -- llenado, interpretación y manejo. Las cédulas que se envían a SUBDECOMER se han realizado como un mero trámite. Las -- promotoras las llenan cuando están en las oficinas del coordinador, utilizando datos ficticios, ajenos a los sucesos de la comunidad.

Causas. Todas las promotoras coinciden en que la investigación es un trabajo que se debe realizar, sin embargo, no están convencidas de sus beneficios ni de su importancia. La - costumbre de iniciar los trabajos en la comunidad sin la investigación previa, es un "ahorro de trabajo" cuyas consecuen - cias son negativas.

Las promotoras han dicho que tienen dificultad para llenar - e interpretar las cédulas, demandan explicaciones adicionales de fácil comprensión.

Algunas señalan que la gente está cansada de ser investigada.

En uno de los estados diseñaron su propia cédula de investi - gación.

Consecuencias. No se detectan los principales problemas y - necesidades de la comunidad, no se establece una relación de prioridades para trabajar, ni la base para una programación y ello ocasiona la falta de participación de los habitantes de la comunidad

#### 5,4,2. Diagnóstico y Programación.

Problemática. En la mayoría de las comunidades visitadas, las promotoras señalaron que tenían programas de tipo semanal, quincenal o mensual, siendo notorio que en esas programaciones se recurre a la improvisación de actividades.

En otros casos, se detectó que es el coordinador quién dicta en una reunión cuál será el programa de trabajo.

Se puede señalar dada la variabilidad y alteración que sufren los programas de actividades de las promotoras, en sentido estricto, que ningún estado cuenta con una programación apropiada mente elaborada y cumplida.

Causas. La principal es no haber realizado en forma adecuada la fase de investigación. Falta el conocimiento exhaustivo de la problemática y necesidades de la comunidad, señalando un orden de prioridades de actividades a seguir.

A la promotora le falta preparación para elaborar una programación y coordinar acciones con otras dependencias.

Se carece de una supervisión por parte del coordinador y ----  
SUBDECOMER.

Consecuencias. Carecer de un diagnóstico de problemas y necesidades que se presentan en una comunidad, lo mismo que no contar con una programación en la que se determine la prioridad de las acciones a seguir, origina que las promotoras resuelvan los problemas aparentes y necesidades irrelevantes que se les van presentando.

Lo anterior explica que se proporcione importancia excesiva a las reuniones de trabajos manuales como el tejido y juguetería.

No se promueven las acciones trascendentes que contiene el catálogo de acciones.

Esta suborganización provoca que la gente, paulatinamente pierda el interés en las acciones propuestas.

#### 5,4,3. Ejecución de Acciones.

##### 5,4,3,1. La Promotora como dirigente y organizadora.

Problemática. Se detectó que las promotoras no aplican técnicas para manejar y organizar grupos de instrucción, y que en los casos en que el personal más experimentado si las utiliza, lo hacen con las limitaciones de la falta de práctica y dominio de tal conocimiento.

Los observadores señalaron la importancia de que las promotoras se desarrollen tanto en conocimientos y habilidades como en tomar decisiones y tener iniciativa. Esto se menciona en relación a los coordinadores que dictan e imponen las actividades sin haber estado en la comunidad o sin considerar la etapa previa de la investigación.

En estas circunstancias, las promotoras pierden interés e iniciativa para organizar y dirigir las acciones. Consideran que dichas actividades impuestas, no corresponden a las necesidades y motivaciones que tienen las personas de la comunidad y que como consecuencia las personas no las toman en cuenta.

En la mayoría de las comunidades, hay un desaprovechamiento de los recursos humanos, pues aún cuando existe el subcomité del DIF en la comunidad, éste no desempeña funciones en coordinación con la promotora, ni con el DIF municipal o estatal organizando trabajos de mejoramiento.

Causas. Hasta ahora a la promotora no se le ha orientado y dado información sobre cómo formar grupos de trabajo y cuál debe ser la dinámica a seguir en la organización y dirección de estos grupos y fortalecer así la estructura del subcomité del DIF en la comunidad.

Consecuencias. Por lo antes dicho, se concluye que los miembros de la comunidad no cuentan con la dirección y organización adecuada para iniciar un proceso de desarrollo. En tanto no se cuente con el impulso del dirigente apropiado, no se cumplirán los objetivos de los programas del DIF.

La estancia de la promotora, tendrá un carácter burocrático-con muchas deficiencias mientras no se cuente con promotoras capacitadas y con habilidad de dirigentes. Por lo anterior, el proceso de desarrollo de la comunidad, sufrirá de un retardo crónico inconveniente.

#### 5,4,3,2. Dominio y conocimiento de acciones.

Problemática. Para la estancia de la promotora en una comunidad y el trabajo a desarrollar, existe un catálogo de 48 acciones que son susceptibles de aplicarse en la gran mayoría de las comunidades del país, y que se dio a conocer a los coordinadores estatales en varias ocasiones y a las promotoras -- durante algunos viajes de supervisión que se realizaron en el año de 1978 y principios de 1979. A pesar de esto, durante la visita a las comunidades, se observó que se realizaba un -

reducido número de acciones en cada comunidad.

En cuanto conocimientos que tiene la promotora, sobre los objetivos y beneficios de cada acción, su información es insuficiente e imprecisa.

Se observó que la promotora no logra transmitir en sus pláticas el mensaje de la acción en una forma clara, lo que ocasiona que la persona ejecuten las acciones mas por "compromiso", que por un pleno entendimiento de la utilidad y razón de ser de dichas acciones.

Asimismo, las promotoras tratan de facilitarse su tarea transmitiendo y ejecutando acciones que ellas dominan por costumbre, restando importancia a otro tipo de acciones factibles de realizarse en la comunidad y que son necesarias o urgentes.

Causas. Al momento de realizar la visita a los estados, el -- catálogo de acciones no habfa sido distribuido a todas las promotoras y por lo tanto no conocían muchas de ellas dicha información.

Otra causa es que los coordinadores estatales al recibir parte de los catálogos de acciones, los repartieron a otras dependencias de gobierno y con los pocos que conservaron no hicieron - reuniones con las promotoras para dar a conocer su contenido.

Consecuencias. Como es notorio, es insuficiente la forma de transmisión de los mensajes, objetivos y beneficios que para - cada acción se tienen previstos.

Esto ocasiona que no se logre motivar a la gente en forma adecuada. Los efectos de las acciones realizadas son pasajeros y

los habitantes se olvidan pronto de éstas. No se inicia un proceso de cambio en la comunidad.

5,4,3,3. Los participantes y la comprensión de la acción; - sus comentarios.

Problemática. Se observó que la participación de los habitantes de la comunidad en la ejecución de las acciones es mínima, estimando que sólo aproximadamente el 5% del total de habitantes participa, siendo las mujeres y niños los que se integran a este porcentaje.

Hasta el segundo o tercer mes de estancia, la promotora consigue una mayor participación en las acciones. La participación de los hombres se da preferentemente en acciones que requieren mano de obra o "fuerza". La labor de la promotora al inicio de sus actividades se percibe en forma distorsionada por los habitantes, ya que suponen que ella es la directa responsable y ejecutora de las acciones, dada la experiencia que tienen de otras dependencias, que así trabajan.

Uno de los obstáculos de las promotoras en este sentido y que han provocado otras dependencias, es que para motivar la participación de los habitantes, les dan retribuciones en especie.

Por lo que se refiere a la comprensión de la acción, es limitada por parte de los habitantes, situación que está íntimamente relacionada con la habilidad de la promotora para transmitir la acción. Esto es, para las personas no hay una comprensión adecuada acerca del objetivo de cada acción, ya que acciones como hervir el agua o construir letrinas por ejemplo, chocan con sus ancestrales costumbres. De la observación realizada, la población no hace comentarios que se relacionen con las acciones, la promotora inspira simpatías pero no se pone atención

a su labor institucional.

Comentarios. En general hablan bien de las promotoras; algunos comentarios son acerca de que la estancia de la promotora no es aprovechada por ser temporada de pesca, o de siembra o cosecha; les agrada que entretengan a los niños y que alejen del vicio a los jóvenes; piden que se prolongue su estancia ya que de otro modo los niños se quedan sin atención preescolar; señalan que la labor de la promotora es benéfica para la unidad de los habitantes.

La gente respeta y estima a la promotora que realmente sabe dirigir y organizar las acciones y a las que demuestran poseer conocimientos y que orientan y motivan a las personas. Debido a la actividad y empeño que muestra la promotora, la consideran muy 'trabajadora y emprendedora', sobre todo en aquellos lugares donde no había trabajado personal de otras dependencias. La gente se sorprende de que una persona joven como ella tenga habilidad para instruir, dirigir y trabajar con grupos y que pueda entenderse con los líderes y autoridades de la comunidad.

Causas.- La participación de la gente es mínima debido a la dificultad que tiene la promotora para transmitir el sentido específico y total de su trabajo.

Aunado al desinterés, existe también la resistencia de la comunidad a todo tipo de pláticas, ya que durante mucho tiempo se las han dado y ésto no ha resuelto los problemas de la comunidad.

Otra de las razones por la que la participación es cada vez menor, se debe al retardo con que se entregan suministros por parte de las dependencias con las que se coordinan acciones; retardo -

en entrega de materiales para vivienda, letrinas, arbolitos, etc.

Algunas acciones provocan reacciones sexistas entre los miembros de la comunidad. Por ejemplo: los señores no desean asistir a pláticas sobre paternidad responsable o las señoras no desean asistir a pláticas sobre sexualidad donde los asistentes también sean hombres.

Durante la transmisión de acciones, las personas no comprenden el significado de la misma, dado que la promotora no utiliza técnicas para que su mensaje cuente con retroalimentación de la información que proporciona, es decir, no provoca la discusión del asunto que trata, no interroga y no involucra a las personas para que den sus opiniones. Lo anterior está en relación con lo dicho sobre el dominio que tiene la promotora de la acción.

Es claro que el mensaje de una acción no sea comprendido por las personas ya que su educación formal es limitada, poseen otro tipo de experiencias y tienen dificultades para aprender y cambiar rápidamente.

Consecuencias. En los casos graves las acciones decaen hasta no tener significado para la comunidad y es cuando la estancia de la promotora no tiene sentido de utilidad. Tampoco puede hablarse al menos del inicio del pretendido desarrollo.

5,4,3,4. Intervención de los líderes.

Problemática. Aún cuando la presencia de líderes resulta útil en el transcurso de las acciones, en la mayoría de los casos, éste se encuentra ausente, con lo que la participación se ve reducida; el líder no anima a las personas y no les informa acerca del beneficio de las acciones; la gente resta importancia a las mismas, dado que su líder no muestra interés y no les marca el ejemplo a seguir



En los casos en que el líder se encuentra presente, aprovecha la ocasión para tratar asuntos ajenos a la acción o para demostrar su prestigio, con ésto el líder interfiere a la promotora restándole iniciativa y tiempo que su trabajo requiere.

Se estima que en la mitad de las comunidades donde trabaja la promotora, el líder omite voluntaria o involuntariamente la ayuda que podría darle, aunque comparta sus ideales.

A continuación se describen las situaciones en las que los líderes sí son el origen de muchos obstáculos.

En algunas ocasiones, los líderes llegan a argumentar a la promotora que no necesitan de su ayuda y de su trabajo. Esto se debe a temor, por ignorancia, o por recelo de que otra persona tenga influencia sobre la gente. Los líderes o dirigentes de la comunidad, piensan que sólo ellos pueden dar orientaciones o consejos y no dan oportunidad a las personas de llevar una vida independiente. Algunos líderes muestran un exceso de arrogancia; se sienten mejores personas que el resto de la gente, atribuyéndoles ser los responsables o causantes del malestar de la comunidad y sus condiciones desfavorables: insalubridad, falta de recursos, carencia de servicios; "porque son flojos", etc. Generalmente este tipo de líderes aprovechan su posición para beneficiarse y beneficiar a sus allegados.

Un aspecto de la problemática con los líderes se relaciona al ejercicio o detentación del poder. En algunas comunidades se observa la división entre los miembros entre dos o más facciones. Así tenemos que en Jalisco y Nayarit la mitad de

las personas en la comunidad favorecen al PRI o al PPS u - - otro partido.

En estos casos la promotora se ve forzada a trabajar únicamente con el grupo que simpatiza con algún partido y que es el favorito en esa comunidad. En este mismo sentido, llegan a surgir distorsiones como las de considerar al DIF como uno de esos partidos, y algunas personas no quieren establecer comunicación con las promotoras porque las consideran "comunistas".

Causas. Una de las principales causas por la que la promotora no establece una comunicación y coordinación adecuada con el líder, proviene desde el inicio del contacto con la comunidad, que es cuando la promotora no ha conseguido provocar el impacto suficiente sobre autoridades y líderes; es decir, no se difundió o transmitió en forma comprensible el trabajo de la promotora, resaltando la trascendencia que tiene para cambiar las condiciones de vida en la comunidad.

Dada la lucha que existe por el poder y llegar a poseerlo, surgen problemas como la dualidad de mandos y las disputas, que interfieren con el trabajo de campo.

Consecuencias. Ya que los líderes tienen problemas propios de su posición y que la promotora no cuenta en muchas ocasiones con el interés y la colaboración de éstos, la labor pretendida de desarrollo no cuenta con el apoyo que proviene de los dirigentes de la comunidad y que, en tanto no se elabore una estrategia para que la promotora pueda actuar mejor en este sentido, los programas y sus acciones tendrán una influencia de poca importancia en la comunidad.

### 5,4,3,5. Visitas Domiciliarias.

Problemática. Una de las actividades que realiza la promotora con mayor frecuencia es la de visitas domiciliarias, - técnica que utiliza para promover gran número de acciones.- Dependiendo de la habilidad con la que una promotora haga - las visitas y utilice conocimientos técnicos para entrevistarse con las familias, así serán sus resultados.

Según se detectó, las promotoras manejan las visitas domiciliarias en forma rudimentaria, sin criterios que normen sus objetivos, tiempo que deben emplear para hacerla; el número de éstas que deben hacer, el recorrido o ruta que deben seguir para realizarlas con el mayor número de familias de la comunidad, etc.

Las visitas domiciliarias, técnica sumamente útil para promover las acciones y programas, se manejan con grandes deficiencias de orden de contenidos a tratar, falta de objetivos precisos y sin otros criterios que ayuden a evaluar su utilidad.

Causas. Se considera que la promotora no cuenta con suficiente orientación técnica para realizar con efectividad -- sus visitas. No ha contado con la capacitación necesaria - para que practique y adquiera conocimientos y habilidad en ese terreno. A las visitas, se les ha descuidado y no se - ha comprendido su importancia.

Actualmente, no se ha previsto superar en alguna forma estas carencias.

Consecuencias. De no tomarse las medidas correctivas para que se realicen las visitas domiciliarias de manera eficiente, el tiempo dedicado a ellas seguirá ocupandose para hacer un gran número de actividades que se desvían del trabajo específico de la promotora.

Se deberá evitar que el tiempo utilizado para las visitas se use para tener largas pláticas informales, hacer visitas a los simpatizantes de las promotoras y se realicen otras actividades diferentes a las establecidas. Es necesario dotar a las promotoras de criterios y procedimientos para hacer visitas domiciliarias adecuadas al propósito de su trabajo.

#### 5,4,4. Evaluación.

##### 5,4,4,1. Diario de campo.

Problemática. Se ha pretendido llevar alguna forma de control que sea accesible y útil a la promotora para que ella misma se de cuenta de cómo progresa y se desempeña en su trabajo.

Se ha detectado en estas visitas que el uso del diario de campo no está siendo un autocontrol entendido como tal. Las notas que deben llevar las promotoras día con día, describiendo su trabajo en los cuadernos especiales, es una actividad que no se realiza regularmente. Algunas promotoras lo manejan, pero la gran mayoría poseen un diario de campo en que anotan recetas, recados, cuentas y direcciones y muy poco del contenido se refiere a las actividades que se han ejecutado. Citemos el caso de una promotora con un año de estancia en la comunidad y quien poseía uno de estos cuadernos con sólo cinco hojas llenas que describen un trabajo irregular, fechas desor-

denadas y reportes incompletos. Al parecer los supervisores no revisan y consultan estos cuadernos para que en base a -- ellos se haga una discusión sobre el trabajo ejecutado.

Causas. A la promotora no se le ha convencido suficientemente sobre la utilidad y convenciencia de llevar un diario de actividades regular, completo y ordenado.

De la misma forma, no se le ha convencido de que puede ser - utilizado para elaborar el informe mensual y redactar su com plemento narrativo.

No se ejerce una supervisión para controlar y orientar constan tamente a la promotora sobre el cumplimiento de esta acti vidad.

#### 5,4,4,2. Informe mensual.

Problemática. Tal como ocurre con el diario de campo, el in forme mensual para su elaboración es origen de incumplimientos, se ha detectado que este informe es elaborado de memo-- ria, se altera constantemente y no se sigue el trámite nor-- mal por medio del cual debe ser entregado. Se elabora por - compromiso o exigencias y sin considerar lo escrito en el -- diario de campo. A pesar de las indicaciones que aparecen - en los instructivos del informe mensual, en los que se puede elaborar dos apartados, se cumple sólo con los aspectos cuan titativos y no se anexan las cuestiones cualitativas en las- que se explica por qué no ha sido realizada alguna acción.

Citamos el caso de un grupo de promotoras quienes elaboran - su informe en las oficinas del DIF Estatal, que lo hacen de- memoria y lo más rápido posible, alterando los resultados --

obtenidos, por temor a no haber trabajado como el resto de sus compañeras.

Causas. Se considera que mucho de la problemática del uso -- del diario de campo y del informe mensual, tienen su origen - en la carencia, desde un principio, de la programación de actividades, ya que al no contar con ésta, las acciones se ejecutan en forma irregular. Sin el desarrollo de un trabajo -- constante, sin organización e improvisando acciones de un día a otro, se provoca que, al final de la estancia, la promotora quiera dar la impresión de haber realizado numerosas acciones, que no hubieron obstáculos y que se contó con la mejor organización para realizar lo programado.

No llevar regularmente el diario de campo, dificulta la elaboración del informe mensual, ya que el diario facilita la redacción cualitativa y cuantitativa del segundo.

Adicionalmente, puede señalarse que las promotoras no comprenden la utilidad y conveniencia del uso del diario de campo y del informe mensual.

Consecuencias. Según lo anterior, se considera que el control y la supervisión que se tienen sobre la ejecución de acciones, se efectúan sin la efectividad y eficacia suficiente para corregir la dinámica del trabajo y lograr la organización inicial necesaria para el desarrollo de la comunidad.

El convencimiento que tenga la promotora para elaborar su diario e informe, así como comprender finalmente su papel de --- agente de cambio, son las cuestiones más importantes para que su trabajo sea mejorado en todos sentidos.

### 5.5. Supervisión Estatal.

Problemática. En base a los comentarios hechos por las promotoras, se concluye que la supervisión la realiza en algunos casos el Coordinador Estatal, su asistente o un grupo de promotoras de la propia Red o el DIF Estatal. La "supervisión" consiste en realizar pagos de sueldos, entregar materiales, hacer inauguraciones y clausuras, controlar la asistencia, dar órdenes muchas veces contradictorias, hacerles amenazas por errores cometidos, exigir más trabajo y otras situaciones no relacionadas con la supervisión de las acciones realizadas.

Las promotoras consideran que, la supervisión se realiza como vigilancia negativa, es decir, se da exagerada atención a los errores y omisiones; que se castiga el desarrollo inadecuado del trabajo sin la orientación correspondiente y que esto da lugar a que se sientan presionadas. La manera de realizar la supervisión por parte del personal autorizado, se caracteriza por autoritarismo y constante uso y abuso de las reprimendas verbales.

En la mayor parte de los casos, las promotoras manifiestan -- que no se comentan los trabajos que se han realizado y lo que provoca que no cuenten con información objetiva sobre el desarrollo de su trabajo y la calidad del mismo. El hecho confunde a las promotoras ya que no se les da a conocer los resultados positivos o negativos del trabajo ejecutado.

Mucho del comportamiento de los supervisores consiste en demostrar a la promotora su poder como autoridad, también en querer imponer sus criterios y conocimientos sin considerar la situación que vive la promotora. Esto significa que siguiendo las indicaciones improvisadas del supervisor, en la práctica, no

son las soluciones que requieren los problemas de la promotora.

Una de las fallas de la supervisión es el uso del favoritismo y las preferencias que tiene el Coordinador para responsabilizar a sus allegadas como supervisores, sin antes haber calificado su capacidad para este trabajo. En algunos casos se llega al extremo de utilizar personal que no forma parte oficial de la Red Móvil.

Una más de las fallas de la supervisión es que los actuales supervisores desconocen muchas de las acciones del catálogo y por tanto sus deberes sólo los ejercen sobre un limitado y repetido número de acciones.

Causas. Se considera que este problema surge por no contar sino hasta recientemente con el personal dedicado a la supervisión, mismo que no ha contado con el entrenamiento básico sobre técnicas y procedimientos para ese fin. Otro aspecto de la necesidad de este entrenamiento se refiere a las relaciones interpersonales, mismas que se practican en forma inadecuada.

Consecuencias. De acuerdo a lo anterior, se observa que el no centrar la supervisión en las actividades realizadas por la promotora, exagerar la atención dedicada a las fallas, el uso y abuso de las reprimendas, el ejercicio exagerado de la autoridad e imponer sus criterios y conocimientos, desvirtúan el sentido de la supervisión como mecanismo de corrección y mejoramiento del trabajo y el sentido educativo y de orientación que debe tener. Por ello se generan un malestar y actitud negativa en las promotoras.



## 5,6. Problemas Administrativos.

### 5,6,1. Sueldo, estímulos e incentivos.

Problemática. Dado que la convivencia con la promotora fue - intensa, los observadores durante la realización de este trabajo pudieron darse cuenta que las promotoras tienen que costear su alimentación, transportación y su hospedaje, incluyen do gastos extras cuando son llamadas a la capital del estado por alguna razón. Hay que considerar además que las promotoras tienen gastos personales para su vestido, distracciones y gasto familiar.

No es extraño entonces que se hayan recogido solicitudes a fa vor de que su salario sea aumentado, que se les asegure que - serán alojadas en la comunidad para no tener muchos gastos, - que se les otorguen despensas y que se les facilite dinero pa ra transportarse a las comunidades.

En tres de las comunidades de un estado, se detectaron mani-- festaciones de gran inconformidad y disgusto entre las promo- toras, ya que en muchas ocasiones no se les hace entrega pun- tual de su pago, aún cuando éste se encuentra ya en el DIF Es- tatal y que además no se les entrega el comprobante correspon- diente. Esto último les provoca cuestionar la honorabilidad de los dirigentes del DIF en sus diferentes niveles de organ- ización porque dudan que se les haga entrega de su sueldo -- completo.

Se detectaron problemas como los de que las promotoras no cuen tan con incentivos y estímulos en su trabajo como son diplomas, actos de reconocimiento por su labor, días de descanso.

La promotora no cuenta con suficiente comunicación y acercamiento por parte del Coordinador, no cuentan con calificaciones de méritos y posibilidades de ascenso, tampoco cuentan con supervisores que evalúen correctamente su trabajo y que las estimulen cuando su actuación sea productiva y positiva.

Causas. No se han considerado planes y estrategias que se dirijan a tratar estos problemas y solucionarlos. Hablar de estímulos e incentivos, de promociones y aumentos de sueldos, se les ha tomado por asuntos de poca importancia, por parte de la gran mayoría de los dirigentes de los DIF.

Consecuencias Es probable que si se menosprecia la importancia de esta problemática, la insatisfacción entre las promotoras aumentará y que, una organización con personal descontento no sólo deja de ser productiva sino que se pueden propiciar -- reacciones de antagonismo y boicot. Hechos como la irregularidad de los pagos, el trato déspota y la falta de información -- para con las promotoras, además de traer consecuencias negativas no deben permitirse en la institución, pues se tiene el -- riesgo del desprestigio.

#### 5,6,2. Ausentismo.

En lo que se refiere a este punto y sus causas, se detectó que en la mayor parte de los casos la promotora se ausenta debido a enfermedades gastro intestinales y de las vías respiratorias; a que recogen sus sueldos cada 15 días; cuando la lejanía de la comunidad las obliga a retirarse los jueves o cuando se les llama a la capital del estado para que asistan a algún acto político y administrativo, por ejemplo: la entrega de uniformes. Algunas de estas causas provocan que la promotora se ausente de la comunidad por uno o dos días.

A pesar de estas causas de ausentismo, puede señalarse que la gran mayoría de las promotoras asisten regularmente a -- su trabajo.

5,6,3. Distribución y Difusión de documentos para el trabajo de campo.

Problemática. Se observa que los Coordinadores no cuentan oportunamente con el surtido de papelería, por lo cual, a ésta no se le da la importancia y el uso conveniente.

De igual manera algunas promotoras desconocen ciertos documentos y su aplicación. Algunos coordinadores han optado por hacer su propia papelería, considerando datos que sólo a ellos y a los DIF Estatales les son de importancia, mientras que -- SUBDECOMER carece de información mensual a su debido tiempo y ésto atrasa el análisis de documentos y la elaboración del informe general que tiene que ser entregado a la Dirección General.

SUBDECOMER no ha proporcionado una asesoría exhaustiva para el manejo de la documentación dirigida a las promotoras y a los Coordinadores, razón por la cual los documentos son manejados rudimentariamente.

Es necesario convencer a los Coordinadores de la importancia de los documentos, para que no sea considerado como un trámite más el envío de éstos a las oficinas centrales.

Causas. Se considera que no existe una unificación de criterios para el diseño de documentos, además de que son elaborados por personal que carece de experiencia en la práctica.

Consecuencias. Se observa que algunas promotoras no conocen ni se apoyan en los documentos para hacer su trabajo, por lo que los programas y la aplicación de acciones se elaboran -- sin ninguna base técnica que asegure la realización de un -- trabajo efectivo.

En conclusión diríamos que los documentos no cuentan con la validez necesaria y que se trabaja con datos artificial y favorablemente preparados.

#### 5.7. Satisfacción del trabajo.

Problemática. De manera general, ha sido detectado que la gran mayoría de las promotoras se encuentran altamente satisfechas de efectuar su labor. Convendría analizar algunos -- problemas y las razones que dan las promotoras para sentirse con disgusto hacia algunas circunstancias relacionadas con su trabajo.

Cuando se consultó a las promotoras cómo se sentían por el hecho de desarrollar su trabajo, algunas señalaron que tienen que soportar condiciones climatológicas cambiantes que afectan su salud, otras se quejaron de adversas relaciones sociales con sus compañeras y que no cuentan con suficiente comunicación con su Coordinador y en algunos casos, con personal del DIF Nacional.

Algunas promotoras se sienten frustradas por el hecho de que su trabajo no les permite realizar otras actividades que para ella significan superación y desarrollo; únicamente las mueve el hecho de percibir un salario.

Un considerable número de promotoras, manifiestan que es causa de insatisfacción el que las acciones no se desarrollen a un ritmo constante de trabajo, es decir, cuando la comunidad no responde o lo hace con lentitud, cuando el apoyo institucional con materiales o disposiciones especiales, sufren retardo u otros impedimentos, la promotora siente que su trabajo no cuenta con apoyo e interés suficiente y esto da lugar a que se sientan disgustadas y con falta de ánimo.

Causas. De manera general la satisfacción que se tiene del trabajo, está en relación con la organización del mismo. Si se considera que la promotora enfrenta muchas dificultades al inicio de su trabajo, particularmente con los líderes, dificultades con la programación de actividades, con los procedimientos de supervisión que no estimulan su trabajo sino que lo condenan, tenemos entonces que la organización general en los procedimientos de operación dejan mucho que desear para ser causa de satisfacción. Otra causa de insatisfacción que se enfatiza bastante por la promotora, proviene del hecho de la negativa relación humana existente con el Coordinador estatal, quien no se comunica de una manera accesible y clara, sino que se esperan de ellos muchas sorpresas negativas.

Consecuencias. Se debe insistir acerca de este punto que la problemática no presenta proporciones alarmantes; no obstante, proponer las medidas correctivas sobre la organización del trabajo y sobre las relaciones insatisfactorias que tienen con el personal directivo, pueden mejorar ampliamente el desempeño del trabajo y favorecer la comunicación humana, ya que tiene íntima relación con la satisfacción de la promotora en el trabajo. De dejar esta problemática sin medidas correctivas, el malestar puede crecer hasta convertirse en el origen de problemas graves, organizacionales y humanos.

Por otra parte, pero de manera complementaria, los dirigentes - de todo nivel tendrán que tomar conciencia que la satisfacción - del trabajo, es un bien en sí misma y que se requieren mecanis - mos para proporcionarla.

5,8. Resumen

( vease el cuadro resumen que aparece en los anexos.)

**6. MODIFICACIONES, DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES**

6. MODIFICACIONES, DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES
- 6,1. Conocimiento de Políticas y Organización Institucional
- 6,2. Presentación en la Comunidad
- 6,3. Aplicación de la Cédula de Investigación
- 6,4. Programación de Actividades
- 6,5. Capacidad para Dirigir las acciones y Organizar a los Miembros de la Comunidad.
- 6,6. Visitas Domiciliarias
- 6,7. Diario de Campo e informe mensual
- 6,8. Supervisión y Asesoría
- 6,9. Cuestiones Pendientes.
- 6,10. Resumen.



## 6. Modificaciones, Desarrollo de Estrategias y Recomendaciones.

En el capítulo anterior, hemos descrito la problemática que enfrentan las promotoras durante el desarrollo de programas y acciones que tienen asignados.

Dentro de la organización en la que se encuentran las promotoras, y particularmente, durante el desarrollo de los actuales procedimientos de operación, se presenta un panorama de deficiencias y omisiones, los cuales se necesitan mejorar y modificar en forma inmediata.

En el presente capítulo, intentamos proponer las correcciones pertinentes a los problemas señalados; modificar algunas estrategias y desarrollar otras diferentes, ponderando su urgencia e importancia dentro de los procedimientos de operación.

### 6.1. Conocimiento de Políticas y Organización Institucional.

Recomendaciones. Debe reiterarse y difundirse la información del DIF, que permita a las promotoras conocer la organización, estructura, funciones y objetivos, a fin de que puedan hacer uso de ellos para presentarse a las autoridades y en las visitas domiciliarias que realizan.

En los DIF Estatales se deberán difundir periódicamente documentos que señalen además, los logros y actividades que se -- vienen desarrollando en la entidad, los cuales las promotoras utilizarán para darse a conocer y promoverse a ellas mismas, -- mejorando su imagen y facilitando su aceptación. Adicional-- mente, se hace necesario que los Coordinadores utilicen los - días de pago o cualquier otro día, cuando las promotoras se - reunen, para tratar temas referidos al DIF y lo que concierna a la actualización de los conocimientos.

#### 6,2. Presentación de la Promotora en la comunidad.

Recomendaciones. A fin de fortalecer la imagen que se tiene de la institución y de las promotoras, se hace necesario formalizar la aceptación de éstas en la comunidad y difundir de manera atractiva sus labores y logros. Para esta estrategia se tendrá que asignar a las responsables de grupo o supervisoras, la función de visitar las comunidades, anticipándose a -- la llegada de las promotoras. La responsable convocarán a -- una reunión en la que se destacarán los logros del DIF y de -- las promotoras y acordarán con los miembros de la comunidad, -- que la promotora sea solicitada al DIF Estatal por escrito, -- comprometiéndose éstos a alojarla y darle facilidades para su alimentación. Asimismo, se les informará de la forma en que -- la promotora trabaja, de que no dará ayudas materiales o eco-- nómicas como lo hacen otras promotoras, y que lo importante, -- más que otra cosa, será su participación organizada.

Los beneficios que se obtendrán al desarrollar esta estrate-- gia de sensibilización y promoción previa a la llegada de la -- promotora serán: que será conocida y deseada su labor, será -- considerada como persona de respeto puesto que desempeña una -- actividad técnica; se le facilitará conseguir alimentación y --

alojamiento. Algo más y muy importante, es que con estas actividades previas se evitará la distorsión de sus propósitos de trabajo y las malas interpretaciones que suelen hacer las autoridades y algunos miembros de la comunidad.

### 6.3. Aplicación de la Cédula de Investigación.

Recomendaciones. Es necesario rediseñar la cédula y hacerla -- breve, de fácil manejo y que sus preguntas se adapten a la realidad y problemas de una comunidad. El nuevo diseño de esta cédula, dará lugar a que se proporcione capacitación y asesoría al personal para actualizarlo en el manejo del nuevo documento. En cuanto a la forma de aplicar o llenar la cédula, es necesario determinar un plazo breve pero suficiente para recoger la información y de esa manera no predisponer negativamente a la gente de la comunidad, que como se ha señalado, se niega a ser interrogada una y otra vez utilizando, algunas veces, las mismas preguntas.

Contar con tal plazo, evitará el hecho de que la promotora --- pierda tiempo al "ganar la confianza de la gente".

Deben desarrollarse, previo a la recopilación de datos, procedimientos de sensibilización y motivación para que esta investigación, sea realizada fácilmente con la aceptación y favor de las personas entrevistadas.

Podemos sugerir además, adaptando las técnicas a las necesidades institucionales, desarrollar una estrategia de investigación, que se limite o se circunscriba a obtener información de parte de las autoridades y líderes locales, quienes generalmente conocen los problemas y necesidades de la comunidad, -- considerando su posición y capacidad de comunicación. Con és to se evitarían los gastos económicos, de tiempo y de personal,

recogiendo información de muchas familias o personas, que carece de veracidad y exactitud o que es incompleta porque no se desea dar.

Con el propósito de que la investigación realizada en la comunidad, tenga alguna utilidad extra para los habitantes, se recomienda que esta información sea conservada junto con algún otro tipo de testimonio o memoria sobre el trabajo de las promotoras.

Los beneficios que se obtendrán al desarrollar estos cambios, cuyo vórtice es el diseño adecuado y práctico de la cédula de investigación, serán los de obtener información útil para la elaboración del diagnóstico de problemas y necesidades de la comunidad y la elaboración del programa de actividades, atendiendo los problemas en una forma real y con la prioridad adecuada para el desarrollo de acciones.

#### 6.4. Programación de Actividades.

Recomendaciones. Como una estrategia que requiere sea cuidadosamente planeada y controlada, se recomienda diseñar los documentos metodológicos e instrumentos necesarios ( formatos e instructivos ) para que las promotoras desarrollen de una manera organizada y por escrito, los programas de actividades y trabajos en la comunidad. Una vez establecido el procedimiento y formas de control para la elaboración de los programas, se hace necesario instruir al personal con toda precisión sobre el uso y manejo de los nuevos instrumentos de trabajo. El procedimiento para la elaboración del programa de actividades, tendrá que prever las metas que se pretenden alcanzar con los miembros de la comuni

dad y que sean congruentes con la realidad de su medio y los recursos que tiene disponibles, etc.

Los beneficios que se obtendrán cuando se establezca el procedimiento para la programación y control de la misma, serán los de dar prioridad a las acciones en forma congruente con las necesidades y problemas reales; se evitarán las deficiencias que ocasiona la improvisación en la ejecución de acciones; se evitará la irregularidad en el desarrollo del trabajo; se eliminarán actividades substitutivas, unas irrelevantes y otras que se repiten excesivamente; se eliminará el -- exceso de trabajos apresurados e improductivos del último -- mes de estancia de la promotora en la comunidad.

6,5. Capacidad para dirigir las acciones a los miembros de la comunidad.

Recomendaciones. A fin de subsanar las habilidades de la -- promotora para organizar y dirigir grupos y poseer los conocimientos técnicos sobre las acciones, se recomienda readies-- trarlas sobre dirección, organización y trabajo con líderes; de la misma manera, es necesario revisar y modificar el catálogo de acciones. Esta información debe transmitirse preferentemente durante los cursos de actualización a fin de inducir a la promotora sobre el desarrollo de sus conocimientos, -- suprimir sus estereotipos de información y su tendencia a repetir las mismas acciones. Es necesario ampliar su posibilidad de elección de otras actividades que pueda organizar y ejecutar con los miembros de la comunidad.

Para complementar esta estrategia, se requiere controlar de alguna manera, que el Coordinador distribuya de manera efec-

tiva el catálogo de acciones y que se responsabilice de presidir sesiones de análisis del mismo, con la frecuencia que sea necesaria para lograr el dominio de su contenido. La subdirección, debe distribuir suficientes ejemplares del catálogo y, de ser posible, proporcionar a cada promotora el suyo.

Los beneficios que se obtendrán del desarrollo y práctica de la estrategia propuesta, serán los de facilitar la ejecución de las acciones mediante Comisiones de Trabajo y al mismo tiempo fortalecer la estructura del Subcomité DIF de la comunidad. Se establecerá el dinamismo suficiente para que por medio de grupos organizados, se aprovechen los recursos humanos del lugar y se establezcan funciones y actividades que tiendan a --- cambiar positivamente la estereotípica de los miembros de la comunidad. Las promotoras por medio de la práctica llegarán a dominar conocimientos para dirigir y organizar grupos y aplicarán estas mismas técnicas con propósitos de instrucción y transmisión de mensajes. Del dominio que tengan de los conocimientos de las acciones, se obtendrán beneficios como los de desarrollar un mayor número de acciones, aumentar la efectividad, eficiencia y eficacia en las mismas, así como evitar las actividades substitutivas e improductivas.

#### 6.6. Visitas domiciliarias.

Recomendaciones. Como es evidente, se requiere crear un acervo de información con el fin de orientar, capacitar y habilitar a las promotoras con conocimientos sistemáticos que las ayuden a realizar esta actividad de una manera efectiva, eficiente y eficaz. Al diseñar estos nuevos manuales, se incluirá información en la que se explique detalladamente cómo debe introducirse o presentarse con las personas; indicarles cómo -

promoverse a ellas mismas y su labor, cómo sensibilizar o motivar a los jefes de familia y sus esposas, etc. Es necesario incluir técnicas y principios de comunicación y entrevista a fin de que la promotora desarrolle una conversación utilitaria que implique compromisos y responsabilidades ya que, hasta el momento del estudio, consideran que una visita domiciliaria equivale a sostener una plática informal.

También, debe señalarse a las promotoras en estos documentos, criterios para establecer objetivos, procedimientos y duración para cada tipo de entrevista; así como, indicar formas de hacer recorridos para que toda la comunidad tenga oportunidad de ser visitada, ser escuchada respecto a sus problemas y obtener los beneficios del desarrollo de las acciones que se organizan.

#### 6,7. Diario de campo e informe mensual.

Recomendaciones. Es necesario diseñar nuevamente formatos accesibles para las promotoras y considerar la información que se recoge con ellos, creando así formatos adecuados a la realidad, útiles y de fácil manejo.

Los nuevos documentos deben incluir instructivos que cuenten con la información detallada sobre su forma de elaboración o uso.

Los beneficios que se obtendrán mediante el desarrollo y práctica de la anterior medida correctiva, serán los de poseer un mejor control sobre la forma en que son ejecutadas las acciones y llegar a elaborar planes correctivos a través del análisis cuantitativo y cualitativo de los informes y reportes.

Mediante la información que se recoja y que se organice con estos documentos, será posible mantener una retroalimentación y control de un desempeño óptimo de la labor de la promotora.

#### 6,8. Supervisión y Asesoría.

Recomendaciones. Corregir y ajustar la supervisión y la asesoría a las condiciones y necesidades en que se desarrolla el trabajo de las promotoras, es una estrategia que tendrá consecuencias muy importantes, positivas o inadecuadas, según se planee, organice, desarrolle y evalúe esta etapa del trabajo. La supervisión y la asesoría es un problema clave en esta labor de promoción y desarrollo de acciones para el desarrollo comunitario. La estrategia correctiva es, ante todo, establecer los niveles de autoridad y responsabilidad necesarios. Este es un punto imprescindible. La estrategia requiere, que para el nombramiento, reubicación-ratificación de las personas en estos puestos, debe hacerse en base a una adecuada selección de personal y siguiendo los lineamientos formalmente establecidos. Como medida integrada a la estrategia, está el capacitar y desarrollar a los supervisores sobre todas y cada una de las etapas del proceso de operación, incluyendo las modificaciones que hasta ahora se han descrito y propuesto. Es necesario apuntar que el adiestramiento técnico y operacional debe ser complementado con conocimientos de supervisión y asesoría, tanto básicos como avanzados, según lo requieran y permitan las condiciones en cada uno de los estados. Se recomienda implementar este adiestramiento, utilizando los manuales, instrumentos de control e instructivos, que cubran todo el proceso de operación, ya que los supervisores deben conocer toda esta mecánica con exhaustividad y precisión.



Los beneficios que se obtendrán con la estrategia recomendada para la supervisión y asesoría, serán los de contar con supervisores adecuadamente capacitados, quienes tendrán la responsabilidad de orientar, instruir, evaluar y motivar al personal de campo, para obtener sus mejores esfuerzos, resultados y satisfacción del trabajo que realizan.

#### 6.9. Cuestiones Pendientes.

Recomendaciones. No ha sido posible sugerir, modificar o delinear algún tipo de solución sustantiva o importante con respecto de los problemas administrativos, ya que rebasan el alcance de este estudio, dirigido fundamentalmente a los procedimientos técnicos de operación.

Los problemas detectados que tienen fuerte influencia sobre el desarrollo del trabajo, no obstante ser del tipo administrativo, son los siguientes:

- . Sobre el aumento de salario a las promotoras,
- . las dificultades relacionadas al mismo y por otra
- . parte, sobre la distribución y difusión de documentos, para los cuales tenemos que hacer algunos comentarios.

En relación a los sueldos que son insuficientes, entregados con retardo, incompletos y que no se dan en ocasiones los comprobantes correspondientes, podemos señalar que son situaciones delicadas que no han tenido la vigilancia y control suficiente para evitarlas.

Esta problemática requiere de una investigación e intervención

dirigida expresamente a tratar estas faltas a los niveles de - autoridad y responsabilidad correspondiente, a fin de tener -- una pronta solución y contar con mecanismos apropiados de control. El aumento de sueldos para las promotoras, que evidentemente requieren de mayor cuantía, es un problema al que tradicionalmente la mayoría de los dirigentes del DIF no le dan suficiente importancia, probablemente debido a las complicaciones (sindicales, políticas u otras), que acarrearía aumentar - dichos sueldos.

Por lo que toca a la distribución y difusión de documentos, de los que hemos señalado que no llegan oportunamente, que son in suficientes para que el personal cuente con sus ejemplares y - que hay una distribución inefectiva de los mismos en muchos ca sos, se considera que no se ha desarrollado el mecanismo o pro cedimiento adecuado para que los envíos, entrega y distribu--- ción de materiales o información posea un control efectivo y - eficiente.

#### 6.10. Resúmen.

Hemos expuesto las principales dificultades, deficiencias y - omisiones en las que incurren las promotoras del DIF, durante su labor de organización y desarrollo de acciones en las comu nidades rurales. Hemos analizado además, las causas y consecuencias que tienen o conllevan determinados problemas ( cap. 5 ), señalando asimismo algunas recomendaciones, sugiriendo - modificaciones y señalando cómo desarrollar e implementar nue vas estrategias para el proceso general de operación (Cap.6).

Las sugerencias de modificación, se han dirigido principalmente a los documentos utilizados para: la investigación de la -

problemática de la comunidad, el programa de actividades, el diario de campo y el informe mensual, mismos que se encontraban con fallas e imprecisiones para obtener con ellos un resultado efectivo. (secciones 6, 3., 6,4. y 6,7.).

Se ha recomendado fortalecer y dinamizar los mecanismos o medios que permitan al personal conocer mejor las políticas y la organización institucional; conocer mejor las acciones que promueven y tener mayor capacidad y habilidad para organizar y dirigir a los miembros de la comunidad.

De manera complementaria, también se recomendó fortalecer y actualizar la información que permita realizar óptimamente -- las visitas domiciliarias para promover las acciones. (Apartados 6,1., 6,5. y 6,6.).

Finalmente, se recomendó desarrollar nuevas estrategias respecto a la presentación de la promotora en la comunidad y sobre la implementación de un sistema de supervisión y asesoría.

( Apartados 6,2. y 6,8.). Consideramos que estos últimos dos aspectos, según se detectó en este estudio, son los que han generado mayores consecuencias negativas y por tanto los problemas más urgentes de resolver.

**CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

A lo largo de este trabajo de evaluación, hemos visto cuál es la influencia de la definición apropiada de procedimientos administrativos y su efecto en el desempeño del trabajo de personas y grupos, lo mismo que las relaciones que se provocan entre ellos. ( 3, 2, 1.)

Para que una organización pueda desarrollar, controlar y alcanzar sus objetivos es necesario que se cuente con la organización y dirección apropiadas, que en términos de la práctica se ajusten a sus necesidades, problemas y proyectos.

La organización efectiva, es el resultado de planear, organizar y controlar, estableciendo las bases para facilitar la administración de personal y la efectividad-eficacia en el logro de objetivos.

Con este estudio, hemos aprendido teórica y prácticamente, que la estructuración apropiadamente definida del trabajo, las relaciones interpersonales y de grupo positivas que se dan para alcanzar los objetivos organizacionales, lo mismo que contar con una Dirección adecuada y competente, surgen de los esfuerzos de decisión y planeación para influir en el curso de los acontecimientos organizacionales, sus resultados y logros, con y por medio del personal, su comportamiento y habilidades.

- 1) De acuerdo al planteamiento de nuestro problema y al término de nuestra investigación, hemos descrito cómo están trabajando las promotoras de desarrollo del DIF. Se detectaron los principales problemas y las fallas que tiene el método y pro-

cedimientos que procuran el desarrollo de las comunidades (Secciones 3,3. y 3,4.).

- 2) Posteriormente, se diseñaron y modificaron nuevas estrategias para la acción de la promotora en las comunidades, redefiniendo y organizando en la mejor forma posible, las etapas sobresalientes y determinantes de los procedimientos del trabajo. Se destaca lo siguiente: - la presentación de la promotora; el rediseño de documentos; la unificación de los criterios para la realización de entrevistas y visitas domiciliarias; los procedimientos para organizar a las comisiones de trabajo. (secciones 3, 4. y 6,1.,etc.)
  
- 3) Como estudio de campo y descriptivo, éste no nos señala en una forma cuantitativa cuál pudiéramos ser el grado de eficiencia de las promotoras en el desempeño de su trabajo. Esto será debidamente expuesto en una segunda investigación, evaluando únicamente la actividad relevante de la promotora. El mérito y/o utilidad de nuestro estudio está en su aplicación para planear óptimamente un método y en haber obtenido las variables fundamentales en base a las cuales pueda realizarse una evaluación precisa del desempeño del trabajo en comunidad.

Consideramos que las variables independientes sobresalientes que hacen efectivo el Desarrollo de la Comunidad, según la actividad del DIF, son: Dominio de los conocimientos institucionales de organización y procedimientos; habilidad para formar, organizar y trabajar con grupos; habilidad para realizar visitas domiciliarias y manejar técnicas de entrevista; habilidad para transmitir y capacitar sobre acciones específicas.

Lo anterior no podría ser evaluado si antes no se realizan estas actividades en una forma estandarizada o uniforme y habiendo proporcionado los criterios para conseguirlos. Fue ésto lo que se logró mediante la aplicación de este estudio.

- 4) La conclusión anterior nos lleva a señalar, que la capacidad y capacitación óptima de las promotoras central, lo mismo que su selección.

Institucionalmente, para alcanzar mejores resultados, el personal con el que se cuenta debe ser optimamente competente. Es de suponerse que la Red Móvil Nacional para existir y justificar su actividad futura debe demostrar su poder y eficiencia como agente de cambio efectivo o real.

Sugerimos, a fin de ser óptimos en el papel que le toca desarrollar a la institución, realizar un esfuerzo cuidadoso y exhaustivo para depurar al personal de la Red Móvil y a la vez para quienes fueran seleccionados, se les mejorara sustancialmente sus condiciones de trabajo. Esto mejoraría el control y efectividad en el trabajo de promoción del desarrollo.

- 5) La actividad en desarrollo de la comunidad tiene -- mucha complejidad y no sólo de carácter organizacional interno, sino de determinantes e influencias externas a la organización. De nuestro estudio observamos que el trabajo con líderes y autoridades, el trabajo coordinado con otras dependencias y la cul-

tura del medio en el que se opera, son campos muy fértiles de investigación para obtener de ellos - la orientación metodológica y de cambio, que permita manejar los proyectos y actividad del desarrollo comunitario que se lleva institucionalmente.

- 6) Es muy importante para los planificadores y profesionales dedicados al cambio social y organizacional, desarrollarse como competentes capacitadores y asesores de personas y dirigentes con quienes - trata. Como agente de cambio, que media entre lo real y lo ideal, adecuar y dar congruencia a sus planteamientos, y según la experiencia, negociar - su influencia y resultados en el trabajo organizacional, en una de las habilidades más complejas - de aprender y dominar.

Como complemento, crear y desarrollar un grupo de colaboradores, es imprescindible, para sortear -- las dificultades propias del trabajo y alcanzar - resultados positivos en la organización.



A N E X O S

COMUNIDADES VISITADAS

ZONA NOROESTE

E S T A D O	P O B L A D O	MUNICIPIO	NO.DE HAB.
Baja Calif.Norte	Héroes de Independencia	Ensenada	600
	Jacumé	Tecate	286
	Chula Vista	Tecate	175
	Divina Providencia	Tijuana	400
	Santa Lucía	Tijuana	750
	Flores Magón	Tijuana	800
Baja Calif.Sur	El Rosario	La Paz	84
	Ley Federal de aguas No.1	Comondú	585
Chihuahua	Guadalupe y Calvo	Guadalupe y Calvo	1,001
	Las Glorias	Jiménez	250
	Angosturas	Galeana	1,000
	Le Baron	Galeana	400
	Galeana	Galeana	750
	Lagunitas	Galeana	2,000
Durango	Ejido 5 de julio	San Bernardo	935
	José Gpe. Páez	San Bernardo	255
Sinaloa	Campo. pesquero el colorado.	Adame	2,000
	El salitre	Guamuchil	575
Sonora	Huasabas	Huasabas	1,200

Z O N A N O R T E

E S T A D O	P O B L A D O	M U N I C I P I O	N O . D E H A B .
Coahuila	La Paloma	Ramos Arispe	257
	San José del Refugio	General Zepeda	360
	La Puerta "Anexo "San Miguel.	Saltillo	126
San Luis Potosí	La Boca	La Paz	480
	Los Cues	Tampacan	345
Tamaulipas	Col. Agrícola las Cruces.	Tula	622
	Ejido Emilio Portes	Llera	80
	Gil.		
Zacatecas	La Ballena	Villa Hidalgo	400
	El Refugio	Villa Hidalgo	700

Z O N A C E N T R O

E S T A D O	P O B L A D O	M U N I C I P I O	N O . D E H A B .
Aguascalientes	Calvillito San Pedro Cienegui- llas.	Aguascalientes	3,000
		Aguascalientes	300
Colima	El Naranjo Coalatilla	Manzanillo	1,200
		Armerfa	650
Guanajuato	Sn.Marcos de Abajo	Dolores Hidalgo	450
	Laguna Cercada	Ocampo	245
	Cerro Prieto	Coroneo	300
Jalisco	Mezcala de la Asunción.	Poncitlán	4,000
		Mezquitic	Mezquitic
Nayarit	El Heróico Batallon de San Blas.	Ruiz	510
		Guadalupe Victoria	San Blas
	Cañada de Tabasco	San Blas	560

Z O N A M E X I C O

E S T A D O	P O B L A D O	M U N I C I P I O	N O . D E H A B .
México	Tutuapan Cerro Gordo	Iztapan del Oro Valle de Bravo	375 280
	Sn. Nicolas Guadalupe	Sn. Felipe del Progre cc.	2,500
	Morelos	Miahuatlán Lorenzo Vázquez	Amacuzac Tlaquiltenango
Queretaro		Gudinos La Cruz del Milagro	Toliman Peña Miller
	Hidalgo	Atopixco La Mojonera Ixtlayatla Coatencalco	Zacualtipan Zacualtipan Metzititlán Xochicatlán

Z O N A S U R

E S T A D O	P O B L A D O	M U N I C I P I O	N O . D E H A B .
Tlaxcala	Santa Barbara Acucuis catepec.	Xaltocan	648
	San Simón	Xaltocan	2,500
Puebla	San Agustín Gilberto Camacho	Xochistlán Xicotepec	500 1,500
Guerrero	San Miguel La Victoria Tenezcaltzingo	Xalpatlahuac Copanatoyac	325 470
Oaxaca	Comaltepec	Ixtilan	2,500

Z O N A S U R E S T E

E S T A D O	P O B L A D O	M U N I C I P I O	N O . D E H A B .
Campeche	Dzochen	Helelchacan	57
	San Nicolas	Calkini	197
Chiapas	Chilil	Huixtan	700
	Chempil	Huixtan	703
Quintana Roo	San Vicente	Carrillo Puerto	1,500
Tabasco	Vicente Guerrero	Teapa	575
	La Victoria	Centla	2,000
Yucatán	San Ignacio	Progreso	520
	Ruinas de Ake	Tixkokob	521



GUIA DE OBSERVACION

GUIA DE OBSERVACION

FECHA \_\_\_\_\_

POBLADO \_\_\_\_\_

MUNICIPIO \_\_\_\_\_

ESTADO \_\_\_\_\_

NUMERO DE HABITANTES \_\_\_\_\_

DISTANCIA DE LA CAPITAL A LA COMUNIDAD \_\_\_\_\_

MEDIOS DE TRANSPORTE \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS DEL CAMINO \_\_\_\_\_

PROMOTORA \_\_\_\_\_ ANTIGUEDDD EN LA-  
RED \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TIEMPO DE ESTANCIA DE LA PROMOTORA EN LA COMUNIDAD \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ETAPA DE TRABAJO: (INVESTIGACION,-  
DIAGNOSTICO, PROGRAMACION, EJECUCION, EVALUACION, SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

COORDINADOR \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

## GUIA DE OBSERVACION

### C O M U N I D A D:

#### a) Nivel de participación

1. Qué acciones se están realizando
2. La Promotora tiene algún tipo de programación (semanal, quincenal, mensual, etc.)
3. En qué parte del proceso se realiza la acción (promoción, ejecución, conclusión).
4. Qué número de personas participan con la Promotora y quiénes son.
5. Tiene la comunidad clara la acción que transmite la Promotora (objetivo, beneficio, procedimiento)
6. Comentarios que hace la gente de la comunidad con relación a las acciones que se realizan.
7. Cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta la Promotora para realizar su acción y qué tipo de facilidades tiene.
8. Qué personas le han ayudado y cómo.

b) Liderazgo

1. Qué fenómenos del liderazgo se observan en la -  
comunidad.
  - Aprovechan la participación del líder
  - Capacidad para comunicarse con el líder
  - Cómo se relacionan o coordinan con el líder o líderes.
2. En qué aspectos favorece la participación del -  
líder.
3. Cuáles son los obstáculos que presenta la parti-  
cipación del líder.
  - Por qué colabora
  - Por qué no colabora
  - Cómo colabora
  - Favorece o no al desarrollo de la acción
4. La Promotora actúa y se maneja como líder.

P R O M O T O R A:

1. Qué identificación tiene la Promotora con la insti-  
tución (conoce las políticas y lineamientos).
2. Qué tanto conocimiento tiene la Promotora de la ac-  
ción (objetivo, beneficio, procedimiento).
3. Con qué Dependencias tiene coordinación.
4. A qué situaciones no previstas se enfrenta la pro-  
motora y cómo las resuelve.

5. Dónde y cómo vive la Promotora
6. Dónde y qué come la Promotora
7. Cómo lo obtiene (vivienda, alimentación)
8. Por qué causas y con qué frecuencia se genera el ausentismo de la promotora.
9. Qué tanto difiere la manera de vestir de la Promotora del resto de la comunidad (comentarios).
10. Qué reglas o normas favorecen su trabajo y cuáles las dificultan (grado de comunicación).
11. Qué estímulos y apoyo ha recibido o necesita recibir por el desarrollo de su trabajo (de la comunidad, DIF Estatal, Subdirección, Coordinador y compañeras, etc.).
12. Cómo se siente en su trabajo (realización personal)
13. Cómo establece la Promotora, el contacto inicial con la comunidad y qué efectividad tiene.

#### S U B D I R E C C I O N:

1. Cómo utiliza, maneja y aplica la Promotora los documentos proporcionados por la Subdirección.
  - Diario de Campo
  - Cédulas de autoridades, habitantes y monográfica.
  - Programa general de actividades (actividades iniciales y programadas)
  - Visitas domiciliarias
  - Catálogo de acciones
  - Informe mensual, cualitativo y cuantitativo.

2. Qué clase de apoyo requiere la Promotora (material didáctico y de apoyo, apoyo humano, comunicación, etc.)
3. Qué es para la Promotora la supervisión (opiniones)
4. Cómo le gustaría que fuera la supervisión (sugerencias)
5. Cómo se supervisa su trabajo (quién, cómo y con qué frecuencia.
6. Cuáles cursos le han ayudado para el desarrollo de su trabajo (institución, tema, preferencias, etc.)
7. Qué le gustaría aprender para mejorar su trabajo (cursos, temas, apoyos didácticos, folletos, etc.)

CUADRO RESUMEN

C O N C E P T O	DIAGNOSTICO 1979	MEDIDA 80-81	CONSECUENCIAS POSITIVAS
Políticas y organización Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento parcial, deficiencias e impresiones.</li> <li>-Desorientación sobre el papel de la promotora.</li> <li>-Dificultad en la comunicación formal y externa en comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manual de organización.</li> <li>-Reuniones de orientación y consulta en cada estado.</li> <li>-Ajuste general del método de trabajo.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Nueva Estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualización sobre la información DIF</li> </ul> <p>Uniformidad, solidez y efectividad para el desarrollo del trabajo.</p>
Presentación de la Promotora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No cuenta con promoción previa que facilite su aceptación.</li> <li>-Se presenta sola ante las autoridades, sin documentos que la acrediten oficialmente.</li> <li>-Sus propósitos de trabajo son distorsionados o mal interpretados por las autoridades y los habitantes.</li> <li>-Difícilmente consigue alojamiento y tiene que vivir en otra comunidad.</li> <li>-Su estancia se considera impuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difusión previa de la actividad institucional y del personal de campo, por medio de folletos y documentos.</li> <li>-Resaltar los anteriores logros de las promotoras en la reunión previa.</li> <li>-Los habitantes tienen que solicitar por escrito al DIF estatal la presencia de las promotoras</li> <li>-Estimular la aceptación de las promotoras tanto en alojamiento como en alimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Garantizar las condiciones que permiten a la promotora permanecer para desarrollar su labor.</li> </ul>



C O N C E P T O	DIAGNOSTICO 1979	MEDIDA 80-81	CONSECUENCIAS POSITIVAS
Cédula de Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Llenado deficiente</li> <li>-Los habitantes se resisten al cuestionamiento.</li> <li>-Obtención de información parcial no confiable.</li> </ul>	Documento Básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manejo accesible de un único instrumento.</li> <li>-Racionalización y administración de tiempo y actividades</li> </ul>
Programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carencia de un análisis de prioridades para iniciar la acción.</li> <li>-Inexistente asesoría calificada.</li> </ul>	Adiestramiento <u>so</u> bre los nuevos documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfasis en la participación de los habitantes para programar.</li> <li>-Se atiende la problemática real.</li> </ul>
Diario de Campo e informe mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alteración de la información.</li> <li>-Preferentemente cuantitativo.</li> <li>-Elaboración por trámite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistematización y agrupamiento de instructivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control de actividades.</li> <li>-Conocimiento de la realidad comunidad/promotora.</li> <li>-Posibilidad de elaborar planes correctivos.</li> <li>-Desarrollo de la técnica y habilidades en el personal.</li> </ul>

C O N C E P T O	DIAGNOSTICO 1979	MEDIDA 80-81	CONSECUENCIAS POSITIVAS.
Desarrollo de Actividades.	-Improvisación: juguetería, tejido y otras actividades que se dominan por costumbre se usan con exceso.	-Diversificación de las actividades.	-Fortalecimiento a los conocimientos de la promotora y a la transmisión de mensajes.
	-Ejecución restringida de las acciones del catálogo.		
	-Falta de dominio y deficiencias en la comunicación de mensajes.	-Diseño del catálogo de acciones.	
Dirección y organización de los habitantes.	-Carencia de técnicas para formar, organizar y dirigir grupos.		-Mayor compromiso para la acción organizada.
	-Participación desorganizada con paulatina pérdida del interés.	-Capacitación	-Mayor aprovechamiento del recurso humano
	-Débil organización comunitaria.	-Fortalecimiento y organización de comisiones de trabajo y sub-comités.	-Inicio de un proceso organizado de cambio.
	-Precipitación al final del período para realizar acciones.		

C O N C E P T O	DIAGNOSTICO 1979	MEDIDA 80-81	CONSECUENCIAS POSITIVAS
Visitas domicilia- rias y promoción de Acciones.	-Carencia de técnica con desviaciones de su pro- pósito específico.  -Atención a un reducido número de familias.  -Beneficios mínimos de las acciones.  -Se les ha restado impor- tancia.	-Diseño de Instructi- vos.      -Enfasis al tema en - los cursos de actua- lización.	-Unificación del cri- terio para realizar- las.      -Mayor cobertura de fa- milias mediante las acciones.
Supervisión y Aseso- rfa*	-Estructura inoperante.   -Las funciones de orienta- ción asesoría y evaluación objetivas son deficientes.   -Climas de trabajo y relacio- nes interpersonales negati- vas.   -No se ubica y selecciona al personal competente.  -Se persiste en los errores; inefectividad operativa.	-Establecimiento de - los niveles de auto- ridad y responsabili- dad necesarios.   -Implementación y de- sarrollo del sistema organizacional.   -Capacitación sobre - conocimientos básicos y avanzados de la ac- tividad.   -Selección profesional del personal	-Perfeccionamiento en el desempeño median- te dirección y su- pervisión.   -Motivación, satisfac- ción; disminución de conflictos y actitu- des negativas.   -Evaluación y control -- sobre las acciones.

(\* en etapa de desarrollo).

---

**C O N C E P T O****DIAGNOSTICO 1979****MEDIDA 80-81****CONSECUENCIAS POSITIVAS**

---

**ADMINISTRATIVOS**

-Comentan que tienen asignado un bajo salario; que se les entrega imountualmente y con descuentos que no aparecen en sus comprobantes; en ocasiones el comprobante no se les entrega.

-Suministro irregular de la papelerfa o con retaróo.

-Instrumentos de trabajo insuficientes y -- mal distribuidos

-No reciben regularmente la ayuda alimentaria.

**A U D I T O R I A S**

-Actualización administrativa del personal.

-Eficacia en el envío y recepción de materiales e información

-Distribución de instrumentos y Documentos en forma controlada.

-Fortalecimiento de condiciones que permiten desarrollar un método de trabajo uniforme sólido y efectivo.

BIBLIOGRAFIA

=====

## REFERENCIAS

Batten, T.R.

Las Comunidades y su Desarrollo;  
1964, Fondo de Cultura Económica; México.

Biddle, W.W., Biddle, L.J.

Desarrollo de la Comunidad,  
1971, Limusa-Wiley, México.

Boletín Informativo DIF;  
Noviembre de 1978, México.

Castells, M.

Imperialismo en América Latina,  
1973, Gustavo Gili, Barcelona, España.

Chudren, H.J.; Sherman A. W.

"Administración de Personal"  
1977; CECSA, México.

Decreto Constitutivo DIF;  
1977, México.

Eisenstadt, S.N.

Modernización, Movimientos de Protesta y Cambio Social,  
1968, Amorrortu, B.A. Argentina.

Festinger, L.; Katz, D.

Los Métodos de Investigación en la Ciencias Sociales;  
1972, Paidós; Argentina.

Friedman J. y Sullivan, F.

"La Absorción del Trabajo en la Economía Rural de los Países en Vías de  
Desarrollo"  
In. Rev. Investigación Económica, Escuela Nal. de Economía UNAM.

González Casanova Pablo

" La Democracia en México"

1975, Serie Popular Eva, México.

Hersey; Blanchard, K.H.

" Management of Organizational Behavior"

1972, Prentice Hall; N.J., U.S.A.

Hewitt de Alcantara, C.

" Ensayo sobre la Satisfacción de Necesidades Básicas del Pueblo Mexicano-  
entre 1940 y 1970 "

1977, El Colegio de México, Estudios Sociológicos, México.

Mc. Guigan, F.J.

" Psicología Experimental"

1980, 10a.; Trillas, México.

Meinster, A.;

" Participación Social y Cambio Social"

1971, Monte Avila, Venezuela.

Newman, H. William; et. al;

" La Dinámica Administrativa"

1980, Diana; México.

Parr, J.B.

Polos de Crecimiento, Desarrollo Regional y Teoría de la Plaza Central,

1975, Rev. Investigación Económica No. 133, Esc. Nal.de Economía UNAM, México.

Sanders, I.T.

" Desarrollo de la Comunidad"

1974, in. Enciclopedia Internacional de la Ciencias Sociales, vz;Aguilar;España.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

Arias Galicia, F.

" Introducción a la técnica de la Investigación en Psicología".  
1971; Trillas, México.

Cardoso, F. H. y Faletto, E.,  
Dependencia y Desarrollo en América Latina,  
1979, 16a; Siglo XXI; México

Castaño Asmitia, D. A., et al.  
" Desarrollo Social y Organización"  
1980, Edit. IEE, S.A., México.

Etzioni, A.; Etzioni, E.  
Los Cambios Sociales,  
1968, Fondo de Cultura Económica, México, .

Furtado, C.  
Desarrollo y Subdesarrollo,  
1964 , Universitaria, B.A. Argentina.

Goode, W.J.; Hatt, P.K.  
" Métodos de Investigación Social".  
1972, Trillas, México.

Lippit, R; Watson, J.; Westley, B.  
" La Dinámica del Cambio Planificado";  
1970, Amorrortu , B. A. Argentina.-

Lu, M.  
" Bosquejo de un Modelo Industrial Urbano "  
1974 ; Revista de Investigación Económica 132,  
F. Economía UNAM, México.



Magnusson, D.

" Teoría de los Tests",  
1969 ; Trillas, México.

PUGH, D.S.

Organization theory,  
1971 Penguin Books,  
London G. B.

Reyna, J.L.

" Control Político, estabilidad y desarrollo en México."  
1976; El Colegio de México, Estudios Sociologicos, México, .

Schein, E.H.

" Psicología de la Organización".  
1972; Prentice Hall, Madrid, España.

Sherif, M.; Sherif, C. W.;

" Psicología Social",  
1975; Harla; México.

Staven Hagen, R.

" Sociología y Subdesarrollo",  
1972, Nuestro Tiempo, México.

Zimbardo, P.; Ebbensen, E.B.

" Influencing Attitudes and changing Behavior",  
1970, Addison- Wesley E.U.A.