

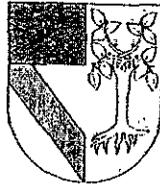
3 089 23  
11/3  
24

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

FACULTAD DE PEDAGOGÍA

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



***FORMACIÓN DE PROMOTORES DE DESARROLLO COMUNITARIO EN LA  
TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA EN UN MUNICIPIO DEL ESTADO DE MÉXICO***

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

QUE PRESENTA:

**LUIS AUGUSTO HERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

DIRECTOR DEL INFORME: MTRO. GABRIEL JORGE MENDOZA BUENROSTRO

MÉXICO, D.F.  
1999

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

272304

1



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.

## INDICE

<b>EXORDIO .....</b>	<b>4</b>
Exposición de motivos.....	5
Justificación de la relación del informe académico con la carrera de pedagogía.....	11
<b>I. CUERPO DEL TRABAJO.....</b>	<b>15</b>
I. 1. Descripción General.....	16
1.1. Tipo de institución.....	16
1.1.2. Misión y valores Institucionales.....	17
1.1.3. Estructura General.....	22
I. 2. Descripción específica.....	28
1.2.1. Funciones y acciones desarrolladas.....	35
1.2.2. Selección y exposición del proyecto.....	40
<b>II VALORACIÓN CRÍTICA.....</b>	<b>58</b>
II. 1. Fundamentación de la crítica.....	59
II. 1.1. Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica.....	59
II. 1.2. Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto seleccionado.....	80
II. 2. Presentación de la propuesta.....	83

## **EXORDIO**

“Una de las mayores injusticias del mundo contemporáneo consiste precisamente en esto: en que son relativamente pocos los que poseen mucho, y muchos los que poseen casi nada. Es la injusticia de la mala distribución de los bienes y servicios destinados originalmente a todos.”<sup>1</sup>

Juan Pablo II

---

<sup>1</sup> JUAN PABLO II. Encíclica Sollicitudo Rei Socialis, p.3

## **EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

### **JUSTIFICACIÓN**

En el contexto y en el momento histórico que vive México, con una inquietud generalizada por avanzar en el proceso de transición democrática, se requiere lograr la participación de la sociedad para la resolución de los problemas que enfrentamos todos los días.

La baja participación de los ciudadanos lleva en sí, el sentimiento de que los representantes elegidos pueden burlar o abandonar impunemente las responsabilidades y compromisos asumidos con sus conciudadanos.

Ante esta realidad se vuelve imprescindible lograr en la ciudadanía una actitud participativa, pero responsable y organizada, que hará posible que el voto tenga el valor suficiente para la construcción constante del futuro de nuestra patria. Sólo en tanto cuanto la ciudadanía exige a sus gobernantes, estaremos en el camino de una mejoría social permanente.

Se hace necesario que las organizaciones sociales, los partidos políticos, organismos gubernamentales y demás organizaciones que participan en el desarrollo social, busquen

reorientar sus acciones hacia la solidaridad, honradez y efectividad; egoísmos y actitudes de apatía e irresponsabilidad que han puesto en juego el futuro de nuestro país deben eliminarse.

Muchas voces plantean soluciones violentas o demagógicas y las comunidades fácilmente se involucran en caminos tortuosos que a corto, mediano y largo plazo los han dejado en peores condiciones.

No queremos el camino de la violencia, en cualquiera de sus manifestaciones, para resolver los problemas sociales. Sólo la participación, responsable y organizada, nos llevará a una más plena, continua y pacífica transición social y política.

Este plan supone la incorporación de un amplio espectro de grupos, movimientos y personas cercanas a las actividades sociales que estén dispuestos a realizar acciones pedagógicas que impacten directamente en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Los grupos sociales económicamente desvalidos, en ocasiones, no tienen los suficientes elementos informativos para tomar una decisión verdaderamente libre y se han convertido en presa de agentes políticos que sirven a intereses muy lejanos al bienestar de esas comunidades.

Por otra parte, las acciones gubernamentales que van dirigidas a los grupos sociales que viven en pobreza o extrema pobreza no siempre están dirigidas al bien común. Estos programas que tienen como fin combatir la extrema pobreza, como el de Solidaridad (hoy Ramo 33) en ocasiones son utilizados como una forma de manipulación política y otras en forma inadecuada, "sólo dan el pescado, sin enseñar a pescar".

Entre los motivos que me han llevado a desarrollar este proyecto están los siguientes:

- Aprovechar la oportunidad de favorecer un cambio pacífico en la sociedad, donde la educación es uno de los principales motores y por lo tanto, garantizar que este cambio sea permanente y hacia una mejoría social.
- Compartir, con los líderes sociales de diversas tendencias políticas, el reto del desarrollo de sus comunidades e involucrarlos en el proyecto.
- Preparar promotores comunitarios que con un enfoque integral, que se comprometan con sus comunidades.
- Favorecer la renovación de la cultura social basándonos en los "Principios de Solidaridad,

## Subsidiariedad y Bien Común”.<sup>2</sup>

- Lograr que las acciones del gobierno de una nueva administración tengan resultados positivos.
- Lograr por medio de la educación que los miembros de las diversas comunidades acepten los principios sociales como algo válido y ajeno a los partidos políticos.
- Al alcanzar estos objetivos podremos contar con una sociedad más honesta, justa, equitativa y comprometida en verdaderamente colaborar en la consecución del bien común.

## ANTECEDENTES

Durante muchos años se ha ejercido una violencia psicológica y aún física sobre la sociedad en general, y en especial sobre los grupos socioeconómicamente más desvalidos por medio del corporativismo oficial.

---

<sup>2</sup> cfr. SACHERI, C., El Orden Natural, p 149

Los grupos sociales naturales están desarticulados y existe una alta apatía ciudadana.

La situación financiera del país, según algunos, ha mejorado, pero los frutos aún no llegan a una buena parte de la sociedad en la que persisten diversos estados de pobreza.

La credibilidad y confianza de las personas es muy baja, lo que dificulta las acciones de las diferentes instancias de gobierno, en especial, del municipal.

### **CONDICIONES QUE SE ESPERAN LOGRAR**

- Se requieren mejorar las condiciones educativas, sociales, económicas culturales y humanas de la sociedad en general y en especial de los más pobres.
- Alcanzar una sociedad libre, bien informada, crítica y progresista.
- Dirigir las acciones hacia las zonas con mayor grado de marginación.
- Lograr que las próximas elecciones sean más limpias y menos manipulables.

- Desarrollar las virtudes sociales.
- Eliminar la influencia de estructuras corporativistas de control político.
- Lograr la transición democrática.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> sic. Se denomina transición democrática al proceso de vive México para llegar a la democracia.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA RELACIÓN DEL INFORME ACADÉMICO CON LA CARRERA DE PEDAGOGÍA**

La sociedad mexicana está inmersa en un proceso de cambio hacia la democracia y requiere de manera inmediata que sus habitantes se comprometan con este cambio para que verdaderamente se realice hacia el bien común y no sólo sea un "cambio por cambiar", y sin dirección como ha sucedido en algunos países.

Un paso de esta clase requiere de personas que tengan conciencia de los cambios que se están dando en forma objetiva.

Debido, en gran parte, a la Reforma Educativa de 1973, prácticamente se eliminaron de la educación básica las materias de Civismo y de Historia de México y con ello durante casi 20 años los niños y jóvenes, ahora adultos, no recibieron ningún tipo formación en estas materias.

Si consideramos además el rezago educativo, que según diversas estadísticas del gobierno, hasta de más de la mitad de los habitantes del país carecen de educación básica, primaria y secundaria, o son analfabetas el problema de un bajo nivel de conciencia cívica y social aparece como algo aún más grave.

Lo anterior se refuerza con la investigación del Maestro Mario Garnnier Morga realizada en abril y junio de 1998 en una muestra estadísticamente significativa de la población de las colonias populares y pueblos del Municipio de Naucalpan, donde se obtuvieron los siguientes datos:

***“El 12.3% de la población de las colonias populares y pueblos de Naucalpan no saben quién es el Gobernador del Estado de México y del Distrito Federal o no saben quién es el Presidente Municipal de Naucalpan”<sup>4</sup>***

La democracia que ha vivido México en gran parte de este siglo, plagada de manipuleos y engaños a la sociedad por medio de los sistemas corporativistas, ha traído como consecuencia una gran incredulidad y apatía social.

La sociedad mexicana sólo se desarrollará adecuadamente en la democracia, en tanto sus habitantes rompan los esquemas mentales y de actuación que han limitado su capacidad de participación y de convivencia social.

Un gobierno que está cimentado en principios sociales y que busca romper esquemas corporativistas se enfrenta al problema de la costumbre, vencer la inercia de la apatía, etc.

---

<sup>4</sup> cfr., GARNNIER M. y Asoc., Resultados preliminares de la encuesta realizada entre abril y junio de 1998 en las Colonias y Pueblos del Municipio de Naucalpan, p 9

El pedagogo, como profesional de la educación, puede valorar en sus justas dimensiones las necesidades educativas de la persona humana que vive en comunidades (colonias y pueblos) y diseñar programas educativos tendientes a modificar las conductas que afectan a la convivencia social, al bien común, al buen gobierno y a la democracia, entre otros aspectos.

En programas que se desarrollan en las comunidades más pobres, se promueve la formación y el perfeccionamiento integral de la persona, facilitando y promoviendo los medios adecuados para una convivencia y participación social de mejor calidad.

El maestro Gabriel Mendoza propone tres dimensiones del pedagogo: científico social, humanista y educador profesional.<sup>5</sup>

En el trabajo de la Promoción Comunitaria el pedagogo abarca estas tres dimensiones:

Como científico social se enfoca al problema humano en la sociedad, dentro del contexto educativo e investiga las situaciones educativas, sociales, familiares y personales para atenderlas o canalizarlas según sea el caso.

---

<sup>5</sup> *cfr.*, MENDOZA, G. Los avatares del pedagogo: entre la profesión y la disciplina., en Universidad Panamericana. Facultad de

Como humanista, el pedagogo en el enfoque de la Promoción Comunitaria tiene que estar con una preocupación constante en el ser humano para entenderlo y promoverlo.

Como educador se enfoca a manejar el proceso de enseñanza aprendizaje para la educación de los miembros de las comunidades.

El pedagogo al comprometerse en la Promoción Humana de las comunidades es un formador de educadores, pues no sólo educa directamente, sino que forma Promotores Comunitarios para las comunidades.

El pedagogo que se desarrolla en el ámbito de la Promoción Comunitaria debe contar con una formación completa y en especial debe tener perfectamente claros sus concepciones acerca del hombre, de la sociedad y de la educación. Estas áreas le permitirán no desviarse de su trabajo principal que es la promoción de las comunidades, al promover a las personas.

Es importante que además el pedagogo tenga una formación adecuada en lo didáctico, empresarial, metodológico, familiar y psicológico. Una de sus características, posiblemente de las más importantes, debe ser la sensibilidad para detectar la problemática social y determinar que les corresponde atender como pedagogo y qué deberá canalizar a otros **profesionistas**.

---

Pedagogía., Revista: Reflexiones sobre la Educación Contemporánea...,p51-54.

## I. CUERPO DEL TRABAJO

Una Nación solidaria implicaría que cada mexicano fuera corresponsable de la suerte de otro mexicano.

Abel Vicencio Tovar. <sup>6</sup>

Se hace pues necesario recuperar por parte de todos la conciencia de la primacía de los valores morales, que son los valores de la persona humana en cuanto tal. Volver a comprender el sentido último de la vida y de sus valores fundamentales es el gran e importante cometido que se impone hoy día para la renovación de la sociedad.

Juan Pablo II <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Vicencio Tovar, Abel, Discurso pronunciado en la Cámara de Diputados sobre el Dictamen de la Ley de Fomento Agropecuario, LI Legislatura, 19 diciembre 1980.

<sup>7</sup> JUAN PABLO II. Exhortación Apostólica Familiaris Consortio, p.2 .

## **I.1. DESCRIPCIÓN GENERAL**



### **H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE NAUCALPAN DE JUÁREZ, ESTADO DE MÉXICO**

#### **I.1.1. TIPO DE INSTITUCIÓN**

El proyecto, objeto del presente informe, fue realizado dentro del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Estado de México. El Municipio como tal comprende 18 pueblos, 118 colonias, 70 fraccionamientos residenciales, 5 fraccionamientos industriales y 2 fraccionamientos campestres. La Subdirección de Promoción Comunitaria fue creada para atender a las colonias y pueblos del municipio.

## **I.1.2. MISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES <sup>8</sup>**

### **Visión del Municipio**

“Para el año 2030 muestra un municipio próspero, moderno y ordenado; líder y modelo de ciudadanos solidarios, reconocido en los órdenes nacional e internacional por las siguientes:

La administración municipal busca formar una sociedad libre, informada y crítica, progresista, dando gran importancia al “papel insustituible de cada persona y grupo en la gestación del desarrollo humano y comunitario”<sup>9</sup> . Es manifiesta la importancia del ser humano como pieza fundamental para el desarrollo de la sociedad.

Busca además que el municipio sea libre, democrático, autónomo y autosuficiente y coordinado con el estado y la federación, donde la comunidad encuentre condiciones de vida, trabajo y desarrollo satisfactorio y dignos.

Dentro de la Visión del ayuntamiento se mencionan algunos aspectos que son de

---

<sup>8</sup> cfr. H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000, p 37

<sup>9</sup> ibidem ., p. 41.

relevancia para efectos de este trabajo, pues hacen alusión al desarrollo del hombre y de su comunidad.

Busca tener seguridad; con cuerpos policíacos honestos, y que impere el “Estado de Derecho, la igualdad, y la justicia, el respeto a la dignidad de la persona, a la familia, a la comunidad y a las instituciones”<sup>10</sup>.

Busca tener un entorno urbano y rural ecológico y seguro, con oportunidades para acceder a la vivienda, al trabajo, a la educación, a la cultura, al deporte y a la recreación para lograr armonía en la vida familiar y social. Contar con transporte público y vialidades adecuadas; un desarrollo sustentable, medio ambiente sano y la participación de organizaciones intermedias.

En lo social un ambiente sano y solidario y que se reconozcan el trabajo y el esfuerzo, con promoción y respeto a los valores morales, la familia, la cultura, las tradiciones y los ideales de libertad, igualdad y justicia.

La administración municipal considera que para realizar este proyecto de municipio se requiere de un gobierno y una administración municipales que busquen:

Honestidad, eficacia, profesionalismo, visión a futuro; espíritu de servicio, calidad y

humanismo y orientación a resultados. De mejora continua con sentido de responsabilidad, liderazgo participativo y subsidiario. Calidad en los servidores públicos. Un marco legal regulatorio claro y sencillo y respeto a los derechos humanos.

Contar con un gobierno municipal plural que “promueva y coordine la participación y cooperación sociales; corresponsable con la comunidad en su desarrollo, mediante un proceso de cambio orientado y dirigido hacia la humanización del entorno y el bien común. Ser educativo, participativo, integrador e incluyente, que sume todos los esfuerzos comunitarios en una misma dirección.”<sup>11</sup>

De lo anterior se desprende la misión de H. Ayuntamiento de Naucalpan:

- Servir de manera atenta, eficiente, comprometida y honrada a la comunidad naucalpense, a fin de procurarle seguridad, bienestar y las condiciones para un desarrollo tanto económico como social.
- Propiciar y mantener las condiciones de convivencia armónica; que haya justicia y progreso individual, familiar y social en un entorno físico equilibrado.

---

<sup>10</sup> idem .

- Promover y coordinar la participación comunitaria, tendiente a lograr el bien común, el fortalecimiento de la conciencia ciudadana merced a una relación digna y respetuosa, en un marco de comunicación, colaboración y confianza entre la sociedad y el gobierno.<sup>12</sup>

### **"VALORES INSTITUCIONALES"<sup>13</sup>**

Para lograr la misión y visión el gobierno propone los siguientes valores, como principios rectores de su conducta:

- **Responsabilidad.**
- **Compromiso y lealtad hacia la comunidad.**
- **Integridad y transparencia de la administración.**
- **Inteligencia.**
- **Participación subsidiaria y solidaria para el bien común.**
- **Servicio**
- **Orden, disciplina y austeridad.**

---

<sup>11</sup> ibidem. p 40

<sup>12</sup> ibidem p. 41

<sup>13</sup> idem

### **I.1.3. Estructura General**

**PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL**

**C. JOSÉ LUIS DURÁN REVELES**

**(con licencia)**

**PRESIDENTE MUNICIPAL POR MINISTERIO DE LEY**

**C. ALEJANDRO GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ, PRIMER REGIDOR.**

**SÍNDICOS**

**PRIMER SÍNDICO C. JOSÉ JAVIER CAZOLA NUÑO**

**SEGUNDO SÍNDICO C. LEONEL ALBARRÁN ECHEVERRÍA**

**TERCER SÍNDICO C. FEDERICO DELHUMEAU GASTELUM**

**REGIDORES**

**PRIMER REGIDOR C. ALEJANDRO E. GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ.**

**SEGUNDO REGIDOR C. MOISÉS ALCALDE VÍRGEN**

**TERCERO REGIDOR C. LUZ MARÍA LEYZAOLA REYES**

**CUARTO REGIDOR C. MARCO ANTONIO ALONSO VALDEPEÑA**

**QUINTO REGIDOR C. ALFONSO FEDERICO CASTAÑEDA CARRANZA**

**SEXTO REGIDOR C. MARIO SANDOVAL SILVERA**

**SEPTIMO REGIDOR C. DEYANIRA ESCOBEDO ORTÍZ**

**OCTAVO REGIDOR C. RICARDO MONTIEL CUAMATZI**

**NOVENO REGIDOR C. MARCO ERNESTO DELGADO BARRERA**

**DECIMO REGIDOR C. ANGÉLICA MOYA MARÍN**

**DECIMO PRIMERO REGIDOR C. FILEMÓN GUTIÉRREZ LÓPEZ**

**DECIMO SEGUNDO REGIDOR C. JESÚS MENA CAMPOS**

**DECIMO TERCERO REGIDOR C. JOSÉ ANTONIO RUÍZ ANGELES**

**DECIMO CUARTO REGIDOR C. ARMANDO BRAVO LÓPEZ**

**DECIMO QUINTO REGIDOR C. ANTONIO LARA VÁZQUEZ**

**DECIMO SEXTO REGIDOR C. AURELIO TORRES GARCÍA**

**DECIMO SEPTIMO REGIDOR C. JUAN MANUEL TRUJILLO VIDAL**

**DECIMO OCTAVO REGIDOR C. DELFINO ANGEL CASTILLO**

**DECIMO NOVENO REGIDOR C. DELFINO RONQUILLO NAVA**

**SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO C. EDUARDO CONTRERAS FERNÁNDEZ**

**TESORERÍA MUNICIPAL C. JOSÉ JURADO COBOS**

DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRALORÍA INTERNA Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.  
C.P. SALVADOR AVILA ZUÑIGA

DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA Y DE GOBIERNO C. MANUEL GOMEZ MORÍN MARTÍNEZ  
DEL RÍO

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA Y TRÁNSITO C. AGUSTIN TORRES  
DELGADO

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PÚBLICOS C. HIGINIO GONZÁLEZ DIAZ

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGÍA C. RAMÓN MONROY ROJAS

DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS C. JESÚS TORRES ALMEIDA

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL C. RICARDO FLORES CASTRO

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO Y FOMENTO ECONÓMICO ALFONSO J. PADILLA  
ACERO

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN C. FRANCISCO GUZMÁN LAZO

UNIDADES DE COORDINACION Y APOYO TECNICO

COORDINACIÓN TÉCNICA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL C. EDUARDO MERCADO  
FLORES

COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL C. LUIS ALFREDO ANDRADE DE LEÓN

VOCALÍA EJECUTIVA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS C. HÉCTOR BEDOLLA SÁNCHEZ

COMISION DE PLANEACION PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL C. ALFONSO J. PADILLA  
ACERO

## ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA. DIF  
C. BETHAN STONE DE DURÁN PRESIDENTA

DIRECTORA GENERAL C. POLA HERNÁNDEZ SAMPIERI

ORGANISMO DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO OAPAS  
DIRECTOR GENERAL C. ARMANDO PÉREZ MORENO

### **Características sobresalientes de la estructura**

El presidente Municipal solicitó permiso al H. Cabildo para dedicarse a otras actividades y por este motivo el Primer Regidor está cumpliendo funciones de presidente por Ministerio de Ley.

Los regidores son parte de la Administración Municipal y su función principal es la de gobernar apoyando al Presidente Municipal. El regidor cumple funciones de asesor y comparativamente es similar a las funciones que realizan las Cámaras. Todos los programas que propone la presidencia deben ser aprobados por H. Cabildo.

Los síndicos tienen funciones de vigilancia a la Administración y deben procurar el buen uso de los recursos y el buen funcionamiento de la Administración.

Los Regidores, Síndicos y el Presidente en conjunto forman el H. Cabildo que es el cuerpo colegiado con máxima autoridad en el Ayuntamiento.

Los programas, inversiones y la administración en general debe ser autorizada por el H. Cabildo.

Del Presidente Municipal depende la Secretaría del Ayuntamiento que tiene como función principal el dar seguimiento a todo los acuerdos del H. Cabildo y en general a las funciones de todas las áreas del Ayuntamiento.

La Tesorería Municipal es la encargada de recaudar los recursos económicos que requiere el municipio. Recursos que provienen de fondos federales, estatales y municipales. Estos últimos fondos son los que recauda el ayuntamiento por medio de impuestos municipales como el predial.

La Contraloría Interna tiene como función el cuidar que los recursos se utilicen correctamente y que las personas integrantes de la Administración actúen con rectitud.

La Dirección General Jurídica y de Gobierno es la responsable del manejo legal del Ayuntamiento y de promover el buen gobierno con la aplicación de la ley.

La Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito se encarga del manejo de la Policía

Preventiva Municipal y del Tránsito.

Servicios Públicos se encarga de limpieza, bacheo, pavimentación, parques, alumbrado y en general de los servicios que proporciona el municipio.

Desarrollo Urbano y Ecología es el área de la administración municipal que tiene como principal función el verificar y planear los usos de suelo en el municipio así como cuidar la ecología.

Obras Públicas se encarga de la construcción y arreglos de todas las obras municipales como parques, calles, auditorios, etc.

Desarrollo Social es el área que se encarga de promover el desarrollo de las personas, hospitales, servicios a la familia, educación cultura, deporte, etc.

Desarrollo y Fomento Económico es el área que busca promover el crecimiento del municipio promoviendo la creación de empresas.

La Dirección General de Administración se encarga de distribuir los recursos a las Direcciones y áreas que realizan la operación del municipio.

Las Unidades de Coordinación y Apoyo Técnico son áreas que dependen de presidencia.

Los organismos descentralizados son:

OAPAS: Se encarga del agua potable, alcantarillado, drenajes y saneamiento.

DIF: Organismo de Desarrollo Integral de la Familia; da servicios de medicina, legales, desayunos escolares enfocados al apoyo de las familias en especial de escasos recursos.

## **I.2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

Dentro de la Dirección General de Desarrollo Social se encuentran las siguientes áreas:

Salud Pública.

Planificación, Promoción y Obra Comunitaria.

Educación, Cultura y Deportes

Administración del Parque Naucalli

Concertación Social.

Administración de la Unidad Deportiva Cuauhtémoc.

De Dirección General de Desarrollo Social depende la Dirección de Planificación y Promoción Comunitaria.

De la Dirección de Planificación, Promoción y Obra Comunitaria depende la Subdirección de Promoción Comunitaria; área que se responsabiliza del desarrollo comunitario de las colonias y pueblos de Naucalpan de Juárez.

A continuación se presenta un panorama explicativo acerca del Área de Promoción Comunitaria, en la que se realizó este proyecto.

## **MISIÓN DE PROMOCIÓN COMUNITARIA**

Misión de Promoción Comunitaria es "ser el puente entre comunidades y gobierno promoviendo el desarrollo integral de los pueblos y colonias de Naucalpan, para contribuir a la consecución del bien común".<sup>14</sup>

## **FILOSOFÍA**

- Promover el cambio organizado.
- Ser parte de una estrategia integral de gobierno.
- Ser parte de la estrategia social.
- Ser motivadora.
- Ser un proceso de y en desarrollo.
- Fomentar el desarrollo integral de las personas en sus comunidades.
- Buscar mejorar la calidad de vida de los naucalpenses.
- Promover la solidaridad, subsidiariedad y el bien común.
- Orientar y canalizar la inquietud social.

---

<sup>14</sup> HERNÁNDEZ S. Luis A. "Proyecto de Promoción Comunitaria", Dirección de Planificación, Promoción y Obra Comunitaria, Documento operativo, 1997, p 4.

## **OBJETIVOS GENERALES**

Promover el Desarrollo Integral Comunitario en las colonias y pueblos de Naucalpan para contribuir a la consecución del bien común.

Contribuir al proceso de vertebración social<sup>15</sup> e incrementar la participación ciudadana responsable y organizada ante las cuestiones sociales y políticas en la transición democrática del Municipio de Naucalpan.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS. RESULTADO ESPERADO**

1. - Identificar y diagnosticar la problemática social de las colonias y pueblos de Naucalpan para diseñar los escenarios de actuación y jerarquizar y programar las acciones para solucionar y canalizar dichos problemas.

**RESULTADO ESPERADO:** Investigación diagnóstica que nos permitirá planear las acciones necesarias en lo económico, social, político, empresarial, etc. y promover el

---

<sup>15</sup> sic . Se ha denominado vertebración social al proceso de recuperar la cohesión de la sociedad, que en las ciudades se ha perdido. Recuperar la solidaridad, subsidiariedad y bien común.

desarrollo de cada una las comunidades, desde las comunidades.

2. - Diseñar e implementar programas de desarrollo de la comunidad, por medio de la capacitación y formación de promotores voluntarios de la propia comunidad y su actuación en las mismas, para desarrollar acciones tendientes a disminuir la pobreza, mejorar la seguridad, rehacer el tejido social, difundir y promover los principios y valores en la familia y en la sociedad.

**RESULTADO ESPERADO:** Plan elaborado por miembros y líderes de cada comunidad con necesidades reales y sentidas asesorados por los promotores comunitarios y con el apoyo del "Grupo Asesor Experto". Sólo se buscarán solucionar los problemas de nuestra competencia, (evitando crear falsas expectativas) y canalizando los correspondientes a otros ámbitos. Paralelamente se apoyarán las gestiones que haga la comunidad.

3. - Integrar equipos asesores voluntarios subsidiarios (ingenieros, abogados, educadores, estudiantes), para desarrollar en las comunidades diversas acciones que permitan solucionar su problemática conforme a los planes establecidos.

**RESULTADO ESPERADO:** Integración de Grupos de Asesores Expertos formado por los miembros destacados de la comunidad o de comunidades cercanas como empresarios,

comerciantes, profesionistas, estudiantes de servicio social, etc. que con responsabilidad apoyen a las comunidades en las acciones planeadas.

## **CONCEPTUALIZACIÓN**

Se pretende lograr en las comunidades y en las personas:

- Interés en su desarrollo personal y social.
- Integración en las comunidades
- programas que se desarrollen basándose en necesidades sentidas de las comunidades para evitar la "planeación de escritorio"
- Enfoque de desarrollo integral basado en las necesidades sentidas de la comunidad.
- Un enfoque de calidad.
- Evaluación constante.

## **ORGANIZACIÓN DEL ÁREA**

Las principales características de la Subdirección de Promoción Comunitaria son:

- Un equipo profesional e interdisciplinario.

- Trabajo por programas y proyectos.
- Trabajo basado en necesidades sentidas de la comunidad.
- Capacitación y actualización constante.
- Evaluación por resultados.
- Relaciones excelentes con líderes de la comunidad.
- Apoyo de organismos de municipales, estatales, federales y de organismos no gubernamentales.

El área está formada por el siguiente equipo de trabajo:

Un subdirector quién es el responsable y se encarga de las relaciones con todas las áreas del municipio y con las relaciones con organismos públicos y privados tanto municipales, estatales, federales e internacionales.

Reportando al subdirector se tienen tres coordinadores de zona.

De cada coordinador dependen los promotores comunitarios.

Dentro de esta organización tenemos que considerar a los asesores (expertos). Algunos son miembros destacados de las comunidades y otros son jóvenes que están realizando su servicio social.

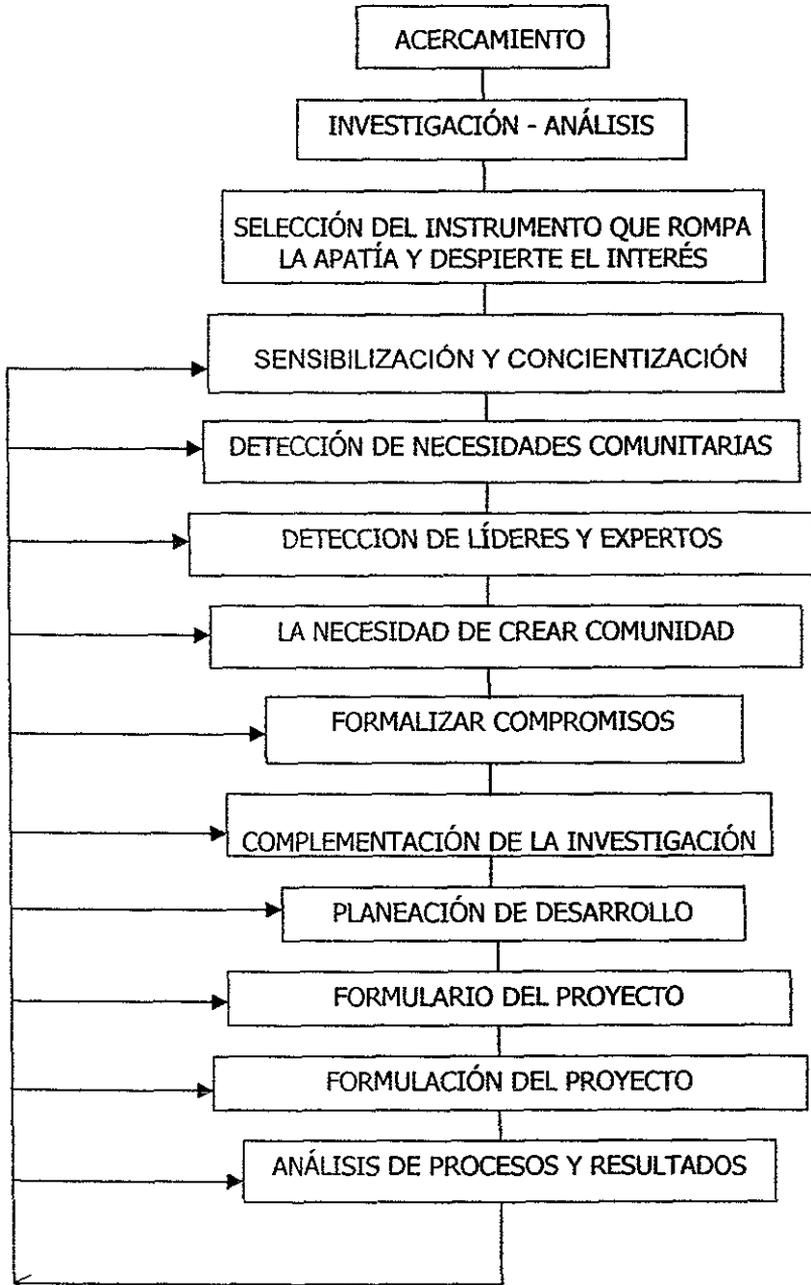
Además de las acciones que se realizan con diversas áreas del ayuntamiento o de otros organismos que aunque no tienen una dependencia de Promoción Comunitaria sí interactúan con ésta.

Las principales estrategias y técnicas empleadas por el área para trabajar en la comunidad son:

- Trabajar preferentemente con los líderes de la comunidad (consejos de participación, autoridades auxiliares, párrocos, etc.).
- Involucrar a la mayor cantidad de personas posibles.
- Impulsar la solución de problemas de las comunidades.
- Aprovechar los programas existentes en el municipio y otras instancias gubernamentales o particulares.
- Involucrar a responsables de servicio social de universidades e instituciones de enseñanza media superior que están en el municipio o cercanas.
- Manejar cursos y programas motivadores para la comunidad.
- Aprovechar como punto de partida para el desarrollo de la comunidad las obras públicas y comunitarias que realiza el municipio.

### 1.2.1 FUNCIONES Y ACCIONES DESARROLLADAS

#### ESQUEMA DE OPERACIÓN DE PROMOCIÓN COMUNITARIA



El pedagogo dentro de la administración municipal, más en específico dentro del área de Promoción Comunitaria desarrolla funciones dentro del proceso, entre otras, el acercamiento con la comunidad, investigaciones y análisis, detección de necesidades y en general la conducción de procesos grupales.

Al observar el esquema de funciones del área se requiere del trabajo de un profesional, de un pedagogo por las siguientes razones:

- Está preocupado por el perfeccionamiento integral del hombre. Sabe que el desarrollo de las comunidades depende del desarrollo de las personas que se puede y se debe impulsar por medio de la educación.
- Tiene una mentalidad enfocada al desarrollo integral de las personas y no sólo a lo técnico. Busca mejores personas.
- Conoce las características del adulto y actúa en consecuencia.
- Es capaz de detectar las necesidades de la comunidad motivando para la acción sin crear falsas expectativas
- Es capaz de trabajar con profesionistas de otras disciplinas para elaborar

conjuntamente programas para la comunidad.

- Es un especialista en el proceso de enseñanza aprendizaje lo cual favorece tener éxito en los cambios a lograr en las personas.
- Es capaz de diseñar programas que generen personas inteligentes, abiertas al cambio, al aprendizaje para el desarrollo constante, que fructificará en un municipio mejor, en un estado mejor y en un país mejor.

El pedagogo puede lograr probablemente con mayor eficiencia y calidad que profesionistas de otras disciplinas diseñar programas educativos, puesto que por ser un especialista en didáctica logra gran eficiencia al diseñarlos sin perderse en la forma. El pedagogo puede lograr un sano equilibrio. En algunos procesos de capacitación se han quedado en la sensibilización olvidándose del contenido. Se puede garantizar un aprendizaje medible, motivante y "perdurable".<sup>16</sup>

El pedagogo puede efficientar el proceso de desarrollo comunitario por la visión que tiene de promover el cambio fundamentándolo en la educación y por su sensibilidad para detectar las necesidades.

---

<sup>16</sup> sic. Se recalca una característica propia del aprendizaje, en virtud de que en algunos programas se da mucha importancia a sensibilizar, restando importancia a los contenidos.

Al aplicar los momentos didácticos (planeación, ejecución y evaluación), el pedagogo puede efficientar administrativamente el proceso de desarrollo comunitario.

Por su especial actitud a fomentar y desarrollar los valores, el pedagogo puede desarrollarlos socialmente en especial los que se requieren para una convivencia humana de calidad.

La consultoría se convierte, en especial dentro del ámbito del desarrollo de la comunidad, en la herramienta más valiosa y que evita los vicios que durante muchos años se han aplicado en las comunidades más pobres de nuestro país: "desarrollar las comunidades sin involucrarlas verdaderamente"<sup>17</sup>. Acompaña a la comunidad en su desarrollo, promoviendo que de la propia comunidad surjan las necesidades, cuidando no inducirlas.

El pedagogo debe por medio de procesos de consultoría, hacer llegar a la comunidad a la conclusión de que la promoción de la comunidad es en primer lugar responsabilidad de la propia comunidad. El Ayuntamiento se convierte en subsidiario del desarrollo, "tanta comunidad como sea posible, tanto ayuntamiento como sea necesario."

Un pedagogo como educador sabe que el principio y el medio fundamental para el desarrollo de la comunidad es la educación. Desarrollo, crecimiento personal, eliminación de la pobreza, sólo tendrán soluciones verdaderas y perdurables si están fundamentadas

en la educación y en los valores.

---

<sup>17</sup> sic. Infinidad de proyectos de desarrollo comunitario han fracasado; están basados en necesidades del autor del proyecto.

## **1.2.2. SELECCIÓN Y EXPOSICIÓN DEL PROYECTO**

Los últimos años los he dedicado a brindar servicios de consultoría en empresas, instituciones educativas y organismos no gubernamentales.

Dentro de los proyectos en los que he participado como consultor se encuentran los siguientes:

- Reorganización de Cáritas Mexicana. Centro de Estudios y Promoción Social. Reestructuración Administrativa, diseño de Planeación Estratégica y Estructuración de la plantilla de personal incluyendo su capacitación.
- Proyecto IPHD 470, para desarrollar programas de Salud, Higiene, Alimentación y Fuentes de Trabajo en zonas prioritarias de nuestro país (Chiapas, San Luis Potosí, Puebla, Guerrero, Michoacán, Veracruz, Hidalgo, Durango y Coahuila.) Capacitación al grupo de promotores de Salud, Alimentación e Higiene, así como el diseño del programa de trabajo y el Taller de Capacitación.
- Dirección de los proyectos de la Fundación Populorum Progressio para indígenas en extrema pobreza. Incluyó el entrenamiento para el diseño de los proyectos. Se trabajó con grupos de indígenas en distintos lugares del país.

- Investigación socioeconómica cultural de los municipios de Caborca y Puerto Peñasco, Sonora. El estudio incluyó una investigación acerca de la realidad educativa de estos municipios, así como las posibilidades para estudiar en esas zonas.
- Implantar Sistemas de Alto Desempeño en la planta de papel de Procter & Gamble. Durante varios años se realizaron cambios paulatinos en los sistemas de operación; se capacitó y formó a los trabajadores de la planta para operar dentro de Sistemas de Alto Desempeño.
- Proyecto de modernización del Pequeño Comercio conjuntamente la CONCANACO y la Secretaría de Comercio se diseñó un programa para la modernización del Pequeño Comercio. Incluyó la preparación de materiales para sensibilización y capacitación.
- Proyecto de Desarrollo Comunitario en el municipio de Naucalpan. Se diseñó el proyecto de Promoción Comunitaria y se asesora a este equipo de trabajo.
- Proyecto de Capacitación a Promotores Comunitarios de Naucalpan. Se diseñó el Programa de Capacitación y se formó al grupo de promotores.
- Proyecto de reorganización del Centro de Investigación, Capacitación y Desarrollo

(CICADE) de la CONCANACO. Se trabajó en la reorganización del Centro y se diseñaron o adaptaron programas de capacitación para personal tipo de empresas de servicios, comercio y turismo.

- Desarrollo del Centro de Estudios José María Vilaseca. Investigación en las colonias Nueva Santa María, Electricistas y Obrero Popular acerca de las necesidades educativas. Fruto de lo anterior se creó el Centro de Estudios José María Vilaseca, en el parroquia de San Bernabé, con Servicios de Secundaria y Preparatoria Abiertas para personas de escasos recursos. Este proyecto fue patrocinado por los Misioneros Josefinos.

Elegí el programa de Formación de Promotores de Desarrollo Comunitario para la Transición Democrática por la trascendencia que representa este trabajo en el municipio más importante del país, por su capacidad productiva, su cercanía al Distrito Federal y por la transición democrática<sup>18</sup> que se está viviendo en este municipio en particular.

La oportunidad de servir con esta modesta experiencia, adquirida gracias al contacto con muchos profesionistas, compañeros, religiosos, pero en especial, miembros de las comunidades, me ha llevado a compartirla en este informe.

---

<sup>18</sup> sic. Los partidos políticos de oposición han aceptado el término transición democrática para definir el proceso de cambio que está viviéndose en México con la transformación de la sociedad para llevarnos a la democracia.

## **ANTECEDENTES**

El año de 1997 marca un cambio en el Municipio de Naucalpan; por primera vez en su historia un candidato de oposición gana las elecciones para gobernar de 1997 al 2000.

Al tomar posesión como presidente municipal. José Luis Durán Reveles y su equipo, se enfrentan a una situación muy compleja. En el mes de diciembre de 1996 el gobierno saliente deja "limpio" el Ayuntamiento; la Tesorería sin dinero, insuficiente equipo y maquinaria, ni computadoras, ni documentación, muchos vehículos y patrullas sin funcionar.

Además de esa circunstancia, la nueva administración tiene que enfrentar un gran problema al gobernar: las administraciones anteriores se habían valido de líderes y pseudolíderes para un control político amplio y extendido en el municipio. Con recursos municipales canalizados con esos líderes, hacían llegar a la comunidad algunas soluciones, haciéndoles creer que los problemas eran resueltos gracias a sus "difíciles" gestiones. La mayor parte de estos líderes formaban parte del corporativismo<sup>19</sup> del partido oficial y para realizar sus gestiones cobraban a los miembros de la comunidad.

Al elaborarse el plan de gobierno 1997-2000 la administración detecta la necesidad

---

<sup>19</sup> sic. Corporativismo son acciones de partidos políticos y grupos, en donde el dirigente en una "decisión mayoritaria" afilia en conjunto a todos sus miembros.

de promover un desarrollo comunitario y de esta manera lograr que las comunidades se involucren en su propio desarrollo; los líderes que sólo manipulaban son prácticamente anulados cuando la nueva administración ejerce acciones de gobierno, solucionando los problemas. Muchos miembros de la comunidad empiezan a darse cuenta que no necesitan de esos pseudolíderes.

Amplios sectores de población presentan una actitud apática hacia todo lo que signifique el desarrollo de su comunidad, por lo que se hace necesario realizar acciones tendientes a sensibilizarlos para conseguir su participación.

Otros grupos de habitantes por estar comprometidos con partidos y grupos políticos diferentes al que en este momento gobierna forman esquemas de oposición que ataca toda acción que el gobierno emprenda por el sólo hecho de que no es de su partido.

Por otra parte, un amplio sector de la población está conformado por personas que han formado parte del corporativismo, debido a que cuando llegaron a habitar a Naucalpan, lo hicieron en terrenos irregulares, y durante más de 30 años los han ido legalizando poco a poco. Este hecho, más las ineficiencias administrativas han traído como consecuencia que varias colonias no tengan los adecuados servicios públicos y los existentes, estén hechos sin planeación urbana adecuada.

Ante esta situación se creó la Subdirección de Promoción Comunitaria y se inició el proceso para integrar el área.

Para la selección de los promotores se aplicaron entrevistas que permitieron comparar el perfil del puesto con el solicitante. El perfil del promotor se determinó con las siguientes características:

- Experiencia tres años en trabajo social o comunitario o educativo.
- Vivir en la zona donde se va a promover el desarrollo comunitario.
- Carrera profesional de humanidades.
- Facilidad para relacionarse y formar equipo.
- Tener una concepción humanista.

Se seleccionó a un grupo de personas, algunos con carrera a nivel técnico, otros a nivel universitario y otros con nivel preparatoria. En cuanto a la experiencia también era heterogénea: algunos con experiencia en promoción política, otros con experiencia sindical, social, educativa, etc.

El grupo integrado por 20 personas resultó ser muy heterogéneo: 4 pedagogos, un biólogo, 6 ingenieros, 3 trabajadores sociales, 6 con preparatoria o carreras trucas.

El reto inicial fue capacitarlos para integrar el equipo de Promotores Comunitarios.

Al iniciar 1997 el gobierno tenía la limitante económica, los recursos eran escasos. Equipo, maquinaria, instalaciones eran obsoletas o inadecuadas. Todo vestigio de la antigua administración no existía (archivos, materiales de trabajo, computadoras, etc.).

En estas condiciones y circunstancias inicié el diseño del programa de capacitación para la Formación de Promotores Comunitarios del Municipio de Naucalpan.

Paralelamente se diseñó el esquema de operación para Promoción Comunitaria.

Al analizar a los promotores seleccionados se observaron algunas características que fue necesario considerar para el programa de capacitación:

- Aunque tenían experiencia la mayor parte de ellos en trabajo con grupos, no tenían experiencia, ni conocimientos de desarrollo de la comunidad.
- Al analizar los perfiles de los promotores contra el perfil planeado la Dirección General de Desarrollo Social decidió que el curso funcionara como proceso de selección.
- Se había considerado realizar reclutamiento interno, lo que trajo como

consecuencia que se presentaran candidatos fuera del perfil previamente determinado.

- La falta de instrumentos objetivos para la selección, llevó a integrar un grupo muy heterogéneo.

El perfil de los promotores seleccionados nos movió a reflexionar acerca de algunos aspectos para mejorar el Programa de Formación de Promotores Comunitarios y el Programa de operación de Promoción Comunitaria.

Un promotor puede buscar brillar políticamente, descuidar su labor dentro de las comunidades y caer en la misma situación que se pretendía combatir: líderes corruptos que buscan su beneficio personal.

Los promotores seleccionados pueden ser hábiles en el manejo de grupos, pero si no tienen una actitud de servicio pueden caer en manipulación.

Por otra parte, era necesario que los promotores comunitarios seleccionados manejaran la metodología de Promoción Comunitaria con mucha eficiencia. Era indispensable manejar un curso que verdaderamente formara a los promotores.

## **PROGRAMA**

### **Objetivo General**

Formar un equipo eficiente y comprometido de Promotores Comunitarios para el municipio de Naucalpan.

### **Objetivos de Aprendizaje.**

Valorar la importancia del promotor en los procesos de Desarrollo Comunitario en el Ayuntamiento de Naucalpan.

Desarrollar habilidades para facilitar los procesos grupales.

Aplicar el proceso de Desarrollo Comunitario.

### **Metodología.**

El curso taller está diseñado para la formación y selección de los promotores comunitarios.

Se han establecido reuniones para retroalimentación, evaluación y seguimiento.

Es un programa eminentemente práctico.

### **Duración:**

El curso taller tiene una duración de 36 horas divididas en tres sesiones de 8 horas más tres sesiones de 4 horas cada una de seguimiento que se realizan conforme a las necesidades de los participantes.

Las tres sesiones de seguimiento buscan evaluar y solucionar los problemas que se les presenten a los promotores. Las sesiones de ajuste y evaluación tienen un contenido que puede modificarse de acuerdo a las necesidades del grupo

Dentro de las sesiones está considerado realizar prácticas de lo aprendido, buscando su aplicabilidad con las comunidades.

Se busca además:

- Crear un ambiente propicio, para el aprendizaje, para el cambio de actitudes.
- Las actividades están centradas en los participantes.
- Elevar la autoestima.
- Eliminar barreras.
- Romper paradigmas.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Desarrollar habilidades para el manejo de grupos y detección de líderes.
- Fomentar el autocontrol.
- Propiciar el desarrollo de soluciones grupales.

Recursos empleados.

- Participantes: coordinadores, promotores, un subdirector y dos facilitadores.
- Carteles, hojas de rotafolio y rotafolio.

- Videocasetera y videos.
- Proyector de acetatos.
- Material de las dinámicas.
- Marcadores, lápices, plumas.
- Hojas blancas y de colores.
- Cinta adhesiva y pegamento blanco.
- Tijeras, regla, escuadra
- Señaladores.
- Tarjetas, etiquetas adheribles.
- Pantalla.
- Botes, alcohol, estopa.
- Salón y un área al aire libre.

## Contenido Temático.

### Módulo 0.

- Ambientación.
- Presentación.
- Expectativas y temores.
- Reglas del juego. Acuerdos.
- Definición de conceptos.

### Módulo 1

- Análisis Prospectivo.
- Misión y Visión.
- Planeación Estratégica. Fuerzas, obstáculos, debilidades y amenazas. FODA.

### Módulo 2

- Dimensiones del Desarrollo de la Comunidad.
- Entender.
- Sistematizar.
- Relacionar.

### Módulo 3

- Contacto con la Comunidad.
- Dinámica: La rayuela.
- El Primer contacto.

### Módulo 4

- Conociendo la Comunidad.
- Investigación y análisis.
- Principios de detección de necesidades.
- Necesidades: Reales. Sentidas. Creadas.

- Falsas expectativas.
- La Ventana de Johari de la Comunidad.
- Técnicas de entrevista.

### Módulo 5

- Sensibilización y Concientización.
- Cuestionario de Frases incompletas.
- Proceso de sensibilizar.
- Proceso de tomar conciencia.
- Sociodramas tipología del promotor  
"show man". "El impositivo". "El despistado". "El facilitador".
- Perfil del promotor
- Funciones del promotor.

### Módulo 6

- Detección de Líderes y expertos.
- Película el ojo del espectador.
- Perfil del líder.
- Sociodramas: Sumando con el líder.
- Chocando con el líder.
- Papel del líder y el experto

### Módulo 7

- La necesidad de crear comunidad.
- Análisis de necesidades.
- Solución de necesidades.
- La motivación.
- Solidaridad, Subsidiariedad y Bien común.
- Sociedad.

### Módulo 8

- El compromiso.
- La buena relación.
- Resolución de problemas humanos.
- Gestión y Cogestión.

### Módulo 9

- Formulación de Proyectos comunitarios.
- Identificar el momento óptimo del proceso.
- Mecanismos de canalización y respuesta.
- Instituciones y recursos.
- Evaluación de proyectos.

### Módulo 10

- Planeación del Desarrollo.
- Dinámica: Equipo de incendios.
- Planeación. Visión. Misión.
- Valores.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Programas.

### Módulo 11

- Procesos Grupales.

### Módulos 12, 13 y 14

- Sesiones de Seguimiento.
- Evaluación.
- Motivación.
- Nuevas necesidades.
- Resolución de problemas y autoestima.

El programa se impartió por primera vez en 1998 a un grupo de promotores.

Los resultados fueron muy positivos pues los promotores se dedicaron a trabajar en sus comunidades logrando frenar algunos de los problemas que se planteaban en ese momento.

De los veinte promotores que participaron el programa fueron contratados 15. Los demás no se contrataron por decisión de la dirección al no cumplir con los estándares.

Los promotores realizaron 305 asambleas con una asistencia de 26,342 personas en las 118 colonias y 18 pueblos del municipio de Naucalpan.

Se detectaron necesidades de 136 comunidades.

Con el apoyo de Instituciones Educativas y del DIF se impartieron 356 cursos de Mecanografía, Computación, Primeros Auxilios, Tarjetería Española, Cocina, Elaboración de Leche de Soya, inglés y otros, dirigidos a miembros de las comunidades. La asistencia fue de 5,240 personas

Se han impartido hasta la fecha 125 cursos de Principios Sociales, dirigidos a los Consejos de Participación y a los comités de obras, con una asistencia de 854.

Se integraron y capacitaron a 280 comités de obra comunitaria.

En 1999 se tienen que realizar 300 asambleas comunitarias, para determinar las obras que se realizarán en las comunidades y en las escuelas de esas comunidades, así como, capacitarlos.

Se están apoyando y asesorando a 55 proyectos productivos en esas comunidades.

Por medio del área de Promoción Comunitaria se han atendido más de 2500 quejas de las comunidades por problemas de fugas de agua, falta de limpieza, bacheo, vigilancia, etc.

Se han realizado más de 250 reuniones con grupos de personas de las comunidades para explicarles los problemas existentes en el suministro de agua y sus costos.

A finales de 1999 se tiene programado impartir el curso a los Promotores Voluntarios de Desarrollo Comunitario.

Se han realizado aproximadamente 500 reuniones para impulsar el desarrollo de las comunidades y resolver los problemas que se presentan en la dinámica de los procesos.

Parte de la problemática que se ha presentado es la poca participación de una buena parte

de las comunidades que aún no les ha interesado este programa, debido a varias razones.

Entre las que se han detectado se tienen las siguientes:

- Falta de tiempo.
- Otras ocupaciones.
- No les interesa.
- Conflictos internos en la comunidad.
- Criterios egoístas.

El área de Promoción Comunitaria ha provocado cambios muy interesantes en la forma de interactuar de las personas y las comunidades con el ayuntamiento. Ahora empieza a darse una relación más abierta y franca para la resolución de los problemas.

El programa que originalmente se diseñó para formar promotores comunitarios ha interesado en algunas áreas del ayuntamiento y en este año será probablemente impartido a personas de otras direcciones.

## **II. VALORACIÓN CRÍTICA**

“Hay que poner particular cuidado en la formación de una conciencia social a todos los niveles y en todos los sectores”<sup>20</sup>

Juan Pablo II

---

<sup>20</sup> JUAN PABLO II, Discurso Inaugural pronunciado en el Seminario Palafoxiano el 28 de enero de 1979. III CELAM.

## II.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA CRÍTICA

### II.1.1. REFLEXIONES SOBRE LA DISCIPLINA EN QUE SE INSCRIBE LA PRÁCTICA

El presente informe hace alusión a la formación de promotores de desarrollo comunitario; es conveniente explicar algunos conceptos, con todas sus implicaciones, a fin de ilustrar y esclarecer su contenido y fundamentación pedagógica.

#### Desarrollo Comunitario

El origen de la expresión desarrollo de la comunidad es relativamente reciente.

La expresión desarrollo de la comunidad fue aplicada, por primera vez, por el gobierno inglés en 1942 para designar al movimiento de promoción que debía iniciarse en las colonias para prepararlas.<sup>21</sup>

"En 1947 se utilizó esta expresión en el título de una publicación de la Sección de Extensión de la Universidad de Virginia; Jean y Jess Ogden: "These Things We Tried; a five years experiment in Community Development" Initiated and Carried out by the Extension Division of the University of Virginia. Vol. XXV, No. 6, del 15 de octubre de 1947".<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> cfr. ANDER, Ezequiel, Desarrollo de la Comunidad, p.22

<sup>22</sup> idem.

El desarrollo de la comunidad abarca a todas las formas de mejoramiento, incluye aspectos económicos, sociales, éticos, políticos y todos aquellos que logran el crecimiento de una comunidad por la acción del gobierno, de organismos no gubernamentales y de la propia comunidad.

El desarrollo de la comunidad según Arthur Dunham "es un proceso dirigido hacia la creación de recursos y el mantenimiento del equilibrio necesario entre tales recursos y las necesidades de una determinada área geográfica o campo específico de Servicio Social".<sup>23</sup>

El desarrollo de la comunidad definido por la Organización de las Naciones Unidas 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".<sup>24</sup>

Para la Administración Municipal 1997-2000 el desarrollo comunitario es un proceso participativo entre gobierno, comunidad y otras instancias que conjuntamente buscan el crecimiento integral de la comunidad creando fuentes de empleo, ordenando asentamientos humanos irregulares, comercio informal, transporte y vialidad; desarrollando los servicios públicos, infraestructura urbana, así como programas sociales, y

---

<sup>23</sup> *ibidem* p. 24

<sup>24</sup> H. Ayuntamiento de Naucalpan, op. cit p.56

culturales. Este desarrollo debe nacer de la propia comunidad y ser apoyado subsidiariamente por el gobierno municipal, estatal y federal y otras instancias no gubernamentales.

El concepto de desarrollo comunitario en su origen se enfocaba en una mejor aplicación de los recursos materiales para que en una comunidad o región se mejorara; hoy en día se buscan objetivos similares, pero con algunas diferencias.

En el concepto de desarrollo de la comunidad ha venido evolucionando. En primer lugar se busca un desarrollo sustentable, un crecimiento sin dañar al medio ambiente, conservando o recreando la naturaleza. Hoy día los países con mayor desarrollo están apoyando a los países, regiones y comunidades con menor desarrollo; hay una creciente preocupación de algunos países y algunos grupos por promover el desarrollo, evitando la destrucción de la naturaleza.

Una segunda vertiente es la de buscar el desarrollo desde la propia comunidad, basándose en las necesidades sentidas por los miembros de la comunidad. Esta vertiente busca promover el desarrollo teniendo como base a los propios miembros de la comunidad. El desarrollo debe ser realizado por la comunidad.

Desde 1943 en las Conferencias Nacionales de Servicio Social de los Estados Unidos en

Boston, Buffalo, Detroit, Nueva York, Pittsburg y Chicago se intentó determinar el alcance del desarrollo de la comunidad.

"Puede describirse como el arte de descubrir las necesidades sociales y de crear, coordinar y sistematizar los agentes instrumentales a través de los cuales los talentos y recursos de los grupos pueden ser dirigidos hacia la realización de los ideales del mismo grupo y hacia el desarrollo de las potencialidades de sus miembros. Investigación, interpretación, conferencias, educación y organización social, son los principales elementos usados en este proceso".<sup>25</sup>

A pesar de la evolución del concepto de desarrollo de la comunidad, en nuestro país se han presentado algunas situaciones que es importante comentar. Entre 1960 y 1970 en el Valle del Mezquital, se construyeron viviendas para personas que vivían en "casuchas de ramas y láminas de cartón, con piso de tierra; los animales vivían entre las personas. Existía cierto grado de promiscuidad y los problemas de higiene y salud eran muy graves."<sup>26</sup> Con la finalidad de apoyar el desarrollo comunitario de estos grupos sociales, y solucionar la problemática, con fondos de bancos y organismos nacionales e

---

<sup>25</sup> Ander, E. Ezequiel, op. cit., p.23

<sup>26</sup> Salas G., Luz Elena. Salas. Un ensayo de educación Nutricional en Pequeñas Comunidades. Tesis para optar por el grado de Maestría en Pedagogía por la UNAM., p. 4

internacionales se construyeron gran cantidad de viviendas.

Eran casas con tres o cuatro habitaciones; el piso era de cemento para evitar que los habitantes estuvieran viviendo en la tierra con los posibles problemas de higiene. A 5 o 6 metros de la casa estaba la fosa séptica y corrales para animales. Junto a la puerta en la parte de afuera estaba construido una estufa-horno de leña para que la señora preparara los alimentos.

Al cabo de un tiempo, de haber entregado las casas, hicieron algunos cambios. El piso de cemento de la casa fue quitado, para dejar en su lugar la tierra que existía antes; "el cemento es muy frío para dormir"; a algunas casas se les hizo un hoyo en el techo, "el humo no tenía salida y la casa se llenaba de humo". El centro de las casas y de la vida en familia de los habitantes del Valle del Mezquital era el hogar, una fogata que se hacía en el centro de la casa, cubierta por una lámina que la más de las veces era una tapa de un tambo de 200 litros. Alrededor del fuego se realizaba la vida familiar; se comía, se dormía y se convivía en familia.

La fosa séptica cercana a la casa con su w.c. al estilo de la ciudad fue arrancado y abandonado, "era muy incómodo para ir al baño" comentaron algunos de los entrevistados. Ese cuarto fue utilizado para almacenar los olotes que daban a los puercos.

La estufa-horno que estaba fuera de la casa, resultó poco práctica, se utilizó para guardar la leña que posteriormente se usaba en el hogar.<sup>27</sup>

Estos conceptos fueron expresados por el Dr. William Prusensky en el entrenamiento para promotores de Salud, Alimentación e Higiene del Programa I.P.H.D 470, acerca de sus observaciones realizadas en proyectos de desarrollo en el Valle del Mezquital.

La importancia de considerar las costumbres, normas de vida, formas de ser y en general, la cultura de las comunidades es uno de los elementos medulares para el desarrollo de las comunidades. En la actualidad, todo programa de desarrollo de la comunidad "se caracteriza por una actitud más que por la sustancia del programa. Lo que cuenta es la forma de emprender el trabajo, más que la naturaleza del trabajo mismo."<sup>28</sup>

El Desarrollo Comunitario debe ser el motor para que las comunidades pequeñas se desarrollen por sí mismas y de esta manera el conjunto de comunidades impulsen el desarrollo municipal, estatal y nacional.

El no tomar las normas, costumbres y culturas de cada comunidad nos lleva a construir un desarrollo que no le interesa a los miembros de la comunidad. Los programas realizados

---

<sup>27</sup> sic., William Prusensky es el director del International Partnership Human Development.

<sup>28</sup> ANDER, E.,E. Op cit. p 26.

desde las oficinas de grandes especialistas del desarrollo nos han llevado en muchas ocasiones a frenar ese desarrollo que tanto deseamos.

Esta es la tercera vertiente del desarrollo de la comunidad. La comunidad se convierte en su propio motor para su desarrollo. Gobierno y otros organismos colaboran, son subsidiarios.

### Educación.

La palabra educación desde el punto de vista fonético proviene del vocablo educere que significa conducir, guiar.<sup>29</sup>

Desde el punto de vista semántico proviene de educare que significa hacer salir, extraer, dar luz.<sup>30</sup>

La educación que desde el punto de vista etimológico tiene una doble acepción que nos lleva a dos concepciones educativas:

La primera concepción conlleva a un modelo directivo, al concepto tradicional de educar, con un maestro guía y con un alumno que sigue al maestro.

Esta concepción de la educación está ligada a los programas de desarrollo que se han

---

<sup>29</sup> cfr. , SANTILLANA, Diccionario De las Ciencias de la Educación., p.475.

<sup>30</sup> idem

manejado durante muchos años y que planean, programan y ejecutan sin considerar a la comunidad. Estos programas de entrada son aceptados por las comunidades, pero como en muchas ocasiones no tienen que ver con sus necesidades sentidas, son abandonados o adaptados y modificados por la comunidad.

La segunda concepción plantea un modelo de desarrollo que parte de la propia persona, extraer, sacar de la persona y de la comunidad. Extraer, desarrollar, hacer surgir.

Desde esta perspectiva la educación aplicada al desarrollo comunitario busca que las propias comunidades sean las que se desarrollen por sí mismas. Este modelo se ha manejado cuando las comunidades sin apoyo y sin dirección intentar desarrollarse. No siempre ha resultado positivo en resultados este modelo.

Una tercera concepción de la educación nos lleva a una posición ecléctica acepta ambas concepciones en donde la dirección orienta, basándose en las propias potencialidades.

Un desarrollo de la comunidad basado en concepción nos lleva a una combinación en donde el promotor de desarrollo comunitario es el facilitador que promueve y busca que la comunidad descubra sus necesidades y que en algunos momentos deberá fungir como guía u orientador, cuidando , en la medida de lo posible de no generar falsas expectativas.

Estas tres concepciones educativas coinciden con los tres estilos metodológicos que se

aplican en el desarrollo comunitario: gestión, autogestión y cogestión.

Gestión se refiere al modelo tradicional de desarrollo comunitario, una intervención donde los gobiernos deciden como lograr el desarrollo de la comunidad y de acuerdo a ese programa se inician los procesos. Dentro de este modelo pueden acomodarse con cierta facilidad los desarrollos (gubernamentales) que se han aplicado en nuestro país en diversas zonas, donde la pobreza extrema "ha sentado sus reales", a pesar de los muchos años de desarrollo comunitario.

El concepto de autogestión se refiere a la actuación de las comunidades por sí mismas para conseguir los satisfactores de sus necesidades. Generalmente los procesos de desarrollo comunitario que se manejan por medio de la autogestión tienen muchas dificultades para lograr sus objetivos.

El concepto de cogestión busca en primer lugar el que las necesidades sean determinadas por la comunidad, y con base en éstas, proyecten su desarrollo. Las acciones que se generan en la comunidad son en primer lugar responsabilidad de sus miembros, siendo apoyados por promotores, otros organismos y el propio gobierno. Los resultados que se obtienen son valiosos pues son logros propios de la comunidad.

Considerando que la educación es "perfeccionamiento intencional de las potencias

específicamente humanas<sup>31</sup>, debe ser un motor fundamental para el desarrollo de la comunidad.

### **Formación.**

Proviene del vocablo latino *formatio*, significa, acción y efecto de formar .

"La formación como función educadora fundamental, es el fomento del logos, lo que es específico del hombre con la finalidad de obtener una personalidad regida por el espíritu y los valores".<sup>32</sup>

Para los efectos de este trabajo he considerado como formación a las acciones educativas de este programa que buscan que los participantes adquieran los conocimientos, desarrollen las habilidades y perfeccionen las actitudes que requieren para ser promotores de desarrollo comunitario de acuerdo a los parámetros establecidos en el programa.

La formación se puede considerar, en este sentido, como un sinónimo de educación, pues se dirige a características específicamente humanas. El participante del programa al aprender, basándose en sus experiencias, en su "autoconstrucción personal, desarrolla características específicamente humanas.

---

GARCÍA HOZ, V, Principios de Pedagogía Sistemática., p.23

HENZ, H. Tratado de Pedagogía Sistemática., p.59

La formación profesional "se entiende como la preparación para llevar a cabo actividades laborales productivas".<sup>33</sup>

### Enseñanza. Aprendizaje

Enseñar, proviene del latín *insigno*, que significa señalar, distinguir, mostrar, poner delante<sup>34</sup>.

Enseñar etimológicamente es mostrar algo a alguien. La enseñanza se refiere a la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes para que una o varias personas las aprendan.

Hoy en día no podemos separar el término enseñar del término aprender.

Aprender. Una definición de conocimiento, "*fieri aliud in quantum est aliud*"<sup>35</sup>, hacerse otro en cuanto otro, muy bien puede aplicarse al aprendizaje. Las personas adquieren destrezas, conocimientos, habilidades que provocan una nueva forma de responder ante las diversas circunstancias. Este aprendizaje, además se verá influenciado por lo que es y tiene la persona, por lo que ha construido en su propio ser a través de los años, por sus valores, su pensamiento y por lo que le rodea. El mismo aprendizaje, va a cimentarse de diferente manera en cada individuo y por lo tanto, sus respuestas serán diferentes. Cuando una persona aprende se modifica interiormente y su respuesta ante diversas circunstancias, también.

---

<sup>33</sup> SANTILLANA, *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p 656.

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 530.

<sup>35</sup> MÁRQUEZ M, Daniel., *Lógica*., p.11.

Aprender y enseñar forman un binomio educativo que en el caso de la capacitación va a ser fundamental.

El capacitador, maestro, instructor, facilitador, es quién coordina las acciones tendientes a lograr el aprendizaje y aún en un sistema de autoaprendizaje, la huella de la persona que diseñó el programa, es de alguna manera, él que enseña.

En el proceso de formación de promotores comunitarios, quién enseña, el facilitador, también aprende con la experiencia de los participantes. Esto nos lleva a concluir que en el proceso de enseñanza aprendizaje, enseñar, sólo en parte le corresponde al facilitador; el participante también enseña al facilitador. Así, el proceso de enseñanza aprendizaje en la formación de promotores de desarrollo comunitario se convierte en un proceso de enseñanza aprendizaje, en doble sentido.

El proceso de enseñanza aprendizaje, es el medio para la formación de promotores de desarrollo comunitario. En las comunidades, todas las reuniones y acciones que se realizan, aunque no tengan una intencionalidad educativa, muchas veces provocan aprendizajes, que apoyan en forma muy amplia el desarrollo personal y comunitario.

## Entrenamiento. Capacitación. Adiestramiento

El entrenamiento se define como la “preparación de personas o animales para seguir un determinado modo de vida o para la realización de actividades específicas”<sup>36</sup>. Suele afectar actividades motoras y que no precisan de procesos mentales complejos. Dentro de la capacitación se considera como entrenamiento a los procesos que logran la automatización de operaciones físico mentales, como manejar dinero, cobrar, etc. Se les entrena para que realicen sus actividades con mayor eficiencia, que fundamentalmente significa mayor rapidez y menos errores.

En Estados Unidos de Norteamérica se utiliza el término “train”, para referirse a la educación en la empresa y dentro del entrenamiento se incluye la capacitación y el adiestramiento. Algunas escuelas de la administración, hoy en día le han dado importancia nuevamente a la formación, a los valores.

### Capacitación

La capacitación es un proceso de crecimiento personal que busca que una persona se desarrolle para cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo. “Aptitud o preparación concreta para la realización de una tarea.”<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> SANTILLANA, Diccionario de la Ciencias de la Educación. p. 543.

<sup>37</sup> Ibidem, p. 217

En el ámbito empresarial en nuestro país, la capacitación se refiere en general a la educación que proporciona la empresa para que los trabajadores desempeñen mejor sus funciones.

"Se ha tratado de encontrar diferencia entre los conceptos de capacitación y adiestramiento, estimando que este término debe ser utilizado en la medida en que se hace más apto al trabajador en el desempeño de su trabajo normal, y capacitación cuando se trate de darle esa aptitud en una labor diferente a la que normalmente desarrolla." <sup>38</sup> Según la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153 y fracciones respectivas, la capacitación y el se distinguen así.

### Adiestramiento

Proviene del término latino dexter que significa diestro, hábil. Desde el punto de vista etimológico el adiestramiento es el desarrollar habilidades para realizar en mejor forma alguna actividad, el trabajo.

Generalmente en la educación escolarizada, los términos capacitación, adiestramiento y entrenamiento no tienen mucha importancia excepto en el deporte.

ser diestro, tener la capacidad se refiere a las habilidades que desarrolló una persona para realizar sus actividades cotidianas o laborales. En general no se considera una educación

---

TENA M.A. Aspectos Prácticos de la Capacitación y el Adiestramiento. p. 7

integral, por lo menos explícitamente.

En el proceso educativo, un pedagogo debe tomar en consideración que se educa a una persona y que para conservar su equilibrio es necesario educar en forma integral.

Por lo tanto, en el adiestramiento, la capacitación y el entrenamiento, será siempre necesario incluir lo que va a la cabeza: los conocimientos, lo que va al corazón: actitudes, valores, y lo que va a la operación, las habilidades y destrezas.

### **Facilitador**

Dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, el que enseña maestro, quién desempeña la función de la enseñanza, ha sido, es y será de gran importancia.

Maestro. Del latín magister que significa jefe, maestro. Era la persona con autoridad en algún campo y que influía en la formación de los demás. El maestro era el que tenía, poseía el conocimiento para enseñar. Exponía sus conocimientos, y estos no eran discutibles generalmente.

La raíz latina "mag" de magister significa grande. El concepto de maestro, en la actualidad

seguramente sería poco aceptado y asimilado en nuestra sociedad contemporánea, donde ha permeado una actitud de oponerse a lo que no es "democrático". El término resultaría poco adaptado en los albores del siglo XXI, el concepto grande se opone a lo llamado "democrático", donde se pregona una igualdad entre los que aprenden y el que enseña.

El término instructor proviene del vocablo latino instructio, que significa disposición. El concepto de instructor trae consigo la idea de dictar normas, disposiciones, órdenes a seguir. En la escolástica es la actividad mediante la cual se adquiere la ciencia.<sup>39</sup>

Instructor tiene en sí mismo una connotación de autoridad, da instrucciones, órdenes y este concepto por las razones anteriormente expuestas no sería de utilidad para la capacitación.

En la evolución del concepto de instructor, se ha acuñado un nuevo término que busca evitar connotaciones negativas: facilitador.

En la actualidad el facilitador es quién busca que los medios de aprendizaje sean perfectamente compatibles con las personas que requieren aprender y su labor consiste en eliminar todo aquello que perjudique el aprendizaje. El facilitador busca que las barreras, en especial psicológicas, que perjudican o pueden perjudicar al aprendizaje sean eliminadas o por lo menos neutralizadas.

---

<sup>39</sup> cfr. SANTILLANA., Diccionario de Ciencias de la Educación., p 807.

El concepto de facilitador implica una persona con algunas características que le permitirán realizar su labor:

- Gran capacidad de comunicación
- Gran capacidad de relacionarse.
- Capacidad para resolver problemas.
- Hábil para detectar necesidades.
- Gran capacidad para convencer y negociar
- Gran capacidad para el manejo de grupos.
- Empatía.
- Liderazgo.

El facilitador tiene que trabajar con un grupo de extraños, que tienen sus propios objetivos y necesidades y convencerlos o negociar para llegar a los objetivos que plantea el programa educativo, con la metodología que se tiene planeada y en el tiempo que de tiene programado.

El hombre por su propia naturaleza busca descubrir, conocer, modificar su entorno. "El planeta es un aula gigantesca y cada uno de los que vivimos en ella un alumno".<sup>40</sup> El facilitador tiene

---

<sup>40</sup> HUNT, T. , Desarrolla tu Capacidad de Aprender , p.29.

como una de sus funciones aprovechar todas las circunstancias que se presenten para lograr resultados en el aprendizaje que se busca lograr.

Otros términos que se aplican son: animador, coordinador, asesor, consejero, etc.

Algunos principios que todo facilitador debe tomar en cuenta en el proceso de enseñanza aprendizaje son:

- El ser humano aprenderá mejor aquello que tiene un sentido para él
- La enseñanza aprendizaje es un proceso que requiere tiempo y una secuencia.
- La enseñanza y el aprendizaje son interdependientes.
- Se requiere de un agente que enseñe y uno o más sujetos que deseen aprender.
- Tener definidos los objetivos que se buscan lograr.
- Tener preparados y a tiempo todos los elementos que se requieran como planeación, materiales, objetivos, tiempos, recursos didácticos, lugares adecuados, etc.

### Transición democrática y educación

La Revolución Mexicana se inicia en 1910 buscando, entre otros fines, una democracia; a casi 90 años, todavía no tenemos la democracia que se buscaba entonces.

Los últimos gobiernos de nuestro país han propuesto leyes que pretenden dictar las normas para que se lleve a la realidad la democracia, leyes que en casi todos los casos tienen algunos elementos que por sí mismos, permiten una democracia pero a favor del partido en el poder.

Las diversas instancias legislativas han buscado modificar las leyes electorales para que la democracia se haga realidad en nuestro país. Grupos políticos y sociales han impulsado lo que para cada uno es la democracia o lo que quisieran que fuera la democracia.

Para llegar a esa democracia estamos viviendo un proceso que los partidos políticos de oposición han denominado transición democrática. Corresponde a ellos promover la creación y modificación de leyes que nos lleven a una democracia que tenga características aceptables; corresponde a la sociedad el aprender a vivir en la democracia, promoviendo y haciendo lo que sea mejor para la mayoría.

El grave reto que enfrentamos es perdernos en la transición y quedar en una situación en la que no exista democracia y seamos gobernados por una dictadura o algún estilo de burocracia.

Los promotores de desarrollo comunitario buscan efficientar el proceso de transición a la democracia en el Municipio de Naucalpan. Generar este cambio implica trabajar con una alta eficiencia y lograr cambios. Este desarrollo implica procesos educativos que nos apoyan a las

comunidades al cambio.

Es importante aclarar que el fin de la educación no es la democracia, sino el perfeccionamiento integral de las personas, en lo individual y en lo social. La formación de promotores comunitarios es un medio que busca multiplicar el perfeccionamiento integral de las personas de las comunidades más pobres, que generalmente también son las menos educadas y con menos posibilidades de educarse.

Si las acciones de promoción comunitaria buscan el desarrollo integral de la comunidad, en última instancia estamos educando. Dentro del proceso de promoción comunitaria, cada paso implica acciones que o son educativas o están muy relacionadas con la educación.

La formación de promotores de desarrollo comunitario en la transición democrática implica aprendizaje, educación. Las acciones que realizan en la comunidad implican también aprendizajes, educación.

Es importante conocer más acerca del aprendizaje y aquellos elementos que lo facilitan.

- La autoestima. Cuando la persona se autovalora, su aprendizaje es mayor y mejor. Mejora la confianza para aprender y desarrollarse.

- Eliminar barreras mentales. Cuando una persona tiene temores o miedos que no expresa, difícilmente se generara la confianza y por lo tanto el aprendizaje.
- Crear un ambiente de confianza, eliminar las tensiones.
- Tener logros y ser reconocido.
- El involucrar a la persona física y emocionalmente.
- Ayudar a las personas a mejorar su pensamiento, creatividad y desempeño.
- Estimular, sensibilizar, involucrar.
- Practicar.

## **I.1.2. LOGROS, POSIBILIDADES Y LIMITACIONES**

### **LOGROS**

El programa de Formación de Promotores de Desarrollo comunitario en la transición democrática ha tenido éxito hasta ahora por las siguientes razones:

- Ofrece una alternativa práctica, barata y efectiva para formar con promotores comunitarios que están resolviendo parte de la problemática social.
- Ha permitido al ayuntamiento darse a conocer por este proyecto en otros municipios.
- Por la actuación de los promotores de desarrollo comunitario.
- Le ha permitido al ayuntamiento tener con información clara y precisa de la problemática y necesidades de las comunidades.
- Promover soluciones a las necesidades de las comunidades.
- Tener la flexibilidad para adaptarse a las diversas circunstancias.
- Integrar nuevas acciones y mejorar tanto el programa de capacitación como el programa de desarrollo comunitario.
- Convencimiento de la Presidencia Municipal, las Direcciones y del Cabildo que han brindado generosamente su apoyo.

### **POSIBILIDADES**

El programa de Formación de Promotores Comunitarios en la Transición Democrática tiene

amplias posibilidades de expandirse en varias direcciones.

- Por medio de sesiones de actualización y seguimiento para los propios promotores.
- Formación de nuevos promotores de desarrollo comunitario.
- Aplicación del programa en otros municipios.
- Aplicación a otras áreas en el propio ayuntamiento.

## **LIMITACIONES**

El programa de Formación de Promotores Comunitarios tiene algunas limitaciones como las siguientes:

- Es un programa dirigido a promotores comunitarios, que su labor la realizan en las comunidades en donde se conjugan muchos factores, no controlables por el ayuntamiento o la comunidad. Los resultados de la actuación de los promotores dependen de esos factores.
- El promotor comunitario capta necesidades importantes para la comunidad. La administración debe considerarlas en sus decisiones; no es promotor quién toma las decisiones.
- Falta de presupuesto para impartirlo. Algunas áreas desconocen el curso taller.

- Las dificultades para hacer una selección adecuada de los candidatos a promotores y los compromisos políticos han dado como resultado promotores fuera del perfil.
- Problemas de remuneración no adecuada para los promotores ha provocado rotación.
- El hecho de que el programa de formación no dependa de la Dirección de Recursos Humanos, que tiene el área de capacitación, ha creado ciertas dificultades.
- Programas similares deberían generalizarse para el personal del ayuntamiento promoviendo así procesos de autoeducación que impactaría positivamente en los servicios que proporciona el ayuntamiento.
- La formación integral de los promotores comunitarios ha impactado positivamente a algunos grupos de personas en el ayuntamiento, pero a otros los ha impactado negativamente. Piensan que este tipo de programas los va a perjudicar. Algunos han expresado que esa no es la forma de trabajar en la administración pública, "hay que llevársela por la tranquila".
- Procesos en los que se busca el desarrollo integral de la persona, implican el realizar algunos cambios en los procesos administrativos y operativos; esto implica costos para la administración y ciertas resistencias de grupos y personas.

## II.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación se presentan algunas alternativas para solucionar los problemas y limitaciones que se mencionaron.

- Dado que el fin de la administración municipal es promover el bien común, es necesario difundir el programa de formación de promotores comunitarios, para varias áreas del ayuntamiento.

El promotor de desarrollo comunitario busca en última instancia promover el bien común en las comunidades, involucrando a sus miembros. Personal del Ayuntamiento de diversas direcciones podría prepararse para involucrar más a los miembros de la comunidad para optimizar el logro del bien común.

- Es necesario la formación integral a los cuerpos directivos y de mandos intermedios, y en especial al personal que está en contacto con la comunidad, para que de esta manera se lleven a la práctica todos los principios que se deben implantar para tener un ayuntamiento mas humanizado.
- Los principios del partido que actualmente gobierna no son vividos por muchas personas; una educación integral en el ayuntamiento, debe ser parte fundamental de la profesionalización, técnica y humana, de todo el personal, en la totalidad de la estructura. Este programa puede ser un elemento importante para sensibilizar a estos cambios.

- Un hecho que es sabido y vivido en el ayuntamiento es que la corrupción, por falta de ética o por ineficiencia, aunque ha disminuido en forma importante, todavía existe; parte de la profesionalización y educación continua del personal debe incluir programas de este tipo.
- La acción de los promotores de desarrollo comunitario, se ve limitada porque la ciudadanía observa mas lo malo que lo bueno y no quiere participar .
- Es conveniente que las necesidades captadas por los promotores comunitarios sean mejor valoradas y atendidas. Con esto se lograrían mejorar los resultados en las comunidades.
- Es conveniente hacer una presentación del curso taller a los directores para despertar en ellos interés por el programa.
- Es conveniente realizar una selección de los futuros promotores con instrumentos objetivos y evitar, en la medida de lo posible, los compromisos políticos.
- Es conveniente que este programa sea conocido y promovido por la Dirección de Recursos Humanos.
- Es muy recomendable promover cambios administrativos, en la operación y en la

organización con convencimiento de los involucrados y evitando que sean frenados por situaciones burocráticas.

- Es muy conveniente desarrollar e implantar un sistema de recompensas que permita ser más justos y equitativos. Que se premie a quién lo merece y no se premie a quién no trabaja adecuadamente.

El programa que se impartiría a todo el personal del ayuntamiento que está en contacto con la ciudadanía, además del contenido actual, debe considerar los siguientes objetivos y temas.

Objetivos.

- Propiciar cambios de paradigmas.
- Vencer la resistencia al cambio.
- Acrecentar la autoestima.
- Fomentar y desarrollar valores

Temas.

- Formación de hábitos. Valores. Virtudes.
- La dignidad de la persona.

- Estrategias de la administración.

El programa de formación de promotores comunitarios tendría algunas modificaciones y quedaría de la siguiente manera.

## **PROGRAMA DE DESARROLLO Y SUPERACIÓN PERSONAL DE ALTO DESEMPEÑO**

### Objetivo General del Programa

Desarrollar e integrar equipos de alto desempeño que busquen el bien común del municipio.

### Objetivos de Aprendizaje

- Valorar la importancia del trabajador que está en contacto con la ciudadanía
- Desarrollar habilidades para mejorar la atención a la ciudadanía.
- Determinar la colaboración eficiente que cada participante debe realizar para el logro del bien común.
- Propiciar cambios de paradigmas.
- Vencer la resistencia al cambio.
- Acrecentar la autoestima.
- Fomentar y desarrollar valores, y hábitos.

## Metodología y duración

El programa se impartirá en sesiones de 4 horas hasta completar 24 horas. Posteriormente se tendrían sesiones por lo menos semestrales de 4 horas para analizar los resultados que se están logrando y los cambios que se necesitan realizar. (retroalimentación, evaluación y seguimiento).

El programa está diseñado para lograr la participación e involucrar a todos y con base en esto, lograr cambios en las personas.

Se busca además:

Crear un ambiente propicio, para el aprendizaje, para el cambio de actitudes.

Actividades están centradas en los participantes.

Eliminar barreras.

Fomentar el trabajo en equipo.

Desarrollar habilidades para el manejo de grupos y detección de líderes.

Fomentar el autocontrol y la calidad total

Propiciar el desarrollo de soluciones grupales.

## Recursos empleados

Participantes: Personal del ayuntamiento que está en contacto con la ciudadanía, personal que tiene personas a su cargo.

Carteles, hojas de rotafolio y rotafolio.

Videocasetera y videos.

Proyector de acetatos.

Material de las dinámicas.

Marcadores, lápices, plumas.

Hojas blancas y de colores.

Cinta adhesiva y pegamento blanco.

Tijeras, regla. Escuadra

Señaladores.

Tarjetas, etiquetas adheribles.

Pantalla.

Botes, alcohol, estopa.

Salón y un área al aire libre.

## Contenido temático

### Módulo 0

- Ambientación.
- Presentación.

- Expectativas y temores.
- Reglas del juego. Acuerdos.
- Definición de conceptos.

### Módulo 1

- Análisis Prospectivo.
- Misión y Visión.
- Planeación Estratégica. Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. FODA.

### Módulo 2

- Dimensiones del Desarrollo de la Comunidad y del Bien Común
- Entender.
- Sistematizar.
- Relacionar.

### Módulo 3

- Contacto con la Comunidad.
- Dinámica: La rayuela.
- El Primer contacto.

### Módulo 4

- Conociendo la Comunidad.

- Investigación y análisis.
- Principios de detección de necesidades.
- Necesidades: Reales. Sentidas. Creadas.
- Falsas expectativas.
- La Ventana de Johari de la Comunidad.
- Técnicas de entrevista.

## Módulo 5

- Sensibilización y Concientización.
- Cuestionario de Frases incompletas.
- Proceso de sensibilizar.
- Proceso de tomar conciencia.
- Sociodramas tipología del trabajador del ayuntamiento
- "show man".
- "El "impositivo".
- "El despistado".
- "El facilitador".
- Perfil del servidor público
- Funciones del servidor público

## Módulo 6

- Detección de Líderes y expertos.
- Película el ojo del espectador.
- Perfil del líder.
- Sociodramas: Sumando con el líder.
- Chocando con el líder.
- Papel del líder y el experto

## Módulo 7

- La necesidad de crear comunidad.
- Análisis de necesidades.
- Solución de necesidades.
- La motivación.
- Solidaridad, Subsidiariedad y Bien común.
- Sociedad y valores sociales.

## Módulo 8

- El compromiso.

- La buena relación.
- Resolución de problemas humanos.
- Gestión y Cogestión.

### Módulo 9

- Formulación de Proyectos sociales.
- Identificar el momento óptimo del proceso.
- Mecanismos de canalización y respuesta.
- Instituciones y recursos.
- Evaluación de proyectos.

### Módulo 10

- Planeación del Desarrollo.
- Dinámica: Equipo de incendios.
- Planeación. Visión. Misión.
- Valores.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Programas.

## Módulo 11

- Procesos Grupales.
- La dignidad de la persona.
- Estrategias de la administración.

El primer programa buscó formar promotores comunitarios. El segundo programa, es muy similar, casi idéntico, pero con un enfoque que busca desarrollar habilidades en los servidores públicos que están en contacto con la comunidad para que desde su propia actividad laboral promuevan el bien común.

### **III. CONSIDERACIONES FINALES**

La grave y magnífica responsabilidad de decidir sobre la suerte de la Nación, recae sobre todos sus miembros.

Manuel Gómez Morín.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Informe a la Asamblea Constituyente de Acción Nacional, 14 de septiembre de 1939.

Los cambios que vivimos en el mundo en la actualidad, no nos permiten asimilar, en muchas de las veces, lo positivo o negativo de un cambio. La vertiginosa velocidad de los cambios no nos permiten asimilarlos; en ocasiones nos damos cuenta del cambio cuando ya estamos dentro de él.

La rapidez de la información, los cambios en los productos, la transformación de la sociedad, ha llevado a las organizaciones y a los gobiernos a quedar en la obsolescencia con una rapidez vertiginosa.

Las organizaciones económicas, sociales o políticas que no estén preparadas para cambiar fácilmente quedarán rezagadas y algunas desaparecerán.

Los sistemas rígidos característicos de la Administración Pública se convierten en ineficientes cuando los cambios tecnológicos no se aplican con la rapidez necesaria.

El gobierno y la administración de Naucalpan serán valorados por la sociedad en cada una de las elecciones que se presenten y si el partido que gobierna gana nuevamente, esto nos dirá que vamos bien; pero si triunfa el partido oficial o cualquier otro, el mensaje que debemos entender es que no lo hicimos bien.

Prepararnos para responder con eficiencia ante los cambios, no sólo como persona, sino como organización, debe ser una meta fundamental. En primer lugar, preparar a todos y cada uno de los servidores públicos para que en las próximas elecciones para la presidencia municipal podamos ganar. Para esto debemos gobernar y administrar con honradez y eficiencia, eliminando todos aquellos vicios que durante mucho tiempo se han dado en la administración pública y que no por ser el partido que gobierna en la actualidad, se eliminan en forma automática.

Tenemos que formar a los servidores públicos en los valores y principios del partido que gobierna este ayuntamiento. Y sólo después de haber logrado que estos principios sean vividos por los directores, jefes y personal que tiene mando; entonces y sólo entonces podremos lograr que los vivan los demás servidores públicos.

Tener personal corrupto por ineficiencia o por falta de ética refleja que no hemos avanzado lo suficiente.

Un gobierno es lo que su personal, los servidores públicos son; y los servidores públicos son lo que sus jefes y directivos.

Si no valoramos este aspecto la transición a la democracia puede convertirse en la regresión a la "corrupcra" , la que tanto criticamos.

Para que la administración municipal tenga éxito en su labor, es necesario que trabajemos profundamente en la formación, en la educación del personal.

Si sólo nos preocupamos por la capacitación posiblemente mejoremos la eficiencia. Nuestros resultados podrán ser algo mejores. Pero ¿podemos garantizar un buen gobierno sin ética?.

Capacitar sin formar significaría llegar a tener personal altamente calificado pero potencialmente corrupto. A un policía no sólo se le enseña a disparar muy bien su arma; se le debe enseñar el valor de la vida humana y que por lo tanto el arma es su última elección.

Nuestra misión desde el punto de vista educativo es promover el desarrollo integral del potencial que cada uno de nosotros tenemos dentro. Siempre con una orientación ética y fundamentada en los principios y valores humanos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ANDER Egg, Ezquiél.  
Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad.  
Buenos Aires, Ed. Humanitas.  
Séptima Edición.  
1977, 1192 p.
  
2. AUSUBEL, David, et al.  
Psicología Educativa.  
México, Ed. Trillas. Segunda Edición.  
Segunda Reimpresión.  
1987, 623 p.
  
3. CALVES, Jean Yves, et. al.  
La Iglesia por la Democracia.  
México, Ed. Jus.  
1994. 191 p.
  
4. CONFERENCIA DEL EPISCOPADO MEXICANO.  
La Doctrina Social de la Iglesia y sus aplicaciones Pastorales en México.  
México, Ed. CEPS-CÁRITAS MEXICANA.  
1991, 435 p.
  
5. CONFERENCIA DEL EPISCOPADO MEXICANO.  
Iglesia y Educación en México.  
México, Ed. CEM.  
1987, 290 p.

COMISIÓN EPISCOPAL DE PASTORAL SOCIAL. CEPS-CÁRITAS MEXICANA.

90 años de Pastoral Social en México.

México, Ed. CEPS-CÁRITAS MEXICANA.

1988, 226 p.

COROMINAS C., Fernando.

Nueva Estructura Social.

Tercera Impresión.

México, Ed. Continental.

1997, 133 p.

CHAVARRÍA , Marcela, et. al.

Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis de pedagogía.

Primera edición.

México. Universidad Panamericana.

1990, 115 p.

CHAVEZ Joya, Mons. Hilario.

Persona Humana y Sociedad en el Misterio de la Redención.

Nuevo Casas Grandes, Chih.

1983, 50 p.

GARCÍA Hoz, Víctor.

Principios de Pedagogía Sistemática.

Séptima Edición.

Madrid, Ed. Rialp.

1974. 560 p.

1. GARNNIER Morga, Mario .  
Resultados Preliminares de la Encuesta de Opinión abril ,mayo 1998.  
Naucalpan de J. México. Publicación Interna H. Ayuntamiento de Naucalpan  
1998. 30p.
  
2. GUZMÁN Valdivia, Issac.  
Humanismo Trascendental y Desarrollo.  
Segunda reimpresión.  
México. Ed. Limusa.  
1978. 184 p.
  
3. H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE NAUCALPAN DE J., MÉXICO.  
Bando Municipal 1999-2000.  
Naucalpan, Ed. H. Ayuntamiento de Naucalpan de J.  
1999, 72 p.
  
14. H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE NAUCALPAN DE J. MÉXICO.  
Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000.  
Naucalpan, Ed. H. Ayuntamiento de Naucalpan de J.  
1997, 144 p.
  
15. HENZ, Humbert.  
Tratado de Pedagogía Sistemática.  
Segunda Edición.  
Barcelona, Ed. Herder  
1976, 619 p.

HERNÁNDEZ Sánchez, Luis Augusto.

Proyecto de Promoción Comunitaria.

Naucalpan de J. México. Documento Operativo del Ayuntamiento

1998. 42 p.

HÖFFNER, Card. Joseph.

Sistemas Económicos y Ética Económica.

México. Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana.

1987, 68 p.

HUNT, Trinidad

Desarrolla tu capacidad de aprender. La respuesta a los desafíos de la era de la información.

Barcelona, Ed. Urano.

1997. 238 p.

HUMANIDADES ARGE, S.C.

Sistema Cíclico Argé para la formación de Valores Humanos (éticos)

Hermosillo, Son., Liceo de Humanidades Argé

1993. 324 p.

JUAN PABLO II.

Carta Encíclica Sollicitudo Rei Socialis.

México. Ed. Librería Parroquial de Clavería.

1993. 64 p.

21. JUAN PABLO II.  
Exhortación Apostólica Familiaris Consortio.  
México. Ed. Librería Parroquial de Clavería.  
1994. 112 p.
  
22. MÁRQUEZ Muro, Daniel  
Lógica.  
Octava Edición.  
México, Ed. ECLALSA  
1971, 311 p.
  
23. PLIEGO, María.  
Valores Y Autoeducación.  
Tercera Edición.  
México, Ed. De Revistas. Minos 70.  
1981, 140 p.
  
24. RAMÍREZ, R.P. Santiago O.P.  
Doctrina Política de Santo Tomas de Aquino.  
Madrid, Ed. Instituto Social León XIII.  
1951, 86 p.
  
25. SACHERI, Carlos A.  
El Orden Natural.  
México, Ed. Promesa. Séptima reimpresión.  
1980. 190 p.

SALAS Gómez, Luz Elena.

Un ensayo de Educación Nutricional en Pequeñas Comunidades.

México, Tesis para optar por el Grado de maestría en Pedagogía

Universidad Nacional Autónoma de México.

1987. 160 p.

SÁNCHEZ Hidalgo, Efraín.

Psicología Educativa.

Novena Edición.

Barcelona, Editorial Universitaria

1975, 586 p.

SANTILLANA.

Diccionario de Ciencias de la Educación.

México., Ed. Santillana. 2 tomos.

1987, 1588 p.

SERVITJE, Lorenzo.

La Sociedad Contemporánea y el Empresario.

México, Ed. Limusa

1981, 147 p.

TENA Morelos, Adolfo.

Aspectos Prácticos de la Capacitación y el Adiestramiento.

México, Fondo Editorial COPARMEX.

1979, 164 p.

1. UNIVERSIDAD PANAMERICANA. FACULTAD DE PEDAGOGÍA.

Reflexiones sobre la Educación Contemporánea

México. Universidad Panamericana. Primera Edición. Colección Pedagógica.  
1997. 133p.

2. III CONFERENCIA GENERAL DEL EPISCOPADO LATINOAMERICANO.

La Evangelización en el Presente y el Futuro de América Latina.

México, Ed. Librería Parroquial de Clavería.  
1979, 360 p.

3. IV CONFERENCIA GENERAL DEL EPISCOPADO LATINOAMERICANO.

Nueva Evangelización. Promoción Humana. Cultura Cristiana.

México, Ed. Librería Parroquial de Clavería.  
1993, 360 p .