

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA 4

---

FACULTAD DE PEDAGOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.



CRITERIOS PEDAGÓGICOS PARA LA SELECCIÓN DE  
PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL Y PROMOCIÓN  
EDUCATIVA PARA LA FUNDACIÓN RAFAEL DONDÉ I.A.P.

290620

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDADES PROFESIONALES  
QUE PRESENTA:  
ARIZBEL IVONNE SOSA TENORIO  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

DIRECTORA DEL INFORME: LIC. MARTHA REGINA JIMÉNEZ CASTILLA

MÉXICO D.F.

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## *Dedicatorias*

**A mis papas:** Mil gracias por hacer de mí lo que hasta ahora soy, a través de su ejemplo de honestidad, trabajo y compromiso, gracias por enseñarme a amar y confiar en Dios, muchas muchas gracias por enseñarme que la vida no tiene límites y podemos estar justo en donde queremos estar. Pero sobre todo gracias por su testimonio de amor, por medio de su matrimonio he podido confirmar que el amor sí existe, que puede ser un acto generoso, humilde y voluntario que dura toda la vida. ¡LOS AMO!

**A mis hermanos: Edgar y Denny,** mis mejores amigos, Dios los escogió por mí y me da mucho gusto que así sea, gracias por acompañarme hasta donde voy y por darme la certeza de que nunca voy a estar sola, gracias porque sé que no importan los errores que cometa ni cuantas veces les falle; es claro que en este mismo momento ya estoy perdonada.

**A mi otra familia: Hector, Ricardo, Hugo y Gessiel;** quiero dedicarles este trabajo por que son parte de mi historia, por que hace más de 20 años nos hemos acompañando en las buenas y en las malas, por todos los proyectos que nos involucran como grupo y porque nuestra amistad supere todas las pruebas que nos faltan.

**A mis amigas,** con mi más sincero agradecimiento a **Ara** por aparecer de la forma en que lo hiciste cuando más lo necesitaba; a **Luz** por tu cariño, tolerancia y ejemplo; pero muy en especial agradezco a **Paula y Viky** por su lealtad, por tanta entrega, por aparecer y permanecer a mi lado siempre que lo he necesitado.

**A mi Dios:** porque me pagas con creces lo poco que doy a la vida, por toda la gente buena que has puesto en mi camino y por todo el amor que he recibido.

# INDICE

## EXORDIO

|   |   |
|---|---|
| Exposición de motivos                                   | 1 |
| Justificación de la relación del informe con la carrera | 3 |

## I CUERPO DEL TRABAJO

|   |    |
|---|----|
| Antecedentes (ubicación en el marco legal de una IAF)                                   | 6  |
| 1.1 Descripción general   | 9  |
| 1.1.1 Tipo de institución   | 10 |
| 1.1.2 Principios rectores y objetivos institucionales de la Fundación Rafael Dondé.     | 16 |
| 1.1.3 Estructura general de la Fundación Rafael Dondé                                   | 18 |
| 1.2 Descripción específica del Departamento de Programación Asistencial.                | 21 |
| 1.2.1 Funciones y acciones desarrolladas en el Departamento de Programación Asistencial | 22 |
| 1.2.3 Filtro para la elección de proyectos de desarrollo social y Promoción educativa.  | 29 |

## II VALORACIÓN CRÍTICA

|   |    |
|---|----|
| II.1 Fundamentación de la crítica.  | 50 |
| La promoción del hombre como un deber personal                                | 50 |
| La promoción del hombre como un deber social                                  | 52 |
| El olvido de nuestra responsabilidad social                                   | 55 |
| El fundamento de una reforma al orden social                                  | 56 |
| Asistencia privada como agente promotor de bien común                         | 57 |
| El papel del pedagogo en la profesionalización de los servicios asistenciales | 60 |
| II.1.1 Valoración pedagógica del filtro para la elección de proyectos         | 64 |
| II.1.2 Logros del filtro  | 68 |
| II.1.3 Posibilidades y limitaciones   | 72 |
| II.2 Presentación de la propuesta de mejora                                   | 75 |

## III CONCLUSIONES 78

## V BIBLIOGRAFÍA 80

## EXORDIO

*"Por fuerza se debe reconocer que en el terreno de la educación, lo primero es la acción y que la reflexión en torno a ella sólo progresa cuando la cosa alcanza cierto grado de concreción.... Así como la estética sólo es provechosa después de haber creado el genio sus obras, pero jamás pretenderá dictar normas sobre la manera de producir obras geniales; del mismo modo, la teoría pedagógica sólo logra calar hasta el fondo cuando la explica alguien que ha aprendido, sufrido y amado en su propia tarea práctica de educador."*

*G. Haselbağ*

Han sido sustancialmente valiosos los cuatro años invertidos en mi formación académica como pedagoga, porque el producto de este proceso fue la adquisición de un marco de referencia que oriente la intervención pedagógica de un profesional de la educación dentro de cualquier ámbito. Comprender con claridad el "deber ser" de la acción pedagógica es un resultado exigido y necesario puesto que de la calidad de este proceso dependerá también la calidad de nuestra intervención profesional.

Mi anterior comentario me da la pauta para reconocer la importancia radical de un proceso de reflexión en torno a la pedagogía, mismo, que resultaría irrelevante sin la aplicación del conocimiento adquirido, así como también, resultaría intrascendente la experiencia profesional vivida cuando no se cuenta con un criterio de discernimiento ético y científico.

El trabajo que a continuación presento, corresponde a mi primer oportunidad para conjuntar estos dos factores; en él narro mi primer acercamiento a la actividad profesional como pedagoga dentro del ámbito de la asistencia social. He juzgado conveniente el compartir la experiencia que éste proceso representa, por tres motivos esenciales:

- Primero: Al tratarse de un primer contacto con la práctica de la pedagogía, la experiencia se vuelve doblemente significativa en tanto contribuye a sentar las bases para el ejercicio de una práctica profesional más eficiente, que además de implicar una confrontación de la teoría con la práctica, también ha implicado, por parte del autor, el despliegue de habilidades para hacer que esta teoría funcione en un contexto determinado, favoreciendo una mejora real del hombre y sus circunstancias.

El compartir mi experiencia con ustedes me permite aludir a un triple beneficio obtenido:

- Tener la oportunidad de aportar bajo una perspectiva pedagógica algo que no existía en la Fundación Rafael Dondé I.A.F.
  - Esta experiencia me ha brindado la posibilidad de un perfeccionamiento integral, como profesional porque mi intervención en la asistencia privada ha exigido de mí no sólo el despliegue de todos los conocimientos y habilidades adquiridos en la carrera, sino también la capacidad de ampliar mis perspectivas y replantearme los alcances de una acción pedagógica dentro y desde la asistencia privada, y en lo espiritual porque he podido sensibilizar en mi persona esa alteridad que nos conforma como hijos de Dios, con una misma dignidad.
  - Al divulgar el conocimiento adquirido entre mis colegas, contribuyo con material para la reflexión y generación de nuevos conocimientos, así como a la ampliación del panorama pedagógico.
- Segundo: Porque he descubierto en el mundo de la asistencia privada un abanico de posibilidades donde no sólo el profesional de la educación tiene cabida, la asistencia privada es un espacio abierto que nos involucra a todos por igual, y no me refiero a la homogeneidad sino a la oportunidad de participar en ella.

Mi experiencia en la asistencia privada me ha permitido palpar tan cerca, como no hubiera imaginado, las condiciones de pobreza, ignorancia, y hasta indigencia en que algunos viven. Desde esta óptica se vuelven tan evidentes, y en ocasiones frustrantes la desigualdad y falta de oportunidades que imperan en nuestro país. La toma de conciencia de esta parte de la realidad en México, es un proceso que de principio puede indignar, es molesto y hasta puede hacer sufrir, es una experiencia que en palabras de Haselbager "cala hasta el fondo" y ante la cual no podemos permitirnos otra reacción que no sea la de cuestionarnos nuestra responsabilidad solidaria hacia aquellos menos favorecidos.

La asistencia privada es una respuesta a este llamado, representa la lucha que algunos han emprendido por lograr una mayor equidad. Es la gente que también se ha indignado y ha

sentido compasión, son aquellos que no han dejado de crecer y que han tenido el coraje para atender su vocación y asumir su responsabilidad organizándose formalmente y creando instituciones con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de aquellos más "necesitados". Son el tipo de idealistas dispuestos a lograr el ideal.

En ellos encuentro un fuerte motivo para la presentación de este trabajo; con él quiero aprovechar la ocasión para sensibilizar y hacer un llamado al público en general, para que se acerquen, conozcan y se comprometan con esta parte de la realidad que también es México.

- Tercero: Como lo he comentado, pienso que la responsabilidad y la necesidad de comprometernos con la mejora de los sectores socialmente desprotegidos, la compartimos todos; sin embargo ésta se vuelve más demandante en una profesión de corte humano como lo es la pedagogía donde es inherente la vocación de servicio al hombre.

Por lo mismo, con este informe intentaré exhortar a mis colegas no sólo a no mantenerse al margen sino a comprometerse y a emprender acciones concretas que coadyuven a la mejora integral de estos grupos y en consecuencia de nosotros como sociedad, los exhorto también a constituirnos como agentes de cambio y promotores del bien común. Pues considero, que independientemente de las vías y los ámbitos laborales que podamos elegir para servir, es una obligación de todo pedagogo contribuir a la gestación y divulgación de una nueva cultura social, más sensible y solidaria con las necesidades del prójimo.

Como comenté, existen distintas alternativas para servir desde nuestra profesión, pero aprovecharé este espacio para justificar la necesidad y existencia del pedagogo dentro de una institución de asistencia privada<sup>1</sup>, cuyo propósito central es el de atender a quienes sufren carencias para ayudarlos y lograr su inserción en la sociedad.

Es precisamente en esta búsqueda de la promoción del hombre, donde coinciden los objetivos de una institución de asistencia privada, con los de la pedagogía, cuyo principal compromiso es

---

<sup>1</sup> Más adelante se profundiza en la definición, explicación de su naturaleza, objetivo y modalidades de una I.A.P.

velar por la perfectibilidad del hombre mediante la facilitación del hecho educativo.

Si bien es cierto que la educación es un proceso humano que tiene como consecuencia la inserción social de la persona, también es cierto que su objeto no se limita a ello, porque además de esta inserción de la que hicimos referencia, la pedagogía pretende integrarlo, formarlo y desarrollarlo en lo individual para que alcance la perfección a la que está llamado.

Siempre será una responsabilidad del pedagogo el orientar la labor de la asistencia privada bajo la integración de estos dos conceptos, por un lado debe buscar la socialización del beneficiario, su adaptación y convivencia con la comunidad, pero, nunca al margen de su personalización y su crecimiento individual. Debe dar a conocer al hombre como un ser social (con todas sus implicaciones) pero también lo debe reconocer como una personalidad única, con un proceso propio y una misión intransferible.

Por lo tanto, el proceso educativo se vuelve una condición necesaria para garantizar que la intervención de la asistencia privada redunde en un beneficio integral para la persona y su comunidad. Donde el papel del pedagogo adquiere una función insustituible y necesaria puesto que deberá intervenir como integrador del saber científico y del saber práctico de la educación:

- Definiendo y fundamentando el estado óptimo de desarrollo en el individuo y en la comunidad.
- Aportando una comprensión y fundamentación formal de los cursos de acción más adecuados para la prevención, asistencia e integración de aquellos en desventaja y que por distintas causas no pudieron desarrollarse satisfactoriamente.
- Delimitando los alcances de la acción pedagógica.
- Detectando los problemas y poniendo en práctica las soluciones.
- Reflexionando en torno a cada intervención y generando nuevos conocimientos.
- Integrando los distintos enfoques de las demás ciencias humanas para derivar propuestas integrales de mejora.
- Atendiendo y diagnosticando las circunstancias individuales del educando (beneficiario) y los educadores.
- Ofreciendo un método formal de análisis e intervención que garantice en primera, la

trascendencia de la simple observación a la práctica, en segunda, la integración de lo social con lo individual y en tercera el desarrollo pleno y libre de la persona.

El proyecto que a continuación describo, corresponde a un primer acercamiento a la práctica profesional en la asistencia privada, es un intento por esquematizar a la luz de un criterio pedagógico y un enfoque holístico, un marco de referencia que facilite la regulación de la labor asistencial que se realiza en la Fundación Rafael Dondé I.A.P.

Consiste en la generación y aplicación de un filtro para la selección de proyectos de desarrollo social y promoción educativa, con el que pretendo delinear los criterios de elección, las características y requisitos que deben cubrir tanto el proyecto como la institución promotora para ser sujetos de financiamiento por parte de la fundación.

Para llevar a cabo el diseño y aplicación de esta herramienta se vuelve un requisito la intervención pedagógica, por tratarse de una ciencia con la facultad de integrar la reflexión con la práctica. El pedagogo comprende, analiza y justifica los contenidos, puede definir el deber ser y por ende orientar la acción educativa, al mismo tiempo que determina y valida los métodos congruentes con el estado deseado.

Por otro lado, debido a su naturaleza, el desarrollo de una herramienta destinada a la selección de proyectos asistenciales requiere del involucramiento de las distintas ciencias humanas y administrativas, sólo de esta forma podemos garantizar su efectividad y un enfoque integral del tema. Dado su carácter interdisciplinario y multidisciplinario, la pedagogía es capaz de integrar y objetivar las diferentes ópticas para hacerlas funcionar en un mismo sentido.

Finalmente, para que el filtro de la Fundación Rafael Dondé I.A.P. ejecute una correcta selección de proyectos, debe dar por sentado que cualquier iniciativa de asistencia social necesariamente implicará el desarrollo y la promoción humana, el pedagogo es el responsable de enriquecer este criterio, asegurando la selección de los proyectos donde este proceso se presente de forma libre e integral en el beneficiario.

## CUERPO DEL INFORME

### Antecedentes

Antes de comenzar con la descripción general de la Fundación Rafael Dondé, he juzgado conveniente situar al lector en un marco social y jurídico que permita comprender de manera más amplia la naturaleza de la Fundación como una Institución de Asistencia Privada que por contemplar como objetivo genérico la ejecución de actos solidarios que tiendan al desarrollo social; puede ser acogida y regulada en su funcionamiento por la Ley de Asistencia Privada y supervisada por la Honorable Junta de Asistencia Privada para el Distrito Federal, que es un órgano administrativo desconcentrado subordinado al referido Departamento del Distrito Federal.

De acuerdo con el artículo primero de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, estos organismos se definen como entidades jurídicas, que con bienes de propiedad particular, ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios.

Este tipo de personas morales gozan de personalidad jurídica y capacidad para tener un patrimonio propio destinado a la realización de los fines para los que fue constituida.

Además, dado la labor altruista que realizan, son consideradas de utilidad pública y se encuentran exceptuadas del pago de contribuciones que establecen las leyes del Distrito Federal.

Los aspectos más importantes que caracterizan a las Instituciones de Asistencia Privada son entre otros, los siguientes:

Realizan actos humanitarios de asistencia o desarrollo social.

No tienen un fin lucrativo.

Gozan de personalidad jurídica.

Cuentan con patrimonio propio.

Se consideran de utilidad pública.

Su patrimonio se encuentra afecto irrevocablemente a la realización de sus fines.

Los beneficiarios son personas indeterminadas.

Su procedimiento de constitución y extinción es ante la Junta de Asistencia Privada.

## Modalidades de las I.A.P.

Bajo el concepto genérico de Institución de Asistencia Privada, se engloban las figuras de asociación y fundación.

**Fundación:** De acuerdo con el artículo cuarto de la ley de instituciones de asistencia privada para el Distrito Federal, las fundaciones son personas morales que se constituyen mediante la afección de bienes de propiedad privada destinados a la realización de actos de asistencia.

Cabe destacar que en este tipo de instituciones, el fundador o fundadores cuentan con el derecho exclusivo para designar a la persona o personas que deberán desempeñar el patronato<sup>2</sup> junta o consejo de la institución, así como los casos y la forma de sustituirlas.

**Asociaciones:** El artículo quinto de la Ley de Asistencia Privada para el Distrito Federal, las define como aquellas personas morales que por voluntad de los particulares se constituyen en los términos de la ley y cuyos miembros aportan cuotas periódicas para el sostenimiento de la institución, sin perjuicio de que pueda pactarse que los asociados contribuyan además con servicios personales.

<sup>2</sup> Patronato: Es el conjunto de personas que llevan a cabo la representación legal y administración de una institución de asistencia privada. El cargo de patrono puede ser desempeñado únicamente por quien es designado por el fundador o por quien designe la J.A.F.

Entre las principales obligaciones del patronato, se encuentra las siguientes:

1 Cumplir y hacer que se cumpla la voluntad del fundador.

2 Conservar y mejorar los bienes de la institución

3 Administrar los bienes de la institución.

4 Nombrar el personal de la institución.

5 Remitir a la junta los documentos y rendirle oportunamente los informes que previene la ley.

En ambos casos (fundación y asociación) se requiere inevitablemente que la Junta de Asistencia Privada (J.A.P.), dicte la declaratoria de constitución y a partir de ese momento, gozan de personalidad jurídica.

## Diferencias principales entre una Institución de Asistencia Privada y una Asociación Civil.

Por: Lic. Mauricio de la Barquera. Asesor jurídico de la Junta de Asistencia Privada.

### Régimen Jurídico

| <b>J.A.P.</b>   | <b>A.C.</b>   |
|---|---|
| Se rigen por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada.   | Se rigen por el código civil para el Distrito Federal.  |
| El órgano de gobierno que las controla y supervisa es la Junta de Asistencia Privada.                                 | No cuentan con un órgano de gobierno que las controle o las vigile.   |
| Su procedimiento de constitución es ante la Junta de Asistencia Privada.  | Su procedimiento de constitución es ante el notario público.  |
| Gozan de personalidad jurídica a partida de la declaratoria de constitución que emite la Junta de Asistencia Privada. | Gozan de personalidad jurídica, a partir de que el notario autoriza la escritura constitutiva.                |
| Para su constitución no requieren autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores.                             | Si requieren para su constitución de la autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores.               |
| Para efectuar alguna modificación de sus estatutos, requieren autorización de la Junta.                               | Para efectuar alguna modificación a sus estatutos, no requiere de autorización por parte de autoridad alguna. |

### Objetivo

| <b>J.A.P.</b>  | <b>A.C.</b>                          |
|--|--------------------------------------|
| Ejecutan actos humanitarios de asistencia, in propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios. | Realizan actos de desarrollo social. |

## Régimen Interno

| <b>I.A.D.</b>   | <b>A.C.</b>  |
|---|--|
| El órgano supremo de la institución es el fundador o fundadores o, en su caso, la Asamblea General de Asociados.  | El órgano supremo de la asociación civil es la asamblea General de Asociados.  |
| El órgano de administración y representación es el Patronato.   | El órgano de administración y representación es el consejo de administración.  |
| Su patrimonio queda afecto irrevocablemente a la realización del fin asistencial para el cual se constituyen.   | Su patrimonio puede o no quedar afecto a la realización de sus fines.  |
| Es facultad del fundador designar a la persona o personas que integrarán el patronato y la forma de sustituirlas.   | Es facultad de la asamblea de asociados designar a las personas que integrarán el Consejo de Administración.   |
| Se puede extinguir una institución de acuerdo con las causales previstas en el artículo 126 de la Ley de I.A.F.   | Se puede extinguir una asociación además de las causales previstas en sus estatutos por la previstas en el artículo 2685 del código civil.   |
| En caso de disolución, los bienes de la institución son aplicados conforme lo hayan dispuesto el fundador o fundadores, y a falta de disposición expresa al respecto, los bienes pasarán a la institución o instituciones que elija la Junta. | En caso de disolución, los bienes de la asociación son aplicados conforme se haya dispuesto en los estatutos, y a falta de disposición expresa al respecto, según lo determine la Asamblea de Asociados. |

### 1.1 Descripción general de la Fundación Rafael Dondé

#### Historia de la Institución

La Fundación Rafael Dondé, I.A.F es un espacio abierto al servicio de las juventudes estudiantiles de escasos recursos en México.

Esta institución fue concebida hace más de noventa años por voluntad de nuestro benefactor: El Lic. Rafael Dondé Preciat. Quien nace en la Ciudad de Campeche el 5 de septiembre de 1832, siendo el primogénito de doce hermanos, hijos de Don Nazario Dondé Estrada y Doña Juana Preciat Bonfil.

Los primeros años del Lic. Rafael Dondé transcurrieron en su ciudad natal, pero desde muy joven es trasladado a la Ciudad de México para continuar sus estudios, mismos que concluye en el colegio de San Ildefonso, recibiendo su título de abogado cuando aún no cumplía ni los veinte años.

Su brillante desempeño le abrió las puertas de la Suprema Corte de Justicia con el cargo de Oficial Mayor y posteriormente como Secretario de la misma.

Cabe destacar que su desempeño político fue de alta trascendencia, pues al darse la invasión francesa el Congreso quedó disuelto y el Lic. Dondé estrechó vínculos con Don Benito Juárez.

Después de haber acreditado su bufete jurídico como el mejor de toda la república, es nombrado abogado de la Compañía Inglesa que tenía la concesión del ferrocarril que viaja de México a Puebla y Veracruz.

Además de estos cargos, Don Rafael Dondé fue nombrado Diputado de Campeche, abogado del Banco de Londres, México y Sudamérica y Patrono Fundador del Montepío Luz Savignon, entre otros.

El Lic. Dondé no se casó ni dejó descendencia alguna, por lo que encaminó su amor a su familia, a los niños desvalidos, a los ancianos sin apoyo y a todos los que sufrían adversidades.

Su trabajo incansable y austeridad en el vivir lo llevaron a ser un hombre rico que nunca se apartó de la honradez y la virtud. En 1905 decidió expresar su última voluntad en un testamento en el que dejara su fortuna para la creación de una fundación que se encargara básicamente del sostenimiento de instituciones académicas y centros de artes y oficios, encargados de promover mejores oportunidades para estos jóvenes.

Nuestro benefactor muere a los 79 años de edad en la Ciudad de México víctima de una bronconeumonía, el 9 de noviembre de 1911.

Es hasta 1919 que con la finalidad de garantizar transparencia y honradez en el manejo de los

recursos, la Institución se constituye legalmente como I.A.F. ante la Ley en materia, el 20 de julio mediante la escritura pública No. 7929.

## Patrimonio Institucional

El patrimonio de nuestra institución se encuentra constituido por 19 inmuebles ubicados en diferentes colonias de esta ciudad de México, que están destinados al arrendamiento. Adicionalmente, la Fundación cuenta con un capital de inversiones de renta fija y el activo necesario para sus operaciones.

## Ingresos

La Fundación obtiene sus ingresos básicamente de los siguientes rubros:

- De las rentas producidas por los bienes inmuebles antes mencionados.
- De los intereses generados por las inversiones bancarias.
- De los remanentes por los préstamos prendarios canalizados por medio de las sucursales Montepío Fundación Rafael.
- De donativos, ya sea en efectivo o en especie, que proporcionan personas físicas o morales.
- De los donativos proporcionados por los exalumnos de las Escuelas Dondé, que por gratitud desean devolver de alguna manera la ayuda que recibieran por parte de la fundación.

## Labor Asistencial

Tal y como lo dispuso nuestro fundador, esta institución desde su existencia ha dirigido todos sus esfuerzos en beneficio de los sectores más desprotegidos socialmente.

La ayuda que la Fundación puede brindar a estas personas, es canalizada a través del financiamiento a diversos proyectos de desarrollo social y promoción educativa; además de brindar apoyo económico a distintas instituciones académicas y de asistencia social.

Por otro lado, nuestra organización cuenta con cinco colegios que mediante acciones educativas integrales y una adecuada capacitación técnica, contribuyen a generar cambios

sustanciales en las condiciones de pobreza y falta de oportunidades que algunos jóvenes padecen.

**Instituto María Isabel Dondé I.A.P.**

**Centro Laboral México I.A.P.**

**Centro Salesiano de Capacitación Rafael Dondé I.A.P.**

**Centro Salesiano Femenino de Capacitación Rafael Dondé I.A.P.**

**Primaria y Secundaria Técnica Rafael Dondé I.A.P.**

## Servicios educativos

### *Instituto María Isabel Dondé I.A.P.:*

#### Ubicación:

Dr. Vertiz # 153, Col. Doctores, C.P. 066720, México, D.F.

Esta escuela funciona como tal desde el año de 1965; tiene sus antecedentes en el "Centro educativo Rafael Dondé" que brinda educación para niñas y señoritas en el internado de primaria, secundaria de comercio desde la década de los años 20.

Este instituto actualmente proporciona a su comunidad de alumnos educación preprimaria, primaria (mixtas) y además secundaria y preparatoria para señoritas en el turno matutino.

Por la tarde, la "Escuela Técnica Rafael Dondé", ubicada en el mismo inmueble, imparte la carrera de Bachillerato tecnológico en programador, bachillerato tecnológico en contabilidad y bachillerato tecnológico secretariado ejecutivo, carreras que tiene una duración de tres años.

Adicionalmente a lo anterior, este plantel cuenta con una escuela primaria y secundaria abierta que funciona en horario matutino y vespertino en forma totalmente gratuita.

### *Centro Laboral México I.A.P.*

#### Ubicación:

Ximilpas # 88, Col. Argentina, C.F. 11270, México, D.F.

Este centro inició sus actividades desde el año de 1965 teniendo como tarea fundamental la capacitación de mano de obra.

Logra sus objetivos a través de impartir tres talleres básicos:

- Taller de máquinas y herramientas
- Taller de mecánica automotriz
- Taller de electrónica

Estos talleres se ofrecen tanto en el turno matutino como en el vespertino y tienen una duración de dos años.

### *Centro Salesiano de Capacitación Rafael Dondé I.A.P.*

#### Ubicación:

Calle Colegio Salesiano # 35, C.F. 11320, México 17, D.F.

Este plantel funciona desde 1982, y su principal objetivo es el apoyo a la capacitación técnica de jóvenes de escasos recursos; actualmente importe en horario vespertino los siguientes talleres:

- Taller de soldadura
- Taller de carpintería
- Taller de electricidad
- Taller de enbobinado de motores
- Taller de reparación de aparatos electrodomésticos
- Taller de afinación y lubricación de motores

Estos talleres tienen una duración de cuatro meses durante los cuales los jóvenes asisten tres horas diarias. Cabe añadir, que también se cuenta con un taller de refrigeración que tiene una duración de seis meses.

### *Centro Salesiano Femenino de capacitación Rafael Dondé I.A.P.*

#### Ubicación:

Laguna de San Cristóbal # 50, Col. Anáhuac, C.F. 11320, México, D.F.

Este centro, que funciona desde el año de 1983, ofrece sus servicios en el turno vespertino e imparte las siguientes carreras:

- Industria del vestido
- Cultura de belleza
- Secretariado

Recientemente en un intento por modernizar y actualizar la preparación de sus educados, abrió un curso de computación, con una duración de un año, para satisfacer las necesidades del mercado de trabajo.

### *Primaria y Secundaria Técnica Rafael Dondé I.A.F.*

Ubicación:

Av. Escuadrón 201 s/n, Col. Carola, C.P. 01180, México, D.F.

Esta escuela brinda educación a los niveles de preprimaria, primaria y secundaria técnica en horario matutino y cuenta con los talleres de:

- Dibujo técnico
- Secretariado

La institución está dirigida a solventar las necesidades educativas de uno de los sectores más débiles y vulnerables socialmente, de la ciudad de México.

En todas las Escuelas Dondé se busca dar a los alumnos una educación integral, es decir, no sólo se procura dar la preparación académica y/o técnica, sino que también se incluye una educación moral y cívica.

Es por ello que la Fundación Dondé ha decidido delegar la administración y el cuidado del proceso de cada uno de sus educandos, a distintas órdenes religiosas, entre las que se cuentan jesuitas, salesianos, dominicos, carmelitas descalzos, etc.

De esta manera se contribuye a que exista igualdad de oportunidades para que la juventud de México pueda educarse y prepararse, en beneficio propio, de su familia y de nuestro país.

## Montepío Fundación Rafael Dondé

Fue inaugurado el 7 de noviembre de 1994 por el presidente de la Junta de Asistencia Privada, Lic. Victor García Lizama y el Patronato de esta Fundación.

Probablemente esta es una de las áreas más nobles de la Fundación por dos importantes razones:

Entre una de las principales finalidades del Montepío F.R.D. figura la obtención de recursos, los cuales son cabalmente orientados al cumplimiento de nuestros proyectos altruistas.

Por otro lado se constituye como una extensión de nuestra labor asistencial al llevar a cabo el otorgamiento de préstamos prendarios a las personas que así lo requieren, y que no son sujetos de crédito en las instituciones bancarias. Al mismo tiempo que combatimos las prácticas usureras en los lugares que cuentan con la presencia de los montepíos F.R.D.

Las perspectivas de desarrollo de la Fundación modificaron su rumbo a partir de esta incursión al sector de préstamos prendarios en el año de 1994, pensando en dar una respuesta integral a las demandas de la sociedad actual.

Actualmente la Fundación se encuentra en posibilidades de ofrecer el servicio de préstamos prendarios tanto en el área metropolitana como en el interior de la república por medio de 12 sucursales:

- Centro
- Cancún
- Ribera de San Cosme
- Mississipi
- Calzada de Guadalupe
- Perinorte
- Cuernavaca
- Villahermosa

- Coatzacoalcos
- Iztlapalapa
- Mérida
- Tijuana

## **1.1.2 Principios rectores y objetivos institucionales**

En la última reforma de estatutos, el H. Patronato, dispuso, bajo la autorización de la Junta y en congruencia con la última voluntad de nuestro fundador las siguientes metas y objetivos institucionales:

### **Misión de la Fundación**

Apoyar financieramente a instituciones educativas y de capacitación técnica, que atendiendo a personas de escasos recursos económicos contribuyan al mejoramiento de la sociedad.

*El aseguramiento de la misión demanda el resguardo, desarrollo y empleo adecuado del patrimonio, a fin de garantizar la permanencia de la fundación y el cabal cumplimiento de sus fines.*

### **Declaración de la Visión**

La ampliación de la labor asistencial de la Fundación a través de la expansión del Montepío, lo que permitirá satisfacer la necesidad de préstamos prendarios del mercado.

### **Objetivos genéricos**

1.- Resguardo eficiente del Patrimonio de la Fundación

1.1. - Hacer productivo el patrimonio de la fundación

1.2. - Incrementar la capacidad de ayuda financiera de la

Fundación.

2.- Ayudar financieramente a Instituciones Educativas que realicen eficientemente su función.

2.1. - Otorgar ayuda en forma eficaz.

2.2. - Sostenimiento de las instituciones actuales.

2.3. - Ampliación del apoyo financiero a otras instituciones.

3.- Mantener una infraestructura de apoyo administrativo.

3.1. - El personal de la Fundación deberá estar formado en la competencia de los cargos respectivos.

3.2.- Todo el personal de la Fundación deberá ser de probada honradez, responsabilidad, actitud de servicio e identificación con los fines filantrópicos de la Fundación.

3.3. - La estructura administrativa de la Fundación deberá responder a las necesidades de las funciones que ésta realice de acuerdo a sus fines

## Políticas Generales

Cumplir con la máxima fidelidad las disposiciones de su fundador.

1.- Las inversiones deben realizarse en forma conservadora, como lo establece la Ley de Instituciones de Asistencia Privada .

1.1. - Las inversiones en inmuebles serán en zonas modernas de desarrollo. Todas las inversiones inmobiliarias deben tener un plan de desarrollo y renovación previstas de antemano.

1.2. - Las operaciones y administración de proyectos distintos al inmobiliario, se someterán a la normatividad particular según la actividad, siempre conforme a las directrices de la H. Junta de Asistencia Privada.

1.3. - En todos los proyectos o actividades que realice la Fundación, se deberán definir políticas y procedimientos particulares del caso.

1.4. - Las inversiones en tesorería deben hacerse evaluando con oportunidad las distintas alternativas para optimizar los rendimientos.

2.- Se atenderá preferentemente a Instituciones de Asistencia Privada tomando como base las siguientes políticas.

- 2.1. - Se deberá analizar a cada institución que solicite nuestra ayuda tanto económica como en especie, para evaluar su perfil, grado de necesidad e impacto social.
- 2.2. - La selección de instituciones sujetos de apoyo se realizará en forma anual y de acuerdo a los criterios que fije el Patronato (eficiencia y eficacia).
- 2.3. - La supervisión y seguimiento de las instituciones beneficiadas por la ayuda de la Fundación, debe realizarse en forma mensual y conforme a la normatividad que la misma establezca.
- 2.4. - Debe establecer en cada institución que se apoye, en conjunto con la fundación, un plan de acción de forma anualizada y con metas definidas.
- 2.5. - Las instituciones que no cumplan con los propósitos que la Fundación señale al otorgar su ayuda, deberán ser avisadas y condicionado el apoyo.
- 2.6. - Están previstas situaciones extraordinarias de apoyo por sugerencias de la H. Junta de Asistencia Privada; en estos casos, el Patronato definirá las políticas particulares.

#### Políticas de administración:

- 3.- Promover el desarrollo de valores, como el respeto a la personalidad, la verdad y el compañerismo, sentido de responsabilidad y profesionalismo.
- 3.1. - La Fundación procurará el desarrollo y crecimiento del personal que labora en la institución; asimismo, velará por la seguridad económica de sus empleados.

### **1.1.3 Estructura General**

#### **El patronato de la Fundación**

En la consecución de nuestros objetivos institucionales, el H. Patronato tiene una gran importancia; al ser encargado de llevar cabo la representatividad administrativa y jurídica de la Fundación, simultáneamente adquiere la responsabilidad de vigilar el buen funcionamiento y la honesta administración y canalización de los recursos de la Fundación Rafael Dondé.

Es por ello, que al designar a cada uno de los miembros del patronato, se tiene un extremo cuidado y el énfasis se pone sobre la honorabilidad y honestidad comprobable de cada elemento que lo conforma.

El actual Patronato se encuentra constituido de la siguiente manera:

|               |                              |
|---------------|------------------------------|
| PRESIDENTE:   | Ing. Rafael Dondé Escalante. |
| PRIMER VOCAL: | Sr. René Parlange Carrera.   |
| VOCAL:        | Lic. Roberto Kuri Murad.     |
| ASESOR:       | Lic. Salvador Cerón Aguilar. |

---

DELEGADO DEL PATRONATO: Maestro: Javier Icaza Klint.

Como anteriormente ya mencionamos sobre el patronato recae toda la responsabilidad administrativa y jurídica de la Fundación, por ello mismo, tiene la facultad de formular los estatutos bajo los cuales la Fundación se constituye ante la Junta de Asistencia Privada; dichos estatutos, son sometido a revisión y autorización de la misma, y su ejecución e implementación le es encomendada al Delegado del Patronato y a su personal.

## Recursos Humanos

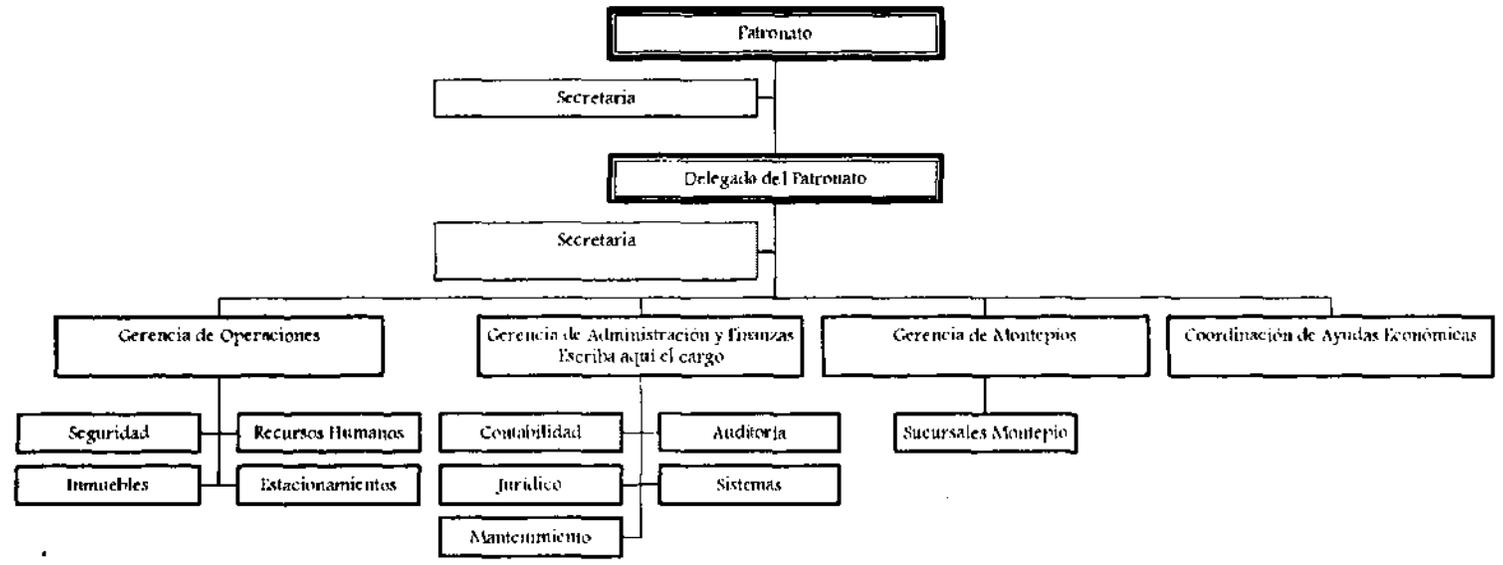
Para el cumplimiento de sus objetivos, la Fundación Rafael Dondé cuenta en la actualidad con 203 empleados registrados en nómina; número que podemos considerar como volátil debido a la naturaleza los proyectos y el crecimiento de la Fundación.

Sin embargo, hoy por hoy, nuestra institución cuenta con un organigrama que responde a las necesidades administrativas más imperantes.

El Patronato y Director de la Fundación, se encuentra en plena conciencia de la necesidad que existe de reestructurar la organización del trabajo: crear nuevos departamentos, suprimir otros, etc.

Es por ello, que el organigrama que a continuación se presenta, debe ser considerado como un primer intento de estructuración de funciones, que es altamente susceptible de recibir cambios.

### Fundación Rafael Dondé 1997



## 1.2 Descripción Específica

### Departamento de Programación Asistencial

#### Antecedentes:

El Departamento de Ayudas Económicas es el precedente de lo que hoy se llama Departamento de Programación Asistencial, anteriormente las funciones de este departamento se reducían a llevar un registro y control operativo de las ayudas que la Fundación otorgaba.

Sin embargo, en 1994, con la incursión de la Fundación en el área de préstamos prendarios, fue necesario realizar en esta institución, distintas modificaciones que abarcaban desde aspectos esenciales como la modificación de nuestra visión y algunos objetivos generales, hasta aspectos meramente administrativos como la reorganización de departamentos en su estructura y funciones.

Esta serie de cambios redundaron básicamente en una mejor y más eficiente organización interna así como en un crecimiento de la capacidad económica de la Fundación. Condiciones que fueron propicias para favorecer el surgimiento de nuevas áreas de oportunidad para el Departamento de Ayudas Económicas.

El incremento de la capacidad para otorgar ayudas económicas, fue una consecuencia no sólo natural, sino también esperada de los cambios que se habían venido realizado en nuestra organización.

Por este motivo, al integrarme al equipo de trabajo de la Fundación me indicaron la necesidad de revisar y ajustar la actividad que el Departamento de Ayudas Económicas había venido desempeñando, con la finalidad de reorganizarlo y ofrecer una respuesta más efectiva y congruente con las actuales circunstancias de nuestra institución.

### **1.2.1 Funciones y Acciones Desarrolladas**

Con base en los antecedentes anteriormente descritos el Patronato determinó que mi primer responsabilidad sería la formulación de nuevas propuestas que permitieran a la Fundación remplazar su antiguo sistema por uno que ofreciera una mayor eficiencia en la asignación de recursos económicos, materiales y humanos que disponíamos para efectuar nuestra labor asistencial.

Por lo tanto, el tema de mi intervención pedagógica estaría determinado por la atención a cinco áreas principales:

- ⊇ Los Colegios Dondé
- ⊇ El Programa de Becas y Pensiones
- ⊇ Los Proyectos de Desarrollo Social y Promoción Educativa
- ⊇ El programa de Despensas
- ⊇ Las actividades de la Asociación de Exalumnos de las Escuelas Dondé

En el entendido de que la intención del Patronato era la convertir el Departamento de Ayudas Económicas en un espacio destinado a lograr la más eficiente canalización de nuestros recursos en beneficio de nuestra población asistida, me di a la tarea de proponer y ejecutar las acciones pedagógicas que a continuación enumero:

#### *Propuesta de una nueva prospectiva sobre el área:*

El área de Ayudas Económicas debe ser el espacio de la Fundación donde se defina por excelencia la razón de ser de nuestra institución.

Debido a que el servicio al más vulnerable, siempre ha sido la base en nuestra labor, la inspiración meramente altruista de este departamento es la que en todo momento deberá

orientar y dar significatividad a todas las actividades que se lleven a cabo dentro de la Fundación. Pero para ello es menester que en este departamento se cuente con distintos esquemas que nos permitan llevar a cabo una justa distribución de nuestros recursos.

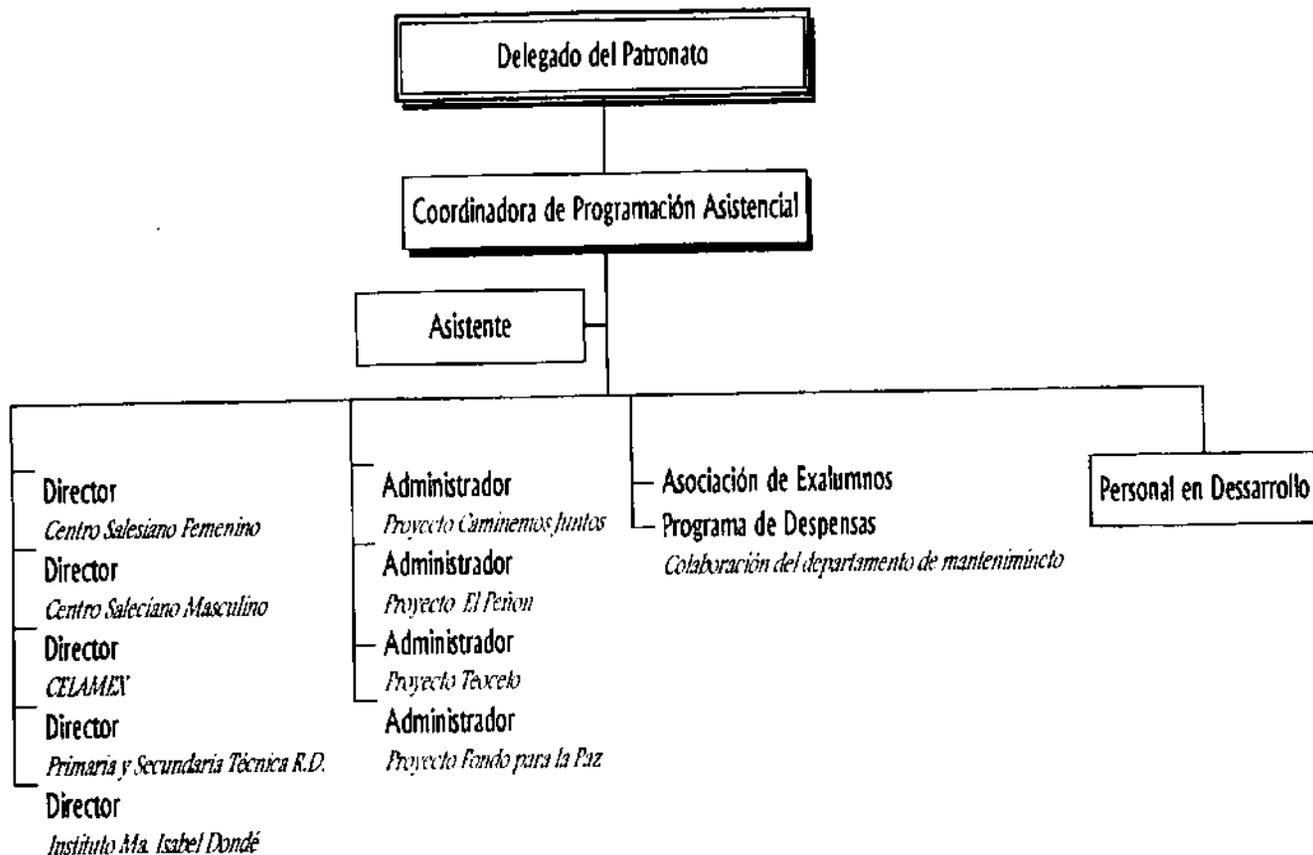
El actual contexto de la Fundación ya no nos permite reducir esta actividad a la sola entrega de ayudas económicas, sino que estamos exigidos a pensar en una programación asistencial formal para brindar apoyo real a las personas que así lo requieren.

De tal forma, se vuelve muy importante rectificar las expectativas que se tienen sobre este departamento y así mismo sugerir un nuevo título que guarde mayor congruencia con dichas expectativas: *Departamento de Programación Asistencial*, donde habremos de centrar y definir todas las estrategias, los procesos y su evaluación, que viene implicados en la realización de nuestra labor asistencial.

- PROGRAMACIÓN porque la nueva función del departamento sería la de idear, proponer y organizar las acciones necesarias para llevar a cabo una mejor asignación y aprovechamiento de nuestros recursos.  
Mediante la disposición de nuevos planes y medios para la ejecución de diversos proyectos.
- ASISTENCIAL porque cualquier programación generada por este departamento deberá tener como principal causa el socorrer y ayudar a un determinado sector social: los jóvenes y niños cuya desventaja social es tal que no cuentan con los recursos necesarios para poderse integrar a la vida económica y social de nuestro país.

*Presentación de una nueva estructura para el Departamento de Programación Asistencial:*

## Estructura del Departamento de Programación Asistencial



### *Presentación del objetivo general:*

Llevar a cabo una mejora sustancial a la calidad de los servicios asistenciales que ofrece la Fundación Rafael Dondé, mediante una mejor organización del Departamento de Programación Asistencial, que facilite la óptima asignación de nuestros recursos, destinados al desarrollo de proyectos así como una eficaz evaluación de sus resultados.

Con base en este objetivo, se realizaron diversas actividades en cada área de competencia del Departamento de Programación Asistencial.

### **Colegios Dondé:**

*Objetivo:* Lograr que los servicios que prestan los Colegios Dondé, estén encaminados a la excelencia educativa.

#### *Acciones desarrolladas:*

- Instrumentación de un sistema de evaluación cualitativa y cuantitativa de los servicios que ahí se brindan.
- Instrumentación de un sistema objetivo de evaluación cualitativa del desempeño de los directivos.
- Integración de un sistema de apoyo a aquellos alumnos de excelencia académica, que por razones económicas no pueden continuar sus estudios.
- Integración de un equipo interdisciplinario, encargado de desarrollar y aplicar planes de mejora a los servicios que ofrecen los colegios.
- Superposición de un mayor énfasis a los componentes de formación moral y humana que brindan los colegios.
- Introducción del TRATO PERSONALIZADO a cada alumno beneficiario, como un elemento base de nuestra labor asistencial.
- Reactivación de la bolsa de trabajo que cada colegio ofrece, con la finalidad de brindar más y mejores posibilidades de integración económica y social del beneficiario.

## Programa de Becas y Pensiones

*Objetivo:* Contar con un eficiente sistema de controles internos que garantice una justa asignación de los recursos en orden a la conclusión de este programa.

### *Acciones desarrolladas:*

- Elaboración de una base de datos actualizada de los becarios y pensionados beneficiarios del programa.
- Evaluación y remoción de aquellas becas susceptibles de ser depuestas.
- Apertura de un espacio para casos internos de la Fundación y/o casos extraordinarios y determinación de los perfiles.
- Elaboración del manual de políticas y procedimientos que regule y de seguimiento a estos casos.
- Establecimiento de un sistema de reciprocidad cooperativa por parte del beneficiario de este programa.

## Proyectos de Desarrollo Social y Promoción Educativa

*Objetivo:* Elevar el nivel de vida de algunos sectores marginados, mediante la colaboración interinstitucional y el respaldo financiero a proyectos de promoción educativa y desarrollo social.

### *Acciones desarrolladas:*

- Elaboración de un filtro que permitiera la discriminación de proyectos con la finalidad de elegir y financiar aquellos que guardaran mayor congruencia con la naturaleza de la fundación.
- Intensificación del proceso de búsqueda de proyectos que acordes con el perfil delimitado

por el filtro, pudiéramos financiar.

- Instrumentación de un sistema de seguimiento para cada proyecto que no obtuviera el apoyo económico de la fundación.

### **Programa de despensas:**

*Objetivo:* Otorgar un apoyo básico de subsistencia a personas en condiciones infimas de vida.

#### *Acciones desarrolladas:*

- Centralización de esta responsabilidad en el Departamento de Programación Asistencial.
- Reestructuración de los contenidos de cada despensa.
- Estructuración de los criterios de entrega.
- Redefinición y vigilancia del cumplimiento de la corresponsabilidad adquirida por el beneficiario.

### **Asociación de Exalumnos:**

*Objetivo:* Fortalecer el vínculo que une a la fundación con sus beneficiarios mediante la creación de una red de comunicación entre ellos mismos y nuestra institución.

#### *Acciones desarrolladas:*

- Evaluación del impacto costo beneficio que a la fecha ha representado su actividad.
- Actualización de la base de datos de esta asociación.
- Promoción de la inspiración altruista y valores que definen a la Fundación.
- Establecimiento de contactos con los egresados Dondeinos que han destacado socialmente.

## Programa del personal en desarrollo

*Objetivo:* Aportar a la Fundación, en materia de Recursos Humanos, el apoyo profesional de jóvenes estudiantes especializados en ciertas áreas de interés para la Fundación.

### *Acciones Desarrolladas:*

- Desarrollo y coordinación del Programa de Servicio Social de la Fundación.
- Desarrollo y ejecución de la campaña de promoción del Programa de S.S. en distintas universidades.
- Elaboración de los sistemas de evaluación de desempeño dirigido a los prestadores.
- Integración de distintos prestadores de servicio social a cada área de la fundación, según sus necesidades.
- Desarrollo y coordinación de distintos proyectos ejecutados por los prestadores:
  - Establecimiento de los órganos de comunicación interna y externa de la Fundación.
  - Proyecto de detección de necesidades para aplicar reingeniería en el área montepío.
  - Proyecto para la optimización de la calidad de los servicios educativos que ofrecen los colegios Dondé.
  - Elaboración de nuestra historia institucional y corrección de la biografía de nuestro fundador.

## 1.2.2 Selección y exposición de un proyecto

Presentación de un filtro para la elección de proyectos de desarrollo social y promoción educativa.

### 1.2.2.1 Diagnóstico de necesidades

Para llevar al cabo la recolección de datos que me permitieran identificar el problema, me servi de dos métodos de investigación:

De campo: Con la finalidad de conocer el contexto real y los alcances de la actividad ejecutada por el departamento.

Técnicas:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación

Documental: Con la finalidad de delimitar el deber ser de la actividad ejecutada en el departamento.

- Referencias bibliográficas
- Recolección y análisis de documentos emitidos por:
  - La Fundación
  - La J.A.F.
  - Otras I.A.F.
  - El INEGI

La primera parte del diagnóstico de necesidades, basada en una investigación de campo, consistiría en la recolección de datos que me permitieran una visión general del "micro - entorno"; es decir, los sistemas y subsistemas de la Fundación que pudieran afectar positiva o negativamente la labor desempeñada por el Departamento de Programación Asistencial. Así como las expectativas y disposición de los altos mandos de la institución.

| TÉCNICA       | DIRIGIDO A  | TEMAS  |
|---------------|---|--|
| Cuestionarios | 1.- Director General<br>(jefe inmediato)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios rectores               <ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Valores</li> <li>Objetivos del departamento</li> <li>Perspectiva</li> <li>Prospectiva</li> </ul> </li> <li>• Recursos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Económicos</li> <li>Materiales</li> <li>Humanos</li> </ul> </li> <li>• Organización y métodos</li> <li>• Criterios de acción y trabajo</li> <li>• Percepción de la problemática               <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Dónde estamos?</li> <li>Fuerzas y debilidades</li> <li>Oportunidades y amenazas</li> </ul> </li> <li>• Expectativas de cambio               <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Dónde queremos estar?</li> </ul> </li> <li>• Posibles soluciones consideradas</li> <li>• Motivaciones que existen para mejorar</li> <li>• Actitudes hacia el cambio</li> <li>• Compromiso hacia la posibilidad de cambio y mejora.</li> </ul> |
|               | 2.- Miembros del Patronato (Altos mandos de la institución) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios rectores               <ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Valores</li> <li>Objetivos del departamento</li> <li>Perspectiva</li> <li>Prospectiva</li> </ul> </li> <li>• Percepción de la problemática               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerzas y debilidades</li> <li>Oportunidades y amenazas</li> </ul> </li> <li>• Expectativas de cambio</li> <li>• Posibles soluciones consideradas</li> <li>• Motivaciones que existen para mejorar</li> <li>• Actitudes hacia el cambio</li> <li>• Compromiso hacia la posibilidad de cambio y mejora.</li> </ul>  |
| Entrevistas   | 1.- Director General  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmación y validación de la información recibida por medio del cuestionario</li> <li>• Abundar en la información emitida por el Patronato</li> <li>• Delimitación del tema a tratar</li> </ul>  |

|             |   |  |
|-------------|---|--|
|             |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de metas (¿en donde queremos estar?)</li> <li>• Delimitación de los métodos y procedimientos</li> <li>• Identificación de recursos</li> <li>• Percepción de su balance costo / beneficio</li> <li>• Agenda</li> <li>• Estilo de trabajo</li> <li>• Expectativas sobre la Coordinadora de Programación Asistencial</li> </ul>   |
|             | 2.- Personal de Staff (niveles medios, responsables de cada departamento) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre el Departamento de Programación Asistencial:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción con el mismo</li> <li>Conocimiento de sus actividades</li> <li>Percepción del mismo</li> </ul> </li> </ul>  |
| Observación | 1.- Director General  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con los principios rectores de la institución</li> <li>• Compromiso y apertura al cambio y a la mejora</li> <li>• Estilo de trabajo</li> <li>• Habilidades gerenciales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad persuasiva</li> <li>Estilo de liderazgo</li> <li>Manejo de información</li> <li>Solución de problemas</li> <li>Conocimientos del tema</li> <li>Visión futurista</li> </ul> </li> <li>• Principios éticos y morales personales</li> <li>• Disponibilidad de apoyo</li> <li>• Grado de influencia sobre los altos ejecutivos</li> <li>• Margen de autonomía e independencia para toma de decisiones.</li> </ul> |
|             | 2.- Patronato   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios éticos y morales personales</li> <li>• Compromiso con los principios rectores de la institución</li> <li>• Compromiso y apertura al cambio y a la mejora</li> <li>• Estilo de trabajo</li> <li>• Disponibilidad de apoyo</li> </ul>  |
|             | 3.- Personal de Staff   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de aquellos individuos que podrían contribuir a la realización del proyecto</li> <li>• Principios éticos y morales personales</li> <li>• Cultura y dinamismo organizacional</li> <li>• Líderes formales o informales</li> <li>• Sistemas de organización y distribución del trabajo</li> </ul>   |

La segunda parte del diagnóstico de necesidades se llevó a cabo mediante una investigación documental, con el propósito de:

- Conocer y validar un fundamento ético antropológico y pedagógico al proyecto que se desarrollaría.
- Conocer el macro entorno político y social que rodeaba a la Fundación
- Desde una visión integral, lograr una primera aproximación al sector beneficiario que pretendíamos atender y conocer sus características y necesidades reales
- Confrontar tanto teórica como técnicamente la realidad de la labor asistencial que la Fundación había venido desarrollado, así como las expectativas de cambio dispuestas por el patronato, contra los parámetros del deber ser estipulados en las ciencias humanas administrativas y pedagógicas.
- Conocer la labor asistencial de "la competencia" y discernir aciertos y errores que pudiéramos adaptar y prevenir respectivamente.

| METODO                   | FUENTE                                 | TEMAS  |
|--------------------------|--|--|
| Investigación documental | Documentos expedidos por la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios rectores<br/>Concepción inicial del Fundador<br/>Evolución con el tiempo</li> <li>• Historia de la institución<br/>+Transformaciones de la labor asistencial con el paso del tiempo<br/>+Capacidad de adaptación al entorno cambiante</li> <li>• Sistemas de organización y distribución del trabajo</li> <li>• Sobre el Departamento:<br/>+Funciones y objetivos del departamento<br/>+Métodos y procedimientos<br/>+Visión y perspectiva del departamento<br/>+Recursos destinados al departamento<br/>+Sistemas de asignación de recursos<br/>+Impacto de la asignación de recursos<br/>+Antecedentes de cualquier iniciativa por modificar el sistema de labor asistencial.</li> </ul> |
|                          | Documentos expedidos por la junta de   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios rectores</li> <li>• Marco jurídico de una I.A.F.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| Asistencia Privada.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Márgenes de interacción social permisibles para la Fundación</li> <li>• Obligaciones del Departamento hacia la JAF</li> <li>• Relación de instituciones que podría representar un apoyo para la investigación</li> </ul>  |
| Documentos emitidos por otras Instituciones de Asistencia Privada. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios rectores<br/>Misión y objetivos<br/>Criterios de acción</li> <li>• Métodos y sistemas de distribución del trabajo</li> <li>• Sistemas de asignación de recursos</li> <li>• Sistemas de ejecución asistencial</li> <li>• Logros e impacto social</li> <li>• Visión y perspectivas de desarrollo</li> <li>• Propuestas e iniciativas de mejora hacia su labor asistencial</li> </ul> |
| Documentos emitidos por el INEGI                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidad económica y social del país</li> <li>• Identificación de los grupos sociales más vulnerables susceptibles de ser apoyados por la Fundación</li> <li>• Identificación de la tendencia de cambio de nuestra realidad social y Pronóstico de la futura situación así como sus posibles demandas.</li> </ul>   |
| Referencias bibliográficas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentación ética, antropológica y pedagógica del proyecto.</li> <li>• Soporte teórico/técnico administrativo de la propuesta pedagógica.</li> </ul>   |

### 1.2.2.2 Análisis de la Información recabada

#### Macro entorno

La humanidad se encuentra en una etapa donde lo único seguro es el cambio, factores como el gran proceso de globalización económica, la revolución informática, los vastos avances en materia de comunicación, el debilitamiento de las grandes estructuras económicas, la crisis y el rompimiento de paradigmas sociales, así como, la gestación de una reforma de la conciencia social, son sólo algunas circunstancias que afectan directamente a nuestro país.

Por otro lado, México desde su interior se encuentra en una etapa de transición económica, política y social en la que se hace necesario buscar la cooperación de todos los sectores sociales para encontrar las respuestas más convenientes

### Micro entorno:

La experiencia ganada por la Fundación con más de 90 años al servicio de la sociedad, es uno de los principales factores que favorecerían el desarrollo de la nueva propuesta. Por un lado, aunque de manera implícita, la cultura y la orientación de sus actividades se han venido desarrollando con la finalidad de apoyar a los más vulnerables. Y por otro lado, los caminos recorridos por la Fundación, así como el análisis de sus aciertos y errores, podrían sentar los antecedentes de lo que favorecería el éxito de la innovación en nuestra actividad asistencial.

La actitud de disponibilidad y compromiso hacia la mejora, que el Patronato manifestó, fue identificada como uno de los factores que otorgaría mayor soporte a la realización del nuevo proyecto.

No obstante, la "pieza clave" en la formación de la propuesta así como en su ejecución, sería el Director General, quien demostró una amplia apertura al cambio y a la mejora, asimismo representaría una vasta fuente de conocimientos y potencial creativo, que por otro lado lograría una considerable trascendencia al contar con un amplio margen de libertad para toma de decisiones y su ejecución.

Sin embargo, a pesar las reales buenas intenciones, que tanto el Patronato como el Director General tenían para ejecutar una labor asistencial más eficiente; es necesario reconocer que tanto la estructura que se manejaba en el ejercicio de la labor asistencial, como la relativa desorganización interna que se vivía en la institución; les llevaron a cometer una serie de errores que impedía puntualizar sus objetivos:

Generalmente el apoyo que se brindaba, venía marcado con cierta inclinación paternalista, la ayuda que se otorgaba al beneficiario era una ayuda de tipo asistencialista con un

concepto de caridad mal entendida, al margen de fomentar cualquier posibilidad de desarrollo integral e incluso la autonomía del beneficiario. Muestra de ello sería el programa de becas y pensiones que sólo se concretaba a otorgar un apoyo económico.

- No se tenía un orden establecido de los procedimientos que se habrían de seguir para otorgar la ayuda. Tampoco existían de manera explícita y formal ningún parámetro, ni políticas ni criterios que orientaran la actividad del departamento a para determinar los factores por los cuales sí se apoyaría un proyecto.
- Los mismos directivos de la Fundación no se habían dado a la tarea de clarificar bajo qué concepto determinaríamos el tipo y la forma de labor asistencial que debía llevarse a cabo. Lo que trajo como resultado un bajo número de beneficiarios con altos costos de operación.
- Una limitación muy importante, como consecuencia del alto grado de sectarismo que se practicaba en la institución, fue la incapacidad de recibir retroinformación por medio de la experiencia de otros, ya sea organismos dedicados a lo mismo, e incluso otros sectores sociales.

La lista podría extenderse un poco más pero para efectos, considero que los ya mencionados bastan para delimitar cuál era el problema a resolver:

*Se tenía que depurar de raíz el estilo de labor asistencial que la Fundación Dónde había estado realizando y finalmente ofrecer un nuevo estilo de asignación de recursos que favoreciera un mayor rendimiento del presupuesto asignado a esta área de la institución.*

Por lo tanto la nueva propuesta que el Patronato esperaba para determinar los lineamientos de acción del Departamento de Programación Asistencial tendría que erigirse como una serie de ideas que implicarían ante todo un cambio de base en los principios, y un cambio estructural en la forma de otorgar los donativos, Pero además, sería de extrema importancia reivindicar, a

la luz de una visión antropológica, pedagógica y administrativa, los conceptos que se manejaban sobre la asistencia social y la correcta forma de ejecutarla.

### 1.2.2.3. Elaboración de la propuesta

El objetivo asistencial siempre se tuvo claro: la educación y promoción integral a los jóvenes. Sin embargo teníamos que definir el cómo; la Fundación tenía que decidirse por un estilo de labor asistencial. La propuesta hecha al Patronato fue cesar paulatinamente el programa de becas y pensiones para destinar esos recursos hacia el apoyo y financiamiento a proyectos de desarrollo social y promoción educativa presentado por otras instituciones; al mismo tiempo que permanecíamos firmes en el subsidio de los Colegios Dondé. Sin descartar la posibilidad de adquirir nuevos compromisos con otras instituciones educativas y de capacitación técnica.

El Patronato aceptó la propuesta y autorizó su desarrollo, que comenzaría con la redefinición de los conceptos más elementales que orientaran la acción realizada dentro del Departamento de Programación Asistencial. Se tendría que precisar el objetivo de esta área, su prospectiva, las políticas y procedimientos a la luz de un nuevo y más eficiente concepto de labor asistencial.

## Objetivo

Centrando nuestra atención en la juventud estudiantil de escasos recursos en México; el objetivo de este proyecto es la:

Promoción de una mejora integral dirigida hacia los grupos socialmente más desprotegidos, mediante la óptima canalización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, y económicos generados por la Fundación Rafael Dondé.

- Canalización y multiplicación de los recursos obtenidos por la Fundación, en beneficio de nuestra población asistida.
- Proveer fondos a diversos proyectos de asistencia, que enfatizan la promoción y el

desarrollo integral del beneficiario donde se favorezca el surgimiento de una conciencia y compromiso social regida por los principios de solidaridad y justicia.

- Promover un desarrollo comunitario permanente e independiente a través del financiamiento de diversos proyectos.

## Prospectiva

Favorecer mediante acciones educativas integrales la instrumentación de procesos administrativos orientados a la solución de problemas, cambios sustanciales en las condiciones de pobreza y falta de oportunidades, que padecen algunos sectores débiles de nuestro país.

## Plan de acción

Elevar el nivel de vida de algunas zonas urbanas y otras áreas geográficas del interior de la república, guardando relación con el proyecto de expansión del Área Montepío, así como con su grado de penetración en la República.

A partir del respaldo financiero a proyectos de desarrollo integral, generados por la Fundación (largo plazo), o preferentemente en colaboración institucional con otros organismos (corto y mediano plazo), dando prioridad a aquellas propuestas presentadas por figuras constituidas como Instituciones de Asistencia Privada.

## Políticas

### *Con respecto a la institución promotora*

1. Se otorgará preferencia a aquellas propuestas generadas por una figura política como lo es una Institución de Asistencia Privada.
2. No quedan descartadas las Asociaciones Civiles u otros Organismos no Gubernamentales, pero la decisión de financiar la propuesta, dependerá en gran medida de los comentarios

de la Junta de Asistencia Privada.

3. La institución promotora deberá contar con una basta experiencia en la implementación de proyectos similares al que estén proponiendo.
4. Deberá contar con estructuras administrativas y económicas sólidas y confiables.
5. El Patronato de la institución solicitante:
  - Es quien deberá formular por escrito, la petición de apoyo financiero para su proyecto.
  - Deberá estar conformado por miembros de reconocida honorabilidad y buena reputación comprobable.
6. El Patronato de la Fundación Rafael Dondé se reservará la libertad de condicionar su aportación al hecho de que la propia Fundación pueda designar un miembro del Patronato de la institución solicitante.

#### *Con respecto al proyecto*

7. Serán tomados en cuenta para su financiamiento aquellos proyectos que:
  - Se adecuen en un porcentaje superior al 80% al perfil requerido por la Fundación.
  - Sean dirigidos a las clases sociales económicamente más desprotegidas priorizando la atención a jóvenes.
  - Especifiquen como principal campo de acción el ámbito educativo, y éste a su vez concebido como un proceso integral dirigido al beneficiario.
  - Se encuentren en alguna etapa de su ejecución; es decir, que ya han sido empezados y ofrecen una reseña satisfactoria de los resultados efectuados.
  - Los proyectos que contengan elementos altamente significativos para la Fundación, pero que contemplen en su solicitud de financiamiento alguna fase de experimentación, serán remitidos directamente a juicio del Patronato.

#### *Con respecto a la asignación de recursos*

8. Se brindará el apoyo económico sólo a aquellos proyectos:
  - Donde la Fundación no figure como único patrocinador.
  - Se contemple un lapso de financiamiento no mayor a tres años.

9. El donativo será definido con base en un presupuesto general del proyecto.

- Éste sólo podrá ser entregado en exhibiciones parciales de periodos mensuales o trimestrales.
- Cada donativo (mensual o trimestral) estará avalado con un reporte elaborado por los responsables del proyecto, donde mencionen:
  - la relación de las actividades ejecutadas
  - la justificación en la distribución de los recursos aportados por la Fundación
  - la exposición de los logros obtenidos durante la ejecución del proyecto.
- Los donativos de una sola exhibición deberán corresponder a una cantidad menor de 500 días de salario mínimo.

10. El donativo podrá ser retirado en caso de:

- Incumplimiento del compromiso pactado por parte de la parte solicitante.
- Deficiente desempeño y/o resultados por debajo de las expectativas acordadas.
- Situación económica de la Fundación.

### *Con respecto a la metodología para otorgar los recursos*

11. Con respecto al solicitante:

- Será imprescindible la presentación del currículum institucional.
- El proyecto será presentado por escrito, que además de contener todos los elementos administrativos inherentes a la sistematización asistencial, deberá adjuntar la calendarización de las inversiones programadas.
- Deberá especificar y justificar el monto económico solicitado a la Fundación.
- La institución solicitante deberá presentar su último estado financiero, el cual no podrá tener más de tres meses de antigüedad.
- Confirmar por escrito su disponibilidad a ser auditados por la Fundación y a presentar informes sobre el empleo de recursos donados.

2. Con respecto a la Fundación:

- Ningún tipo de apoyo será ejecutado si antes no se cuenta con el visto bueno, comentarios y autorización del Patronato.
- La Fundación determinará el tiempo que durará el compromiso de financiamiento

con el proyecto adquirido.

- Ningún proyecto será sometido a consideración del Patronato si antes no ha sido revisado y avalado por el Departamento de Programación Asistencial y el Director General.
- El Departamento de Programación Asistencial tiene la obligación de:
  - Retroinformar las propuestas rechazadas y justificar su rechazo.
  - Otorgar atención particular, dar seguimiento y reportar al Patronato lo referente a cada proyecto financiado.
  - En caso de juzgarlo necesario, podrá contribuir con apoyo y asesoría técnica y se tendrá la libertad de elegir las vías de apoyo, con la finalidad de garantizar el buen desarrollo del proyecto.

### Criterios Pedagógicos de Selección de proyectos:

Una vez establecidos estos conceptos retomé la información recolectada proveniente de la investigación documental realizada en el diagnóstico, con la finalidad de discriminar y seleccionar aquellos elementos que me permitieran precisar el perfil idóneo de los proyectos que la Fundación apoyaría; determinando los siguientes criterios de selección:

#### *Implementación de acciones que tiendan a la resolución del problema*

El proyecto no debe verse como un simple medio de proveer alivio a necesidades urgentes. Se debe erigir ante todo como un motor de desarrollo a largo plazo y de amplio alcance, que capacite al beneficiario en su autosuficiencia.

Aunque no se descartará del todo la implementación de acciones en el corto y mediano plazo cuya finalidad sea no tanto resolver como aminorar los efectos de los niveles de marginación del sector asistido.

## Incidencia en el Ámbito educativo

### *Desarrollo integral del beneficiario*

Las propuestas deberán promover en la persona el desarrollo de destrezas y habilidades psicosociales necesarias para actuar de una forma más racional y eficiente sobre sus circunstancias y así poder transformarlas.

Se deberá impulsar en el beneficiario la consolidación de una escala de valores morales que oriente su actuar cotidiano.

### *Capacitación técnica*

Se trata de brindar a la persona los elementos suficientes que le permitan responsabilizarse de su propia vida y mejorar el nivel de ésta mediante el digno desempeño de un oficio realizable en su propio medio.

### *Educación formal*

En la medida de lo posible el proyecto deberá ofrecer esta opción al beneficiario. Comprendiendo los niveles de educación: básica, media y media superior, para que el individuo que así lo desee, tenga la opción de ingresar al sistema de educación superior.

## Operatividad

### *Proyectos elaborados con un sólido sustento técnico /teórico*

Los proyectos deberán tomar en cuenta experiencias anteriores en el área del problema. Al mencionar la solidez técnica nos referimos a que cada propuesta deberá presentarse fundamentada en un confiable diagnóstico de necesidades, además de ser elaborada a la luz del conocimiento científico de lo social.

Cada propuesta deberá formularse con claridad, contemplando los tiempos y elementos de la planeación administrativa y pedagógica, especificando sus componentes innovadores así como asignación y cantidad de recursos empleados.

### *Viabilidad económica y social*

Los componentes costo / beneficio deberán mantener una relación justa y equilibrada. Cuidando que las metas y objetivos planteados sean susceptibles de realizarse. Para ello el promotor del proyecto tendrá que considerar y exponer la variable que pudieran afectar la instrumentación del proyecto.

### *Colaboración interinstitucional*

Con la finalidad de garantizar un proyecto vasto en la suma de experiencias, preferentemente se apoyara a aquellos presentados por dos o más instituciones, señalando con toda claridad la forma de organización de los recursos aportados por institución; así como los niveles de acción e ingerencia de cada promotor.

### *Fácil instrumentación*

Se debe graduar la sofisticación y complejidad de los métodos de implantación. Con la finalidad de no menguar la capacidad de aplicación, los proyectos deberán guardar cierto grado de flexibilidad que permita efectuar un intercambio de recursos.

### *Adaptabilidad a las características sociales y circunstancias propias del beneficiario*

Este rubro guarda estrecha relación con el anterior; el proyecto tiene que elaborarse pensando que los propios ejecutores serán los beneficiarios.

Por otro lado, el proyecto debe enfocarse a dotar a la persona de los elementos necesarios para que solucione sus problemas identificando y sabiendo utilizar los recursos disponibles en su entorno.

### **Efecto multiplicador y fuerte impacto social**

De alguna manera el proyecto tendrá que rebasar sus propios límites y generar elementos que

tengan consecuencias favorables más allá de lo esperado, trascendiendo las circunstancias concretas en las que se opera.

Por otro lado se busca la replicabilidad de proyecto, es decir, la elaboración de modelos probados que puedan ser adaptados en otras comunidades bajo circunstancias comunes.

El efecto multiplicador hace referencia a que el beneficio brindado a una comunidad trascienda a un número mayor de beneficiarios directos e indirectos.

### *Integración del beneficiario en lo económico, social, laboral, cultural y político*

La eficiencia del proyecto será determinada en gran parte por su capacidad para minimizar el nivel de marginación que padece la persona.

Por ello insistimos que el proyecto debe considerar la realidad del sujeto en todo su contexto, puesto que sólo así tendrá la posibilidad de ofrecer propuestas de solución que le permitan tanto individualmente como en comunidad participar de los procesos y dinámicas nacionales.

### *Reciprocidad cooperativa*

La mejora en la calidad de vida, necesariamente implica la participación del beneficiario. Por ello se debe hacer énfasis en la obligación que éste tiene de responsabilizarse de su propia vida y la resolución de sus problemas.

Cada proyecto presentado tendrá que especificar las modalidades de participación por parte del beneficiario.

### *Participación social*

El problema de la desventaja social que algunos padecen, es algo que nos rebasa a todos en lo individual, por ello hoy más que nunca los proyectos deben hacerse el propósito de despertar en todos los miembros de la sociedad la voluntad de participar activa, constructiva y

organizadamente en la atención de problemas específicos. En el éxito de cualquier proyecto de desarrollo social, resulta imprescindible propiciar la más amplia red de participación social.

### *Colaboración intersectorial*

El campus universitario y la empresa privada, son instituciones sociales que no pueden ni deben quedar al margen de la promoción de una mejora social.<sup>2</sup>

La vinculación de los tres sectores: Social, campus universitario y empresa privada se vuelve una condición básica para atender a los distintos problemas sociales.

En esta unión se conjugan diversas energías sociales, con talentos y apreciaciones distintas, que dan origen a una nueva fuerza social transformadora.

### **Visión Empresarial**

La planeación y elaboración de un proyecto social es igual a la de cualquier otra empresa lucrativa.

Hoy se busca ante todo que la propuesta sea novedosa, que vaya a la vanguardia y que sea una propuesta de eficiencia comprobada.

Se debe plantear la posibilidad de aumentar los ingresos mediante la producción de bienes o servicios intercambiables con los demás miembros de la sociedad. Estos proyectos deben buscar la forma de fomentar el ahorro de los recursos empleados. Al mismo tiempo que se desarrolla una tecnología "casera" que facilite el mejor aprovechamiento de los recursos.

Hoy por hoy se requiere que los proyectos precisen de un apoyo temporal, su tendencia debe

---

La universidad tiene una misión permanente de servicio a la sociedad en la que trabaja, misión que se caracteriza de una parte por la creación del saber y su transmisión en la unidad de esfuerzos y tareas que estas exigen continuamente nuevas soluciones de estructura y organización.

ser hacia la autosuficiencia económica y lo que es más, cada comunidad beneficiada, al concluir el proyecto deberá estar en condiciones de apoyar a otras comunidades en circunstancias más vulnerables; a ello nos referimos cuando hablamos de la amplia cobertura que los proyectos deben tener.

## Metodología para brindar recursos financieros

### I Ofrecimiento de recursos financieros:

*Objetivo:* Captar la atención de aquellos proyectos financiables, que cumplan satisfactoriamente con nuestros criterios de acción. Mediante la difusión del quehacer institucional de la Fundación, sus mecanismos de apoyo, y el perfil requerido para el respaldo financiero.

En cuanto a los mecanismos para el reclutamiento de los proyectos se sugieren cuatro fuentes de difusión a utilizar mediante convocatorias semestrales y/o anuales, dependiendo de la capacidad económica y administrativa de la Fundación:

1.- *La Junta de Asistencia Privada:* Que por tratarse del organismo que al mismo tiempo de regular la labor asistencial de todas las I.A.P. y contar con una visión más próxima, realista y generalista de las necesidades de nuestro país (debido a la naturaleza de sus funciones); a través de su base de datos actualizada, puede ofrecer a la Fundación una orientación concreta sobre los proyectos susceptibles de ser financiados por nuestra institución.

2.- *Convocatorias en distintas universidades:* Debido al potencial creativo que ofrecen los estudiantes y sus posibilidades de innovación y mejora, se pueden retomar las principales ideas expuestas y adjudicar su sistematización y ejecución a alguna institución que cuenta con la estructura suficiente para llevarlo a cabo.

3.- *Aprovechamiento de espacios gratuitos en los medios de comunicación:* Esta fuente representa una doble ventaja. Por un lado, nos permite captar la atención de un mayor número de instituciones en posibilidad de recibir nuestro apoyo; y por otro, representan una fuente de obtención de recursos y promoción institucional al favorecer la difusión de la labor asistencial de la Fundación entre la sociedad mexicana.

4.- *Presencia Institucional en los eventos organizados por la J.A.P.:* Este mecanismo ofrece la ventaja de un contacto más personalizado con los interesados y así una más rápida

discriminación de propuestas. Además de que enfatiza la presencia de la Fundación en el mundo de la asistencia privada.

## II Otorgamiento de recursos financieros

Para llevar a cabo el otorgamiento de los recursos, se deben considerar dos etapas:

- 1.- El proceso de selección de proyectos.
- 2.- El proceso de aprobación del proyecto.

### *Etapas de selección de proyecto:*

*Objetivo:* Proporcionar de manera oportuna y eficiente al Patronato de la Fundación Rafael Dondé una relación de los proyectos idóneos que pudieran recibir nuestro soporte económico. Durante esta fase es conveniente centrar la actividad en el Departamento de Programación Asistencial manteniendo un flujo de comunicación bidireccional entre los aspirantes y el titular del departamento.

### *Diligencias:*

1. Establecimiento del primer contacto institucional: intercambio de información de manera genérica entre organizaciones. Entrega de formatos y protocolo de presentación.
2. Presentación del proyecto: de manera escrita y bajo los lineamientos establecidos por la Fundación.
3. Análisis del proyecto:
  - 3.1. Discriminación y determinación de los contenidos valiosos según el criterio de la Fundación, correcciones y reestructuración del protocolo de presentación.
  - 3.2. Análisis técnico de la propuesta: Presentación de la propuesta a un equipo técnico de evaluación conformado por los prestadores de servicio social en turno, con la finalidad de obtener una visión más integral e interdisciplinaria de las posibilidades y limitaciones del proyecto. Asimismo, bajo este criterio, poder elaborar un documento de retroinformación a los promotores de cada proyecto.
4. Entrevista con los responsables del proyecto: resolución de dudas, confirmación de la

información.

5. Visita a la institución promotora: confirmación de la información.
6. Elaboración del resumen ejecutivo: comentarios y conclusiones sobre el proyecto, dirigido al Director General y al Patronato de la Fundación.

#### *Etapa de aprobación del proyecto:*

En esta segunda etapa no sólo se considera importante, sino necesario, el involucramiento directo tanto del Director General, como de los miembros del Patronato, bajo un esquema de comunicación multidireccional.

*Objetivo:* La dictaminación, aprobación e integración al programa de financiamiento, de los proyectos que a juicio del Departamento de Programación Asistencial cumplen con el perfil establecido.

#### *Diligencias*

1. Elaboración y presentación a la Dirección General y al Patronato, de los resúmenes ejecutivos de los proyectos evaluados mediante el filtro.
2. Convocatoria a la junta de dictaminación de proyectos por parte del patronato.
3. Selección de proyectos
4. Entrevistas entre Patronato y Dirección General con los responsables de las instituciones promotoras del proyecto; para la negociación y generación de garantías y compromisos.
5. Determinación de forma de financiamiento (una sola exposición, especie, etc.)
6. Establecimiento de canales de comunicación, responsables y principales contactos que dispondrá el titular de programación asistencial para efectos de seguimiento y medición de proyecto.

#### **Herramientas utilizadas para el análisis y discriminación de proyectos:**

**Objetivo general:** economizar tiempo y esfuerzos.

| Herramienta                  | Etapa      | Objetivo  | Temas   |
|------------------------------|------------|---|---|
| Ficha de identificación      | Selección  | Primer acercamiento institucional.  | Curriculum institucional: misión, objetivos, logros, filosofía etc.   |
| Protocolo de presentación    | Selección  | Orientar al solicitante sobre la estructuración de su información.                              | + Componentes Innovativos<br>+ Impacto social esperado<br>+ Solidez teórica técnica<br>+ Análisis costo beneficio   |
| Questionario                 | Selección  | Recoger la información de interés para la fundación.  | + Consideraciones administrativas<br>+ Sobre el proyecto y sus posibilidades<br>+ Organización y metodología<br>+ Comparación con otras prácticas<br>+ Financiamiento<br>+ Responsables del proyecto  |
| Escala estimativa            | Selección  | Evaluación técnica y objetiva del proyecto.   | + Componentes educativos<br>+ Impacto social<br>+ Operatividad<br>+ Visión Institucional<br>+ Estándares de desempeño   |
| Guión de entrevista          | Selección  | Confirmación de la información recabada, adquisición de nuevos elementos para la dictaminación. | + Dudas o desacuerdos con relación a lo expuesto.<br>(temática variable dependiendo de la naturaleza del proyecto)  |
| Guía de observación          | Selección  | Corroborar la congruencia entre el documento y la realidad operativa.                           | + Instalaciones<br>+ Clima institucional<br>+ Actitud del beneficiario<br>+ Necesidades materiales  |
| Formato de Resumen ejecutivo | Aprobación |   | + Tipo de proyecto<br>+ Instituciones participantes<br>+ Número de beneficiarios directos<br>+ Número de beneficiarios indirectos<br>+ Descripción y justificación del proyecto<br>+ Objetivos<br>+ Metodología utilizada<br>+ Especificación de las actividades educativas<br>+ Duración y etapas de realización<br>+ Responsabilidad de los diversos ejecutores<br>+ Aportación solicitada a la Fundación<br>+ Especificación de la aplicación del concepto<br>+ Análisis costo beneficio<br>+ Calendarización de actividades |

## VALORACION CRITICA

### II.1 Fundamentación de la Crítica

*“La promoción del hombre se nos presenta como un deber personal y comunitario. Personal porque es exigencia intrínseca de la naturaleza humana; comunitario por su compromiso hacia los otros.....Pero este compromiso no es intelectual ni verbal, sino operante, concreto y presente. Es operante porque el actuar es su nota esencial; concreto porque se vuelca sobre los hombres reales que existen y no sobre “el hombre” en abstracto que no existe; presente porque es un empeño que debe realizarse ahora, en cada momento, en el encuentro cotidiano con cada hombre y con todo los hombres.”*

*Ezequiel Ander-Egg*

#### La promoción del hombre como un deber personal

He querido retomar esta frase al inicio de mi trabajo porque considero que expresa de manera muy precisa mi experiencia personal como pedagoga frente al sector de la asistencia social.

En la frase de Ander Egg, por un lado, se alude a una promoción y autoperfeccionamiento personal, que es exigido en cada hombre, y por otro lado, se refiere al compromiso que cada uno de nosotros adquirimos con los demás por el hecho de comulgar de una misma dignidad y existencia.

En esta frase también confirmamos que promoción humana y educación son términos equivalentes que se refieren al desarrollo de la perfectibilidad inherente a todo hombre, es decir, hacer válida la posibilidad de progreso que nos ha sido conferido para lograr la congruencia con nuestro verdadero ser, y sólo así, efectuar una real dignificación de nuestra existencia al constituirnos progresivamente como seres de calidad superior, seres de excelencia.

Queda, entonces confirmado que el hombre está llamado a superar su ser dado, a llevar a cabo una permanente optimización de sí, para poder entonces ostentar la plenitud propia de su naturaleza. “Porque somos hombres en cuanto nos hacemos hombres; no somos humanidad,

tendemos a la humanidad y la humanidad no es un punto de llegada, una meta que se alcanza para siempre, sino que es una meta que a su vez es un nuevo punto de partida, es sosiego e inquietud”<sup>3</sup>

Este hecho se nos presenta como una exigencia natural que puede ser libremente rehusada o asumida, pero que en ambos casos se espera de nosotros una formal capacidad de dar respuesta a nuestra elección.

El hombre que ha decidido libremente asumir esta responsabilidad, actualiza su potencialidad y se hace más libre, porque al mismo tiempo que está siendo capaz de enfrentarse a sí mismo, se conoce y conoce que su naturaleza es perfectible, entonces se define y tiende a redefinirse en orden a un deber ser: a su ser ideal de hombre.

Alguien que ha sido capaz de presentarse asimismo como es, generalmente no se contenta con el resultado y entonces busca ser otro ser distinto y ser mejor; es entonces cuando interviene la educación como un factor que favorece en la persona “el despertar de la buena disposición” a ocuparse de la propia vida y a edificarla bajo una legítima responsabilidad.

La acción educativa cumple con su cometido cuando ha propiciado que la persona tome conciencia de la impenitencia de su ser al reconocerse como un ser inacabado capaz de “...descubrir el centro de perspectiva sobre la existencia que le pertenece no sólo porque es la síntesis de todos sus aportes sino porque expresa su propio esfuerzo de voluntad para absorberlos...”<sup>4</sup>

Es decir, formar al hombre responsable de su propia existencia y hacia donde ésta se encuentra proyectada. Según Kriekemans, el hombre es un quehacer para sí mismo, porque sólo a él le corresponde superarse, superar al hombre que es para ser el hombre que debe ser; por ello, para cada ser humano, vivir debe significar un interminable redefinirse en orden a su ser ideal.

---

RADICE, Lombardo., lineamientos generales sobre filosofía de la educación, p.12

HUBERT, Rene., Tratado de pedagogía general, p. 279

## La promoción del hombre como un deber social

Con lo que hasta el momento ha sido expuesto, nos queda claro que la educación corresponde a una promoción de lo humano, en la que no se buscan fines externos a la persona, pero sí su desarrollo y congruencia con su propio ser ideal.

Sin embargo, este bienestar y desarrollo personal nunca se podrían conseguir si antes no somos conscientes de la existencia de los demás hombres, porque, aunque la educación en primera instancia implica un autoeducarse, también es cierto que "...el hombre no puede realizar su destino sin la ayuda de su prójimo y la del cielo".<sup>5</sup>

El hombre ha sido creado ser excelente y ser indigente; excelente porque su naturaleza es una naturaleza dada pero no plena, e indigente porque necesita ayuda, necesita del prójimo para atender a su llamado.

Dado que el hombre existe pero también coexiste al lado de los demás hombres y seres, es que podemos fundamentar la existencia de una humanidad que nos obliga a reconocer, que "estar en el mundo implica también un estar con" (Heidegger). Y ello es una circunstancia que condiciona nuestro obrar, porque éste entonces deberá orientarse a ayudar y recibir la ayuda del otro.

Porque vivir la humanidad, también implica comulgar con los demás hombres; justo, en esta comunión, la persona encuentra la ocasión de transmitir y extender su propia experiencia, la verdadera identidad de su ser que se amplía en el ser del otro y por ende el hombre crece y es más perfecto por haber sido capaz de ser en y con el otro... "La verdad que alcanzamos con el desenvolvimiento de nuestra conciencia no se contenta con permanecer encerrada en nosotros mismos, porque no es verdad para nosotros sino en tanto queremos que sea verdad para todos: el comunicarla y el hacer a otros capaces de alcanzarla, es su carácter de verdad".<sup>6</sup>

KRIEKEMANS A., Pedagogía general., p. 11

RADICE, Lombardo., op cit., p.20

La persona que ha decidido tomar la responsabilidad de su autoeducación no puede abdicar la obligación de buscar progreso en el perfeccionamiento y promoción del otro.

Natport sostiene que el individuo humano aislado es una mera abstracción, pues el hombre sólo se hace hombre mediante la comunidad humana.

Por lo cual, al referirnos al hombre y su existencia no podemos menos que rechazar la idea de una criatura aislada e independiente de las demás, el concebirlo así implicaría negar cualquier posibilidad de promoción humana.

Es un deber para cada hombre tomar conciencia de su relación con los demás y encauzar su vida en consecuencia. Para ello debemos apoyarnos en una buena pedagogía que nos ofrezca una correcta educación social "...para despertar el sentido de las relaciones entre los hombres, asignarles un lugar en el orden de los valores y promover unas relaciones sociales tan perfectas como sea posible".<sup>7</sup>

Todos formamos parte de la sociedad, un grupo dinámico en el que es palpable la mutua acción de unos sobre otros; el obrar de uno afecta al otro y viceversa, por ello no nos podemos conformar con "ser sociables por naturaleza" cada persona necesita establecer sus relaciones de acuerdo con un ideal superior.

Se trata de implantar una vinculación e interdependencia recíproca, cuya única finalidad sea el servicio, la complementación y el apoyo de los miembros dirigido a la consolidación de un bienestar común. "No se pueden tolerar unilateralismos y discriminaciones porque la vida humana es sagrada e inviolable en todas sus fases y situaciones. Es un bien indivisible, por tanto, se trata de hacerse cargo de toda la vida y de la vida de todos. Más aún se trata de llegar a las raíces mismas de la vida y del amor".<sup>8</sup>

La sociedad existe para ayudar a las personas, para generar las circunstancias y proporcionar

---

KRIEKEMANS, A., *op cit.*, p. 240

S.S. Juan Pablo II., *Evangelium Vitae.*, p.158

La sociedad existe para ayudar a las personas, para generar las circunstancias y proporcionar los elementos necesarios que promuevan el desarrollo integral y bienestar de cada uno de sus miembros.

Por ello, no basta con la colaboración y solidaridad instintivas, el hombre posee estas tendencias pero es capaz y debe trascenderlas hasta transformarlas en virtudes sociales, puesto que desempeñan en nuestra vida la misión que humanamente y según la voluntad de Dios les corresponde, deben ser objeto de un esfuerzo que los transforme en disposición permanente de la voluntad.<sup>10</sup>

La pedagogía social propicia la consolidación de estas virtudes y valores que suponen, en la práctica, la renuncia a todo placer egoísta e intereses particulares para tener cuidado del otro, y desear el bien de todos los hombres.

Ayudar al prójimo, cuidarlo y amarlo desinteresadamente es la actitud que se espera de cada uno de nosotros frente a los demás. Lersch señala que algunos individuos hallan el significado de su existencia en cuanto personas sobre todo promoviendo el bien del prójimo y sintiéndose responsables de él.<sup>11</sup>

Porque entonces, el otro vive en mí y me define como si su alegría y dolor fueran míos y como si yo fuera responsable con él de su situación. Esta preocupación por el otro se constituye como la expresión de los más altos ideales que se puedan tener, ideales que proporcionan la fuerza para preservar lo mejor de la humanidad, vitalidad que no es permanente y que requiere ser desarrollada continuamente por medio de las acciones en que ponemos en práctica nuestra capacidad de entrega.

Al poner voluntariamente al servicio de los demás nuestros recursos y talentos sin esperar ganancias obtenemos una derrama de beneficios que nunca habíamos esperado.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> cfr., KRIEKEMANS, A., op. cit., p.245

<sup>11</sup> cfr., KRIEKEMANS, A., op.cit., p. 244

<sup>12</sup> LAWSON, Douglas., Dar para vivir., p. 40

## El olvido de nuestra responsabilidad social

Sin embargo, en un contrasentido a todo lo que hasta el momento se ha expuesto, podemos constatar que en el hombre se manifiesta la existencia de algunas tendencias antisociales; lo que nuestra realidad cotidiana nos muestra a diario, es justamente el desprecio por todo aquello que representa lo ajeno, lo extraño y lo absolutamente otro.

El hombre se ha aislado, rindiendo culto al individualismo, piensa que puede y debe asegurar su existencia mediante el dominio y anulación del otro.

Su posición por tener y dominar lo han llevado a experimentar la más profunda desolación y vacío. "El hombre moderno parece decirnos, que es el sepultero displicente de su propia tumba".<sup>13</sup>

Nuestro actual escenario social nos revela a una humanidad en caos, una humanidad suicida. El hombre en un afán ilimitado por conseguir el progreso científico y económico, ha emprendiendo cualquier cantidad de acciones en su propia contra, desarrollando sistemas económicos y sociales que ofrecen conceptos reduccionistas de la persona y que sirven de argumento para definir las nuevas estructuras sociales y políticas, donde con frecuencia, el resultado es la marginación de los más débiles y el incremento de la desigualdad y la pobreza.

La irrazonable destrucción de la naturaleza, el comercio de drogas, la pobreza estructural, la decadencia de instituciones tradicionales, la discriminación racial, la desigualdad entre grupos sociales, el aumento sostenido de la corrupción y la violencia en cualquier ambiente; son sólo algunas de las manifestaciones de nuestra sociedad enferma.

El hombre moderno vive en una creciente confusión, se encuentra aislado e infeliz porque ha desconocido su llamado, no reconce su origen ni su dignidad y subordina peligrosamente su existencia al logro de fines externos a su naturaleza. Hemos sobrepasado nuestra propia capacidad porque nos hemos deshumanizado.

---

cfr., ECO, Humberto, En qué creen los que no creen. p. 13

En 1952 Albert Schweitzer, Premio Nobel de la Paz, enfrentó esta situación "...el hombre se ha convertido en un superhombre... pero el superhombre con su poder sobre humano no alcanza el nivel de la razón sobre humana. En la medida en que su poder aumenta se convertirá cada vez más en un pobre hombre... Debe despertar nuestra conciencia el hecho de que todos nos volvamos más inhumanos a medida que nos convertimos en superhombres".<sup>14</sup>

Este problema reclama con urgencia la atención de todos nosotros pero en especial la de quienes libremente optamos por la profesión educativa, corresponde a los pedagogos de las nuevas generaciones y a todas aquellas profesiones de lo humano, ofrecer respuestas y soluciones pertinentes al caos social que vivimos actualmente.

La pedagogía en tanto que hacer humanizador no puede menos que hacer una tregua y dedicar este espacio a reflexionar y ofrecer acciones concretas que cristalicen en la recuperación de lo humano.

### El fundamento de una reforma al orden social

" Conforme a la naturaleza social del hombre, el bien de cada cual está necesariamente relacionado con el bien común... Por bien común es preciso entender el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección" <sup>15</sup>

Al verse afectada la vocación humana por un carácter comunitario, el hombre reconoce que no es posible atender a su llamado sin la ayuda de los demás hombres, este principio de unidad, nos exige a cada uno como persona reconocernos como agentes contributores del bien estar común, dondé nuestra responsabilidad primera consiste en atender a nuestro llamado uniéndonos al servicio de los demás hombres.

El objetivo que justifica la existencia de la vida comunitaria es el de servir a la persona

---

FROM, Erich., Tener o ser., p. 22

Asociación de editores del catecismo., Catecismo de la iglesia católica., p. 427

brindando todos los elementos necesarios para su perfeccionamiento. En tanto cada uno de nosotros nos servimos de la sociedad para atender a nuestro llamado, estamos obligados a la reciprocidad poniendo al servicio de los demás todos nuestros talentos y posibilidades para garantizar la existencia de una sociedad efectiva en beneficio personal y comunitario.

La sociedad es indispensable para el desarrollo de la vocación humana, en tanto contribuye al reconocimiento de los derechos humanos y valores universales que han de impulsar el desarrollo de cada uno de sus miembros. Desde ella debemos velar por una justa convivencia social regulando cada una de las manifestaciones culturales, económicas, científicas y políticas, para garantizar el respeto a la persona y llevar una vida verdaderamente humana.

El bien común exige el bien estar social y el desarrollo del grupo mismo, esto requiere una organización "capaz de proveer a las diferentes necesidades de los hombres tanto en los campos de la vida social, a los que pertenece la alimentación, la salud, la educación, etc..."<sup>16</sup> así como el apoyo a sus miembros en condiciones de desventaja social.

El desarrollo social se fundamenta en el bien común, de tal forma que no es posible concebir un progreso social al margen del bienestar de todos y cada uno de los miembros del grupo.

Aunque corresponde en primera instancia a la autoridad el procurar y disponer una justa distribución de los productos y medios con que cuenta la comunidad para su desarrollo, los demás miembros del grupo no estamos excluidos de esta responsabilidad. Al contrario, estamos convocados a ejercer un compromiso libre, voluntario y generoso para participar en la construcción de nuestro progreso social; es necesario que todos participemos, cada uno según nuestras posibilidades, el lugar que ocupemos y el papel que desempeñemos.

### La asistencia privada como agente promotor del bien común

El concebir la construcción de un progreso social sin la activa participación de las instituciones dedicadas a la atención altruista del prójimo resulta no sólo extremadamente difícil, sino, de

---

<sup>16</sup> *ibidem.*, p. 428

hecho injustificadamente parcial; estas instituciones se constituyen como una herramienta de convergencia y canalización de los esfuerzos que cada miembro de la comunidad estamos obligados a emprender en nombre del bien común.

El surgimiento de las instituciones de asistencia privada es un indicador, por un lado de la madurez alcanzada por las sociedades, cuando éstas han sido capaces de reconocer el derecho a una existencia digna de cada uno de sus miembros. Asimismo se constituyen como un sensor de la capacidad de compromiso y participación que asumimos para satisfacer las más urgentes demandas de justicia social y las limitaciones impuestas por nuestros sistemas hacia algunos sectores menos favorecidos.

“...Los servicios sociales son un derecho de las personas y de los grupos colectivos; tienen un carácter asistencial y dinamizador; buscan el desarrollo pleno y libre de las personas y de los grupos colectivos, aseguran la participación ciudadana, previenen y eliminan la marginación, apoyan la integración de todos los ciudadanos e insisten en la igualdad, en cuanto resultante de la integración, de la participación y del derecho de las personas y de los grupos...”<sup>17</sup>.

En ello reside la importancia e impacto social de la asistencia privada: en que se trata de un grupo de instituciones formalmente organizado para proporcionar los canales necesarios para generar el bienestar, la cohesión y el desarrollo de las sociedades.

“El deber de hacerse prójimo de los demás y de servirlos activamente se hace más acuciante todavía cuando éstos están más necesitados en cualquier sector de la vida humana”<sup>18</sup>. El realizar labores a favor de los demás, en respuesta a una moral puramente natural y sin perseguir beneficios personales por ello, es una conducta específicamente humana que comienza en el principio de nuestra misma naturaleza y con nuestra necesidad de vivir en comunidad.

En este sentido, podemos entender como parte del desarrollo de una sociedad el surgimiento de distintas iniciativas y organizaciones que buscan el evitar que sus miembros sufran de carencias o limitaciones por causas ajenas a su control.

<sup>17</sup>FERMOSO, Paciano., Pedagogía social, p. 323

Un efecto directo de esta función es el que para muchas personas, las instituciones de asistencia privada representan la diferencia entre una vida carente de oportunidades y la única posibilidad real de mejorar su calidad de vida. La institución de asistencia privada ofrece oportunidades de desarrollo personal a quienes, en otras condiciones, disponen de muy escasas posibilidades de rebasar sus circunstancias.

Por otro lado, la existencia de instituciones de asistencia privada es indicativa del bienestar social; señala aquellas carencias que no han sido resueltas por otros elementos de la misma sociedad. Esto se debe a que la asistencia privada surge como respuesta a ciertas condiciones sociales inequitativas que nos perjudican a todos, pero en especial a los sectores más vulnerables.

En consecuencia, cuando alguna de estas instituciones decide dar solución a un problema determinado, implícitamente apunta al hecho de que nadie se está haciendo cargo de dicha situación, exhibiendo así el descuido de una comunidad y su baja capacidad para extender el bienestar al total de sus miembros.

Otra importante función de las instituciones de asistencia privada, es su papel informativo; al tener la responsabilidad de "dar a conocer a la sociedad en su conjunto, las condiciones y realidades de quienes por su ubicación geográfica, dispersión poblacional, falta de "valor" noticioso o limitado poder económico, no serían conocidos ni escuchados dentro de su propia sociedad"<sup>19</sup>. Logrando así la solución y prevención de problemas que de no atenderse a tiempo podrían resurgir de una manera más violenta y difícil de controlar.

Además de ello, las instituciones de asistencia privada juegan un papel de gran trascendencia en la sociedad; al ofrecer a cada uno de sus miembros la oportunidad de participar en la construcción del bienestar social. Son un medio para canalizar los talentos, habilidades, recursos y tiempo que cada uno dispone para ayudar al prójimo.

---

<sup>19</sup> *ibidem* p. 431

<sup>20</sup> Memoria primer congreso nacional de la asistencia privada celebrado en Querétaro el 6 de junio de 1997

Ello resulta de importancia crítica, debido a que sin esta función concentradora, muchos de las iniciativas y buenas intenciones se perderían en esfuerzos aislados sin ninguna trascendencia ni repercusión en nuestro bienestar social. Por lo mismo, debemos concebir a la asistencia privada como un conducto formalmente organizado y regulado para concretar la distintas inquietudes altruistas de los miembros de la comunidad.

Hay por último una actividad que realizan las instituciones de asistencia privada, que consiste en el papel de éstas como como conductoras y reforzadoras de los valores y fundamentos humanos para una sana convivencia.

Ayudan a mantener vivo el sentido de pertenencia, hermandad y solidaridad por medio de su participación institucional en la preservación, promoción y revitalización del espíritu de fraternidad y colaboración, así como del respeto a los derechos humanos y todo lo inherente a la persona en tanto individuo con una vocación de carácter comunitario.

### El papel del pedagogo en la profesionalización de los servicios asistenciales

"Hay desarrollo comunal cuando se opera a nivel psico-social mediante un proceso educativo que desenvuelve virtualidades latentes en los individuos, grupos y comunidades y que tiende a realizar en sí la evolución, mediante un proceso de concientización, que lo hace más apto para desarrollar sus cualidades, liberar sus potencialidades y realizarse asimismo"<sup>20</sup>.

La educación es el proceso que fundamenta cualquier intento de desarrollo social, no podemos concebir el logro de un bienestar social al margen del desarrollo y potencialización de los miembros de la comunidad. "...Ninguna empresa podrá subsistir a largo plazo si no libera todo el enorme potencial de su gente, al permitir la autoconducción, la multifuncionalidad y al promover procesos de aprendizaje y promoción permanentes..."<sup>21</sup>

Los recursos tanto físicos como financieros juegan un papel importantísimo en la búsqueda del

ANDER EGG, Ezequiel., Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad., p. 9

GRAUG, Juan., Los puntos cardinales de la empresa., p.10

desarrollo comunitario por que son las herramientas con que contamos para favorecer este proceso, sin embargo, siempre será más importante atender a la formación del hombre, quien será el encargado de administrar y aprovechar estos recursos.

Y no debemos limitarnos sólo a la adquisición de algunos conocimientos y desarrollo de ciertas habilidades que puedan apoyar al proceso. Es necesario un enfoque más complejo y profundo, debemos atender esta formación humana desde una óptica integral, que implique la consolidación de valores que fundamenten el surgimiento de una actitud dispuesta a la mejora y al servicio.

Cualquier proceso de desarrollo humano - comunitario, social o individual- implica un proceso de aprendizaje, donde es necesario eliminar paradigmas, transformar hábitos y conductas, así como modificar actitudes, para despertar en la persona la capacidad de resolver sus propios problemas y elevar su nivel de aspiraciones.

Ya hemos dicho que no podemos concebir ningún tipo de desarrollo al margen de un proceso educativo, pero, para que este proceso garantice la efectividad de cualquier iniciativa orientada al desarrollo debe de:

- Suscitar un respeto activo hacia el hombre, hacia sus derechos y hacia todo a quello que lo hace verdaderamente hombre.
- Elevar en la población la propensión a trabajar y la propensión a innovar "...es necesario valorar el trabajo como dimensión de realización y de dignidad de la persona humana. Es una responsabilidad ética de un sociedad organizada promover y apoyar una cultura del trabajo..."<sup>22</sup>
- Promover el florecimiento y compromiso con los valores humanos.

Desarrollar el espíritu y la acción cooperativa, y con ello fomentar el sentimiento de unidad entre los individuos y los grupos. "...Se ha de promover una cultura de solidaridad que

<sup>22</sup> S.S. Juan Pablo II., Exhortación apostólica postsinodal, ecclesia in America., p. 105

incentive oportunas iniciativas de ayuda... con el fin de establecer un orden económico, la distribución equitativa de los bienes y la promoción integral de los pueblos..."<sup>23</sup>

- Despertar el deseo de progreso mediante el propio esfuerzo y trabajo.
- Promover en los individuos una actitud frente a los problemas de la comunidad, donde ellos se encuentren motivados y responsabilizados a resolver sus propios problemas mediante su participación individual y comunal, es decir, debe ser tendiente a la "... búsqueda de un desarrollo autopropulsivo mediante un programa que tienda a mantenerse permanente en un área con un postulado operativo que es esencial el ayudar a ayudarse, lo que conduce a la autoresponsabilidad para resolver los propios problemas..."<sup>24</sup>

Sólo la educación, en tanto su quehacer humanizador, puede fundamentar la función integradora y asistencial de los servicios asistenciales, que podrán contribuir al mejoramiento social y económico, pero más aún deberán contribuir a mejorar y a elevar a los hombres.

Con ello, no quiero decir que los servicios asistenciales o cualquier tema relacionado con el desarrollo social y comunitario sean exclusivos de la pedagogía, más aún, ellos reclaman una intervención interdisciplinaria donde las demás ciencias humanas contribuyan a la reflexión y entendimiento de la base antropológica, social, psicológica y todos los demás procesos intrapersonales e interpersonales que influyen en el desarrollo.

Por otro lado, debemos servirnos de la intervención de las ciencias administrativas; "...no bastan las buenas intenciones para promover la realización humana; tenemos que esforzarnos por usar medios eficaces".<sup>25</sup> La profesionalización de los servicios asistenciales debe hacer referencia en primerísima instancia a la elevación y dignificación del hombre por medio de la educación pero no puede olvidarse de que este proceso que pretende la realización de los más altos ideales, se da dentro de la realidad y que requiere de la correcta administración de los recursos materiales con que cuenta para lograr sus propósitos.

<sup>23</sup> *ibidem.*, p. 102

<sup>24</sup> ANDER EGG, Ezequiel., *op. cit.*, p. 7

<sup>25</sup> ELEGIDO, JUAN., Fundamentos de ética de empresa, la perspectiva de un país en desarrollo.

En el contexto que aquí he descrito es válido pensar que la intervención pedagógica debe orientar la labor asistencial bajo un enfoque de carácter integral e integrador:

- Es integral en tanto atiende a ciertos aspectos intangibles y no medibles del desarrollo, en el nivel de las motivaciones, hábitos actitudes y sistemas de valores y en cuanto mediante una planeación de la asignación de los recursos atiende los aspectos cuantificables y medibles del desarrollo.
- Es integradora porque la práctica de un proceso intenso de educación sólo tiene sentido en la medida en que se integran y coordinan todos los aportaciones de las demás ciencias destinadas a conocer y comprender al hombre. La pedagogía se debe valer de las demás ciencias debe integrar cada uno de los enfoques para garantizar un enfoque integral, una visión panorámica del problema que representa el desarrollo.

En esta función integradora, cabe destacar la gran importancia que adquiere la capacidad para administrar de forma óptima todos los elementos que intervienen en el proceso. Si uno efectivamente desea promover la realización humana, no es posible que se haga sólo con base en buenas intenciones, sin un sistema definido ni práctico. Se requiere una actitud, una disposición a hacer lo que se tiene que hacer, estar orientados a la búsqueda sincera de bien y de la verdad, pero ello implica actuar de la manera más eficiente.

"...Una característica muy notable de la existencia humana es la escasez. En nuestros tiempos, los recursos y las destrezas son limitados. Siempre es posible pensar en formas en las cuales nuestro propio bienestar y el de los demás podría mejorar... con sólo contar con los medios..."<sup>26</sup> De ahí que ninguno de los medios a nuestra disposición deban desperdiciarse, mas bien debemos de buscar en todo momento la forma de optimizar su utilización para hacerlos servir al máximo, siempre buscando un criterio de hacer más con menos.

Un comportamiento ético y profesional dentro de la asistencia privada, es el que exige no sólo una disposición a ayudar a los demás, sino también a hacer el esfuerzo de constituirse como una

---

<sup>26</sup> *ibidem.*, p. 74

organización eficiente, competente y capaz de administrar sus recursos para que asegure que efectivamente lleguen a sus beneficiarios de la manera más eficaz posible.

## II.1.1 Valoración pedagógica del proyecto seleccionado

Se trata de una propuesta que en definitiva no agota ni pretende agotar el tema de la asistencia privada. Pienso, que más bien corresponde a una reflexión donde se intenta esclarecer el tema sobre la existencia y el quehacer de los servicios asistenciales, a luz de una óptica pedagógica.

Cabe señalar, que si bien es cierto el desarrollo de esta propuesta se circunscribe en el contexto de la asistencia privada y su alcance directo tiene repercusión en un organismo de este tipo, a propósito, se ha hecho un esfuerzo por no limitar su contenido a la aplicación exclusiva de este ámbito. Más aún, he tratado en todo momento de centrarme en la esencia de la promoción humana como un deber personal y comunitario.

Con ello se pretende justificar el uso indistinto de la terminología entre desarrollo y bien estar social o comunitario; servicios asistenciales y asistencia privada, etc. Lo que me permite extender el contenido de esta propuesta a cualquier *empresa*<sup>27</sup> creada con la finalidad de servir al prójimo y ayudarlo en su desarrollo, independientemente de su naturaleza jurídica: Instituciones de asistencia privada, asociaciones civiles, organismos no lucrativos, servicios

<sup>27</sup>... Una empresa es, ante todo un designio que personas humanas expresan de manera cognoscitiva o simbólica, para conseguir un propósito libremente querido, que resulta ser arduo y dificultoso, sobre todo porque de ante mano no se sabe exactamente en que consiste, de suerte que es algo así como un ideal que se pretende plasmar en la realidad... Ello apunta al hecho básico de que las empresas son negocios humanos, acometidos por personas que -para realizarlos- disponen como recursos básicos de sus inteligencia y libertad... La empresa ha vuelto a adquirir un sentido humanístico, una esencial relación con lo que el hombre piensa y quiere. Esta nueva ampliación del concepto de empresa permite aplicarlo a instituciones sin ánimo de lucro, y de una manera muy especial a las organizaciones educativas.

Y más, se podría decir que las instituciones educativas y de investigación constituyen hoy día las empresas sociales más importantes, precisamente porque nos encontramos a las puertas del advenimiento de un nuevo tipo de sociedad, en la que los recursos intelectuales y volitivos constituirán la base decisiva en la vida de las organizaciones...

LANO, Alejandro, "6 propuestas para organizaciones inteligentes", revista Istmo no 245.

asistenciales del sector público etc. La esencia es, como lo comento, la búsqueda de la promoción humana.

En este sentido, el filtro para la selección de proyectos, se constituye como una propuesta que sólo pretende clarificar el quehacer de las organizaciones asistenciales, para brindar una definición tentativa del deber ser, sus objetivos y cursos de acción óptimos para la realización de su propósito.

Por tratarse de un tema que implica el desarrollo humano y la integración de la persona a la sociedad, los criterios de selección de proyectos propuestos en este filtro son una cuestión de interés para el profesional de la educación, en tanto el hecho educativo se constituye como la base de cualquier proceso de integración social.

Sin embargo, el valor pedagógico de esta propuesta no sólo se remite a su parte conceptual - que es su punto de partida- sino que también es rescatable su parte práctica, en la medida en que se aproxima a una definición de los mecanismos idóneos, más simples y eficientes para llevar a cabo una correcta selección de proyectos de desarrollo social y la asignación de los recursos con que cuenta la Fundación Rafael Dode I.A.F. para ejecutar su labor asistencial.

Antes de continuar con este análisis de mi propuesta me parece conveniente indentificar a los tres usuarios a quien va dirigida:

- En primer lugar a la Fundación Rafael Dondé, como un usuario directo del contenido.
- En segundo lugar a todas las instituciones promotoras de alguna iniciativa de desarrollo que pretende allegarse de recursos para llevar a cabo su proyecto.
- En tercer lugar a la población asistida como beneficiarios indirectos de la propuestas en tanto son la última causa de los esfuerzos de la Fundación y las demás instituciones.

Es necesario referirnos a la población asistida como un beneficiario indirecto del filtro debido a que no podemos concebirlo como un método o una técnica, que intervenga directamente en el proceso de promoción y educación del beneficiario, puesto que carece de los elementos organizativos y técnicos propios de una metodología. Si bien es cierto, que ofrece una definición

aproximada del deber ser, también es cierto que carece de un planteamiento general de la acción para alcanzar los parámetros establecidos en el filtro.

En este mismo sentido, podríamos evaluar al filtro como carente de valor metodológico toda vez que informa a las demás instituciones promotoras sobre el *qué* de su intervención, el filtro es muy claro al dictaminar bajo que conceptos y perspectivas se requiere una intervención asistencial pero no brinda mayor contenido en cuanto al *cómo*, no apoya en la precisión de los métodos y técnicas que se deben emplear para concretar la realidad los conceptos declarados.

Esta característica, no tiene que resultar necesariamente limitativa, en la medida en que el filtro supone una serie de criterios dirigida a los profesionales de la labor asistencial, es decir, que es válido limitarse a señalar las expectativas y dar un principio de dirección cuando se está dirigiendo a un grupo de expertos o empíricos que dominan el *cómo* -dicho sea de paso, tal es el caso de cualquier grupo organizado que se dedique a la promoción de los servicios asistenciales-.

Con respecto a la Fundación Rafael Dondé I.A.F. como usuario directo de la propuesta, me permitiré enfatizar el valor práctico de filtro toda vez que contribuye a la disposición y sistematización de las políticas y procedimientos necesarios para ejecutar una correcta selección de los proyectos y el mecanismo para su financiamiento.

En este caso, si podemos hacer referencia a una metodología para la selección y financiamiento de proyectos, en primera porque ofrece toda una sistematización de los pasos y actividades necesarias para la realización de este proceso y en segunda porque cuenta con técnicas y herramientas específicas para la recolección de la información.

Considero que los elementos distintivos de esta propuesta se remiten a tres características básicas:

**Sencillez y funcionalidad:** Se trata de una articulación de pasos, tareas y actores, organizada bajo un criterio práctico, que permite un mayor grado de fluidez y dinamismo para el avance del proceso.

- Es un proceso regulado: Con la generación de las políticas adecuadas para controlar el proceso, se previene un enfoque simplistas y negligente en el cuidado de los aspectos que no están sujetos a modificación.
- Establece y favorece un flujo de comunicación dinámico y oportuno. Dinámico porque fluye en todos sentidos y oportuno porque cada uno de los actores del proceso intervine en el momento en que es requerido con lo que se evitan las duplicidades o los malos entendidos.
- Permite identificar con toda claridad las responsabilidades, los grados de influencia, y las tareas que adquiere cada participante del proceso, en función a la posición que cada uno juega, con lo que previene una mala inversión de tiempo y esfuerzos por parte de los altos niveles, toda vez que las tareas básicas son delegadas a la coordinación de programación asistencial.

Estas características nos permiten pensar en un sistema de selección y financiamiento de proyectos suficiente para las demandas y posibilidades en el corto plazo de la Fundación Rafael Dondé I.A.F.

Por último, debemos advertir que el impacto de este esfuerzo de efectividad está condicionado por el principio de dirección que se le haya asignado, es decir, que no es tan importante hacer bien lo que se hace como hacer bien lo que se tiene que hacer. Podemos encontrar en la metodología del filtro una propuesta adecuada y funcional que sirve - pero si no definimos con toda claridad y realismo que tipo de proyectos se deben financiar, corremos el riesgo de apoyar bien a quien no ofrece una labor asistencial verdaderamente constructiva y dignificadora de la persona humana.

Por ello deseo señalar como la parte más valiosa del filtro el esfuerzo por comprender, describir y divulgar la base humana que implica todo proceso asistencial:

- Posiciona al hombre como punto de origen y llegada en todo proceso asistencial de desarrollo humano.
- Comprende al hombre como una entidad compleja corpóreo espiritual.
- Ubica a la persona como un proceso inacabado y permanentemente en mejora.

- Identifica al desarrollo social o comunitario como un proceso de promoción y educación que empieza en el individuo pero que se condiciona por las responsabilidades de la vida comunitaria.
- Entiende al hombre como un ser inteligente y libre y por lo mismo le hace responsable de la construcción de su propia mejora y corresponsable de la mejora y la promoción de su comunidad.
- Atiende a las características particulares del beneficiario y su contexto, para promover una atención personalizada y congruente con las verdaderas necesidades y posibilidad del sector beneficiario.
- Promueve el florecimiento de valores y el respeto por la dignidad humana.

De manera implícita pero firme, la conciencia de la necesidad de una intervención asistencial respetuosa de la naturaleza humana y su vocación, se ponen de manifiesto en los criterios para la selección de proyectos que comprende el filtro.

## **II.1.2 Logros, posibilidades y limitaciones**

### **II.1.2.1 Logros Efectuados**

Para la exposición de este apartado será necesario clasificar los beneficios obtenidos en dos grupos: cualitativos y cuantitativos.

#### **Beneficios cualitativos**

La implantación del filtro favoreció una actividad asistencial más eficiente:

- Más organizada en cuanto a sus prácticas
- Más consciente en cuanto al análisis de las propuestas recibidas

Dentro de la misma Fundación Rafael Dondé se comienza a gestar una nueva cultura asistencial. Toda vez que el filtro representa un intento por profesionalizar sus actividades.

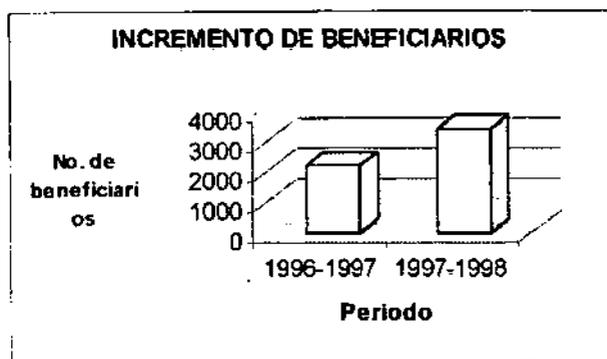
- La divulgación de un nuevo criterio de trabajo, empieza a modificar la percepción del público hacia la Fundación:
  - Por un lado, entre las demás instituciones de la misma naturaleza, se puede comenzar a destacar la labor que la fundación realiza, y con ello ganar mayor presencia en este sector.
  - Aumenta la credibilidad de la fundación ante sus donadores y posibles fuentes de apoyo y con ello, aumenta la factibilidad de conseguir los apoyos que requiere para su crecimiento.

### Beneficios cuantitativos

A continuación me permitiré presentar una medición comparativa de los resultados obtenidos en el periodo de 1996 a 1997 y los obtenidos en el periodo de 1997 a 1998, que corresponde al primer año de trabajo con el filtro.

He seleccionado tres indicadores básicos cuyo comportamiento podemos relacionar estrechamente con la utilización del filtro:

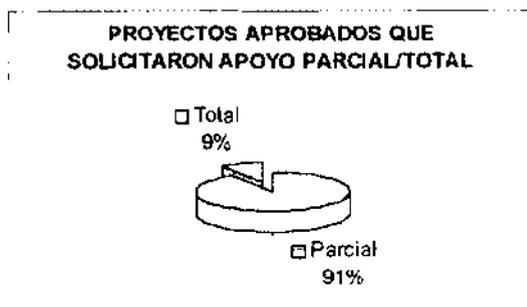
- El incremento del número de beneficiarios
- El comportamiento en la distribución de los recursos económicos
- La cantidad de proyectos evaluados y aceptados



Para la elaboración que estos datos reflejen de manera más precisa la realidad del comportamiento del volumen de población asistida sólo fueron tomados en cuenta los proyectos aceptados que recibirán un apoyo permanente hasta su conclusión.

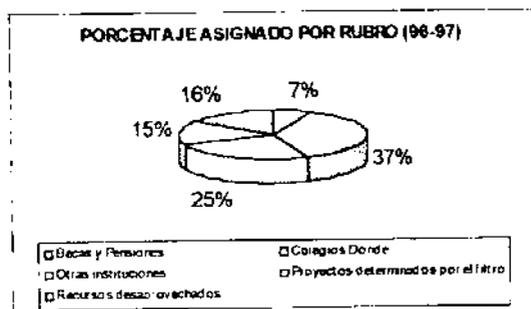
He decidido omitir a los beneficiarios del área montepío por tratarse de un tema muy distinto que aún no se relaciona con el filtro. Del mismo modo, decidí omitir a los beneficiarios de aquellos proyectos que sólo recibieron una ayuda parcial o temporal.

Otro detalle conveniente de destacar, es que en el periodo 96-97 no existía el filtro y se reportaba una cantidad aproximada de 2024 beneficiarios, a partir de la implantación del filtro se integraron tres nuevos proyectos que significaron un crecimiento de 69.91% en el número de beneficiarios reportando un total aproximado de 3439 personas.



En esta gráfica sólo presento una medición correspondiente a l periodo de 97-98. Porque con ella pretendo destacar el papel del filtro como seleccionador de proyectos. Durante este periodo recibimos 54 solicitudes de financiamiento, de las cuales 34 fueron aprobadas: 3 bajo la modalidad de apoyo total y 31 bajo la modalidad de apoyo parcial.

Una reflexión interesante, es que es 9% que corresponde al apoyo total es el que representa el 69.91% del crecimiento de la población asistida.

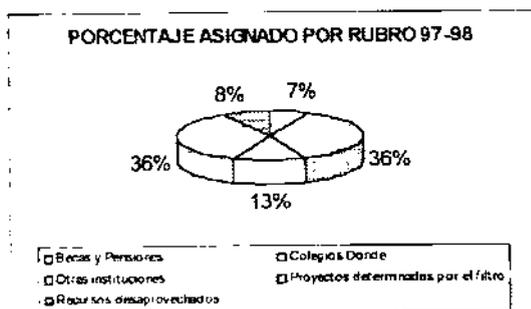


La emisión de este dato se basa en la distribución del presupuesto asignado al departamento de Programación Asistencial (antes Ayudas Económicas).

Cabe destacar que en este periodo el rubro correspondiente a "proyectos determinados por el filtro" se refiere a los proyectos que en cierta forma cumplieron con los criterios del filtro. Ninguno de ellos fue seleccionado con esta herramienta porque todavía no existía.

En el rubro de recursos desaprovechados, me refiero a aquella parte del presupuesto que no fue canalizada por no contar con las opciones idóneas para su canalización.

El rubro de otras instituciones se trata de apoyo brindado a institutos que no se relacionan con los objetivos asistenciales de la Fundación, pero que se encuentran en situación emergente y requieren ayuda, generalmente son canalizadas por la Junta de Asistencia Privada.



En esta comparación de datos me parece importante destacar primero la disminución de los recursos desaprovechados de un 16% a un 8%.

Por otro lado, en 96-97 los proyectos financiados que cuando menos se asemejaban a los criterios del filtro eran sólo el 15% mientras que en 97-98 se incrementan al 36%, lo que significa que el 36% del presupuesto es destinado al apoyo de proyectos educativos y de promoción y sólo un 13% a otro tipo de proyectos sociales. En 96-97 el 25 % era destinado a cualquier otro tipo de iniciativas sociales.

### II.1.2.2 Posibilidades y limitaciones

Sin embargo, aunque la elaboración de este filtro implicó un gran esfuerzo personal y profesional, es oportuno reconocer que su efecto, por sí mismo, se limita a ser herramienta de selección de proyectos sin mayor trascendencia que la de contribuir a la clarificación del quehacer asistencial.

Con ello, no pretendo en lo absoluto demeritar el trabajo aquí presentado, más aún pretendo señalar su posibilidad real, para dar respuesta a un problema inmediato con posibilidades de solución al corto plazo. Lo que significa que será necesario complementar la propuestas con otro tipo de iniciativas pedagógicas para favorecer su permanencia y la continuidad de todo un

sistema que apenas inicia con la creación del filtro.

A continuación señalo las áreas de oportunidad y mejora en esta herramienta, mismas que me darán la pauta para la presentación de una propuesta de mejora:

### En cuanto a su aplicación

- No precisa la administración de los tiempos, - ¿cuánto debe durar cada etapa? ¿cuánto dura todo el proceso?, etc. Esta omisión impide que la Fundación pueda realizar una programación eficiente en el departamento de Programación Asistencial, donde ni siquiera se plantea un aproximado de la cantidad de ciclos de convocatoria y selección se deben vivir en un año.
- Involucra a prestadores de servicio social como parte de un comité de evaluación técnica; esta medida es buena en tanto contribuye como experiencia de aprendizaje para estos estudiantes. Sin embargo, no pueden ofrecer una valoración amplia y especializada, de los proyectos que analizamos, lo que nos orilla a aprovechar su participación como auxiliares en la profesionalización de los proyectos.
- Las herramientas diseñadas para el levantamiento de información, son suficientes y adecuadas a las necesidades, y la capacidad de manejo de información que la Fundación posee. No obstante, se debe pensar en la elaboración de herramientas más sofisticadas y especializadas que favorezcan una profesionalización de los servicios proporcional al grado de madurez y crecimiento institucional de la Fundación.

### Con respecto a los criterios de selección

Se comete el error de no delimitar ni jerarquizar el valor de cada criterio. Lo que provoca un descontrol al proceso en la medida en que se abre la posibilidad de dictaminar arbitrariamente que proyecto puede ser más valioso que otro.

- Aunque los criterios de selección que se proponen en el filtro son el resultado de una investigación y reflexión profunda en torno al tema. No existe mayor garantía de que se está ejecutando una correcta selección, más que el punto de vista de la autora del trabajo y la experiencia y el juicio del Patronato. Es necesario contar un mecanismo o instancia que ofrezca una interpretación más especializada y profunda de las propuestas que llegan a la fundación.

### Con respecto a la consideración del contexto al que sirve

De no formar parte de un programa general orientado a la profesionalización de los servicios asistenciales, esta propuesta quedaría reducida a un esfuerzo aislado de efectos temporales. Es una limitante de alto impacto el no enfatizar el papel que juegan los demás organismos y sectores que interviene en todo el proceso de desarrollo social.

- En el filtro no se considera la participación e importancia que representa el sector gubernamental y ni siquiera visualiza las posibles oportunidades o amenazas que éste pudiera representar. Con lo cual el diagnóstico de necesidades y determinación del entorno es parcial y limitativo para una planeación de largo plazo que pretenda un impacto social fuerte.
- En este mismo sentido, la posibilidad de un impacto mediano queda limitada al hecho de no considerar el apoyo e importancia que representa otras instancias como la Junta de Asistencia Privada u otros organismos con los que es factible una relación más dinámica e interactiva.

Si bien es cierto que en el filtro se promulga y se previene la necesidad del trabajo en equipo y la retroalimentación interdisciplinaria e intersectorial. También es cierto que en su práctica existe una falta de congruencia al no prever, por un lado, la implementación de un sistema de retroinformación a los proyectos presentados que han sido rechazados y por otro la vinculación e interacción de las iniciativas apoyadas por la fundación a una

planeación más general de alcance nacional.

Con base en estas limitantes encontradas podríamos concluir apriori, que esta propuesta se enfoca a la respuesta a una manifestación del problema, que su alcance es limitado a un micro entorno y que la posibilidad de incrementar su alcance se presenta en función de la capacidad que la fundación demuestre para integrar los demás sectores sociales que afectan su labor.

## **II.2 Presentación de la propuesta**

Como lo he comentado en los anteriores párrafos, el filtro es una propuesta que por si mismo sólo significa un esfuerzo aislado, es necesario reforzar esta intervención con una serie de acciones y medidas que incidan en la profesionalización de los servicios asistenciales que ofrece la Fundación.

A continuación me permitiré plantear una serie de propuestas encaminadas a modificar algunas variables de peso que afectan la calidad de los resultados generados por la fundación y los proyectos que apoya. Y cuyo principal responsable de su implantación y control debiera ser el Departamento de Programación Asistencial, donde la participación del pedagogo a la luz de una colaboración interdisciplinaria se vuelve esencial:

En cuanto al equipo promotor

- Es necesario replantearse el perfil de los promotores de cada proyecto y de cada uno de los participantes directos en los procesos asistenciales que promueve la Fundación. Asimismo se requiere de la identificación y creación de un sistema que defina la evaluación de su participación y sus resultados.
- Se necesita analizar las capacidades del equipo promotor, detectar sus carencias y presentar alternativas de solución y sistemas de capacitación, que incidan en el incremento de su capacidad técnica y compromiso moral.

## En cuanto a la especialización

- Se debe generar una comunidad de aprendizaje en torno al tema de la labor asistencial. Tanto la Fundación como cada uno de los promotores que financia, cuentan con valiosísimas experiencias, que analizadas y sistematizadas en un grupo de trabajo conformado por ellos mismos, podrían contribuir a la generación de nuevos contenidos y a la trascendencia del conocimiento mediante un proceso de aprendizaje continuo.

La finalidad de esta comunidad de aprendizaje es la de compartir todas aquellas situaciones y problemas que se pueden enfrentar durante el ejercicio de nuestra labor, el divulgar nuestra experiencia, las soluciones que hemos dado, los errores que hemos cometido, todo ello para ir descubriendo la manera más eficaz y productiva de hacer las cosas.

## En cuanto a su vinculación con otros sectores

- Al operar en pequeña escala, la influencia directa de los proyectos impulsados por la Fundación es marginal. Una posibilidad para superar esta limitación, la podemos encontrar en su capacidad de duplicidad -siempre y cuando hayan sido propuestas probadas y corregidas- pero no sólo para su réplica local, si no para convertirlos en políticas sociales públicas, es decir, que el gobierno y demás sectores sociales las asuman e impulsen como alternativas viables para enfrentar los problemas sociales.
- Ello reclama de los promotores del proyecto y de los mismos representantes de la Fundación el desarrollo de ciertas habilidades y características necesarias para entablar una relación fecunda con el gobierno y demás instancias sociales:
  - Es necesario abrirse espacio en los centros de toma de decisiones. Se debe entrenar a los representantes de la Fundación y a los promotores de proyectos para influir en las decisiones tomadas y con ello beneficiar a la población asistida.
  - Hay que reforzar un perfil activador, negociador, y cuestionador de la acción del gobierno en sus diferentes niveles de gestión.

- Debe generarse un actitud de diálogo y debate que permita reconocer la acción y responsabilidad de cada sector, la legitimidad de su existencia y la necesidad de que exista interacción.
- Por último, debe aprovechar las posibilidades que ofrece el sector empresarial.
  - Ofreciendo propuestas altamente profesionalizadas, donde el apoyo solicitado se otorge bajo el concepto de inversión y no sólo de donativo.
  - Aprovechando la posibilidad figurar con mayo fuerza dentro del mercado al divulgar el apoyo recibido por las empresas.

Las exigencias y condiciones para una labor profesional, son muchas y muy diversas. Pienso que con los puntos aquí cometados, se puede dar inicio a todo un proceso de mejora que eleve la calidad del trabajo que se desempeña en la Fundación.

## CONCLUSIONES

1. El proceso educativo es la base que fundamenta todo proceso de desarrollo comunitario, no podemos concebir el logro de un bienestar social sin el desarrollo y potencialización de cada uno de los miembros de la comunidad.
2. El hombre en tanto ser inacabado, requiere de un proceso permanente de formación. Los servicios asistenciales no podrán cumplir su objetivo al margen de esta condición. Si en realidad pretenden el desarrollo e integración de la persona humana.
3. El desarrollo comunitario puede y debe contribuir al logro del bienestar económico y social de la persona pero más aún debe estar enfocado a la elevación de la persona en la medida en que se reconoce su dignidad.
4. El punto de partida, el sujeto y la meta de toda iniciativa de desarrollo social, debe ser la persona humana.
5. Los servicios asistenciales y las instituciones creadas para este fin, deben favorecer el ejercicio de virtudes que enaltece al hombre, inspirándose en una justa jerarquía de valores.
6. El respeto y la promoción de los derechos de la persona, son un elemento que condiciona la mejora real de la calidad de vida del beneficiario.
7. La pedagogía en tanto ciencia de la educación y el perfeccionamiento humano, debe contribuir a la promoción del hombre como una entidad compleja biopsicosocial.
8. La persona humana en tanto ser dotado de inteligencia y voluntad, cuenta con la libertad para responsabilizarse de su propio desarrollo y así contribuir al bienestar de su prójimo.
9. Así como se debe fomentar el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad, se debe propiciar en el beneficiario la actitud y el sincero deseo de superar permanentemente el status alcanzado "siempre se puede estar mejor".

10. No bastan las buenas intenciones ni contar con un fundamento ideológico, es necesario dominar la técnica saber el *cómo* para lograr los objetivos que pretende toda iniciativa de desarrollo social.
11. Un camino para profesionalizar los servicios asistenciales es la generación de una comunidad de aprendizaje que se encargue de capitalizar las experiencias adquiridas, sistematizar los conocimientos y generar nuevos contenidos.
12. Los servicios asistenciales no son tarea exclusiva del pedagogo, ellos exigen la presencia de diversos profesionales de las distintas ciencias humanas y administrativas. Sólo así garantizaremos una apreciación integral sobre el tema.
13. Resulta imprescindible la participación del pedagogo, en estas cuestiones por tratarse de asuntos donde el proceso educativo es inherente a cualquier intento de integración social y desarrollo humano.
14. La pedagogía en tanto es ciencia y es arte contribuye a esclarecimiento del *quhacer* asistencial y del *cómo* hacer, para materializar ese deber ser en las circunstancias reales del beneficiario.
15. El enfoque que aporta la pedagogía a este tema siempre será de carácter integral e integrador.
16. La eficiencia en la administración y aprovechamiento de los recursos con los que se cuentan, forma parte del comportamiento ético y profesional que toda institución de asistencia debe resguardar en su desempeño.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ANDER, Ezequiel  
Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad  
2ª Ed., HUMANITAS, Buenos Aires 1981, 190 p.
  
- 2.- ARMIJO, Natalia; et al.  
Organismos no gubernamentales: definición presencia y perspectivas  
1ª Ed., Foro de apoyo mutuo, México 1995, 84 p.
  
- 3.- ARREDONDO, Vicente  
Hacia una nueva cultura ciudadana en México  
1ª Ed., CIA, FAPRODE, FAM, México 1996, 224 p.
  
- 4.- Catecismo de la Iglesia católica  
3ª Ed., Asociación Editores del Catecismo Madrid 1992, 702 p.
  
- 5.- Centro Mexicano para la Filantropía  
Primer foro trinacional sobre inversión social  
México D.F. 12 de enero 1995, 37 p.
  
- 6.- ECO, Humberto; MARIA Carlo  
¿ En qué creen los que no creen?  
1ª Ed., Taurus, México D.F. 1997, 114 p.
  
- 7.- ELEGIDO, Juan  
Fundamentos de ética empresarial, la perspectiva de un país en desarrollo  
1ª Ed., sociedad panamericana de estudios empresariales A.C., México 1998, 521 p.
  
- 8.- FERMOSO, Paciano  
Pedagogía Social, fundamentación científica  
1ª Ed., Herder, Barcelona 1994, 409 p.
  
- 9.- HUBERT, Rene  
Tratado de pedagogía general  
d. Paidós, España 1972

- 10.- IBÁÑEZ, José  
Hacia una Formación Humanística  
5ª Ed., Herder, Barcelona 1989, 155 p.
- 11.- KELLEY, Daniel  
Dinero para su causa  
1ª Ed., Panorama, México 1994, 127 p.
- 12.- KRIEKEMANS, A.  
Pedagogía General  
4ª Ed., Herder, Barcelona 1982, 556 p.
- 13.- LAWSON, Dowglas  
Dar para vivir  
1ª Ed., Diana, México 1995, 182 p.
- 14.- RADICE, Lombardo  
Lineamiento Generales de Filosofía de la Educación  
1ª Ed., Revista de pedagogía. Madrid 1928. 96 p.
- 15.- Senado de la República LVI Legislatura  
Consulta nacional sobre asistencia social.  
Memoria México 1996, 119 p.
- 16.- S.S. Juan Pablo II  
Exhortación apostólica postsinodal, ecclesia in America  
1ª Ed. Basilio Nuñez S.A. de C.V. México 1999, 149 p.