



# Componentes y fundamentos del Plan de Sostenibilidad de Desarrollo de la Comunidad, A.C (CDC)

## 1.1

Ciudad de México, a 15 de enero 2021

Ricardo H. Serrano

Este texto da continuidad al documento “Plan de Sostenibilidad del CDC”(anexo 1)<sup>1</sup>. A partir de la Misión del CDC, se mencionan y desarrollan los componentes del Plan. Misión: “Impulsar el Desarrollo Humano en personas, familias y grupos menos favorecidos, a través de procesos preventivos y educativos orientados a mejorar su calidad de vida”.

Para el CDC, la sostenibilidad es lograr su permanencia en el tiempo con la finalidad de cubrir su misión, mediante la articulación orgánica de los siguientes componentes<sup>2</sup>:

1. Una estructura organizativa ágil y competitiva.
2. Una cultura organizacional (paradigma-metodología) basada en el aprendizaje transformativo<sup>3</sup>.
3. Proyectos prioritarios.
4. Proyectos en proceso de conformación.

### **1. Una estructura organizativa ágil y competitiva.**

Durante los primeros 13 años del CDC se mantuvo un presupuesto limitado, a partir de 1999 que se conformó un sólido Patronato, se contó con un presupuesto anual que permitió el crecimiento natural del CDC, sin restricción (en población atendida así como, en la infraestructura y en el número de personal por nómina y honorarios). En los últimos años se vio la necesidad de incrementar las acciones orientadas a la sostenibilidad institucional.

---

<sup>1</sup> Anexo 1. Plan de Sostenibilidad del CDC. Ver en: <https://drive.google.com/file/d/1Wq05-q3tDwysbZ-kTdQx1NCyFJw5qTmu/view?usp=sharing>

<sup>2</sup> Los componentes mencionados, son los que se han identificado, queda abierta la inclusión de otros, en la medida en que se justifiquen.

<sup>3</sup> Jack Mezirow (2000) creador del constructo de Aprendizaje Transformativo, señala: “El aprendizaje transformativo se refiere al proceso mediante el cual transformamos nuestros marcos de referencia, dados por seguros (perspectivas de significado, hábitos mentales, marcos mentales), para que sean más inclusivos, exigentes, abiertos, emocionalmente capaces de cambiar y reflexivos y para que generen creencias y opiniones que demuestren ser más verdaderas o justificadas para guiar la acción”.

Una dificultad que se presentó, fue que debido a que los gastos de nómina eran elevados, cuando se participaba en convocatorias de fundaciones, a pesar de que los proyectos estaban muy bien articulados, los costos estaban por encima de los demás postulantes, por lo que resultaban poco competitivos. Para afrontar esta dificultad en los últimos años se ha venido realizando una reducción de personal, y, a partir de la disminución drástica de donativos en el 2020, el CDC se ha visto en la necesidad de iniciar el 2021 con un presupuesto base cero (los egresos se alinearán a los ingresos), es decir, solamente se ejercerá el presupuesto que cuente con respaldo económico. Si bien, fue difícil asumir las decisiones requeridas para afrontar esta situación, el panorama es positivo:

- El CDC se convierte en un proyecto autogestivo y una vez consolidado, podrá ofertar a otras organizaciones un Modelo de Desarrollo Humano Comunitario Sostenible.
- Los proyectos que el CDC presente a fundaciones y donantes serán competitivos.
- Las personas que participen en los proyectos serán especialistas en la materia.
- A partir de una interrelación ganar-ganar, el CDC transitará del esquema tradicional de solicitar donativos, al establecimiento de compromisos en los cuales la persona o la institución que se vincule con el CDC resulte beneficiada, de tal manera que, se establezcan alianzas perdurables.

## **2. Una cultura organizacional (paradigma-metodología)<sup>4</sup> basada en el aprendizaje transformativo.**

De acuerdo a la Enciclopedia Económica (2018)<sup>5</sup> “La cultura organizacional comprende aquellas características que definen a los individuos que conforman una empresa. Las actitudes, los valores, las creencias y los hábitos son parte de la cultura organizacional”. Asimismo, se menciona que existen cuatro tipos de cultura organizacional de acuerdo a su orientación: orientada al poder, a la norma, a resultados y a las personas.

Orientaciones en la Cultura Organizacional:

Al Poder.	“Este tipo de cultura organizacional tiene como objetivo destacarse ante la competencia, posicionarse como la primera en el mercado y generar poder a través de la competitividad. Se caracteriza por la toma de decisiones de forma centralizada y por poseer un fuerte liderazgo”.
A la Norma.	“Este tipo se caracteriza por cumplir con el reglamento de forma estricta, lo cual genera estabilidad y seguridad en los empleados”.
A Resultados	“Este tipo de cultura organizacional está orientado al cumplimiento de los resultados y a lograr la mayor eficacia, reduciendo costos y recursos”.
A las Personas	“Este tipo tiene como objetivo la satisfacción de sus miembros, el desarrollo y crecimiento personal de estos como fuente de motivación para lograr objetivos”.

Enciclopedia Económica (2018).

Si bien, esos cuatro tipos de cultura organizacional no se excluyen entre sí, sino que se complementan, es muy importante definir cuál es la orientación principal de una

<sup>4</sup> Más adelante se mencionará la razón por la cual se pone entre paréntesis “paradigma-metodología”.

<sup>5</sup> <https://enciclopediaeconomica.com/cultura-organizacional/>

organización. En el caso del CDC su cultura organizacional está orientada a las personas, particularmente, al aprendizaje transformativo.

A continuación se aclarará la razón por la cual se puso entre paréntesis “paradigma-metodología” cuando se mencionó “cultura organizacional”.

De acuerdo a la Enciclopedia Económica (2018) la cultura organizacional, son “...aquellas características que definen a los individuos que conforman una empresa. Las actitudes, los valores, las creencias y los hábitos...”. Por otra parte para Thomas Kuhn (1995), un paradigma se refiere a las creencias, ideas o conceptos que tiene el investigador en relación a la realidad, a la forma en que conoce el ser humano y a los procedimientos requeridos para realizar una investigación<sup>6</sup>.

¿Qué tiene que ver la definición de cultura organizacional con el término paradigma, el cual está relacionado con la investigación?

¿Por qué se usa el término paradigma-metodología y cuál es su relación con la cultura organizacional?

Tratare de responder las preguntas de dos maneras, la primera pregunta de forma directa y sencilla, la segunda pregunta de forma más detallada.

¿Qué tiene que ver la definición de cultura organizacional con el término paradigma, el cual está relacionado con la investigación?

Tanto en lo relativo a cultura organizacional como a paradigma se hace referencia a creencias y a modos de conducirse (hábitos y procedimientos). Si bien el termino paradigma corresponde al ámbito de la investigación, flexibilizando el término, también se puede utilizar (tal y como se usa coloquialmente) para referirse al sistema de creencias en el que se basa la conducta de una persona en su vida cotidiana, así como, a la cultura de una organización.

¿Por qué se usa el término paradigma-metodología y cuál es su relación con la cultura organizacional?

La razón por la cual se tratará de responder esta pregunta de manera más detallada es debido a que se abordarán temas que generalmente no son tomados en cuenta cuando se trata de justificar un modo de pensar y actuar ya sea en el ámbito personal, laboral, social o de investigación.

Kuhn (1995), sostiene que en todo trabajo de investigación se parte de un paradigma, es decir de una postura filosófica, de tal manera que todo científico en el proceso de

---

<sup>6</sup> Guba (1990), Denzin y Lincoln (2012), a partir de Kuhn, señalan que los paradigmas están compuestos por las siguientes dimensiones: Ontológica; ¿cómo es la realidad? Epistemológica; ¿cómo conocemos? Metodológica; ¿cómo se puede investigar? Personalmente, coincido con la postura fenomenológica hermenéutica de Van Manen (2003), quien considera que la dimensión ontológica no se refiere a la realidad exterior (como lo entienden Guba, Denzin y Lincoln), sino al ser del ser humano.

investigación, realiza una actividad filosófica, ya sea de forma consciente o inconsciente, de tal manera, que, si no es consciente de su postura, entonces estará usando categorías filosóficas de forma inocente y acrítica, es decir estará filosofando de manera inadecuada.

Por otra parte, el concepto de metodología se presta a muchas confusiones. En la investigación tradicional (positivista, postpositivista y gran parte de la investigación cualitativa) se entiende como la descripción de los métodos y técnicas utilizadas en el proceso de investigación, seleccionadas por su idoneidad para el quehacer concreto. En la mayoría de los casos, se descuida o desconoce, que, metodología, significa el estudio de los métodos, así como, de los fundamentos ontológicos y epistemológicos de cada uno de los métodos utilizados. Para Van Manen (2012) la metodología es un equivalente del termino paradigma utilizado por Kuhn (1985), Guba (1990), Denzin y Lincoln (2012). Van Manen, señala que la metodología, es la teoría que está detrás del método, es decir, la opción que se toma a partir de una reflexión de la concepción que se tiene sobre lo que es el ser humano (ontología), y la forma en que se considera que éste accede al conocimiento (epistemología). Con lo anteriormente dicho se puede entender el uso del término paradigma-metodología.

¿Qué relación existe entre paradigma-metodología (que está relacionado con la investigación) con cultura organizacional?

Tanto en una organización como en la labor investigativa el conocimiento es fundamental, especialmente el conocimiento que tiene una aplicación práctica y ofrece resultados específicos.

Habermas (1977) señala que la búsqueda de conocimiento no es neutral, sino que está impulsada por diferentes intereses. A partir de sus investigaciones identifica tres: a) el técnico-instrumental, b) el comprensivo-práctico y c) emancipatorio. Para cada uno de estos intereses existe un abordaje científico correspondiente:

- a) Para el interés técnico-instrumental las ciencias empírico-analíticas (propio de la ciencia moderna), donde el ser humano percibe la realidad en función de su posible manipulación técnica. “El control y dominio de la naturaleza constituye el objetivo de dicho interés. La amenaza que le ronda es cosificar, reducir a objeto todo, hasta el hombre mismo” (Madrones y Ursua, 2003 p. 22).
- b) Para el interés comprensivo-práctico, las ciencias “histórico-hermenéuticas” (Habermas 1977, p. 443). “No se busca la manipulación de la realidad, sino la aprehensión de sentido. Por ello, gracias a este interés, el hombre accede al significado de las realidades simbólicas o culturales” (Carabante 2011).
- c) Para el interés emancipatorio, las ciencias críticas. “En este caso, el ser humano busca conocer la realidad social, criticarla y modificarla desde el punto de vista de la libertad. Es el interés que fundamenta a las llamadas ciencias críticas, entre las que se cuenta la propia teoría habermasiana” (Carabante 2011).

TIPO DE INTERÉS DEL CONOCIMIENTO	CIENCIAS QUE LO ESTUDIAN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA AL SER HUMANO
Interés técnico-instrumental.	Ciencias empírico-analíticas.	Explicar, controlar y predecir su conducta, así como, buscar su mayor productividad y rentabilidad.
Interés comprensivo-práctico.	Ciencias histórico-hermenéuticas.  En el caso del CDC su quehacer está alineado a las ciencias humanas fenomenológico-hermenéutica.	Comprender el sentido de los textos históricos, jurídicos y religiosos, entre otros.  Las ciencias humanas fenomenológicas-hermenéuticas, tienen como objetivo, comprender el sentido de la existencia y favorecer que el ser humano descubra las “posibilidades de ser y de llegar a ser” (Van Manen 2003, p. 13).
Interés emancipatorio.	Ciencias críticas.	La liberación del hombre y los grupos tanto de la opresión externa como de propia ideología que lo subyuga.

Tanto el interés comprensivo-práctico, de las ciencias humanas (histórico-hermenéuticas), como, el interés emancipatorio, de las ciencias críticas, comparten principios comunes, así como, diferencias, pero los une el rechazo a las pretensiones técnico-instrumental de las ciencias empírico-analíticas, de abordar el estudio del ser humano mediante métodos propios de las ciencias de la naturaleza, que terminan viéndolo como objeto de control, predicción y manipulación. En este punto es importante destacar que las ciencias empírico-analíticas con su interés técnico-instrumental son considerados en amplios sectores sociales y académicos como “lo verdaderamente científico”, al desconocer los sólidos fundamentos de las ciencias histórico-hermenéuticas y las ciencias críticas. El prestigio de la ciencia empírico-analíticas (con sus impresionantes logros y avances), ha tenido una gran influencia en el modo de pensar y de conducirse de las personas y las organizaciones, a tal grado, que se ha convertido en el principal referente para zanjar cualquier discusión: *“esta científicamente comprobado que...”*.

¿Qué tiene que ver todo eso con la cultura organizacional en general y con la cultura organizacional (paradigma-metodología) basada en el aprendizaje transformativo del CDC? Como se mencionó, la Enciclopedia Económica (2018) señala que existen cuatro tipos de cultura organizacional de acuerdo a su orientación: orientada al poder, a la norma, a resultados y a las personas. Si bien, esos cuatro tipos de cultura organizacional no se excluyen entre sí, sino que se complementan, es interesante apreciar que las orientaciones al poder, a la norma y a los resultados (en el sentido en que se toman) están más alineados al interés técnico-instrumental de las ciencias empírico-analíticas, mientras que, la orientación a las personas, está más alineada al interés comprensivo-práctico de las ciencias humanas histórico-hermenéuticas y al interés emancipatorio, de las ciencias

críticas. Para está ultima, el tema del poder es central, no en el sentido de control de los seres humanos, sino en su tarea de emancipación de los individuos y los grupos.

Con relación a los tres tipos de interés, en el CDC es comprensivo-práctico y se ha abordado mediante las ciencias humanas históricas-hermenéuticas, como se puede apreciar en el primer capítulo del libro *Modelo de Desarrollo Humano Comunitario* publicado por el CDC en el 2005 (anexo 2.)<sup>7</sup> así como, en el documento *Relación teoría-práctica en el proceso de investigación* (anexo 3)<sup>8</sup>.

Es importante mencionar que los referentes conceptuales a los que se recurrieron, no se quedan en meras abstracciones, sino que buscan en todo momento su aplicación práctica, mediante procedimientos específicos, como se puede apreciar en el documento *Propuesta para la generación de una comunidad de aprendizaje transformativo* (anexo 4)<sup>9</sup> y en el documento *Hacia un discurso verdadero institucional* (anexo 5)<sup>10</sup>.

Por otra parte, en la historia del CDC el tema del poder (y la lucha de poder) ha sido fundamental. En la medida en que se ha venido abordando y resolviendo de mejor manera, nos ha permitido avanzar en la generación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje transformativo.

### **3. Proyectos prioritarios.**

A partir de la reducción significativa de donativos durante el 2020, se focalizó el trabajo del CDC principalmente en tres proyectos que contaron con financiamiento:

- Educación Financiera, apoyada por Citibanamex.
- Redes Vecinales de Solidaridad ante el Covid-19, apoyada por la Fundación Maelva.
- Talleres de Desarrollo Humano, apoyada por la La Fundación Ibero Meneses.

#### **3.1 Educación Financiera Citibanamex.**

Citibanamex (ha otorgado donativos anuales desde el 2007 a la fecha). Consideramos que es un aliado fundamental para fortalecer la sostenibilidad institucional.

---

<sup>7</sup> Anexo 2. *Fundamentos para un Modelo de desarrollo Humano Comunitario*. Ver en:

[https://drive.google.com/file/d/1X2ZTVTseBtkN4nfOHwWV61tCPSD\\_5U0k/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1X2ZTVTseBtkN4nfOHwWV61tCPSD_5U0k/view?usp=sharing)

<sup>8</sup> Anexo 3. *Relación teoría-práctica en el proceso de investigación*. Ver en:

<https://drive.google.com/file/d/1X4LvxcMn7m75SXDCTr1AjzEcX3cRLKVU/view?usp=sharing>

Una versión modificada de ese texto, se publicó en la revista de Investigación Lucens, de la Universidad Motolinía del Pedregal en el 2018.

<sup>9</sup> Anexo 4. *Propuesta para la generación de una comunidad de aprendizaje transformativo*. Ver en:

[https://drive.google.com/file/d/1X4pnFRox6ef3-ygad\\_AcwDqCO8VQEBI/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1X4pnFRox6ef3-ygad_AcwDqCO8VQEBI/view?usp=sharing)

<sup>10</sup> Anexo 5. *Hacia un discurso verdadero institucional*. Ver en:

<https://drive.google.com/file/d/1Aax3aPjih0wUatZAvBIwqUj2HOggaMyv/view?usp=sharing>

### 3.2 Redes Vecinales de Solidaridad ante el Covid-19.

A este proyecto el equipo del CDC le ha invertido gran parte del tiempo durante el 2020. Mediante el apoyo del Centro de Investigación y Acción Social (CIAS, Jesuitas por la Paz), y a partir de la interrelación de su Modelo con el Modelo del CDC, hemos desarrollado un proyecto sólido, que será ofertado a diversas fundaciones y donadores, debido a que la problemática derivada de la pandemia es vigente y se mantendrá durante la postpandemia.

### 3.3 Talleres de Desarrollo Humano.

A lo largo de más de 20 años el quehacer del CDC se ha centrado en ofrecer talleres de Desarrollo Humano a cargo de promotores comunitarios. A partir del 2020, al contar con menos recursos económicos, nos hemos visto en la necesidad de suspender la atención a integrantes de diversas comunidades de la zona metropolitana. Por lo que nos han planteado la pregunta ¿Qué sucederá con la inversión social y económica que se ha realizado a lo largo de 35 años? La respuesta simple y obvia fue: Si no se cuenta con los recursos económicos se suspenderá su atención. Al atender con más cuidado dicha pregunta es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

A lo largo de 35 años.

- Se han atendido a más de 200,000 personas.
- Se han formado a más de 1,200 promotores en Desarrollo Humano Comunitario mediante un Diplomado avalado por la Universidad Iberoamericana.
- El CDC es reconocido por diversas personas e instituciones, quienes avalan el impacto humano y social de sus programas.
- Se cuenta con un Modelo de Desarrollo Humano Comunitario, así como, con un método de aprendizaje transformativo.

Tomando en cuenta los puntos mencionados y atendiendo la pregunta ¿Qué sucederá con la inversión social y económica que se ha realizado a lo largo de 35 años? Consideramos que el CDC, mediante una propuesta ganar-ganar<sup>11</sup> está en condiciones de reactivar a promotores que ha formado a lo largo de los años, ofertando talleres de Desarrollo Humano que respondan a las necesidades actuales. Con lo cual se cubrirán tres objetivos:

- a) Responder a necesidades de apoyo emocional de diversos sectores sociales.
- b) Recuperar promotores formados por el CDC y que estos reciban ingresos económicos por su trabajo en un entorno de contracción económica (con fuertes pérdidas de fuentes de empleo).
- c) Recuperar la capacidad de atención en las localidades que ha trabajado el CDC a lo largo de los años, lo que le permitirá sostener la inversión social y económica que ha realizado a lo largo de 35 años.

---

<sup>11</sup> El costo por beneficiario de un programa de Desarrollo Humano de 15 hrs. es de 350.00 pesos. Esa cantidad será cubierta por el mismo beneficiario o ser becado por otra persona.

#### 4. Proyectos en proceso de conformación.

- Proyecto CDC Soluciones.
- Plataforma de vinculación del talento con empleadores.

##### 4.1 Proyecto CDC Soluciones.

A partir de más de tres años de experiencia aplicando talleres de Desarrollo Humano en empresas (Alpura y Televisa), se creó un proyecto orientado a la productividad, mediante la gestión del conocimiento y el aprendizaje transformativo (anexo 6 y 7)<sup>12</sup>. Posteriormente, se conformó un equipo de consultores independientes, quienes, mediante una alianza ganar-ganar con el CDC, diseñaron un Modelo Sostenible de Gestión centrado en la persona y en la productividad (anexo 8)<sup>13</sup>. Actualmente se está trabajando en el diseño de un programa para ofertar servicios relacionados con la Norma 035.

##### 4.2 Plataforma de vinculación del talento con empleadores.

Actualmente se cuenta con una plataforma digital que permitirá el perfilamiento (currículum y aplicación de un inventario de personalidad) de beneficiarios del CDC. Se generará una base de datos que será ofertada a posibles empleadores, con la finalidad de abrir opciones laborales a miembros de las comunidades atendidas por el CDC.

Finalmente, como se mencionó en el inicio de este escrito, para atender la misión del CDC y lograr la sostenibilidad en el tiempo, se requiere la articulación orgánica de los cuatro componentes que lo conforman:

1. Una estructura organizativa ágil y competitiva.
2. Una cultura organizacional (paradigma-metodología) basada en el aprendizaje transformativo.
3. Proyectos prioritarios.
4. Proyectos en proceso de conformación.

Por lo tanto, los proyectos prioritarios y los proyectos en proceso de conformación, contarán con una estructura organizativa ágil y competitiva, a su vez, esos tres componentes, estarán alineados a una cultura organizacional basada en el aprendizaje transformativo.

---

<sup>12</sup> Anexo 6. Gestión del conocimiento centrado en la productividad. Ver:

<https://drive.google.com/file/d/1XNt0-WC1QDEArQtWwJwT9LQXZ4JE-2F/view?usp=sharing>

Anexo 7. Modelo de Aprendizaje transformativo centrado en la generación de valor. Ver:

<https://drive.google.com/file/d/1XNDPIBD4Tr2dWve8AKpTHjwoWMevytpY/view?usp=sharing>

Los fundamentos del proyecto se tomaron a partir del aprendizaje transformativo, así como, de la interacción de las dimensiones de la ética con el poder y con el saber (Mezirow, Ricoeur y Foucault).

<sup>13</sup> Anexo 8. Tríptico CDC Soluciones. Ver:

<https://drive.google.com/file/d/1XThkYq5AirnKwPy8vOTwhlrHZbd4VgC/view?usp=sharing>