



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 092 AJUSCO, CIUDAD DE MÉXICO
“EN EL MARCO DEL 40 ANIVERSARIO”

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESINA

RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LA MEJORA DE LA
SECRETARÍA DE CULTURA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA

P R E S E N T A

FABIOLA LORENA TELLEZ REYNOSO

ASESOR

DR. TOMÁS ROMÁN BRITO

CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO, 2018.

Dedicatoria

Dedico esta tesina a mis familiares. A mi madre, hermana y hermano, por estar siempre a mi lado y ser parte de mi vida. A mi abuelita, por sus palabras de aliento.

A mis Profesores, por su apoyo y consejos en todo momento, a lo largo de este camino.

A mis amigas Daniela, Fernanda, Mariela, a mis amigos; Jaime, Issac, Yaird, Manuel, Rodrigo, Gustavo; por su soporte y palabras confortantes. A mi amigo Jorge, en donde quiera que estés.

A Daniel, quien siempre me apoyó, desde el principio hasta el final, y me ayudó a nunca rendirme.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesina y a todos aquellos que me apoyaron moral y económicamente, durante todo este tiempo.

A todos aquellos profesores y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son, gracias.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Contexto organizacional.....	5
1.1 Ubicación geográfica	5
1.2 Historia Organizacional	5
1.3 Principales instalaciones	7
1.4 Principales funciones de la institución.....	7
1.5 Misión	8
1.6 Visión	9
1.7 Objetivo general.....	9
1.8 Objetivos específicos	10
1.9 Estructura orgánica	11
1.10 Organigrama.....	12
Capítulo 2. Recuperación de la experiencia profesional con base al planteamiento de una problemática	14
2.1 Principales funciones del área Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo ...	14
2.2 Actividad con mayor peso en el área, con relación a la práctica profesional.	15
2.3 Padrón de beneficiarios	17
2.4 Planteamiento de la problemática con base a la principal actividad del área	18
Capítulo 3. Marco teórico-conceptual.....	21

3.1 Clima organizacional en el marco de la teoría organizacional.....	21
¿Qué es el clima organizacional?	21
3.2 Antecedentes de Clima Organizacional	21
3.3 Diferentes Enfoques de Clima Organizacional	22
3.4 Clima Organizacional desde una perspectiva basada en Prácticas Profesionales	24
3.5 Diferentes instrumentos para medir el clima organizacional	25
3.6 Clima Organizacional en el área de Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo	26
3.7 La comunicación asertiva en un marco teórico conceptual.....	31
3.8 Comunicación asertiva con relación a las prácticas profesionales.....	33
3.9 Características de asertividad	34
3.10 Comportamientos no asertivos dentro de una organización.....	39
3.11 Rendición de Cuentas en una organización.....	43
3.12 Definiciones de Rendición de Cuentas.....	44
3.13 ¿Dónde se origina la Rendición de Cuentas como deber?	49
3.14 ¿Quiénes piden cuentas y quienes deben dar cuentas?	50
3.15 Facetas de la Rendición de Cuentas	51
3.16 Transparencia en procesos para favorecer los objetivos de la organización.....	54
3.17 Acceso a la Información para dar seguimiento a los procesos.....	57
3.18 Diferencias entre Transparencia y Acceso a la Información.....	58

Capítulo 4. Propuesta de mejora.	64
4.1 Primer propuesta. Reforzando elementos como el clima organizacional y la comunicación asertiva, dentro y fuera del área.	66
4.2 Segunda propuesta. Plan estratégico para generar compromiso por parte de las Asociaciones Civiles.....	68
4.3 Tercer propuesta. Organización y gestión de los recursos para generar una transparencia en la información y una rendición de cuentas adecuada.	69
Conclusiones	72
Referencias Bibliográficas	74
Referencias Digitales	75

INTRODUCCIÓN

En el mundo de las organizaciones existen diversos factores que pueden afectar el desempeño favorable de la organización, y su principal objetivo dependiendo de su giro, ya sea educativa o empresarial, todos sus elementos deben trabajar en conjunto para poder funcionar de una manera eficaz y eficiente, sobre todo por la presión actual que existe en el mercado laboral.

La Secretaría de Cultura como organización, así como muchas organizaciones presenta diversos factores que influyen en el funcionamiento adecuado de los procesos internos y externos de la dependencia de gobierno. Hablemos en específico del área de la Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo que es en donde pude desempeñar mis funciones como administradora, así como poner en práctica lo teórico.

El área tiene bien establecidos sus objetivos, como todas deberían tenerlos, sin embargo, no solamente es el personal humano quien hace que marche de una forma correcta, aunque en casi todas las ocasiones es el mayor responsable, pues debe tener una buena organización así como gestión de los recursos como son los recursos materiales o económicos, que también pueden desfavorecer los objetivos principales del área.

Existen elementos que pueden apoyar a una organización para cumplir sus objetivos. Debe existir un clima organizacional adecuado, en un ambiente laboral en donde los empleados se sientan cómodos y firmes para poder efectuar sus funciones, debe existir una comunicación asertiva, este elemento debe tenerlo cualquier tipo de personal, pues la comunicación es la base del éxito en cualquier tipo de relación.

La transparencia y rendición de cuentas, son dos elementos indispensables en una organización, pues siempre debe justificar los movimientos y sobre todo si se trata de una dependencia de gobierno, la cual está obligada a rendirle cuentas a la ciudadanía, en este caso atendiendo sus necesidades culturales.

Por este motivo es de suma importancia, que en todas las organizaciones sin importar su giro se pongan en práctica estos elementos y exista una mejora continua.

A continuación, se realiza una recuperación de Prácticas Profesionales, describiendo el contexto del lugar en donde se realizaron. Se desarrollan temas relevantes, que son fundamentales en una organización, temas que fueron estudiados durante los semestres que se ejecutaron Prácticas Profesionales, reforzándolos en el espacio de campo, y poniéndolos en práctica, sabiendo detectar los principales conflictos que se generan en el área que se desempeñan las funciones y siendo capaces de resolver las problemáticas. Ya una vez detectado el problema o problemas, se realizan propuestas para la mejora del área y procesos internos.

El principal problema detectado dentro del campo de Prácticas Profesionales en la Secretaría de Cultura de la CDMX, es la comunicación no asertiva con las Asociaciones Civiles, si bien existe una buena comunicación asertiva en el área de la Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo, no existe para con las Asociaciones Civiles, lo cual afecta en los procesos que se llevan a cabo dentro y fuera de la institución, por lo tanto afectan directamente al área.

El principal objetivo de este documento es examinar el ámbito de las Prácticas Profesionales en la Secretaría de Cultura, detectando las problemáticas que surgen a partir de la comunicación asertiva, la transparencia y rendición de cuentas, para finalmente realizar propuestas que ayuden a mejorar los procesos y la relación en el área.

En el capítulo uno; se da a conocer el contexto historiográfico y organizacional de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el contexto general, así como su misión, visión y el objetivo principal de la organización.

En el capítulo dos; se realiza una recuperación de la experiencia profesional con base al planteamiento de una problemática o problemáticas, que surgen después de un análisis detallado en la organización.

En el capítulo tres; se analiza un marco teórico conceptual basado en el clima organizacional y la comunicación asertiva del área, así como la transparencia y rendición de cuentas de la organización, y en específico del área planteada.

En el capítulo 4; se plantea una propuesta de mejora para las distintas problemáticas, la cual va enfocada directamente en hacer del principal problema una modificación favorable.

Para finalizar, se presentan las conclusiones con los resultados adquiridos en la propuesta planteada, lo cual ofrece una solución para las problemáticas descritas en los capítulos anteriores.

CAPÍTULO 1

CONTEXTO HISTORICOGRÁFICO Y ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARÍA DE CULTURA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Secretaría de Cultura de la Ciudad de México

La historia de la Secretaría de Cultura de la CDMX, comienza el 31 de enero de 2002, cuando en la Gaceta Oficial del Distrito Federal se publica el Decreto por el que se adicionan los artículos 15 y 32 Bis y se reforma el artículo 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, ahí se cancela la Ley del Instituto de Cultura de la Ciudad de México, creándose la Secretaría de Cultura. Este decreto entra en vigor a partir del 1 de mayo de 2002.

Posterior a ello se autoriza la estructura orgánica de la Secretaría de Cultura, vigente a partir del 22 de mayo de 2002 por medio del cual pasa del ámbito paraestatal al ámbito central.

El 26 de julio de 2005 se autoriza la estructura orgánica, vigente a partir del 16 de Julio de 2005 mediante el cual se proponen creaciones, cancelaciones, cambios de nomenclatura y adscripción, así como renivelaciones, quedando la estructura orgánica con 75 plazas.

El 26 de octubre de 2007 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el decreto por el que se reforman, derogan y adicionan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal para la Secretaría de Cultura. El 7 de noviembre de 2007 se dictamina la Reestructuración Orgánica de la Secretaría de Cultura.

Asimismo, el 18 de diciembre de 2009 mediante el alcance al Dictamen 20/2008 se adiciona a la Secretaría de Cultura en el Ámbito Desconcentrado a la Dirección General de la Comisión de Filmaciones de la Ciudad de México.

Finalmente, mediante el 20 de noviembre de 2012 se autorizó una estructura conformada por las plazas siguientes: 1 Secretaría de Cultura, 1 Secretario Particular, 1 Asesor, 5 Coordinaciones, 8 Direcciones, 16 Subdirecciones, 17 Jefaturas de Unidad Departamental y 21 Líderes Coordinadores de Proyectos para la Secretaría de Cultura y en el Ámbito Desconcentrado 10 plazas, dando un total de 80 plazas. (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2012).

1.3 Principales instalaciones

La Secretaría de Cultura de la CDMX se encuentra ubicada en un edificio que cuenta con 6 niveles:

1er Piso Registro de personal entrada y salida

2do Piso Dirección de Administración y Finanzas

3er Piso Coordinación de Patrimonio Histórico Artístico y Cultural

4to Piso Coordinación de Vinculación Cultural Comunitaria

5to Piso Coordinación de producción en espacios públicos

6to Piso Dirección de Divulgación Cultural

Otras instalaciones:

- Sala de juntas
- Comedor
- Estacionamiento

A continuación, se presentan las principales funciones de la Secretaría de Cultura, como organización pública.

1.4 Principales funciones de la institución

Conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, algunas de las funciones que le corresponde específicamente a la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México son las siguientes:

- Apoyar la formación y el desarrollo cultural de los habitantes de la Ciudad de México.
- Fomentar, propiciar y apoyar la creación artística en todos sus géneros.
- Promover y difundir entre la población de la Ciudad de México la cultura local, nacional e internacional en sus expresiones artísticas, científicas y tecnológicas;
- Conservar, administrar y acrecentar los bienes, históricos, arqueológicos y artísticos ubicados en la Ciudad de México, a excepción de los que sean competencia de la federación.
- Estimular la educación artística.

- Organizar cursos, concursos, festivales, y otras formas de participación para enriquecer la vida cultural.
- Apoyar la creación, la difusión editorial y el hábito de la lectura entre los habitantes de la Ciudad de México.
- Promover la creación y ampliación de diversas opciones de organización, administración y de financiamiento, que permitan impulsar y fortalecer las actividades culturales.
- Otorgar reconocimientos y estímulos al mérito de los creadores artísticos, investigadores, intérpretes o promotores culturales.
- Desarrollar la formación y capacitación de investigadores y promotores culturales.
- Apoyar, preservar y difundir el arte, las artesanías, las expresiones de cultura popular, las festividades y tradiciones de las comunidades establecidas en la Ciudad de México.
- Fijar los lineamientos de operación del Archivo Histórico de la Ciudad, del Consejo de la Crónica de la Ciudad de México.
- Administrar y programar las actividades de los museos, las agrupaciones musicales, los teatros que le sean adscritos; la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México, las escuelas de música y danza y las demás que le sean asignadas. (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2012).

Toda organización debe ofrecer una misión y una visión, que en resumidas cuentas, nos describa el objetivo de la organización. A continuación, se presenta la misión y visión de la Secretaría de Cultura de la CDMX.

1.5 Misión

Garantizar el ejercicio de los derechos culturales y contribuir a la sostenibilidad de la ciudad y el cuidado de su patrimonio, con base en el desarrollo de políticas públicas vinculadas al desarrollo cultural y la ejecución de acciones coordinadas con la participación de las comunidades. (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2012).

1.6 Visión

Ser una eficiente instancia rectora de la política cultural de la ciudad de México, un territorio de libertades y ejemplar en el diseño y ejecución de políticas públicas vinculadas al desarrollo cultural, con el propósito de lograr el fortalecimiento de la identidad y el bienestar social, y contribuir a la formación de una sociedad democrática, altamente responsable, participativa y solidaria. (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2012).

Los objetivos en una organización son fundamentales, pues si no se tiene claro el objetivo de la organización, las personas no podrán combinar y utilizar de manera correcta los elementos que son indispensables para llevar una organización.

Se presentan los objetivos generales y los objetivos específicos de la Secretaría de Cultura de la CDMX, los cuales son publicados por la Gaceta Oficial del Distrito Federal, en 2012.

1.7 Objetivo general

Desarrollar, coordinar y ejecutar políticas públicas que garanticen el ejercicio pleno de los derechos culturales de las personas y las comunidades y, a partir de ello permitan su desarrollo integral y fortalezcan la convivencia democrática en un marco de libre expresión de ideas, de acceso equitativo a bienes y servicios culturales y de reconocimiento y protección de las diversas identidades.

1.8 Objetivos específicos

- Elaborar, coordinar y evaluar las políticas públicas que conforman el Programa de Fomento y Desarrollo Cultural, y establecer el Sistema de Fomento y Desarrollo Cultural del Distrito Federal para su ejecución.
- Brindar iniciación y formación artística que, en atención a las necesidades de la población de la Ciudad de México, contribuyan al libre y pleno desarrollo de identidad, con respeto a los derechos de los demás ciudadanos y garantizando los modos de expresión de los diversos grupos culturales.
- Garantizar que cada persona, individual o colectivamente, pueda concebir, producir y utilizar los bienes y servicios culturales, portadores de valor, de identidad y de sentido, sin limitantes por su situación de desventaja debido a su pobreza, aislamiento o pertenencia a un grupo discriminado o vulnerable.
- Brindar a los habitantes de la Ciudad de México la posibilidad de participar y tener acceso, a través de las actividades que libremente elija, a la vida cultural de la ciudad.
- Asegurar el respeto a la identidad y la propia cultura que, en su diversidad, constituyen el patrimonio común de la humanidad. Esto implica el derecho a conocer los derechos humanos y las libertades fundamentales, valores esenciales del patrimonio cultural propio y de las generaciones presentes y futuras.
- Permitir a toda persona participar, por medios democráticos, en el desarrollo cultural de las comunidades a las que pertenece, así como desarrollar formas de concertación con el fin de asegurar su participación en el ámbito cultural, en particular para las personas en desventaja por su situación social o por su pertenencia a una minoría.

- Brindar información libre y plural que contribuya al desarrollo pleno y completo de la identidad cultural de los habitantes de la Ciudad de México, en un marco de libertad de expresión y de libre manifestación de las ideas.

1.9 Estructura orgánica

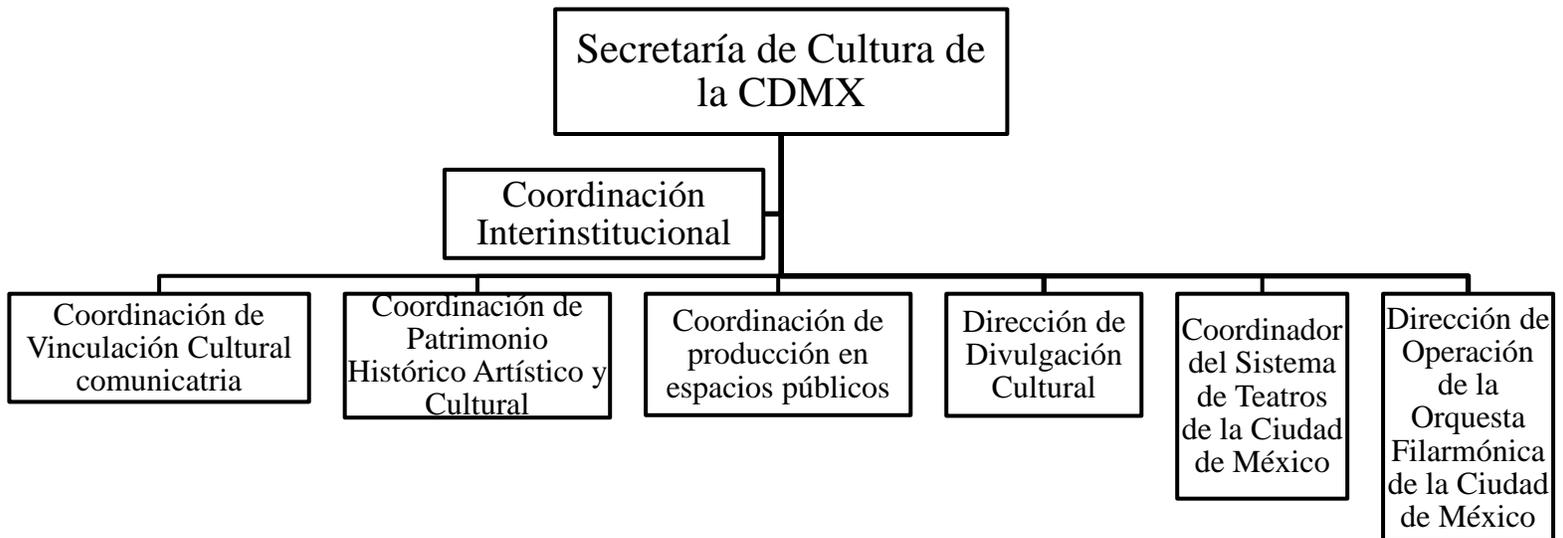
La Estructura Orgánica de la Secretaría de Cultura del Dictamen 25/2007 se crea a partir del 01 de noviembre de 2007. Con fecha 01 de diciembre de 2008 entra en vigor el Dictamen 20/2008 informando la dictaminación favorable a la Estructura Orgánica, de la Secretaría de Cultura, comunicando mediante oficio No. OM/2445/2008 de fecha 12 de diciembre de 2008; la cual se encuentra conformada por las siguientes plazas: 1 Secretaria de Cultura, 1 Asesor, 1 Secretario Particular, 6 Coordinaciones, 8 Direcciones, 15 Subdirecciones, 17 Jefaturas de Unidad Departamental, 20 Líderes Coordinadores de Proyectos, dando un total de 69 plazas. Asimismo, mediante oficio No. CG/634/2009 de fecha 18 de diciembre de 2009 mediante el alcance al Dictamen 20/2008 se adiciona a la Secretaría de Cultura en el Ámbito Desconcentrado a la Dirección General de la Comisión de Filmaciones de la Ciudad de México la cual está conformada por 1 Dirección General y 2 Direcciones de Área, con una vigencia a partir del 16 de diciembre de 2009 dando un total de 72 plazas.

En una organización la estructura orgánica nos ayuda a saber cómo están conformadas las áreas, qué áreas están enlazadas y cuáles reportan a quien. Es similar a un árbol genealógico; cuando un área se encuentra encima de otra, es porque es subordinada por ésta, y de igual forma las que están debajo lo están por la que les antecede.

El área en donde estuve desempeñando mis funciones, que es el área de Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo, encabeza la estructura de este organigrama, ya que distintas áreas dependen de ésta, se encuentran enlazadas, y comparten distintos procesos. Siempre tuvo importancia saber de qué forma está estructurada mi área, para poder saber a quién dirigirme.

A continuación se presenta el organigrama del área en donde me estuve operando, durante mis Prácticas Profesionales, cabe mencionar que el encargado de esta área es mi jefe directo Gerardo Martínez, quien se encargaba de llevar sus funciones y los procesos del área en general, además de apoyar a las área que dependen de ésta.

1.10 Organigrama



CAPÍTULO 2

RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL CON BASE AL PLANTEAMIENTO DE UNA PROBLEMÁTICA

Capítulo 2. Recuperación de la experiencia profesional con base al planteamiento de una problemática

2.1 Principales funciones del área Coordinación Interinstitucional-Enlace

Administrativo

El área en donde he desempeñado mis funciones como practicante profesional, es el área de Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo, es un área que se encuentra relacionada con distintas áreas, y que, de cierta forma, dependen directamente de esta.

El responsable del área es el Licenciado Gerardo Hernández, le antecede la Licenciada María Cortina, y antes de ella se encuentra el Secretario de Cultura; Eduardo Vázquez.

En esta área se lleva una directa relación con diferentes responsable de área, pues existe un vínculo con cada una de ellas. Dentro de las principales actividades que se realizan en el área son:

- Gestión de la ayuda económica o presupuesto que se le otorga a cada una de las Asociaciones Civiles.
- Revisión y gestión de Informes de cada una de las asociaciones.
- Contactar a los responsables de cada una de las Asociaciones.
- Control de presupuesto otorgado a las Asociaciones Civiles.
- Revisión de informes de empleados contratados por honorarios.
- Registro de empleados por medio del SAT.
- Elaboración de oficios internos dirigidos a las diferentes áreas enlazadas.
- Solicitudes de recursos materiales para la organización de eventos culturales.

2.2 Actividad con mayor peso en el área, con relación a la práctica profesional.

El área cumple diferentes funciones, pues es el enlace administrativo con diferentes áreas y procesos, sin embargo, existe una actividad o función en específico que tiene mayor peso que las demás y son las asociaciones civiles.

Las asociaciones civiles, son comunidades que reciben ayuda económica por parte de la Secretaría de Cultura, es decir por una dependencia de gobierno. Estas deben ofrecer a la ciudadanía actividades culturales, como talleres, cursos, cine, teatro, conferencias, etcétera.

Los proyectos de cada una de las asociaciones civiles deben estar orientadas para atender las necesidades culturales de la ciudadanía, mediante la atención de compromisos establecidos en Convenios de Colaboración firmados entre la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México con organizaciones de la sociedad civil. (Guía para la entrega de Proyectos de asociaciones civiles, Secretaría de Cultura de la CDMX).

Por lo tanto, cada una de las asociaciones civiles debe cumplir con ciertos requisitos, los cuales se muestran a continuación:

1. *Nombre del proyecto:* Señalar el nombre completo del Proyecto
2. *Nombre de la persona o colectivo que presenta el proyecto.* Poner el nombre completo de la persona física que presenta el proyecto. En el caso de las personas morales señalar el nombre del representante legal.
3. *Justificación.* Indicar el motivo por el cual se propone el proyecto, el cual deberá responder a alguna situación que se enfrenta en la Ciudad de México, y en caso de contar con información estadística en este sentido, se deberá incluir en el proyecto.
4. *Objetivo General.* Aquí se describirá cuál es el propósito que se pretende alcanzar con la actividad que se llevará a cabo, la cual parte de un diagnóstico de una situación específica.

5. *Objetivos específicos.* Aquí se describirán las acciones concretas que permitirán alcanzar el objetivo general del proyecto, es decir, se derivan directamente de éste e inciden directamente en los logros que se pretenden obtener.
6. *Estrategia.* Descripción ejecutiva del proyecto, a quién va dirigido- niñas/os, mujeres y hombres jóvenes, mujeres y hombres de distintas edades; adultos /as mayores; mujeres indígenas, comunidad de la diversidad sexual entre otras-, y qué atenderá.
7. *Periodo de Ejecución.* Indicar las fechas de inicio y conclusión en que se desarrollará el proyecto, de acuerdo a cada caso particular, especificar número de sesiones, duración de cada una y días en que se realizarán.
8. *Calendario.* Integrar las calendarización de actividades.
9. *Resultados esperados.* Precisar el método para medir el impacto de las acciones que se llevarán a cabo, en la población a la cual se dirigen las acciones y el resultado final que se espera obtener.
10. *Lugar donde se llevará a cabo.* Indicar el tipo de espacio donde se llevará a cabo las actividades, (cursos, talleres, conferencias, etcétera).
11. *Costo de proyecto.* Indicar el monto global con el IVA desglosado.
12. *Métodos de Comprobación de gastos.*

2.3 Padrón de beneficiarios

Todas las asociaciones al momento de entregar su documentación, debían anexar al proyecto presentado:

Guía de convenio debidamente requisitada.

- Copias de:
 - Acta constitutiva
 - Poder General en su caso de Apoderado Legal.
 - Copia de identificación oficial del que suscribe el convenio
 - Copia de R.F.C. de la Institución
 - Copia de comprobante de domicilio
 - Copia de estado de cuenta bancario

- Carta Compromiso en la cual se manifieste que su acta constitutiva no ha sufrido modificación alguna al menos en el último mes.
- Alta de proveedor en la Secretaría de Finanzas.

Sin importar la asociación, esta información, sin excepciones debía ser enviada digitalizada.

Observaciones: De acuerdo a la periodicidad de las actividades que se impulsarán, se deberán presentar informes semestrales y un informe final, en donde se describan las actividades realizadas y el número de personas atendidas incluyendo rangos de edad y sexo. De acuerdo a la experiencia obtenida en el desarrollo del proyecto y/o actividad, incluir una prospectiva, entre otra información de relevancia. Así mismo, se deberá incluir un reporte gráfico y fotográfico.

2.4 Planteamiento de la problemática con base a la principal actividad del área

Las Asociaciones Civiles son asociaciones que están directamente enfocadas a ofrecer a la ciudadanía cultura, ya sea por medio de talleres, conferencias, obras, conciertos, etcétera. Solicitando con anticipación y por escrito apoyo económico de la Secretaría de Cultura para poder realizar sus actividades culturales.

Existen fechas estipuladas para solicitar la ayuda económica, así como fechas para que sea autorizado el monto requerido. Cada asociación se enfoca en algún proyecto en particular y esto depende del fundador, por lo tanto puede ir dirigido a diferentes tipos de público. Toda asociación debe tener un objetivo en específico y de esto dependerá su misión, por lo tanto de esto dependerá el tipo de público al que va dirigido el proyecto.

Siendo las Asociaciones Civiles la actividad con mayor peso dentro del área de Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo, de ellas depende una buena gestión tanto de recursos monetarios, como de una buena organización de informes y orden en el presupuesto otorgado al área cada año.

Debido a que es la actividad con mayor peso, trae consigo distintas problemáticas en el área, ya que estas dependen directamente del recurso que les otorga la Secretaría de Cultura, cada año, para llevar a cabo sus actividades culturales.

La primer problemática que se plantea, es con base al presupuesto que se les otorga, debido a que debería ser el único presupuesto con el que cuenten cada una de ellas, siendo la Secretaría de Cultura la única otorgando ayuda económica sin fines de lucro, sin embargo, esto es incierto, pues de no se tiene la certeza de que para cada una de las Asociaciones existe solamente una ayuda económica por parte de alguna dependencia de gobierno.

Como primer problemática, tiene gran peso en caso de demostrar que alguna asociación recibe ayuda de alguna otra dependencia, pues existan ciertas reglas o condiciones para cada una de las Asociaciones, las cuales se estipulan por medio de un contrato, y en caso de infringir en alguna cláusula del contrato sería una cuestión legal, además de retirar por completo la ayuda económica y de manera permanente.

Como segunda problemática que se presenta constantemente con las asociaciones civiles, es la entrega a destiempo de informes, es decir el no cumplimiento de entrega de informes en tiempo y forma, a pesar de que existen fechas estipuladas previamente en el contrato que se les otorga a cada una de ellas.

A raíz de esta segunda problemática se desprenden otras problemáticas, ya que al no entregar en tiempo y forma sus informes, retrasan los procesos en el área, pues cada año existe una auditoría que revisa que cada informe de cada asociación se encuentre completo y la información concuerde con lo que se entrega.

Entonces, como tercera problemática, podemos recalcar que la información que contienen cada uno de los informes semestrales, no contiene información verídica, o contiene información adulterada, por ejemplo, en las facturas o en precios, así como en eventos fantasmas, o cursos o talleres que nunca se ofrecieron a la comunidad cultural.

Esta problemática puede evidenciarse con las visitas que se realizan a cada una de las asociaciones, no precisamente cuando existe evento, sin embargo se tienen pruebas de que en algunas asociaciones los recursos se utilizan para otro tipo de cosas que nada tienen que ver con los proyectos culturales. Por ejemplo, en la asociación: “Casa Refugio”, se encontró vasos tequileros, y botellas de vino. En algunos eventos existen aperitivos, pero por lo general se brinda agua para que los invitados beban, fruta y botana sencilla, por lo que la situación de otros objetos resulta extraña si pensamos que la ayuda económica es para brindar a la población cultural.

Podemos afirmar que, respecto a las asociaciones civiles existen diferentes problemáticas, pero que, sin embargo, todas van ligadas a un mismo dilema, y a lo cual se le puede dar una misma solución. Entonces las asociaciones civiles, presentan deficiencias en cuanto a temas como: clima organizacional, comunicación asertiva, transparencia en la información y rendición de cuentas, lo cual se analizará en los próximos capítulos.

Planteando las problemáticas que se desprenden a partir de las asociaciones civiles, podemos comenzar a exponer posibles soluciones más adelante.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Capítulo 3. Marco teórico-conceptual

3.1 Clima organizacional en el marco de la teoría organizacional.

¿Qué es el clima organizacional?

“Cuando se habla de la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico, es decir a su sistema de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para un individuo”. (Ramos, 2012, p. 4).

El clima organizacional, es algo que se quiera o no, existe en todas las organizaciones, depende de cada una de ellas el que sea un clima adecuado, y depende de cada empleado de dar seguimiento a este clima organizacional con sus funciones diarias.

Si no existe un clima organizacional que se adecue a las necesidades de la organización o de cada una de las áreas, esto puede impedir que las personas no ejecuten apropiadamente sus funciones.

3.2 Antecedentes de Clima Organizacional

La psicología organizacional, según Gómez, fue de las primeras en abordar el tema de clima organizacional en el siglo XX, a partir de la segunda guerra mundial, ante la necesidad de seleccionar, clasificar y reclutar a las personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían, esto ayudo a un grupo de psicólogos para comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y

excluirlos de los programas diseñados para la segunda guerra mundial (Gómez, citado por Ramos, 2012).

Actualmente para que una organización contrate a cierta persona para cumplir con las funciones de la vacante que se ofrece, por lo general, se basan en la experiencia, o bien, en su desarrollo académico, de esta forma logran ser reclutados, y como el autor nos dice, los demás son excluidos.

En ocasiones, el que una persona no sea aceptada en un trabajo, ya sea por sus capacidades o el no haber aprobado las pruebas, crea un bajo autoestima, además de que es una oportunidad menos que se le da, por lo tanto, una oportunidad menos para crecer.

La necesidad de seleccionar al personal apto que cumpla con los requisitos surge entonces, aproximadamente desde 1939, cuando sucede la Segunda Guerra Mundial, para la psicología industrial que poco a poco se convierte en psicología organizacional, lo principal es elegir al personal adecuado, para que se cumpla con las tareas requeridas.

Desde un principio la psicología como ciencia es importante para la humanidad, posteriormente se genera la necesidad de una psicología organizacional, que va enfocada a seleccionar el personal capaz de desarrollar las funciones en una organización, es por eso que en todas ellas, cuando vamos a ingresar a laborar, nos hacen pruebas psicométricas, por ejemplo.

El clima organizacional se aplica precisamente para poder seleccionar al personal adecuado y dentro de la organización tengan un bienestar social y se puedan desenvolver dentro de ella, se puedan desarrollar y tengan un crecimiento laboral y se relacionen entre sí con el demás personal.

3.3 Diferentes Enfoques de Clima Organizacional

A continuación, se presentarán conceptos de “clima organizacional” de distintos autores, las diferencias o coincidencias.

El autor colombiano Carlos Méndez se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que

encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2003).

Es decir, que el clima organizacional de cada empresa, depende totalmente del personal, de jefes, gerentes, directivos, empleados, y de ellos depende que sea el adecuado para que la organización cumpla con su objetivo.

“La cultura organizacional, como conciencia colectiva, establece una relación de sinergia con el clima organizacional, elemento constitutivo de la conciencia individual de las personas que pertenecen a la organización.” (Álvarez, 2006, p.28).

El empleado debe tener una cultura organizacional, para que de esta forma, pueda relacionarse con los demás, creando un ambiente agradable en la organización.

“La medición y descripción del clima organizacional no puede quedarse solamente en la etapa de diagnóstico; sus resultados son el fundamento para definir intervenciones que mediante un proceso cambio influyan en las percepciones que las personas tienen y de esta forma producir un clima organizacional satisfactorio”. (Álvarez, 2006, p.29).

Para obtener un clima organizacional adecuado, se pueden realizar diagnósticos, pero no basta con esto, sino que debe aplicarse para la organización, para que se defina el clima.

Un diagnóstico para medir el clima organizacional, sería una buena herramienta, para poder ver en cada organización situaciones que incrementan el malestar de los empleados y que les impiden crecer profesionalmente dentro de su área.

Por otro lado, para Diana Ramos, el clima organizacional es “una dimensión de calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización”. (Ramos, 2012, p. 13).

Por último, para Chiavenato el clima organizacional lo asocia con el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual, menciona que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. (Chiavenato, citado por Fiallo y Alvarado, 2015).

Si existe un clima organizacional agradable, los empleados se verán motivados, será un incentivo para continuar desempeñándose de manera efectiva.

Existen distintos autores con diferentes enfoques, quienes definen el clima organizacional, de acuerdo a su perspectiva. Considero que existe bastante información sobre el tema, y puedo percatarme que no difieren mucho en sus conceptos, sino que enriquecen el concepto de clima organizacional.

3.4 Clima Organizacional desde una perspectiva basada en Prácticas Profesionales

El Clima Organizacional en mi opinión, es fundamental en una organización, es el ambiente laboral en donde cada uno de los empleados se desarrollará personalmente y profesionalmente, es decir de manera individual y organizacional.

Se trata también de la motivación que existe en cada persona para dar lo mejor de sí para la organización, debe sentirse cómodo en el ambiente en donde ejercerá sus funciones. En una organización todos deben tener una cultura organizacional, tener motivación para que exista una satisfacción en la función que sea, que estén desempeñando, es decir se trata de las relaciones humanas para que la organización marche de la manera más adecuada.

El clima organizacional es el ambiente en el que los empleados de una organización se desenvolverán de manera individual y grupal. El ambiente debe ser apropiado, para que estos se sientan cómodos y motivados y puedan desarrollar sus funciones de manera adecuada y puedan relacionarse entre sí.

Por lo tanto, si no existiera un clima organizacional adecuado, es posible que los empleados no se sientan satisfechos con su labor, además de que esto puede contagiar a todo el personal, y se puede generar un ambiente pesado, incómodo e incluso aburrido y frustrante, y esto puede

provocar que los empleados comiencen a presentar ausentismo y pocas ganas en sus actividades, entregando el trabajo de una manera incorrecta y a destiempo.

3.5 Diferentes instrumentos para medir el clima organizacional

Existen distintas formas de medir el clima organizacional en una organización, y diferentes modelos que sirven de herramienta de apoyo para medirlo, por ejemplo:

1. Observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores

Esta sería una herramienta visual que puede tener diferentes perspectivas dependiendo de la persona que lo aplique.

2. Hacer entrevistas directo a los trabajadores

Por medio de una entrevista, ya sea de preguntas abiertas o cerradas, para poder obtener la información requerida.

3. Realizar una encuesta anónima a todos los trabajadores

Por medio de preguntas abiertas o cerradas, se realiza al final del sondeo un pronóstico.

Antes de comenzar el diagnóstico es importante elegir el instrumento de apoyo con el cual se basará la medición de clima organizacional. También es importante que los trabajadores conozcan los motivos por los que se realizará dicho diagnóstico y los resultados que arrojará. Con los resultados obtenidos se puede comenzar a proyectar por medio de gráficas y a partir de ahí se pueden desarrollar estrategias que mejoren la motivación de los trabajadores.

De los distintos tipos de cómo medir el clima organizacional, me base en el número 3, y aplique pruebas a mis compañeros de trabajo, mientras realizaba mis prácticas profesionales, esto se presenta en el siguiente punto.

3.6 Clima Organizacional en el área de Coordinación Interinstitucional-Enlace

Administrativo

En mi Institución de prácticas profesionales considero que el clima organizacional es agradable, de esta manera lo percibo yo, pero para poder obtener un resultado más concreto me di a la tarea de realizar cuestionarios a cinco de mis compañeros dentro de la Secretaría de Cultural, pude percibir en algunos compañeros que no tenían totalmente la disposición de resolver el cuestionario, por sus múltiples actividades, otros lo contestaron a la brevedad.

Para poder realizar el diagnóstico de Clima Organizacional me apoyé con el instrumento de Octavio García que consiste en una encuesta que permite expresar sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas.

Es importante mencionar que la encuesta se realiza al área de Enlace Administrativo que se conforma por 5 personas, y como evidencia se muestran únicamente 6 preguntas de las 17 realizadas, las cuales engloban los resultados en general.

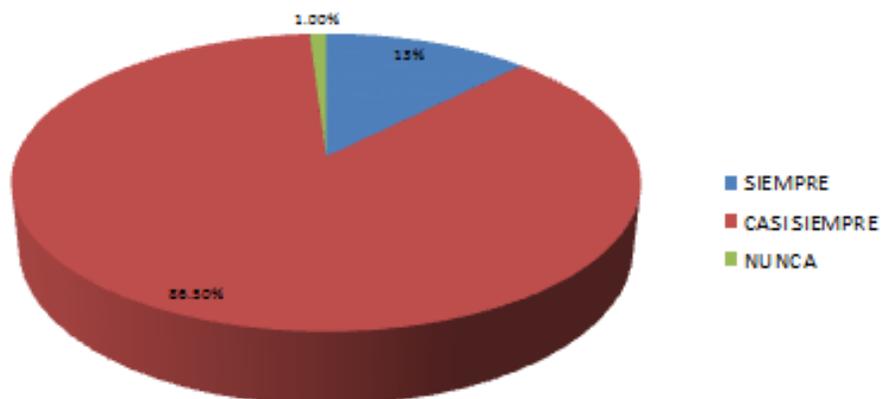
Tomando en cuenta las siguientes categorías:

- Ambiente laboral
- La relación con los superiores
- Recompensas
- Condiciones de trabajo
- Identidad con la institución
- Herramientas de trabajo

A continuación se muestra por medio de gráficas los resultados obtenidos.

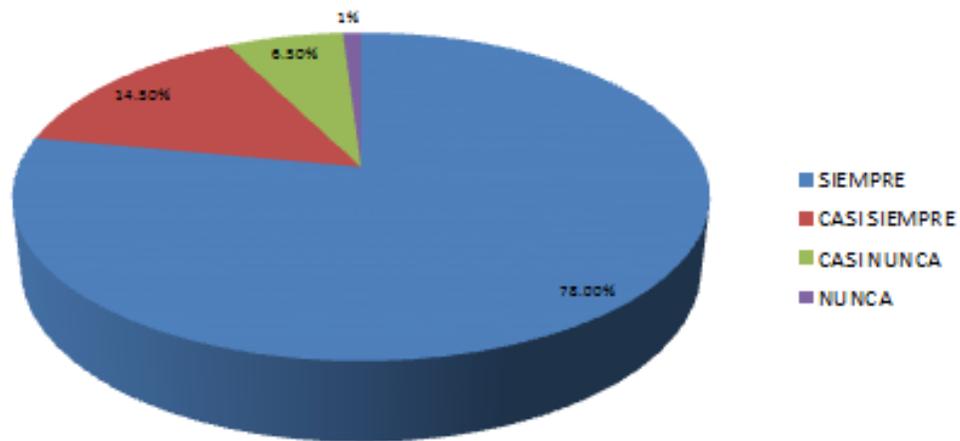
AMBIENTE LABORAL

¿Se siente realizado en la labor que desempeña?



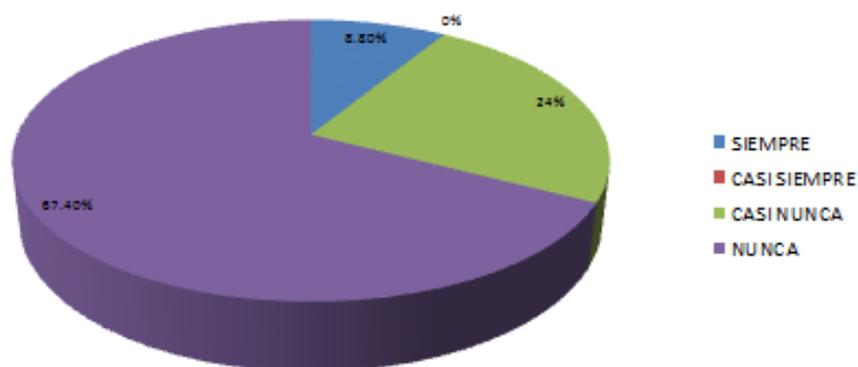
RELACIÓN CON SUPERIORES

¿Considera buena la relación con su jefe?



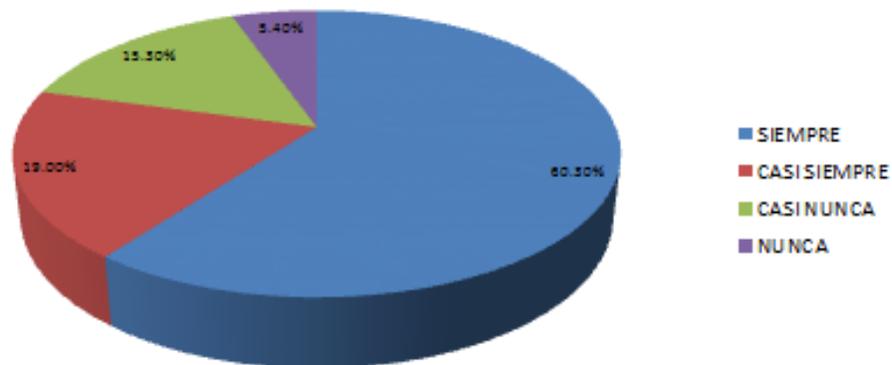
RECOMPENSAS

¿Cuenta con experiencia previa en su actual puesto de trabajo?



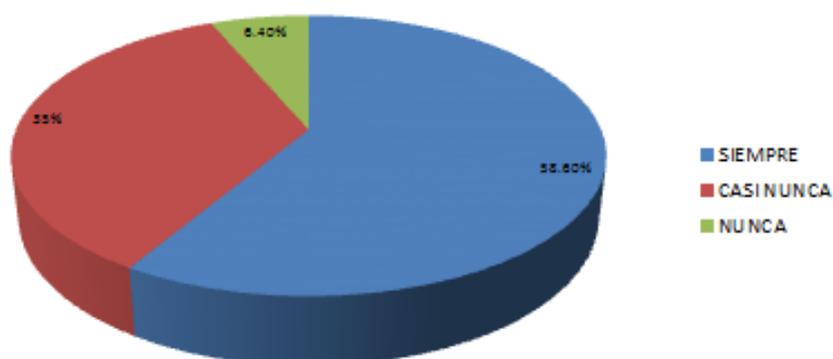
CONDICIONES DE TRABAJO

¿Se lleva usted bien con sus compañeros?



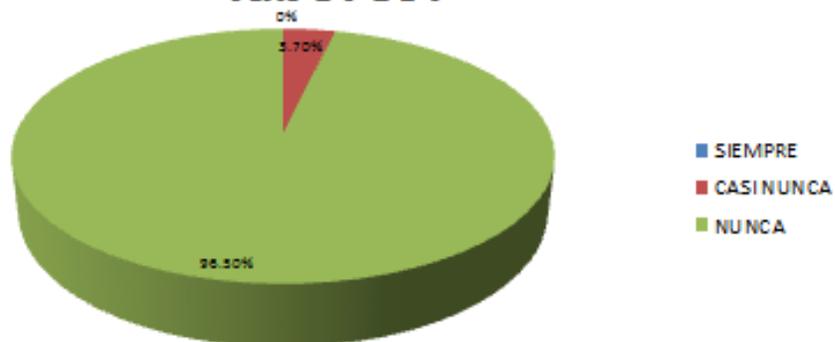
IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN

¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la Secretaría de Cultura?



HERRAMIENTAS EN EL TRABAJO

¿El equipo de cómputo del Instituto le ha ocasionado problemas en sus labores?



En general, el personal del área de Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo se siente satisfecho con las actividades que realiza dentro de la organización, además de tener una buena relación con su superior y tener las herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones todos los días.

Podemos decir que existe una buena relación entre compañeros, incluso con el jefe, es decir, existe un buen clima organizacional, y que las actividades que realizan día con día, son apoyadas con las herramientas tecnológicas que se les brindan, y que han tenido problemas mínimos con las herramientas proporcionadas, ya sea tecnológicas o de papelería.

Entonces, en el área no existen inconvenientes con el clima organizacional, ya que en general se lleva una buena relación entre todos los colaboradores del área.

3.7 La comunicación asertiva en un marco teórico conceptual

La comunicación asertiva es aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta. (Riso, 1988, pp. 18).

Cuando tenemos contacto con alguien, lo más importante es la comunicación, en todo momento no estamos comunicando, y existen formas adecuadas de hacerlo, si se trabaja en ello, para hacer la interacción efectiva.

Algunas personas suelen tener más tacto al relacionarse con las personas que las rodean, y muchas otras no, se trata de disposición y mostrar siempre tu lado amable, para poder relacionarte de una forma adecuada.

Cuando tenemos seguridad en nuestras acciones y en lo que decimos, podemos ser asertivos, pero no siempre podemos tener la certeza de que las cosas estén bien.

La conducta o comunicación asertiva también es definida por Güell y Muñoz (citados por Naranjo, 2018), como la expresión apropiada de las emociones en las relaciones, sin que se produzca ansiedad o agresividad. Indican además que uno de los componentes de tipo ético que se presupone en la actitud asertiva es que ninguna persona tiene derecho de aprovecharse de las demás.

Esto quiere decir que al ser asertivo, no debes aprovecharte de los demás, porque entonces dejas de hacer lo correcto, y las relaciones con las personas pueden dificultarse. Siempre una persona debe tener ética y profesionalismo.

Estos autores que la definen más recientemente, comentan que el concepto de conducta asertiva fue definido por primera vez por Wolpe (citado por Naranjo, 2018), como: “La expresión adecuada dirigida a otras personas, de cualquier emoción que no sea respuesta de ansiedad”.

Wolpe elaboró diversos cuestionarios y registros junto con autores como Lázarus y Rathus. (citados por Naranjo, 2018).

Si pensamos en una organización, tener una comunicación asertiva con los demás, sería la forma más sencilla de trabajar y relacionarse, sin mezclar emociones exteriores, únicamente basándonos en el tema laboral.

Por su parte, Mézerville (citado por Naranjo, 2018), considera que el concepto de autoafirmación se caracteriza por la capacidad que tiene la persona de expresar abiertamente sus deseos, pensamientos o habilidades y la define como la libertad de ser uno o una misma y poder conducirse con autonomía y madurez. Lo contrario a la autoafirmación implicaría inhibirse o anularse.

Una persona puede mostrarse tal cual como es, puede expresar sus sentimientos y deseos, pero siempre debe tomar en cuenta a la gente que lo rodea, de esta forma habrá una buena comunicación para trabajar en equipo.

Una persona que únicamente tiene importancia en sí mismo y que solamente está enfocado en su bienestar, no podrá tener una comunicación asertiva, pues, para lograrlo, se trabaja en equipo, y siempre es necesario escuchar las opiniones de los demás colaboradores en la organización.

Se dice que el concepto de comunicación asertiva ha sido definido desde la psicología como un aspecto que los seres humanos deben integrar a su vida cotidiana.

Claramente, existen diferentes enfoques sobre la comunicación asertiva, distintos autores que realizan aportaciones al tema de comunicación asertiva, no podemos limitarnos a decir que solamente uno la define de manera apropiada, todos desarrollan aportaciones valiosas al tema y a partir de ellas podemos tener un propio concepto de lo que es comunicación asertiva y aplicarlo en la vida diaria.

3.8 Comunicación asertiva con relación a las prácticas profesionales

Comunicación asertiva para mí, es la forma más adecuada de solicitar mis derechos, de expresar mis inconformidades o deseos, verbalmente y físicamente, sin ser agresiva, pero tampoco pasiva, más bien siendo asertiva, tendiendo seguridad en mis acciones.

Entiendo que la comunicación asertiva, no es una característica con la que se cuenta al nacer, sino que más bien es algo que se va adquiriendo conforme a las experiencias sociales, para poder tener una buena comunicación con las personas que nos rodeamos diariamente, sobre todo y principalmente en una organización.

La comunicación asertiva en el área en donde desempeñé mis funciones como practicante durante meses, puedo decir que es buena, dentro del área existe un buen clima organizacional, lo cual en automático, hace que exista una comunicación asertiva adecuada, y que los colaboradores se comuniquen de forma correcta.

Los que conforman el área son 5 integrantes: Antonio, Marco, Andrés, Cristian y el líder, que es el que coordina toda el área; Gerardo. Entre ellos existe una buena relación, tal vez ayude que todos son del mismo sexo, sin embargo, esto no debería influir en ningún área para que exista una buena comunicación. El jefe asigna tareas a cada uno de ellos, pero ellos también deben estar coordinados entre sí, pues en todas las actividades debe existir colaboración de todas las partes.

Por lo tanto, en el área en general existe una comunicación asertiva adecuada, y esto se relaciona mucho con que exista un buen clima organizacional, estos dos elementos definitivamente van de la mano.

La comunicación en toda organización es un elemento fundamental, porque en todo tipo de entorno y escenario necesitamos, como seres humanos comunicarnos, y en una organización es necesario para cumplir el objetivo de la misma.

3.9 Características de asertividad

Las personas que practican la conducta asertiva son más seguras de sí mismas, menciona Riso (Riso, citado por Naranjo, 2018), más transparentes y fluidas en la comunicación y no necesitan recurrir tanto al perdón, porque al ser honestas y directas impiden que el resentimiento eche raíces.

Cuando trabajas con la honestidad y transparencia en tu vida y la aplicas en todos los ámbitos, será más fácil relacionarse con los que te rodean, ya sea en el ámbito familiar, escolar, laboral, etcétera. Si eres una persona directa con las demás personas, siempre será más fácil poder entenderte con el resto de la sociedad, sin miedo a que te juzguen por ser tú mismo.

Los autores Güell y Muñoz (citados por Naranjo, 2018), opinan que la persona asertiva evita que la manipulen, es más libre en sus relaciones interpersonales, posee una autoestima más alta, tiene más capacidad de autocontrol emocional y muestra una conducta más respetuosa hacia las demás personas. Consideran estos autores que el modelo de conducta asertiva es difícil de llevar a la práctica, pues muchas veces durante el proceso de socialización se aprende la pasividad, pero también el entorno social, los medios de comunicación y una educación competitiva fomentan la conducta agresiva. Por consiguiente, comportarse de una manera asertiva implica a veces conducirse de manera contraria a los modelos de conducta que se practican más frecuentemente.

Estos autores, se refieren a la asertividad, como una cualidad particular en las personas que tienen seguridad en sí mismos y no son fáciles de manipular, además de ser honestos. Cuando una persona sencillamente manipula a otra, es fácil que esa persona actúe de una manera equivocada o que pueda afectar el ambiente entre los demás.

Para ser asertivo, también debes ser honesto, transparente y sobre todo, saber ser líder, lo que las organizaciones necesitan, son más líderes en sus empresas. Un líder no significa mandar a los demás, sino avanzar todos al mismo tiempo.

“Las personas asertivas tienen la capacidad de reconocer e identificar sus necesidades y hacérselas saber a otras personas con firmeza y claridad. A la vez, aceptan que éstas tienen exactamente el mismo derecho de hacerse valer. Por esta razón, expresan sus ideas o reclamaciones con cortesía y escuchan con respeto las reclamaciones o ideas que manifiestan las demás personas” (Neidharet, Weinstein y Conry, citados por Naranjo, 2018).

Vemos entonces claramente que la comunicación asertiva se compone de diferentes características fundamentales que trabajan en conjunto para poder tener una buena relación y comunicación. Se trata de ser uno mismo y no tratar de fingir ser alguien, siendo engañoso para tratar de manejar o manipular a las personas a la propia conveniencia, se trata de ser lo más sincero y honesto que sea posible para poder solicitar tus derechos de la manera más apropiada, sin caer en la acometividad, sin caer en la indolencia.

Todo el tiempo conscientemente o inconscientemente nos estamos comunicando, aunque no sea verbalmente, aunque no se emita ningún sonido, transmitimos muchos mensajes con nuestra postura, con nuestra mirada, expresión facial o gestos.

No solamente nos comunicamos por medio del habla, sino que nuestro cuerpo, movimientos, señales, siempre van a comunicar algo, por este motivo, uno debe ser cuidadoso con lo que comunica y de qué forma, sobre todo si hablamos de comunicación dentro de una organización.

Cuando nos relacionamos con una o varias personas le transmitimos algo ya sea directa o indirectamente, la comunicación asertiva es tener interacción con otro individuo, entonces cada vez que nos encontramos de frente con alguna persona de alguna forma le enviamos un mensaje por muy incierto que parezca. Esto es algo que hacemos todos los días, porque siempre estamos teniendo contacto con los demás.

Para tener una buena comunicación es necesario ser asertivo, no ser agresivo ni pasivo, simplemente asertivo. Esto lo podemos lograr siendo honestos con nosotros mismos y con los demás, expresando nuestros deseos y sentimientos y también escuchando las críticas que se

pudieran recibir al tener contacto con otras personas. El principal instrumento para tener una comunicación adecuada es la asertividad.

Afortunadamente, la comunicación asertiva es una habilidad que podemos adquirir conforme al paso del tiempo, podemos practicarla para poder generar una buena comunicación sobre todo en la organización en la que nos encontremos laborando, esto servirá para que podamos solicitar nuestros derechos de la manera más apropiada, expresemos nuestros sentimientos y deseos, y por supuesto también saber aceptar cuando nos equivoquemos con la intención de mejorar.

Para poder generar una comunicación asertiva correcta debemos tomar en cuenta indicadores o elementos esenciales. (Riso, citado por Naranjo, 2018), se refiere concretamente a los indicadores expresivos verbales y no verbales de la asertividad. Los explica de la siguiente manera:

- *Mirar a los ojos.* La mirada huidiza es típica de las personas no asertivas. La persona asertiva no escapa a la mirada, la sostiene el tiempo suficiente para establecer un buen contacto. Cuando se esquiva la mirada, generalmente se experimenta desconfianza porque se presume que la otra persona tiene algo que esconder o bien, que ésta no nos valida como su interlocutor.

La mirada siempre es importante, porque, aunque no estemos entablando conversación con alguna persona, la mirada puede decir mucho, puede expresar seriedad o hasta disgusto.

- *El volumen de la voz.* Las personas que se sienten intimidadas por figuras de autoridad suelen bajar el volumen de su voz, al considerar que de esa forma el impacto de su mensaje no ofuscará al receptor la receptora. Quienes son inasertivos emplean un volumen de la voz demasiado bajo, lo que, además de dificultar la comunicación, provoca que se vean como personas tímidas o inseguras.

Es un indicador de suma importancia, porque dependiendo de qué tono utilicemos para comunicarnos con alguien, puede malinterpretarse; si hablamos muy fuerte se puede dar a entender que estamos molestos, si hablamos muy bajo, se puede entender desconfianza en sí mismo.

- *Modulación y entonación de la voz.* La entonación comunica e implica interés. Si el interlocutor es parco, la persona se siente poco apreciada. Cuando alguien habla con una entonación pobre y sin modulación afectiva, se experimenta aburrimiento, desconexión y pereza de responder.

La modulación en la voz es esencial para que la o las personas que te estén escuchando se mantengan atentas, sino se tiene una adecuada modulación el discurso puede llegar a ser inapetente.

- *Fluidez verbal.* Esta requiere espontaneidad y seguridad. Los tiempos muy prolongados para dar una respuesta, debido a que se piensa demasiado, generan angustia en la persona que está esperándola. Las personas inseguras o inasertivas consideran que cada pregunta es un problema que deben resolver. Emplean diversos recursos inadecuados, tales como muletillas, silencios entre una frase y otra, repeticiones y aclaraciones innecesarias, reiteradas disculpas e insinúan en vez de afirmar.

Cuando se conversa con alguien que carece de fluidez verbal se siente impaciencia y desesperación, y la conversación se vuelve cansada para el receptor.

- *La postura.* Comunica actitudes y la persona inasertiva, con su sola presencia física, da la impresión de que lo único que desea es no molestar. Es difícil acercarse afectivamente a una persona que no se acepta a sí misma. La sumisión generalmente produce rechazo.

La postura de nuestro cuerpo en todo momento es visible por lo que debemos tener cuidado en la forma de cómo nos mostramos, sobre todo cuando hablamos en público.

- *Los gestos.* El gesto es la entonación del cuerpo. Acompaña físicamente al lenguaje y completa su sentido. Es lenguaje no verbal. Es en el rostro donde más se manifiesta lo que la persona es. Cuando se observa a alguien no solo se miran sus ojos, también las cejas, la boca, las comisuras. Los gestos de las personas no asertivas suelen estar desfasados

respecto del lenguaje hablado. Existe cierta ambigüedad en el mensaje; por ejemplo, pueden manifestar verbalmente que están alegres, pero su rostro muestra tristeza. Con mayor frecuencia, las expresiones gestuales de estas personas suelen ser frías, impasibles y serias.

Cuando se está frente a una persona con poca expresión gestual, se siente desconcierto, incertidumbre, desconfianza.

- *El contenido verbal del mensaje.* Es la transcripción en palabras de lo que se desea. El mensaje debe ser claro, explícito, directo, franco, considerado y respetuoso de los derechos de las demás personas. Hay personas que al expresar sus pensamientos o sentimientos terminan diciendo otra cosa o cambian de tema, por temor o por inseguridad.

Cuando se descubre que una persona no dice lo que piensa se siente indignación, o incluso cuando alguna persona no está bien concentrada en lo que trata de transmitir, se le puede olvidar el mensaje y volver a recuperar la concentración resulta difícil, sino se tiene claro el mensaje que desea proyectar.

Los indicadores expresivos verbales y no verbales de la asertividad son elementales en una organización. En mi Institución; la Secretaría de Cultura de la CDMX, puedo percibir estos indicadores de distintas maneras. En mi área, puedo observar o conversar con algunos de mis compañeros y fácilmente puedo detectar el mensaje que me transmiten ya sea consciente o inconscientemente, sin duda, con muchos de ellos a pesar de no haber cruzado alguna palabra, me transmiten algún mensaje. La comunicación asertiva se trata también de ponerse en el lugar del otro para poder entender su contexto, para entender su posición.

Si hablamos de la relación que tienen estos elementos con las problemáticas detectadas, podemos definir que al no contar con estos indicadores será más complicado llevar una buena comunicación dentro del área, por lo tanto esta no se podrá transmitir a las asociaciones civiles, que es con las que se tiene dificultades en cuanto a comunicación y acuerdos.

Afortunadamente, y como anteriormente se menciona en el área los problemas de comunicación son mínimos, sin embargo, esto no sucede con las asociaciones civiles, ya que existen varias áreas de oportunidad y esto tiene que ver mucho con la comunicación.

Debido a que la mayoría de veces se contacta a los responsables por vía telefónica, los indicadores que se pueden relacionar son los verbales, de esta forma se pueden detectar el mensaje de diferentes formas, por ejemplo en el tono de voz, el volumen, la fluidez, entre otras cosas, que si lo analizamos con base a estos indicadores, podemos decir que el mensaje no es del todo asertivo. Si relacionamos la comunicación con los indicadores no verbales, estos se dan cuando el encargado de alguna asociación acude a la Secretaría de Cultura, o cuando se realiza una visita a la asociación, de esta forma se puede notar si la comunicación es asertiva o no, basándonos en los indicadores como la postura o los gestos.

En diferentes ocasiones al tener visitas de los encargados de asociaciones, pude percatarme que algunos pueden ser muy agradables y muchos otros muy serios, y únicamente acuden a entregar lo que se les solicita, sin hacer mucha plática, y esto puede llegar a parecer que no son amigables.

Cuando se realizaba visita en las asociaciones civiles, por lo general eran amables y nos mostraban con paciencia sus proyectos, talleres, conferencias o fotos de eventos. También existían quienes no brindaban suficiente información y solamente permitían la entrada para que, por nosotros mismos viéramos lo que se ofrecía a los ciudadanos.

3.10 Comportamientos no asertivos dentro de una organización

Como se ha mencionado, se debe tener una comunicación asertiva, cuando no se tiene se puede generar una comunicación agresiva o pasiva, ambas pueden perjudicar el ambiente, porque por un lado no se deben exigir los derechos de una manera violenta, o expresar los sentimientos o inconformidades de una forma irrespetuosa, y por otro lado, tampoco podemos ser siempre

sumisos porque podemos llegar a ser manipulados y manejados con facilidad, y esto puede generar diferencias que si no se expresan se pueden salir de control.

En una comunicación asertiva siempre debe existir respeto, honestidad y sinceridad. El respeto es sustancial por los propios derechos y por los de los demás. Es fundamental continuamente ser asertivo, ser sincero, pedir lo que se desea y decir que no a lo que no se quiere, ya que en algunas personas se puede manipular a otras personas, algunos autores nos explican de qué forma se puede dar estas diversas formas de manipulación y las consecuencias que traen.

Neidharet, Weinstein y Conry (citados por Naranjo, 2018) se refieren a algunas de estas conductas manipulativas, entre ellas la agresividad o intimidación, el desvalimiento, la culpabilidad, la crítica, el ridículo y dudar de los motivos. A continuación, se explican estos tipos de comportamientos, atendiendo las explicaciones de estos autores.

La agresividad o intimidación. Probablemente la forma más común de falsa asertividad es la agresividad, la cual con frecuencia solo constituye una fachada tras de la cual se oculta una debilidad interior en vez de una fortaleza. La asertividad y la agresividad son comportamientos que pertenecen a categorías distintas, de forma que una persona que se hace más asertiva no tiene justificación para hacerse más agresiva.

El desvalimiento o conducta pasiva. Es la conducta contraria a la agresividad. En lugar de provocar temor mediante una conducta agresiva y amenazas violentas, la persona con un comportamiento desvalido toca la sensibilidad de otras personas, su buena voluntad, simpatía o piedad.

La culpabilidad. La persona que utiliza la manipulación puede intentar provocar sentimientos de culpabilidad para forzar a otra a actuar de cierta manera. Esta forma de manipulación suele consistir en acusaciones de egoísmo o en la reclamación de ciertos deberes u obligaciones. Por ejemplo, una persona puede aducir que ella le ayudó en cierta ocasión a otra y que, por lo tanto, ésta está en la obligación de ayudarla a su vez. Esto no es cierto, por cuanto un favor puede

inducir a hacer otro favor en compensación, pero en realidad no existe ninguna obligación de devolver favores.

La crítica. Otra forma de manipulación es criticar la conducta de otra persona. En estas situaciones, el propósito que se persigue con la crítica es poner a la otra persona a la defensiva, evitando que continúe centrando su atención en la persona que hace la crítica. Muy pocas veces se trata en realidad de ofrecer un consejo u opinión constructiva.

El ridículo. Con frecuencia se trata de una crítica no solicitada. Es probable que la persona intente desviar la atención que en ese momento está centrada sobre ella. No obstante, lo más corriente es que se utilice como una forma indirecta de persuadir, a base de avergonzar o poner en ridículo a otra persona para que realice algo que no desea hacer. Por ejemplo, los compañeros que tratan de cobarde a otro que no desea participar en una aventura arriesgada.

Dudar de los motivos. La persona que pregunta sobre los motivos de la conducta de otra probablemente quiera criticar su decisión o sus razones, pero no tiene el valor suficiente para expresar la crítica de forma directa. Por otra parte, puede ser que esa persona se sienta con derecho de recibir una explicación y quiere que se le presente alguna excusa o disculpa.

Se debe ser cuidadoso con estas características de conductas no asertivas, ya que varias personas las pueden llegar a generar. Podemos encontrarnos con muchas personas manipuladoras, que por su edad, condición o estatus social creen que deben ser acreedoras de mayor respeto o de que se les brinden atenciones y servicios fuera de lo acostumbrado.

También se recomienda practicar ser asertivo para no caer en una conducta no asertiva. La forma en la que podemos llegar a ser asertivos, es ser honestos, escuchar a los demás. Si eres un buen líder, escucharás las opiniones de los demás, pues un líder siempre debe servir a los demás, es un servidor, esa característica es indispensable en este perfil.

Por otro lado, hay que siempre estar preparados para recibir críticas que te servirán para darte cuenta de los errores que se cometen, en muchas ocasiones puede tratarse de afirmaciones

sinceras y deben recibirse de forma positiva, y no ponerse a la defensiva, pues esto puede denotar la falta de confianza en sí mismo, siempre se debe estar dispuesta a recibir críticas y tomar los argumentos positivamente.

Cuando nos topamos con alguna persona no asertiva, algunas recomendaciones que se pueden tener en cuenta, son: como primer punto, podemos tratar de comprender su postura, después se debe expresar explícitamente el problema, para poder darle una solución. En caso de que el problema sea severo, y sea necesario, se debe hacer una petición de cambio de conducta, también es válido expresar las consecuencias posteriores.

Se dice que existen tres formas distintas que las personas generalmente utilizan para resolver sus dificultades o conflictos con otras personas, estas son: huir, lucha y razonar. La conducta de huir corresponde al comportamiento sumiso, luchar al agresivo y razonar al asertivo. (Güell y Muñoz, citados por Naranjo, 2018).

Por lo tanto, cuando surge alguna dificultad en cuanto a comunicación, la mejor elección que podemos elegir es resolver el conflicto a medida que exista una alta asertividad y exista cooperación por parte de las partes implicadas.

Puede ser muy complicado o muy sencillo el tener una conducta asertiva, todo dependerá en gran parte de las personas con las que se convivan diariamente, qué métodos utilizan para comunicarse y cómo los emplean.

Una persona cuando es asertiva, se comunica abiertamente de forma adecuada y honesta, y es capaz de interactuar con personas de todos los niveles, por así decirlo, también es válido aceptar o rechazar a las personas que considera y establece que serán sus amistades o no.

En una organización todas las personas que la conforman, son importantes, para poder llevar una comunicación apta para generar un agradable ambiente laboral desde el puesto que se encuentre hasta el final del organigrama hasta el que se encuentra al principio.

Por lo tanto, en una Organización, lo más importante es una comunicación asertiva correcta, por parte de todos los que la conforman y sobre todo si hablamos de quien está en contacto con todas las áreas y los encargados de todas ellas.

3.11 Rendición de Cuentas en una organización

Ahora, hablaremos de la rendición de cuentas lo que es entregar cuentas en las instituciones, todo tipo de Institución, tanto Privadas como Públicas, Educativas, Gubernamentales; siempre debe existir una rendición de cuentas.

La rendición de cuentas es, comprobar o demostrar lo que se está haciendo con los recursos ya sea monetario, material o humano en una institución.

Es difícil hablar de rendición de cuentas, porque es complejo llevar a cabo las operaciones de forma correcta, cuando de instituciones gubernamentales hablamos. En pocas palabras, la rendición de cuentas es dar una explicación a alguien o entregar cuentas a alguien de lo que se hace o se utiliza.

Existen diferentes escenarios en donde se hace o se debería hacer una rendición de cuentas. En todas las Instituciones se debe hacer una comprobación de los gastos o movimientos que se están realizando día con día, esto se tiene que comprobar a la sociedad. Cuando se habla de Instituciones, hablamos de públicas y privadas, educativas, gubernamentales, sociales, culturales, etcétera.

Rendir cuentas debería ser fácil, sin embargo, se torna difícil, si lo analizamos teóricamente puede ser complejo, su definición práctica y operación suponen la muy elaborada y fina articulación de un amplio conjunto de normas, actores, instituciones y procedimientos.

Pedir que se rindan cuentas es cosa fácil, rendirlas es diferente, y puede ser más complicado. Se debe siempre diseñar y operar una política pública para que la operación de rendición se facilite. En principio, sabemos que rendir cuentas significa literalmente entregar o dar cuentas ante alguien, como ya lo habíamos comentado.

Se puede decir que la rendición de cuentas protege a las acciones anteriores o a la acción principal, entonces si es un acto aislado, pierde sentido totalmente.

Las cuentas se rinden sobre una acción, una decisión o incluso una omisión previa. De modo que también la forma en que se rinden las cuentas ha de ser consecuente con el contenido

sustantivo de esas acciones o decisiones, entonces la rendición debe coincidir con las acciones. Siempre debe haber dos sujetos o más participando en esta rendición, con roles distintos, por supuesto. Si ninguno de los dos tuviera alguna obligación de rendir cuentas, o someterse a alguna sanción, en caso de fallar, se perdería el sentido del rol de cada uno de ellos. Entonces podemos decir que la rendición de cuentas va contra la impunidad.

3.12 Definiciones de Rendición de Cuentas

Para la Secretaría de Educación Pública; rendición de cuentas significa que las personas, los organismos y las organizaciones (de carácter público, privado y de la sociedad civil) tienen la responsabilidad del adecuado cumplimiento de sus funciones.

En teoría, existen tres tipos de rendición de cuentas: diagonal, horizontal y vertical.

Los ejemplos en este caso serían públicos, por la SFR es una Institución Pública:

La rendición de cuentas diagonal se produce cuando los ciudadanos recurren a las instituciones gubernamentales para conseguir un control más eficaz de las acciones del Estado y, como parte del proceso, participan en actividades como formulación de políticas, elaboración de presupuestos y control de gastos.

La rendición de cuentas horizontal somete a los funcionarios públicos a restricciones y controles, o a un “sistema de contrapesos”, por parte de organismos gubernamentales, por ejemplo: tribunales, defensor del pueblo, organismos de auditoría, bancos centrales) con facultades para cuestionar, e incluso sancionar, a los funcionarios en casos de conducta indebida.

La rendición de cuentas vertical responsabiliza a los funcionarios públicos ante el electorado o la ciudadanía a través de elecciones, la libertad de prensa, una sociedad civil activa y otros canales similares.

La oficina del auditor General de Canadá la define simple y sencillamente como la obligación de responder ante la responsabilidad que ha sido conferida, supone la existencia de al menos dos partes: una que confiere la responsabilidad y otra que acepta esa responsabilidad.

“El ámbito en el cual una persona debe responder ante una autoridad superior sea esta legal u organizacional- por las acciones realizadas en la sociedad dentro de los límites de su posición organizacional”. (Shafritz, citado por Bolaños, 2010, p.110).

Estas últimas definiciones, son concretas, claras, precisas y concisas, el término es claro, pero hay quienes aportaron más ideas.

Por ejemplo; Andreas Schedler intentó situar el origen de ese concepto en la palabra inglesa accountability: “Un término que no tiene un equivalente preciso en castellano, ni una traducción estable. A veces se traduce como control, a veces como fiscalización, otras como responsabilidad. Sin embargo, la traducción más común y la más cercana es la rendición de cuentas”. (Schedler, citado por López, 2009, p.2).

Schedler también añadió otra palabra inglesa para redondear su definición: answerability, y decía que era “la capacidad de asegurar que los funcionarios públicos respondan por sus acciones”. Y todavía sumó enforcement, “otro término que carece de equivalente preciso en castellano y que describe un conjunto de actividades orientadas hacia la observancia de la ley. Quiere decir, en esencia: hacer valer la ley”. (Schedler, citado por López, 2009, p.2).

La rendición de cuentas, tiene diferentes sinónimos, podemos decir que se relaciona totalmente con la responsabilidad, con la obligación de ser transparente en todas las funciones que se realizan, sin importar el giro de la organización para la que se labore.

“La rendición de cuentas es vista hoy como uno de los elementos centrales de las democracias representativas contemporáneas. Es uno de los principales instrumentos para controlar el abuso del poder y garantizar que los gobernantes cumplan con transparencia, eficiencia y eficacia el mandato de la ciudadanía”. (Ugalde, 2016, p. 7).

Este autor hace una interesante reflexión sobre la reflexión de cuentas en específico de nuestro país, México, pero esta puedes aplicar para cualquier país. “La rendición de cuentas es

indispensable en un gobierno democrático ya que con ella se pueden analizar las acciones del gobierno y poner coto al eventual abuso del poder”. (Ugalde, 2002, p. 8).

Para todos los países la rendición de cuentas es un elemento duro, que debe estar vigente en todos los procesos, en todo tipo de organización. La rendición de cuentas, sobre todo debe provenir del gobierno o de los gobernantes, ellos son quienes deben poner el ejemplo, son quienes tienen el poder de cada país.

Desde otra perspectiva, el autor O’Donnell habla sobre dos tipos de rendición de cuentas y los llama: vertical y horizontal.

Sobre la vertical el autor nos menciona sobre “la rendición tipo vertical que estas se dan sobre todo entre gobernantes, su forma de rendir cuentas, es, por ejemplo: Las votaciones presidenciales, porque con esto los electores tienen la oportunidad de rechazar a los gobernantes que no son de su agrado”.

Respecto a la horizontal, el autor nos menciona que “es la que emprenden una o varias agencias estatales, con el propósito explícito de prevenir, cancelar, reparar y/o castigar acciones (o eventualmente inacciones) de otra agencia estatal que se presumen ilegales, tanto bajo los supuestos de trasgresión como de corrupción”.(O’Donnell, citado por Cejudo, 2008, p. 24).

Por otra parte, López (2009), hace una aportación bastante acertada sobre el término, él lo clasifica de la siguiente manera:

a) Dos sujetos involucrados.

b) Un asunto sobre el que se rinden cuentas, relacionado necesariamente con una responsabilidad asumida por el primer sujeto (en el sentido de responder por lo que se ha hecho o dicho).

c) Un juicio y/o una sanción emitida por el segundo sujeto.

Por último, me gustaría mencionar a Bolaños, quien tiene una definición clara precisa y concisa, sobre rendición de cuentas.

“La Rendición de Cuentas (RC) es la obligación de toda persona a la que le es conferida una responsabilidad, de dar cuenta del encargo recibido, haciendo un descargo que puede ser satisfactorio o insatisfactorio, debiendo provocar en el primer caso reconocimiento o efectos favorables, y en el segundo caso desaprobación o consecuencias negativas”. (Oficina del Auditor General de Canadá, citado por Bolaños, 2010, p. 110).

Sobre las diferentes perspectivas de estos distintos autores, se puede rescatar una valiosa información de cada uno de ellos, todos ellos aportan un buen concepto, y en general, se entiende claramente lo que es rendir cuentas.

En mi opinión, puedo recuperar información muy útil de diferentes autores. Empezando por la Secretaría de Función Pública, que no conforme a definir una rendición de cuentas, realiza un análisis sobre los diferentes ángulos de la misma, como son: vertical, horizontal y diagonal, y los desarrolla con suficiente aclaración.

El autor Sergio López (1999), hace una aportación apreciable, sobre el tema, sobre todo porque clasifica de manera alfabética la rendición de cuentas.

En primer lugar, porque es claro que la Rendición de Cuentas, depende de dos sujetos, que deben trabajar en conjunto, uno debe asumir su posición como obligación, la necesidad de dar explicaciones y el otro debe adueñarse de una postura de sanción o castigo.

Decimos que depende de dos sujetos, como un decir, sin embargo, siempre existen más sujetos que se involucran para llevar a cabo la Rendición de Cuentas. De un lado está el personal quien debe responder sobre las acciones o actos ocurridos, por el otro el personal quien recibirá esta respuesta para tomar cartas en el asunto sobre si son precisas o cabe la probabilidad de recibir una sanción.

Por otro lado, el analizar los tipos de rendición de cuentas como diagonal, vertical y horizontal, nos hace realizar una reflexión más profunda en el tema. Además de clasificarlos, nos hace entender el rol que tenemos cada uno cuando se trata de rendir cuentas, ya que los tipos de

rendiciones trabajan de diferente forma y su clasificación nos permite entender los papeles que se juegan entre sujetos.

Entonces se entiende que la rendición de cuentas no es solamente acceso libre a la información, esto es un derecho fundamental; sino que debe ir de la mano con la transparencia, son dos conceptos que se refuerzan recíprocamente, sin embargo, no significan lo mismo, aunque uno sin el otro ninguno sería insuficiente.

La rendición de cuentas puede llegar a ser una responsabilidad en donde se conjuntan dos partes, también puede convertirse en un deber, que tiene menos peso que una responsabilidad.

Podemos hablar de Rendición de Cuentas desde diferentes perspectivas, es decir que será una rendición de cuentas dependiendo del ángulo del que se vea.

Podemos verlo desde un enfoque político, en donde se rendirán cuentas para desarrollar algún tipo de vigilancia, si lo vemos desde un punto administrativo, será para que exista una organización en los actos ejercidos en alguna específica Institución.

Si lo vemos desde un punto de social, el enfoque sería el entregar cuentas a la sociedad, a los ciudadanos al pueblo, que sería equivalente a verlo de una forma gubernamental.

Se puede tener un enfoque de la rendición de cuentas, como sencillamente un proceso, proceso que como obligación debe poseer cualquier tipo de Organización, sin importar si es Pública o Privada, Educativa o Gubernamental.

Es un cumplimiento que debe seguirse con base a un cierto artículo de la Constitución, por lo que de no seguirlo podría ser acreedor a una sanción y dependiendo de la gravedad se aplicará el castigo.

3.13 ¿Dónde se origina la Rendición de Cuentas como deber?

El hablar de rendición de cuentas en un enfoque de responsabilidad o deber, es importante cuando se trata de hablar de una Institución en específico, no importa si hablamos de una Institución Pública o Privada ya que la rendición debe tener el mismo peso en ambas, tampoco importa si se trata de un tema Gubernamental o Educativo, por mencionar algunas.

Cuando se habla de rendición de cuentas como una obligación, se debe tomar en cuenta que debe existir un proceso que desarrolle ciertas reglas y normas para que se pueda llevar a cabo dicha entrega de cuentas, en caso de incumplir con el procedimiento, será acreedor a una sanción.

La Rendición de Cuentas tiene tres aspectos que trabajan en conjunto y que hacen que la misma tenga diferentes facetas, estas facetas pueden llegar a ser: vigilancia, auditoría, fiscalización o penalización, sin embargo, todos estos buscan ejercer el poder.

“El deber de Rendir Cuentas se convierte en un compromiso, en un cargo o tarea para cualquiera que sea la Institución. Se transforma en deber cuando en realidad se está ejerciendo de la manera adecuada. El deber, es la obligación o necesidad de actuar moralmente. El deber se convierte en la fuente de la obligación moral y, por ende, en la fuente de la moralidad”. (Kant, citado por Schedler, 2013, p. 3). El concepto de deber, que contiene el de una voluntad buena es, para Kant, la necesidad de una acción por respeto a la ley moral.

3.14 ¿Quiénes piden cuentas y quienes deben dar cuentas?

Es evidente que en la rendición de cuentas deben existir dos partes, una quien exigirá las cuentas y la otra, por ende, las esperará recibirlas. Este proceso siempre debe existir y se debe realizar en todo momento como símbolo de transparencia.

“El ámbito en el cual una persona debe responder ante una autoridad superior-sea legal u organizacional- por las acciones realizadas en la sociedad dentro de los límites de su posición organizacional”. (Shafritz, citado por Bolaños, 2010, p.110).

Es decir, que, en una Organización, el sujeto quien entregará cuentas, debe asumir su responsabilidad, que irá correlacionado con el puesto que tenga, entre mayor jerarquía mayor responsabilidad; entre más autoridad o poder, se tiene un mayor compromiso para la explicación o rendición de cuentas.

El autor O’Donnell (1970), hace una notable participación sobre este tema, como fue mencionado anteriormente. Nos dice que, respecto al tema de solicitar y recibir cuentas, existen dos categorías: la vertical y horizontal. La vertical, señala, responsabiliza a los funcionarios públicos ante el electorado o la ciudadanía a través de elecciones, la libertad de prensa, una sociedad civil activa y otros canales similares.

“La rendición de cuentas horizontal, indica que somete a los funcionarios públicos a restricciones y controles, o a un “sistema de contrapesos, por parte de organismos gubernamentales (p. ej., tribunales, defensor del pueblo, organismos de auditoría, bancos centrales) con facultades para cuestionar, e incluso sancionar, a los funcionarios en casos de conducta indebida.”.(O’Donnell, citado por Cejudo, 2008, p. 24).

Se agrega también una categoría que es la diagonal. “La rendición de cuentas diagonal se produce cuando los ciudadanos recurren a las instituciones gubernamentales para conseguir un control más eficaz de las acciones del Estado y, como parte del proceso, participan en actividades

como formulación de políticas, elaboración de presupuestos y control de gastos”. (O’Donnell, citado por Cejudo, 2008, p. 24).

Tanto la Secretaría de Educación Pública como el autor O’Donnell (1970), la categorizan de esta forma, sin embargo, también existe la clasificación que es anteriormente mencionada, que el autor López (2009), aporta.

Esto quiere decir que para que exista una adecuada Rendición de cuentas, debe existir el ángulo vertical que sería el pueblo, los ciudadanos, quienes ejercemos el poder de exigir la rendición de cuentas. Debe existir el lado horizontal, que son los funcionarios públicos, quienes deben entregarnos cuentas de sus acciones, gastos y movimientos.

Además de la diagonal, que un ejemplo muy claro, es en las casillas electorales, en donde los ciudadanos participan, y de alguna forma es una muestra de que desean recibir cuentas de parte de quienes van a representarlos.

3.15 Facetas de la Rendición de Cuentas

Entonces podemos llamarle a la Rendición de Cuentas multifacética, ya que en efecto atraviesa distintos ángulos, además de que existen tres pilares sobre la misma.

A continuación, se describen los tres pilares de la Rendición de Cuentas, aportados por Sánchez (2007), es importante señalar que no en todos los casos aplican los tres por completo en alguna Organización o de manera legal.

Información

Cuando se trata de información como faceta de la Rendición de Cuentas, hablamos sobre pedir información, por ejemplo; a los funcionarios solicitarles información sobre sus acciones y

explicaciones sobre las mismas. Es el momento en el que se pueden formular preguntas, por muy incómodas que sean, deben ser respondidas para entregar cuentas.

La Rendición de Cuentas involucra, por lo tanto, el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios. Pero también implica el derecho a recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio del poder.

Justificación

La Rendición de cuentas es una oportunidad de entrar en diálogo y a la crítica. Por lo tanto, no es el derecho a la petición de solicitar cuentas, sino una oportunidad de entrar en debate para visualizar con claridad los errores o áreas de oportunidad. El poder debe estar atado a restricciones legales, pero también debe estar domesticado por la lógica del razonamiento público.

En este sentido, la rendición de cuentas es la antítesis del poder monolítico. Establece una relación de diálogo entre los actores que exigen y los que rinden cuentas. Los hace hablar a ambos, involucrándolos en un debate público. La rendición de cuentas, por tanto, es opuesta no sólo al ejercicio mudo del poder sino también a controles mudos y unilaterales del poder. La información y la justificación tienen conllevan una doble exigencia.

Sanción

El tema de las sanciones es un poco más amplio, por obvias razones. Cuando se habla de sanción, estamos hablando de una forma de castigo al incumplir las reglas. La información y justificación prácticamente es la solicitud y el derecho a obtener la información, sin embargo, la sanción es algo más práctico.

Es decir, que no basta con contar con la información sobre las actividades, sino que para que sean efectivas las reglas formales deben estar acompañadas de mecanismos de monitoreo, para

que no pase por desapercibido cuando alguien viola una norma (la función informativa de la rendición de cuentas).

Estas reglas deben contar con mecanismos de sanción para que quien sea acreedor a una, no quede sin recibir el castigo correspondiente por violar las normas. Para poder sancionar se debe tener un plan en específico previamente calculado.

Si bien, estos elementos sirven para llevar a cabo una correcta rendición de cuentas, es sensato mencionar, que si el proceso se lleva correctamente, no deben existir sanciones, por lo que el último elemento quedaría descartado, mientras exista la información y la justificación de lo que es informado, no debe existir castigo para nadie, es por este motivo que para las organizaciones es indispensable que exista rendición de cuentas en todos y cada uno de sus procesos.

3.16 Transparencia en procesos para favorecer los objetivos de la organización.

La transparencia, como cualidad, es decir, si en una Organización no existiera la Transparencia, una Rendición de cuentas no funcionaría adecuadamente, deben complementarse para llevarse a cabo todos los procesos y cumplir con todas las leyes.

La Transparencia según el diccionario de la Real Academia es la cualidad de transparente de un objeto (que puedes verse a través de él, que es evidente o que se deja adivinar). Puede decirse que un cuerpo presenta transparencia cuando deja de pasar la luz.

Se entiende entonces, que cuando la información no es clara o no se deja a la luz, no es transparente, por lo tanto, no se puede ver sino cuenta con transparencia. Podría decirse que un objeto, tiene transparencia cuando la luz natural lo atraviesa y, por lo tanto, puede verse a través de él.

Hablamos del concepto de Transparencia, refiriéndonos a algún objeto o material, sin embargo, es la raíz de la definición, pues si un objeto es transparente puedes ver lo que hay en él sin obstáculos.

Si asociamos esta definición de Transparencia con el objetivo de este capítulo, podemos decir que se necesita que todos los actos en las Organizaciones sean transparentes y que podamos ver con claridad las acciones y gastos efectuados, por las mismas, para que de esta forma la información siempre esté clara.

Como bien señala Vergara (1998), sobre la transparencia, poco a poco debe elaborarse, construirse, implementarse cuidadosamente para que tenga diferentes objetivos, por ejemplo: legales, reglamentarios, políticos, organizacionales, educativos, culturales, dentro y fuera de las instituciones del Estado.

De acuerdo con Schedler, (citado por López, 2009, p.3), etimológicamente proviene de la palabra compuesta latina trans-parere, que significa “ver a través de”, es decir, transparente es lo que podemos ver de un lado a otro, lo que aparece viendo a través de algo, no es simplemente lo

que podemos observar, sino lo que podemos observar a través de una división, de una pared, de una frontera.

En este orden de ideas, transparencia es entendida, como una propiedad física de la materia o de determinados materiales, sin embargo, en el tema que nos atañe, no podemos hablar de los entes públicos o en su caso de las personas, como si se tratase de un material cuya propiedad es el ser transparente, al contrario, cuando nos referimos a éstos, lo hacemos pensando, en una característica que estos debieran tener por el hecho de ser entidades públicas.

Desde una perspectiva jurídica, Ernesto Villanueva nos dice que: “la inserción de la transparencia en el derecho deviene de otra antigua institución jurídica que hoy se invoca como patente de un sistema democrático, la del principio de publicidad del Estado”. (Villanueva 2001, citado por Suárez, 2014).

Kant, por su parte lo define sencillamente, refiriéndose a la Transparencia como: “Para el hombre que sale de la minoría de edad, el poder no tiene - no debe tener - secretos; para que el hombre que ha adquirido la mayoría de edad pueda hacer uso de la razón es preciso que tenga un conocimiento pleno de los asuntos de Estado; para que esto suceda es necesario que el poder actúe en público” (Kant, citado por Schedler, 2013, p.6).

Por otro lado, Ernesto Villanueva define a la transparencia como “el deber de los mandatarios o gobernantes para realizar como regla general sus actuaciones de manera pública como un mecanismo de control del poder y de legitimidad democrática de las instituciones públicas”. Así, debemos entender que dar publicidad oportuna y completa, a los actos de los representantes, constituye la mejor herramienta para el escrutinio y refrendo de la población en cuyo nombre se gobierna. (Villanueva 2001, citado por Suárez, 2014, p.2).

Desde este punto se ha entendido a la transparencia como aquella información que el Estado pone a disposición del público, sin que exista una solicitud de información que la requiera.

Se puede rescatar valiosa información de diferentes autores, quienes tienen una opinión distinta sobre el término de Transparencia, pero finalmente el mismo objetivo; llegar al punto en donde las cosas son claras y visibles para la sociedad.

Si pudiéramos construir una sola definición del término Transparencia, diríamos que es una cualidad con la que se debe contar en cualquier Organización o Institución para todos los ciudadanos.

Se debe tener en cuenta que, a diferencia de la Rendición de cuentas, la Transparencia no da explicaciones a nadie en específico sino que exhibe la información, la hace pública, y es decisión del ciudadano y responsabilidad del mismo informarse y enterarse de los actos.

3.17 Acceso a la Información para dar seguimiento a los procesos.

Hablar de Transparencia significa que tenemos derecho a la información y que debemos o deberíamos tener acceso a toda la información y de esta forma conocer los procesos y saber por qué se realiza cierta acción o se hace algún gasto de cierto monto.

Cuando hablamos de Transparencia y Acceso a la Información estamos hablando de dos conceptos que se complementan. El derecho de acceso a la información, fundamental e indispensable en cualquier democracia, suele confundirse y se ha vuelto intercambiable en el debate público con el atributo o cualidad de transparencia, por lo que es necesario aclarar la diferencia –sutil a veces, pero innegable- entre ambos conceptos.

El acceso a la información es el derecho fundamental que tenemos los ciudadanos de solicitar al gobierno información pública y de obtener respuesta satisfactoria en un tiempo razonable, en la medida en que dicha información no es reservada por alguna excepción establecida en la ley. El derecho de acceso a la información incluye o se relaciona con los derechos a la libertad de creación (artística, intelectual) y las libertades de comunicación, expresión y asociación.

Este derecho también está relacionado con los mecanismos bajo los cuales se controla y ordena el acceso y la reserva de información en los casos de seguridad nacional, datos personales, propiedad intelectual, etcétera.

El derecho de acceso a la información, si bien en origen es un derecho liberal, puede considerarse hoy como un derecho de equidad política y social, en tanto que acota las asimetrías de información y obliga a los gobiernos a proveer mecanismos para hacer la información pública accesible a todos y no sólo a unos cuantos.

El acceso a la información, entonces, es un derecho vinculado al desarrollo democrático, regulado en la ley y organizado bajo mecanismos específicos. La transparencia, en cambio, es un atributo o cualidad que se puede o no tener, en mayor o menor medida.

El derecho de acceso a la información regula los términos legales del intercambio de información pública entre un solicitante y la autoridad. La cualidad de transparencia se alcanza

cuando existe una clara voluntad de apertura del gobierno, expresada en acciones concretas y visibles que manifiestan la disposición de construir una relación con los ciudadanos basada en la honestidad.

Podemos resumir que, la Transparencia y el Acceso a la información son similares, aunque tengan diferencias, las mismas relacionan los conceptos, ya que al final el objetivo es el mismo para los ciudadanos, para la sociedad que requiere de Transparencia y Acceso a la Información que viene de sus gobernantes.

3.18 Diferencias entre Transparencia y Acceso a la Información

La Transparencia puede ser un concepto poco claro, y aún en desarrollo, sin embargo, se puede afirmar que no es lo mismo que el Acceso a la Información o la Rendición de Cuentas, indudablemente.

A continuación, abordaremos las diferencias entre Transparencia y Acceso a la Información, lo cual puede ser confuso por el significado, pero que vale la pena comprender para ser asertivos en alguna Organización.

Debemos tener en cuenta las diferencias que tiene respecto de otros términos relacionados. Una primera distinción, de manera general, es en relación con el concepto de rendición de cuentas.

La principal diferencia radica, como señala el autor Luis Ugalde, en que: “la transparencia no implica un acto de rendir cuentas a un destinatario en específico, sino la práctica de colocar la información en la “vitrina pública” para que aquellos interesados puedan revisarla, analizarla y, en su caso, usarla como mecanismo para sancionar en caso de que haya anomalías en su interior”. (Ugalde, 2002, p. 9).

Se entiende, entonces, que transparencia implica una acción que deben realizar las entidades públicas, de oficio, sin que medie una solicitud de acceso a la información, ni una persona específica a la que vaya dirigida la información.

Por otra parte, en relación con el derecho de acceso a la información, como señala Ernesto Villanueva, “la transparencia es una garantía normativa e institucional no jurisdiccional para hacer efectivo el derecho de acceso a la información pública. En tanto la transparencia es una garantía, no un derecho sustantivo, hace las veces de una herramienta o instrumento legal para alcanzar los propósitos que justifican la existencia del derecho de acceso a la información pública”. (Villanueva, citado por Suárez, 2014).

Dicho en otras palabras, podemos decir que la transparencia debe encontrarse en una organización como un medio legal, una herramienta para que de esta forma se garantice el derecho a saber de dónde y hacia dónde van todos los recursos, sobre todo si se trata de un espacio público, como son los espacios de la Secretaría de Cultura.

La Transparencia es una cualidad que permite al ciudadano contar con información clara y precisa sobre algo o alguien, con ello permite elevar su capacidad de comprensión, vigilancia y comunicación. La transparencia no es otra cosa que, practicar la colocación de la información de cada uno de los órdenes de gobierno y poderes del Estado a la vista del público, es decir, que tengan un portal de transparencia para que los ciudadanos interesados puedan consultar, revisar y analizar dicha información, y en su caso, utilizar dicha información como mecanismo de sanción en caso de que existan anomalías, en caso de que no se cumpla totalmente una transparencia.

La transparencia de la información, menciona Vázquez (2018), debe contar con atributos que van más allá del simple hecho de publicar documentos y datos existentes como son:

-Información de calidad -veraz, clara y oportuna-

-Información congruente -permite que la información sea comparable con otra.

-Información relacionada-de fácil acceso, comprensiva, relevante y confiable.

Es decir, la diferencia entre transparencia y acceso a la información es que la primera cualquier sujeto obligado tiene el deber y el compromiso de cumplir con el derecho de la máxima publicidad de la información en sus portales y generar la cultura de la proactividad, en cambio; el segundo concepto es más especializado en el cual se requiere un procedimiento para solicitar información a cualquier sujeto obligado que reciba recursos públicos, llamadas “solicitudes de información”.

El derecho a la información muestra siempre dos caras:

1. La publicidad (o transparencia) de la información y;
2. La privacidad (“opacidad de la información de los particulares expresada como “confidencialidad”).

Se trata pues, de un derecho que por una parte controla, a través de su exhibición, la información pública, y por otra parte protege, a través de su clausura, la información privada.

Podemos afirmar sobre el tema de la transparencia y acceso a la información, que es necesario que todo tipo de Organización o Institución Pública o Privada, debe contar con estas propiedades, si existe Transparencia en su información todo ciudadano podrá tener derecho al acceso a la información, con contenidos siempre claros, precisos, legibles y entendibles.

Si en una organización no existe transparencia en la información, este acto se puede prestar a malos entendidos, se puede interpretar de diferentes formas, menos de la manera adecuada. Por este motivo, toda organización sin importar su giro debe contar con estos elementos, total transparencia en su información, entregando cuentas de lo que se hace.

En el caso de la Secretaría de Cultura, o más bien dicho en el área donde desempeñe mis funciones para practicante, el área de Coordinación Interinstitucional, es un área en donde forzosamente debe existir una rendición de cuentas acertada y una transparencia adecuada, debido a que se encuentra enlazada con diferentes áreas, como se describe en el capítulo 1.

Si la Coordinación Interinstitucional no empleara correctamente estos elementos, afectaría directamente a las demás áreas que trabajan en conjunto, por lo que debe realizar procesos correctos en todo momento.

En diferentes escenarios pude percatarme de la rendición de cuentas y transparencia en el área. Afortunadamente trabajaba directamente con el coordinador del área, el Lic. Gerardo, quien siempre me mostraba los procesos y me explicaba mientras los llevábamos a cabo. En algunas ocasiones se podían complicar ciertos procesos, por distintos factores, sin embargo, siempre existía una solución, para llevarlo a cabo correctamente.

En alguna ocasión existió un caso en el que se tuvo inconvenientes para un evento, el cual ya ha sido mencionado anteriormente. El caso de la artista Toussaint, quien brindó su servicio cultural para un evento considerablemente grande, sin embargo sus servicios no se le pudieron pagar de manera inmediata, este no es el punto, el punto aquí, es que considero que la suma que se le otorgó por dicho evento, es elevada, si pensamos que acudió al evento para hacer lo que le gusta, que es la música.

La cantidad que se le otorgó a la artista por su participación, me queda claro que no la asigna mi jefe, el Lic. Gerardo, y que a pesar de que él esté al mando del área y haya tenido que estar muy pendiente para que se realizara el pago, él no tiene jurisdicción en este hecho.

Sin embargo, en este caso, podemos poner en duda la cantidad, y cuestionarnos si realmente es necesario pagarle a un artista mexicano por una participación de aproximadamente una hora, para los ciudadanos, en un evento cultural. Es aceptable, pienso, poner en duda esta situación, si pensamos que quien brindó su servicio cultural, es un artista, y que por ende, la forma de pensar de un artista debería ser más abierta y debería poder brindar sus servicios si bien no de manera gratuita, porque al final es su ocupación, pero sí estar de acuerdo al aceptar una menor cantidad.

Situaciones como ésta son las que pude observar dentro de la Secretaría de Cultura, en ocasiones me parece que gastan demasiados recursos en cosas sin importancia, en lugar de brindar en mayor cantidad cultura a la ciudadanía.

Sobre mi área de prácticas profesionales, puedo sostener que se llevaban los procesos correctos, y se trataba de tener la mayor transparencia en la información para poder hacer una rendición de cuentas correcta, pues, evidentemente, mi jefe debía entregar cuentas a su superior.

Respecto a las asociaciones civiles, no puedo decir con certeza que exista transparencia en la información y rendición de cuentas, pues como se menciona en el capítulo anterior, existen diferentes factores que ponen en duda los procesos de las asociaciones, desafortunadamente no es una, sino varias las que presentan inconsistencias, y con esto refuerzo las problemáticas anteriormente planteadas.

Pude darme cuenta de muchas inconsistencias en la revisión de informes por parte de las asociaciones, los cuales, como mencioné revisé en repetidas ocasiones. En algunos se duplicaba información, incluso hasta en los comprobantes de pago, o las fotos que se tomaban a los talleres o conferencias, llegaban ser las mismas de año pasados, y los reportes de cuánta gente asistía, fácilmente podían ser totalmente falsos.

Es decir, que, aunque exista una comunicación asertiva, transparencia y rendición de cuentas en el área de la Coordinación Interinstitucional, y que se trate lo más posible de llevar a cabo los procesos de manera adecuada, si en las asociaciones civiles no existen estos factores, va a afectar directamente al área, pues como mencionaba, son los proyectos de mayor peso en el área.

Es por eso que en el próximo capítulo, se describen propuestas de mejora, pues analizando el contexto, la mayoría de inconvenientes que se presentan en el área son debido a las asociaciones civiles.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE MEJORA

Capítulo 4. Propuesta de mejora.

Tomando en cuenta que en toda organización se debe tener un clima organizacional adecuado, una comunicación asertiva, además de transparencia en la información y una rendición de cuentas, pero sobre todo un buen clima organizacional, pues si tenemos buen clima en la organización, éste hará que los demás elementos fluyan de manera automática, por lo que ayudará a todos los empleados cumplan con su rol de manera favorable, exista un buen ambiente, se relacionen entre sí, y lleven a cabo sus procesos de manera apta y cumplan totalmente con los objetivos de la organización, estos elementos deberán trabajar en conjunto para un mismo fin.

Como se habló en el capítulo anterior, es necesario tener un personal capacitado para resolver problemas y sean capaces de gestionar de una forma adecuada los recursos y el presupuesto, para manejar de una mejor forma el trato con las asociaciones civiles.

Para que las funciones del área cumplan con su rol todos los días y este fluya de manera adecuada, deben trabajar en conjunto diferentes elementos, que son fundamentales en el desarrollo de una organización. Sin duda, el área de Enlace Administrativo tiene toda la responsabilidad de encargarse de que todos estos elementos en conjunto funcionen de manera correcta hacia un mismo objetivo.

Puedo afirmar, como se hizo anteriormente, que, en el área de la Coordinación Interinstitucional existe un clima organizacional adecuado, que exista una buena comunicación entre los empleados, una sana relación. Los procesos se siguen al pie de la letra, por lo que se lleva a cabo transparencia en la información y se entregan cuentas a quien deben entregar, de manera apropiada.

Si en el área no existiera, principalmente, un buen clima organizacional, creo que los demás elementos no podrían encajar fácilmente dentro del área, pues el clima organizacional es el ambiente laboral en el que se vive todos los días, y de ahí viene una comunicación asertiva, y si no existe comunicación, no sería posible tener transparencia en los procesos ni rendición de cuentas, por falta de una buena relación entre los empleados.

Sucede lo contrario con cada una de las asociaciones civiles; no existe un buen clima organizacional entre la Coordinación Interinstitucional y ellas, es decir, no existe un buen ambiente laboral, no existe una buena comunicación, por lo tanto esto hace que los procesos se retrasen o no se lleven a cabo en tiempo y forma y de la manera correcta, y que no exista transparencia en sus procesos, y por lo tanto, esto les dificulta hacer una rendición de cuentas precisa a la Secretaría de Cultura.

Por este motivo, ante las problemáticas descritas en el capítulo 2, se darán propuestas para la solución de estas, las cuales surgen, debido a que desde un inicio no se tiene el suficiente cuidado o la suficiente atención en los procesos y en el trato con las asociaciones civiles, que son los proyectos con mayor peso en el área.

Para que fluyan de manera adecuada el proceso de apoyo para las asociaciones civiles, se deben tomar en cuenta elementos como un buen clima organizacional y una comunicación asertiva, la transparencia en la información y una rendición de cuentas adecuada.

Si se practica con las asociaciones civiles un clima organizacional, similar al que se maneja en el área de la Coordinación Interinstitucional, se podrán dar resultados diferentes, pues en el área ha resultado de manera satisfactoria. De esta forma, se tendrá una buena relación con cada uno de los responsables de cada proyecto, se acordarán fechas y se tendrán claras las reglas y términos.

Por lo tanto, si se logra un buen clima organizacional dentro del área, este se manifestará para con las asociaciones civiles, entonces, se alcanzará una buena comunicación, es decir, una comunicación asertiva, y por ende, se verá reflejada la transparencia de su información en cada uno de sus reportes logrando entregar a la Secretaría de Cultura una rendición de cuentas oportuna en todo momento.

4.1 Primer propuesta. Reforzando elementos como el clima organizacional y la comunicación asertiva, dentro y fuera del área.

Para poder encontrar una solución satisfactoria a las situaciones anteriormente planteadas como problemáticas para el área de Coordinación Interinstitucional -Enlace Administrativo, es necesario tener en clara la raíz del dilema para poder ser capaces de resolverlo con efectividad.

Como primer propuesta, para resolver la problemática acerca del presupuesto otorgado a cada una de las Asociaciones Civiles, y asegurar que sea la única organización de la que dependan con ayuda económica; propongo que al momento de hacer entrega del contrato se haga énfasis en esta cláusula, y por parte de cada responsable se realice una revisión detallada antes de formar y aceptar los términos y condiciones. También propongo que se realicen visitas programadas para que se tenga la certeza de que la ayuda económica se está ocupando para el objetivo principal sin fines de lucro, y que realmente están ofreciendo cultura a la ciudadanía.

Si desde un inicio, existe una comunicación con cada uno de los responsables de cada una de las asociaciones civiles, y se le otorga toda la información con claridad y transparencia, éstas también podrán entregar una rendición de cuentas adecuada a la Secretaría de Cultura. De lo que se trata es de generar un clima organizacional hacia éstas, similar al que se maneja en el área, pues está comprobado que ha funcionado bastante bien.

Las visitas que se proponen, únicamente como justificación de gastos de recursos, además de los informes, se pueden realizar esporádicamente.

Se muestra un ejemplo de cómo pueden seguirse los procesos, para obtener resultados satisfactorios:

Fecha de entrega y firma de contrato	Se citará a los responsables de cada una de las Asociaciones Civiles en la Secretaría de Cultura para realizar una reunión en donde se lean detenidamente las cláusulas del contrato y en caso de aceptar, el responsable firme.
Fecha de entrega de presupuesto	La fecha de entrega del presupuesto viene después de haber firmado el contrato, aproximadamente de dos a tres semanas, el cual es depositado en alguna cuenta bancaria que proporcionen a la Secretaría de Cultura.
Fecha de primera visita planificada	Fecha en la que se acudirá a la Asociación para corroborar avances del uso del presupuesto.
Reporte de primera visita	Reporte basado en los hechos comprobados mediante la visita.
Segunda visita planificada	Fecha en la que se acudirá a la Asociación para corroborar avances del uso del presupuesto.
Reporte de segunda visita	Reporte basado en los hechos comprobados mediante la visita.

Cabe señalar, que se puede asignar a uno de los colaboradores del área a realizar estas visitas, incluso en ocasiones, pueden ser de forma incógnita, éste deberá realizar el reporte para la Secretaría de Cultura, de esta forma se comprobará si los recursos realmente son utilizados para los fines acordados.

4.2 Segunda propuesta. Plan estratégico para generar compromiso por parte de las Asociaciones Civiles.

Cuando se habla de un plan estratégico nos referimos a que éste se utilizará como instrumento o herramienta para realizar algún cambio en la organización y que de esta forma se logre cumplir con los objetivos de la misma. Es como hablar de un cambio a futuro que se llevará a cabo dentro de la organización. En este caso, con este proyecto se buscan cambios, para beneficiar ambas partes, tanto las asociaciones civiles como a la Secretaría de Cultura.

Por lo tanto, para buscar una solución a la segunda problemática planteada en el capítulo 2, respecto a la entrega de reportes extemporáneos, propongo una mayor exigencia en cuanto a las fechas programadas, un seguimiento más cercano con cada uno de los responsables de cada una de las Asociaciones Civiles, tener más contacto personal o telefónico, dependiendo del caso; para que se puedan entregar los informes en tiempo y forma, recordando las fechas acordadas por ambas partes, es decir; entrega de informes y entrega de presupuesto.

Como anteriormente se mencionó, en el momento de entregarse el contrato y haberlo analizado en persona, con cada uno de los responsables de las asociaciones civiles, hacerles hincapié sobre las fechas estipuladas para la entrega de informes, los cuales son dos únicamente, uno cada seis meses, y generar un compromiso con ellos para la entrega puntual.

Podemos dar un ejemplo de cómo se organizarían las fechas para entrega de informes:

Fecha de entrega de proyecto cultural	10 de enero 2018
Fecha de depósito de presupuesto	12 de febrero 2018
Fecha de entrega del primer informe de actividades	1 de junio 2018
Fecha de entrega del segundo informe de actividades	1 de diciembre 2018

En caso de que alguna asociación civil no entregue el informe correspondiente en la fecha estipulada, será acreedor a una sanción, y ésta podría generar inconvenientes en el siguiente año, ya que pondría en duda la otorgación de apoyo económico para su proyecto en futuras ocasiones.

4.3 Tercer propuesta. Organización y gestión de los recursos para generar una transparencia en la información y una rendición de cuentas adecuada.

Cuando hablamos de rendición de cuentas y transparencia en el capítulo dos, nos referimos a que las asociaciones civiles, tienen que rendirle cuentas a la Secretaría de Cultura, pues a la Secretaría de cultura le corresponde dar cuentas a la ciudadanía, y cumplir sus necesidades culturales mediante eventos como: talleres, conferencias, conciertos, obras de teatro, etcétera. Y éstas son actividades que las asociaciones civiles están obligadas a atender al aceptar el contrato.

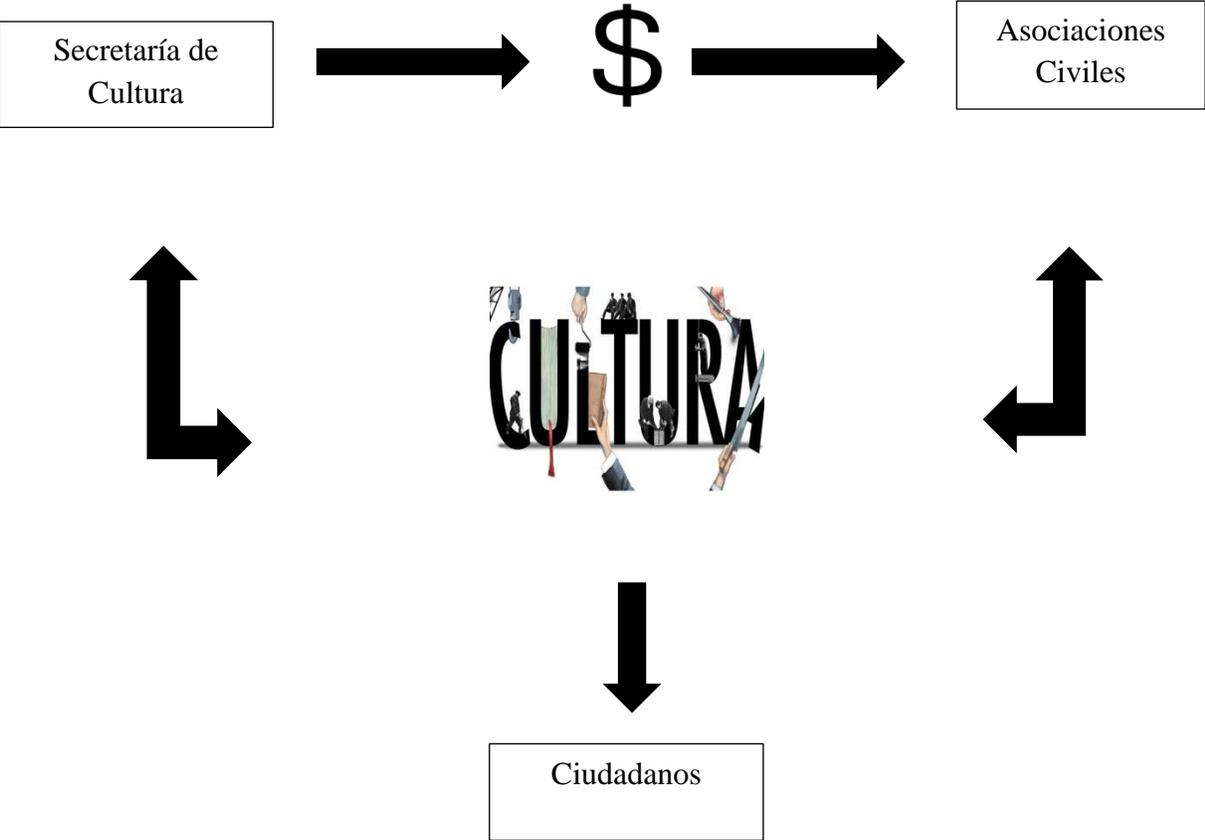
En la tercer problemática descrita anteriormente, relacionado con la veracidad de los informes y actividades descritas en ellos, propongo un seguimiento más cercano, con visitas programadas, e incluso participación en los eventos culturales ofrecidos por cada una de las asociaciones, percibiendo qué tipo de público acude y la cantidad de público que acude, examinando si realmente los eventos son gratos para el público, encontrando las debilidades o fortalezas, y brindando una retroalimentación para una mejora continua para atender las necesidades culturales de la ciudadanía.

Si damos un seguimiento más cercano en cada asociación civil, podremos percibir si con las actividades realizadas realmente están cubriendo las necesidades de los ciudadanos culturalmente, y en caso de detectar algo que se pueda modificar realizar el análisis para poder cambiarlo de manera inmediata. Así mismo, generar una mejor gestión de recursos, notando lo que se está utilizando y para qué, con qué frecuencia, y si están siendo eficientes estos recursos, o si se podrían organizar de alguna otra forma, con el fin de que los ciudadanos queden conformes.

Si se tiene una transparencia clara y una rendición de cuentas amplia, se podrán llevar a cabo todas las funciones y procesos del área y de la organización de manera adecuada, pues se estarán rindiendo cuentas a quien corresponde.

Por lo que será necesario contagiar del buen clima organizacional que se tiene en el área, para que las asociaciones civiles funcionen de una mejor manera, en su beneficio y en el de la Secretaría de Cultura, y esto es obligación tanto del coordinador como de los colaboradores del área.

Si se observa de otra forma, podemos notar que la Secretaría de Cultura le brinda apoyo económico a las asociaciones civiles y estas tienen la obligación de brindar a los ciudadanos cultura; eventos culturales como talleres, cursos, conferencias, entre otros. Podemos observar en el siguiente ejemplo.



Por lo tanto, la justificación de los recursos también debe ser recíproca y se convierte en un ciclo, pues la Secretaría de Cultura debe rendirle cuentas a la ciudadanía, y entonces, las Asociaciones Civiles que son apoyadas económicamente deben dar cuentas a la organización para que esta pueda entregar cuentas a la ciudadanía y poder cubrir sus necesidades culturales en todos los ciudadanos sin importar sexo o edad.

Este es uno de los motivos por los que se debe hacer la comprobación de que los recursos realmente son utilizados para fines acordados en cada uno de los contratos que se les otorga al iniciar el año, según envíen su proyecto y cumpla con los requisitos y características para ser aprobados.

Si se cumplen con los elementos mencionados, se tendrá un buen clima organizacional, dentro y fuera del área, es decir, con los responsables de cada una de las Asociaciones, se obtendrá de esto, una comunicación asertiva, que es un elemento que en ocasiones afecta a toda organización. Se logrará transparencia en los procesos para que cada empleado la emplee, todos los días, y sobre todo, una rendición de cuentas efectiva en el presupuesto otorgado año con año, que finalmente es para cubrir las necesidades culturales de los ciudadanos, y que tienen el derecho de obtener sin ningún costo.

Entonces, si cada quien hace lo que le corresponde, es decir, el gobierno otorga recursos y ayuda económica a las Asociaciones Civiles para sus proyectos y les brinda todo el apoyo, estas podrán beneficiar a la ciudadanía con cultura, la cual en todos los países debería ser gratuita.

Cuántas veces muchos mexicanos no acudimos a eventos culturales por falta de dinero, esto no debería pasar si el gobierno provee de recursos necesarios para los ciudadanos de todas las edades, de cualquier género, y de cualquier tipo de clase social.

Conclusiones

Como resultado de la investigación del presente documento, es posible concluir sobre los temas expuestos, que en una organización debe existir un clima organizacional adecuado, un ambiente laboral apropiado para todos los empleados, porque somos seres humanos y todos guardamos problemas externos a la empresa, sin embargo, si el ambiente es bueno, podemos trabajar de una forma eficaz. Debe existir comunicación asertiva en todos los colaboradores dentro de la organización sin importar su giro, la comunicación es esencial en todo tipo de relación, y sobre todo en relaciones laborales.

Para que los procesos dentro de la organización o del área que nos compete se lleven a cabo de una manera correcta, debe existir transparencia y una rendición de cuentas eficaz por parte de cada responsable y sus subordinados, para que las funciones se efectúen de una forma clara y se pueda dar cuentas o justificación de los hechos.

En el caso de la Secretaría de Cultura, en el área descrita en este documento, la Coordinación Interinstitucional-Enlace Administrativo, se debe tener transparencia en demasía y una rendición de cuentas abundante, pues se maneja el presupuesto que es otorgado a las Asociaciones Civiles, por lo tanto se debe ser cuidadoso en los movimientos, porque aunque no se tenga físico, se debe llevar un control del manejo de los recursos económicos y se debe justificar cada movimiento.

En el área, como se menciona con anterioridad; surgen problemáticas, como en todas las organizaciones, sin embargo, hay que saber mirar desde una perspectiva que nos permita entender cuál es el origen del problema o problemas, para poder descifrar cuáles son los elementos que se deben reforzar en el área, en cuanto a los procesos, al personal, y en general, y de esta forma poder ser capaces de resolver el dilema desde la raíz y poder encontrar una mejora constante.

Si cada quien hace lo que le corresponde, dentro de una organización, éstas puede trabajar de una forma efectiva beneficiando a todos los colaboradores de la misma.

En una organización deben coexistir diferentes elementos y deben trabajar en conjunto para que ésta cumpla con su visión anteriormente planeada y su misión, así como sus principales objetivos. Al final los que hacen a una organización son sus empleados y colaboradores, por lo tanto ellos hacen el trabajo más grande para que ésta cumpla con su objetivo.

Para que el personal de una organización pueda cumplir con sus funciones dentro de la organización, ésta debe proveer de recursos materiales, monetarios y también humanos, pues estos elementos se deben gestionar y organizar de manera adecuada y se deben colocar en el lugar que corresponde.

No está de más que en una organización existan valores, para hacer del trabajo un mejor lugar para trabajar, y que de esta forma más personas quieran ser parte de la organización, contribuyendo a la sociedad.

Por lo general, en las instituciones gubernamentales, y por lo que se puede observar por medio de la experiencia, en estas es muy poco común que se practiquen los valores, pues no existe como tal un código, sin embargo, se puede trabajar por medio de los líderes de cada área.

En las organizaciones privadas, sucede algo distinto, aunque no en todas; la mayoría, manejan un código de ética, tienen bien trazados sus valores los cuales buscan transmitir a sus empleados, para hacer cada día un mejor lugar de trabajo, y que sus empleados se sientan cómodos, seguros y con confianza, y puedan contagiar a los que se van incorporando a la organización.

Referencias Bibliográficas

- Bolaños, Jimmy G. (2010). *Bases conceptuales de la rendición de cuentas y el rol de las entidades de fiscalización superior*. Costa Rica: Revista Nacional de Administración.
- Cejudo, M. (2009). *La construcción de un nuevo régimen de la rendición de cuentas en las entidades federativas*. México, D.F.: Serie: Cultura de la Rendición de Cuentas.
- Daniel Fiallo Moncayo, Pedro Alvarado Andino y Lanny Sofía Soto Medina (2015): “*El clima organizacional dentro de un empresa*”, Revista Contribuciones a la Economía (septiembre 2015). En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>.
- Lopez, Sergio. (1999). *La rendición de cuentas en México: perspectivas y retos*. Ciudad de México: Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Méndez, Carlos E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Naranjo, María Luisa. (30 de abril 2018). *Relaciones Interpersonales Adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas*. INIE, 8, pp. 1-27.
- Ramos, Diana C. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Colombia: UNAD.
- Sánchez, M. (2015). *Los tres pilares de la rendición de cuentas*. Julio 2018, de eumed.net
- Schedler, A. (1999). *¿Qué es la rendición de cuentas?*. América del norte: Editorial del IFAI.
- SECULT. (2015). *Manual Administrativo*. Secretaría de Cultura CDMX, 18, 589. 16 de mayo 2017, De Secretaría de Cultura de la CDMX Base de datos.
- Suárez, Osvaldo. (2014). *Hablemos de Transparencia*. 25 de septiembre de 2014, de Blog Sitio web: <http://hablemosdetransparencia.blogspot.mx/2014/09/algunos-apuntes-sobre-el-concepto-de.html>
- Ugalde, L. (2002) *Rendición de cuentas y democracia: el caso de México*. México: Instituto Federal Electoral.

- Vázquez, Eduardo M. (16 de octubre 2014). *Administración Pública del Distrito Federal. Gaceta Oficial Distrito Federal, Décima Séptima Época*, 72 p.p. 16 de mayo 2017, De Secretaría de Cultura de la CDMX Base de datos.
- Vergara, R. (2016). *La transparencia como problema*. México, D.F.: Instituto Federal de Acceso.

Referencias Digitales

- <http://www.cultura.cdmx.gob.mx/>
- <https://www.gob.mx/sep>
- <https://www.upn.mx/>