

César Augusto  
Herrera Sánchez

Diseño e Implementación de estrategias para la Dirección y Gestión  
Cultural del Grupo de Danza Folklórica de adultos mayores

2023



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Artes

Diseño e Implementación de estrategias para la Dirección  
y Gestión Cultural del Grupo de Danza Folklórica de  
adultos mayores "Mexiqro", de Querétaro

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales

Presenta

César Augusto Herrera Sánchez

Dirigido por:  
Mtro. Pablo Alejandro Cabral

Santiago de Querétaro, Qro., a 21 marzo de 2023.

La presente obra está bajo la licencia:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

### Usted es libre de:

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



**SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

### Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Bellas Artes

Maestría Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales

Diseño e Implementación de estrategias para la Dirección y Gestión Cultural del Grupo de Danza Folklórica de adultos mayores "Mexiqro", de Querétaro

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales

Presenta:

César Augusto Herrera Sánchez

Dirigido por:

Mtro. Pablo Alejandro Cabral

Mtro. Pablo Alejandro Cabral

Presidente

Dra. Pamela Soledad Jiménez Draguicevic

Secretario

Dra. Elvira Silvia Pantoja Ruiz

Vocal

Dra. Ana Lucía Recaman Mejía

Suplente

Dra. Mónica María Muñoz Cornejo

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de aprobación por el Consejo Universitario (mes y año)

México

## Resumen

Este trabajo de investigación, se desarrolló a partir de la necesidad detectada de diseñar la estructura organizacional y un plan estratégico de dirección y gestión administrativa para el Grupo de Danza Folklórica Mexiqro. Esta agrupación surgió como parte de una necesidad social de un grupo vulnerable de adultos mayores de la Delegación Carrillo Puerto del Municipio de Querétaro. A través de la danza folklórica se atienden necesidades de motricidad, relaciones sociales y estabilidad emocional. Se estableció como objetivo general de este trabajo el Diseñar e implementar la estructura organizacional y el plan estratégico de Dirección y Gestión Cultural, que permitan fortalecer y desarrollar la labor comunitaria del grupo “Mexiqro”. Una vez fijado el objetivo general, se determinaron 3 objetivos particulares, donde para dar cumplimiento a estos objetivos, se realizó un trabajo de investigación a partir de la observación y entrevistas a los participantes de esta, obteniendo como resultado el diseño de la estructura organizacional para la institución, así como la figura jurídica bajo la cual se trabajará siendo la Asociación Civil, el régimen idóneo para alcanzar el fin deseado, de igual forma se trabajaron las siguientes estrategias del plan de dirección y gestión administrativa, se rediseñó la imagen corporativa y abriendo el manejo de redes sociales. Se logró la participación ante diferentes eventos, obteniendo con ellos recursos para las operaciones de la organización. Los objetivos se han cumplido parcialmente, puesto que la implementación conlleva un trabajo arduo y se deben contar con recursos sobre los que se están trabajando para lograr en su totalidad la implementación del trabajo desarrollado en esta tesis, pudiendo concluir con esto que la viabilidad de este trabajo es acertada a las necesidades de la organización y con trabajo constante, se logrará en totalidad la eficiencia en las operaciones del Grupo de Danza Mexiqro.

### Palabras Clave

Danza Folklórica, Adultos mayores, Dirección, Gestión, Asociación no lucrativa

## Abstract

## Dedicatoria

Agradezco a Jehová, por cada una de sus bendiciones, por permitirme materializar otro anhelo de mi corazón que no podía quedarse en un solo deseo, a mis hijos Juan Esteban y Andrés Felipe, a mis hermanos, familia y amigos gracias por su voz de aliento en momentos difíciles. A mis padres que, físicamente ya no están entre nosotros, pero que con su amor y educación ayudaron a lo largo del tiempo materializar y formar este hombre para la sociedad, Elizabeth Sánchez y Saúl Herrera estarán siempre en mi mente y como decía mi madre “el mejor ejemplo de la vida siempre se lo debemos a Jehová y Él escucha y concede momentos y cosas en la vida, no lo olvides”, solo pido al creador volverlos a ver en una esperanza divina.

Este logro también se lo dedico a la mujer que, a pesar de las circunstancias, de una u otra manera estuvo hay en momentos de mi vida, gracias infinitas Katico.

A mi familia en México, gracias por su amor y cariño, por hacerme sentir uno más en cada una de sus hogares: a Carlos Arvizu, Gustavo Bernal, Artemisa Velasco y a los integrantes del grupo de danzas Mexiqro, mi admiración, respeto y gratitud por permitirme estar en sus vidas.

Recojo los frutos de la disciplina y constancia de varios años dedicados al arte y la cultura que me permitirán seguir sirviendo a la sociedad.

## Agradecimientos

Agradezco incansablemente a la Universidad Autónoma de Querétaro, por la oportunidad de pertenecer a esta gran institución, a mis docentes y colegas mi respeto y admiración por desarrollar en cada uno de nosotros habilidades y cualidades que contribuirán, a futuro, al bienestar de mi familia y, lo más importante, al beneficio de nuestra sociedad y al sector cultura. Llevaré con honor el título de magister de la Facultad de Artes dando a conocer tan importante experiencia de vida. Mil gracias por todo.

## Índice

Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos.....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras .....	x
Introducción.....	xii
Planteamiento del problema .....	xii
Preguntas de investigación.....	xvi
Pregunta General .....	xv
Preguntas particulares .....	xvi
Objetivos general y particulares.....	xvi
Objetivo General .....	xvi
Objetivos particulares .....	xvi
Justificación .....	xvi
Capítulo I. Fundamentación teórico – conceptual .....	23
Antecedentes.....	23
Marco Teórico – Conceptual.....	25
1.1. La danza .....	25
1.1.1. Conceptualización de la danza .....	25
1.1.2. Elementos de la danza .....	26
1.1.3. Clasificación de la danza.....	27
1.1.4. Danza folklórica .....	28
1.2. Grupos Comunitarios .....	30
1.3. Adulto mayor .....	31
1.4. Tercer sector social y las organizaciones no gubernamentales .....	33

1.4.1.	Sectores sociales, el tercer sector y las ONG .....	33
1.4.2.	Figuras Jurídicas de las ONG's en México .....	35
1.4.3.	Regulación jurídica de las ONG's en México .....	35
1.7.1.	Fundamento para la Constitución de una Asociación Civil .....	38
1.7.2.	Celebración del Contrato de la Asociación Civil.....	43
1.7.3.	Desarrollo organizacional.....	44
1.7.1.	Objetivos del Desarrollo Organizacional .....	44
1.7.2.	Importancia del Desarrollo Organizacional.....	44
1.7.3.	Etapas de Desarrollo Organizacional de una empresa.....	45
1.8.	Diagnóstico Organizacional.....	47
1.9.	Estructura Organizacional .....	49
1.9.1	Tipos de estructura organizacional .....	50
1.10.	Gestión Cultural .....	54
1.11.	Dirección estratégica de las organizaciones .....	56
1.12.	Imagen corporativa .....	58
1.13.	Análisis mercadológico .....	60
1.14.	Presupuesto de financiamiento .....	61
Capítulo II.	Estructura organizacional.....	64
2.1.	Introducción a la estructura organizacional .....	64
2.2.	Constitución de la Asociación Civil.....	64
2.3.	Análisis Estructura organizacional.....	67
2.4.	Formulación de Estructura organizacional .....	69
2.4.1	Organigrama.....	70
2.4.2	Descripción de puestos .....	70
Capitulo III.	Diseño de las estrategias de dirección y gestión .....	78
3.1.	Introducción a la dirección y gestión .....	78
3.2.	Análisis para la formulación de estrategias .....	79
3.3.	Diseño de estrategias.....	82

Capítulo IV. Presupuesto de operación .....	88
4.1 Introducción al presupuesto de operación.....	88
4.2 Fuentes de financiamiento .....	88
4.3 Presupuesto de operación .....	89
4.4 Análisis del presupuesto .....	91
Materiales y métodos .....	97
Resultados .....	100
Discusión.....	117
Conclusiones.....	120
Referencias .....	123
Anexos .....	126
Anexo 1. Evidencia de los reconocimientos obtenidos por el Grupo de Danza Folklórica Mexiqro.....	126
Anexo 2. Evidencia fotográfica de las actividades realizadas.....	130

## Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de puesto de Presidente.....	70
Tabla 2 Descripción de puesto de Director de Gestión y P. Artísticos y Culturales.....	71
Tabla 3 Descripción de puesto de Director y Gestor de Imagen Corporativa.....	72
Tabla 4 Descripción de puesto de Director Artístico y Formación.....	73
Tabla 5 Descripción de puesto de Director y Gestor de Recursos.....	74
Tabla 6 Asistente de Diseño y Publicidad.....	75
Tabla 7 Descripción de puesto de Instructor de Danza.....	76
Tabla 8 Casas de la Cultura de los Municipios .....	83
Tabla 9 Análisis de inversión inicial y gastos operativos mensuales.....	91
Tabla 10 Análisis de inversión en mobiliario y equipo.....	91
Tabla 11 Presupuesto operativo primer trimestre.....	93
Tabla 12 Ingresos mensuales presupuestados.....	95
Tabla 13 Análisis FODA.....	108
Tabla 14 Eventos en los que ha participado el Grupo de Danza Folclórica .....	114

## Índice de figuras

Figura 1. Distribución porcentual de la población de 60 años y más por sexo según grupos de edad 2020, autoría propia 2022. ....	xix
Figura 2 Porcentaje de la población de 60 años y más por entidad con respecto a su población total, Autoría propia, 2022.....	xx
Figura 3. Población de 60 y más años que dedica tiempo a actividades de convivencia y entretenimiento, autoría propia 2022.....	xxii
Figura 4. Organigrama de Grupo de Danza Folklórica Mexiqro A.C., autoría propia, 2022. ....	70
Figura 5. Análisis de inversión inicial, autoría propia, 2022.....	92
Figura 6. Análisis de los gastos operativos mensuales, autoría propia, 2022. ....	93
Figura 7. Presupuesto operativo del primer trimestre, autoría propia, 2022.....	94
Figura 8. Análisis de los ingresos mensuales, autoría propia, 2022.....	96
Figura 9. Pregunta 1 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	102
Figura 10. Pregunta 2 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	103
Figura 11. Pregunta 3 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	103
Figura 12. Pregunta 4 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	104
Figura 13. Pregunta 5 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	105
Figura 14. Pregunta 6 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	105
Figura 15. Pregunta 7 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	106
Figura 16. Pregunta 8 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	107
Figura 17. Pregunta 9 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022. ....	107
Figura 18. Logotipo Grupo de Danza Folklórica Mexiqro, Autoría propia, 2022.....	110
Figura 19. Símbolos e íconos de la imagen corporativa, autoría propia, 2022.....	111
Figura 20. Aplicaciones de la imagen corporativa, autoría propia, 2022. ....	111
Figura 21. Banderines imagen corporativa, autoría propia, 2022.....	112
Figura 22. Hoja membretada, autoría propia, 2022.....	112
Figura 23. Hoja de registro, autoría propia, 2022. ....	113
Figura 24. Página de Facebook, autoría propia, 2022. ....	113
Figura 25. Análisis de la inversión inicial, autoría propia, 2023.....	115
Figura 26. Presupuesto operativo del primer trimestre, autoría propia, 2023.....	115

Figura 27. Ingresos mensuales, autoría propia, 2023. ....	116
Figura 28. Reconocimientos y Constancias, Mexiqro, 2021 .....	126
Figura 29. Constancia de participación Expo México Baila 2021, Mexiqro, 2021 .....	126
Figura 30. . Reconocimiento Festival Internacional de Danza COBAEM 2021, Mexiqro, 2021 .....	127
Figura 31. Certificado 2do Festival Internacional de Danza y Música Arte sin Fronteras, Mexiqro, 2021 .....	127
Figura 32. Festival Internacional del Folklore 2021, Mexiqro, 2021 .....	128
Figura 33. Certificado Festival Internacional de Danza Semillas del Folcore, Mexiqro, 2021 .....	128
Figura 34. Agradecimiento Fundación Internacional María Luisa de Moreno A.C., Mexiqro, 2019. ....	129
Figura 35. Reconocimiento Expo Cala, Mexiqro, 2019 .....	129
Figura 36. Casa del abuelo 1 de octubre de 2022, Mexiqro, 2022. ....	130
Figura 37. Fundación María Piracative y DIF Corregidora 1 de octubre 2022, Mexiqro, 2022. ....	130
Figura 38. Día internacional de la danza 29 de abril de 2022, Mexiqro, 2022. ....	131
Figura 39. Día internacional de la danza 29 de abril de 2022, Mexiqro, 2022. ....	131
Figura 40. Día internacional de la danza 29 de abril de 2022, Mexiqro, 2022. ....	132
Figura 41. Día internacional de la danza 29 de abril de 2022, Mexiqro, 2022. ....	132
Figura 42. Institución 20 de marzo, 14 de diciembre de 2022, Mexiqro, 2022. ....	133
Figura 43. DIF Municipio de Querétaro, 15 de septiembre de 2022, Mexiqro, 2022. ...	133
Figura 44. Posada navideña 17 de diciembre de 2022, Mexiqro, 2022. ....	134
Figura 45. Intercambio cultural con Colombia, Mexiqro, 2022. ....	134
Figura 46. Trae tu arte a tu delegación 24 de julio de 2022, Mexiqro, 2022. ....	135
Figura 47. Pastoral en la cañada, Mexiqro, 2022. ....	135

## Introducción

### Planteamiento del problema

El desarrollo social de un país, se mide a partir de la calidad de vida de la población, es por ello que toda organización social, crea políticas de trabajo acorde a las mismas. En México, específicamente en la Ciudad de Querétaro, se tiene una necesidad tangible, la cual debe ser abordada, esto se refiere a la calidad de vida del adulto mayor, el cual está considerado como población vulnerable, pese a las actividades sociales que encabeza el Gobierno Municipal, Estatal y Federal, se siguen teniendo carencias en este grupo social, es por ello que surgen organizaciones sin fines de lucro, las cuales procuran subsanar las carencias con las que se topan diversas personas por sus condiciones.

A lo largo de los años, la sociedad ha despertado un interés por participar en movimientos, agremiaciones, asociaciones y fundaciones que atiendan las diferentes necesidades sociales, artísticas y culturales. Sin embargo, la falta de servicios de atención cultural y de gestión social por parte del Estado, son algunas de las manifestaciones típicas que experimenta la sociedad. Es en este sentido, la vulnerabilidad de las y los adultos mayores no queda al margen de esta ausencia del gobierno por lo que se hace necesario generar espacios, para este sector de la población, que propicien un entorno social y de esparcimiento necesarios para la integridad comunitaria.

Sobre el término Cultura y Desarrollo, en la revista Cultura y Desarrollo Sostenible, se señala lo siguiente:

Cultura y Desarrollo son dos términos que, a lo largo de los años, han adquirido diferentes significaciones y que, hoy en día, tienen un papel preponderante en las agendas políticas de los Estados y en programas de los organismos internacionales como UNESCO, BID, Banco Mundial, etc. No es casual que en diferentes congresos de cultura tengan como ejes estructurantes las relaciones necesarias que deben establecerse entre desarrollo humano y el rol que el Estado y los demás agentes promotores y gestores culturales, fuera del ámbito gubernamental) deben

jugar en dicho proceso. Sin embargo, llegar a esta instancia implicó no solo arduas discusiones, sino, principalmente, años de historia y cambios de paradigmas. (Gallegos, 2016, pág. 112)

Como parte de las organizaciones sociales, surge el Grupo de Danza Folklórica Mexiqro A.C., el cual es sujeto de este trabajo de investigación denominado Diseño e Implementación de estrategias para la Dirección y Gestión Cultural del Grupo de Danza Folklórica de adultos mayores “Mexiqro”, de Querétaro, donde se desarrollará la estructura legal y social requerida para que logre los objetivos para los que fue creada.

El Grupo Mexiqro, al tener por objeto el ser una entidad legal sin fines de lucro y con la capacidad de recibir donativos con el fin de costear las operaciones, así como captar recursos para beneficiar a las y los adultos mayores, conlleva que se analicen las opciones de constitución legal y el proceso ante Hacienda para lograr acreditar a dicha organización como donataria autorizada. Una vez establecida la situación legal, se desarrolló la estructura organizacional, el plan estratégico de gestión administrativa y el plan de financiamiento de la organización.

Es, a partir de la estructura planteada, que se desarrolló el presente trabajo de investigación para alcanzar, de forma certera, el objeto del Grupo de Danza Folklórica Mexiqro.

Al respecto, el grupo de danza folklórica de adultos mayores “Mexiqro”, de la delegación Carrillo Puerto, del municipio de Querétaro, desde hace 10 años viene desarrollando un trabajo comunitario, social y cultural promoviendo la igualdad de condiciones sociales y culturales del adulto mayor.

En el libro Industrias Culturales, creatividad y desarrollo, enfatiza el crecimiento del agrupamiento de la población en asociaciones y su importancia:

Las organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas han constatado la importancia de la cultura en la economía y el desarrollo. Las ONG's y los movimientos sociales contemplan estrategias específicas de comunicación y cultura y algunas promueven proyectos de generación de empleo cultural, de

defensa de los derechos culturales o de expresión de las identidades culturales de grupos étnicos, de comunidades indígenas o de sectores sociales vulnerables (Rey, 2009, pág. 41)

Bajo la dirección de la maestra Artemisa Velazco, procuran favorecen en sus integrantes la actividad física, motriz, y emocional por medio de la danza folklórica y actividades de convivio, que buscan un desarrollo social y humano como complemento a su vida diaria.

No obstante, “Mexiqro” presentaba una serie de problemáticas en cuanto a espacios de trabajo, interacción comunitaria, dirección administrativa y gestión de recursos que no permitían el desarrollo de esta agrupación comunitaria, generando la imposibilidad de cubrir la demanda de la comunidad de adultos mayores. Por eso se hizo transcendental realizar la Implementación de estrategias de Dirección y Gestión Cultural en el Grupo de Danza Folklórica de adultos mayores “Mexiqro”, de la delegación Carrillo Puerto, del Municipio de Querétaro, para desarrollar una metodología conveniente que pueda encontrar la solución a los problemas y necesidades que enfrenta este grupo comunitario.

En el caso de dirección e implementación de instrumentos administrativos, se busca que permitan dirigir, controlar y dar seguimiento a las tareas; también, la consolidación de un ente civil sin ánimo de lucro que pueda cubrir sus necesidades básicas de espacios, convenios interinstitucionales que les beneficie, así como la implementación de programas necesarios para las actividades enfocadas en la danza y de gestión cultural a corto, mediano y largo plazo.

Para esta organización comunitaria se hizo indispensable buscar las estrategias que le permitieran generar un espacio de participación integral, social, comunitario y de respeto con este grupo poblacional de las y los adultos mayores que sea digno y sostenible en el tiempo.

Este trabajo de investigación, el cual tuvo como finalidad el proporcionar la estructura de trabajo al Grupo de Danza Mexiqro, cubrió los aspectos de forma, organización y finanzas, es por ello que el contenido capitular es el siguiente:

En el primer capítulo, se establecen los requisitos de constitución legal de la organización, donde se realiza el diseño estructural y organizacional de la institución, con la finalidad de definir la representación legal, participación en puestos administrativos y operativos, así como la definición de las funciones, responsabilidades y línea de mando.

El segundo capítulo desarrolla el plan estratégico de gestión, el cual se enfoca en la división de puestos con base en las funciones establecidas. Este tipo de estrategias, tienen como objetivo, el posicionamiento de la imagen corporativa para la proximidad a la obtención de los recursos financieros para la correcta operación de la organización, con proyección a crecimiento a corto y largo plazo.

Una vez establecida la estructura legal y administrativa, así como el diseño de las estrategias de gestión administrativa, se establece el presupuesto financiero de la organización, con la finalidad de crear un panorama certero para la toma de decisiones, permitiendo, con este presupuesto, realizar la captación de los recursos de financiamiento para las operaciones de la organización.

Las necesidades organizacionales del grupo de Danza Folklórica para adultos mayores Mexiqro, fue el objeto del presente trabajo, donde se establecieron las condiciones idóneas que permitieron que el grupo logre una operatividad eficiente, la cual abonó a la expansión de las actividades y benefició al grupo social al que se encuentra enfocado.

## Preguntas de investigación

### Pregunta General

¿Qué estrategias de Dirección y Gestión, pueden mejorar la operatividad, el fortalecimiento y desarrollo de “Mexiqro”, grupo comunitario de Danza Folklórica, de la delegación Carrillo Puerto, del Municipio de Querétaro, Qro 2022?

## Preguntas particulares

- ¿Cuál es la estructura organizacional, que requiere el grupo comunitario de danza Mexiqro, para su correcta operación?
- ¿Qué plan estratégico de dirección permitirá la eficiente coordinación de las operaciones del grupo de danzas “Mexiqro”?
- ¿Cuál es el costo operativo del proyecto y cómo se obtendrán dichos recursos?

## Objetivos general y particulares

### Objetivo General

Diseñar e implementar estrategias de Dirección y Gestión, que permitan fortalecer y desarrollar la labor comunitaria del grupo de Danza Folklórica para adultos mayores “Mexiqro”, de la delegación Carrillo Puerto, del Municipio de Querétaro, Qro 2022.

### Objetivos particulares

- Establecer la estructura organizacional adecuada a las necesidades del grupo comunitario de danza Mexiqro, la cual permitirá la optimización de la operatividad del grupo.
- Desarrollar el plan estratégico de dirección y gestión cultural, que favorezcan el desarrollo de actividades del grupo comunitario de danza “Mexiqro”.
- Realizar el diseño del presupuesto operativo del Grupo de Danza Mexiqro, para gestionar el financiamiento necesario para el alcance del objetivo general.

## Justificación

Las actividades sociales y culturales, forman parte de nuestra sociedad, teniendo por finalidad el apoyar a la población proporcionando distractores del estrés diario, así como el esparcimiento y la recreación, pero a su vez, este tipo de actividades, se han enfocado en beneficiar a grupos vulnerables sociales, como son niños, adultos mayores, personas con alguna discapacidad, entre otros.

Es por ello que este proyecto, tuvo como finalidad contribuir al fortalecimiento del grupo de danzas “Mexiqro”, a través de la planeación e implementación de estrategias que puedan beneficiar y desarrollar el crecimiento en pro del grupo comunitario y puedan tener continuidad de las actividades artísticas y culturales. Por tal motivo, se buscó potenciar las estrategias que permitan la dirección estratégica y la gestión cultural, para lograr la constitución como persona moral, generar espacios de participación en actividades socioculturales en defensa de la cultura, en busca de que ellos sean los protagonistas de su propio desarrollo.

Como resultado del proyecto, se pretendió cubrir las necesidades que tiene esta comunidad y sensibilizar a los actores culturales públicos y privados, para seguir trabajando en el fortalecimiento de esta colectividad, encontrando nuevas perspectivas y espacios de recreación y sano esparcimiento, y un mayor acceso a la vida sociocultural que favorezca de manera sistemática una mejoría de su calidad de vida de la población adulta mayor.

Para abordar e implementar estrategias de gestión cultural de cara a la realización de proyectos artísticos y culturales, es necesario plantear un diagnóstico de los diferentes actores del municipio en la parte pública y privada y los diferentes escenarios que trabajan implícitamente y en el diario actuar de la gestión de las personas que participan en estos espacios comunitarios y sociales. Esto permitió ampliar al presente investigador un concepto más propio del trabajo y mejorar el impacto de nuestra acción y trabajo a desarrollar.

Otro aspecto a seguir, es la vulnerabilidad de este sector de la población adulta mayor donde cada vez se enfrenta a menos espacios de atención en salud, espacios de esparcimiento deportivos y culturales. En una encuesta rápida realizada a veinticinco adultos mayores en la ciudad de Querétaro, se afirma que:

Once adultos mayores declararon necesitar algún tipo de apoyo para ponerse de pie y desplazarse, diez declararon tener dificultad para realizar actividades básicas de la vida diaria, tres tienen dificultad para realizar actividades instrumentales de la vida diaria, once afirmaron tener deterioro auditivo y diciente de los veinticinco entrevistados. (Collazo, 2020, pág. 34)

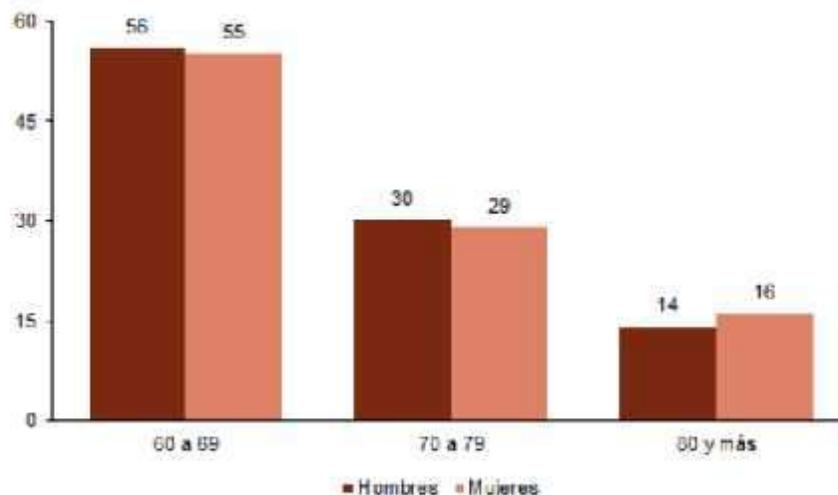
Dentro de las posibilidades planteadas para este trabajo, hay una reflexión en el ámbito de la gestión cultural que será una herramienta desde el paradigma de lo transdisciplinario que hace que esté en constante movimiento:

Se coloca al investigador en un proceso de exploración donde las disciplinas se cruzan y se desplazan en una dialéctica constante, trascendiendo las rigideces de los saberes disciplinares. Lo obliga a entrar en un camino metodológico de la observación no condicionada, de observar qué sucede sin esperar que algo suceda. (Cabral, 2021, pág. 12)

Por lo que esta investigación permitió que se abordaran varias disciplinas tanto del ámbito empresarial, como social, permitiendo el crecimiento del grupo Mexiqro. De igual modo, se pretende ser una referencia para otros grupos culturales dirigidos a grupos sociales vulnerables.

Dentro de las estadísticas que muestra el INEGI, podemos encontrar que, en 2020, residían en México 15.1 millones de personas de 60 años o más, población conocida como adulto mayor, esta cifra representa el 12% de la población total, teniendo que de esta cantidad, el 20% no cuentan con alguna afiliación a instituciones de salud, lo que lo lleva a carecer de este servicio básico. De igual forma, se identifica que la población adulta mayor, ha tenido un incremento del 6% en el año 1990 al 12% para el 2020, lo que representa que cada vez contamos con un número mayor de personas que llegan a la senectud y por lo tanto las necesidades se ven incrementadas. (INEGI, 2021)

### Distribución porcentual de la población de 60 años y más por sexo según grupos de edad 2020



Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020. Consulta interactiva de datos. Cuestionario Básico. SNIEG. Información de Interés Nacional.

Figura 1. Distribución porcentual de la población de 60 años y más por sexo según grupos de edad 2020, autoría propia 2022.

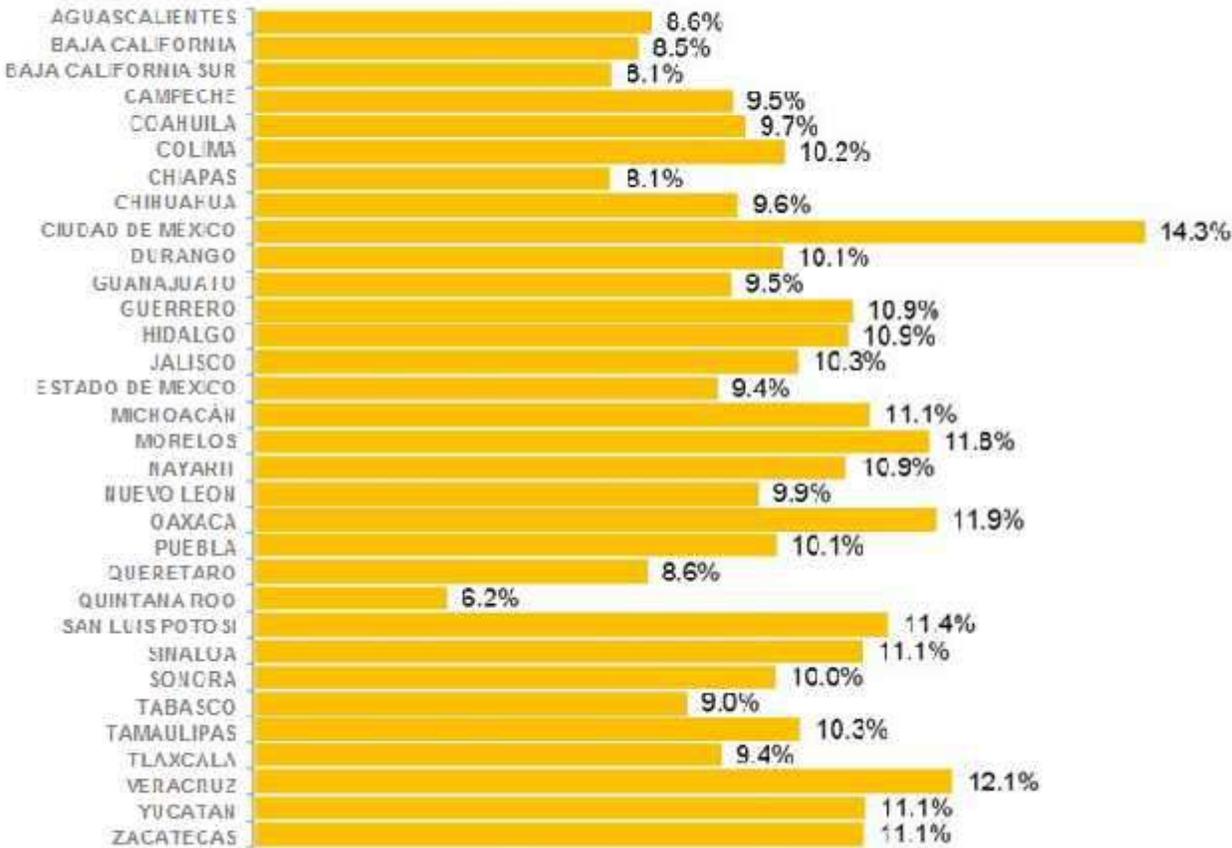
El sistema de salud en México, carece de capacidad para brindar servicios a la población; a su vez, se considera que las y los adultos mayores son la parte de la población que demanda más servicios, principalmente por el padecimiento de enfermedades crónicas, aunado al abandono por parte de familiares y, con ello, el desarrollo de afectaciones mentales y físicas como son la depresión y disminución en la movilidad.

Es por lo antes señalado, que las organizaciones gubernamentales, diseñan programas para atacar la problemática de los grupos vulnerables, específicamente enfocados en adultos mayores, cuentan con actividades enfocadas en salud, convivencia, alimentación, atención psicológica, motricidad, apoyos económicos, entre otros. Pero, pese a este esfuerzo, dichos programas no cubren las carencias de dicho grupo vulnerable, por lo que la sociedad, a partir de organizaciones de asistencia social, genera actividades de apoyo para proporcionar herramientas que les permitan envejecer con dignidad.

Específicamente en el Estado de Querétaro, se cuenta con una población aproximada de 136,381 adultos mayores, cifra que representa el 7.5% del total de habitantes, siendo el 45.8% hombres y el 54.2% mujeres, concentrando la mayor

cantidad de adultos mayores los municipios de Querétaro con 58,529, San Juan del Rio con 16,862, Corregidora con 9,604 y Amealco de Bonfil con 5,426 adultos mayores. Con estos datos, y la proyección del crecimiento poblacional, se tiene un estimado de que para el 2040, se contará con un 16.7% de habitantes con 60 años o más, por lo que este crecimiento representa un incremento en la demanda de las necesidades de dicha población (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, 2021).

**PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN DE 60 AÑOS Y MÁS POR ENTIDAD CON RESPECTO A SU POBLACIÓN TOTAL**



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta intercensal 2015

Figura 2 Porcentaje de la población de 60 años y más por entidad con respecto a su población total, Autoría propia, 2022.

Son diversos los factores que influyen en el crecimiento de la población de 60 años o más, como son el incremento en la esperanza de vida, la disminución en la mortalidad infantil, los avances médicos y la disminución de la tasa de fecundidad.

El envejecimiento es un proceso natural, gradual, continuo e irreversible, que generan cambios a varios niveles del ser humano, como son el biológico, psicológico y

social. Según la página de la Procuraduría Federal del Consumidor, según la Organización Mundial de la Salud, la proporción de la población mundial mayor de 60 años se duplicará entre el año 2000 y 2050, pasando del 11% al 22%, por lo que la importancia de realizar actividades en esta etapa es fundamental, donde no debe ser la edad avanzada un factor limitante (PROFECO, 2016).

El desarrollo de actividades recreativas, en las y los adultos mayores, trae varios beneficios para la salud, como son disminución de los sentimientos de soledad, lo que a su vez incrementa la creatividad y el estado de ánimo se ve favorecido, actuando como un motivador para mejorar la autoestima. Este tipo de actividades, permiten que exista un incremento en las relaciones interpersonales, lo que beneficia a largo plazo de forma psicológica y social, de igual forma reactiva a los y las adultos mayores, trayendo beneficios en la salud física y mental, así como en el aspecto motriz, facilitando la movilidad. (Gobierno de México, 2022)

Por lo que las actividades de recreación que se recomiendan son las siguientes:

1. Actividades artísticas, culturales, deportivas y pedagógicas: son actividades que se enfocan en el mantenimiento, desarrollo y recuperación de diversas habilidades, favoreciendo, de igual forma, en las relaciones interpersonales y la integración social, las cuales repercuten directamente en la salud física y mental.
2. Actividades ambientales: fomenta el desarrollo y concientización de una cultura sostenible.
3. Actividades comunitarias: se enfoca en la creación y fortalecimiento de las redes de apoyo.
4. Actividades terapéuticas: se enfocan en solucionar problemas funcionales ya sean físicos o psicológicos.
5. Actividades de destreza: el trabajo de los juegos de mesa, mejoran la agilidad mental, estimulando la percepción sensorial, la comunicación y entornos de aprendizaje.

POBLACIÓN DE 60 Y MÁS AÑOS QUE DEDICA TIEMPO A  
ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA Y ENTRETENIMIENTO  
(Porcentaje con respecto a la población total de 60 años y más por sexo)

Actividad	Mujer	Hombre	Total
Convivencia familiar y social	86.9%	78.5%	83.1%
Asistencia a eventos culturales, deportivos y de entretenimiento	6.9%	10.0%	8.3%
Participación en juegos y aficiones	6.1%	7.5%	6.7%
Deportes y ejercicio físico	20.8%	28.2%	24.1%
<b>Utilización de medios masivos de comunicación</b>	<b>81.6%</b>	<b>89.6%</b>	<b>85.2%</b>

Nota: Se acepta más de una actividad simultáneamente, por lo que los porcentajes no suman 100%.  
Fuente: INEGI, Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) 2014. Tabulados básicos

Figura 3. Población de 60 y más años que dedica tiempo a actividades de convivencia y entretenimiento, autoría propia 2022.

Las actividades físicas, como se puede observar, requieren fortalecerse. Esto, debido a la importancia en la salud, es por ello que se recomiendan las caminatas, baile, yoga, natación, pilates, entre otras que sean de bajo impacto.

Con la información antes planteada, se logra identificar que existe una necesidad creciente de apoyo a las y los adultos mayores como grupo vulnerable, ya que las demandas de dicha población, sobrepasan a las instituciones de naturaleza pública, por lo tanto, es imprescindible que la población en general tome acciones al respecto, es por ello que el fortalecimiento de las actividades que actualmente desarrolla el Grupo de Danza Mexiqro, deben ser trabajadas con la finalidad de generar una estructura firme de trabajo, que permita un crecimiento en los beneficiados con sus programas de trabajo.

## Capítulo I. Fundamentación teórico – conceptual

### Antecedentes

Las necesidades sociales de los grupos vulnerables son cada vez más notorias, es por ello que surgen las asociaciones civiles, y agrupaciones gubernamentales que buscan el beneficiar a estos grupos en su relación con la comunidad, brindando programas alimentarios, de salud, financieros y de esparcimiento. Es en este último punto donde se enfoca el grupo de Danza Folklórica Mexiqro, donde ha acogido a un grupo de adultos mayores para permitirles tener una mejor calidad de vida, con las actividades que realiza en conjunto con la participación de la comunidad.

En relación a la intervención socioeducativa desde una perspectiva comunitaria, nos encontramos con diferentes conceptos: Trabajo Comunitario, Participación Comunitaria, Desarrollo Comunitario, en la publicación La cultura como agente de cambio social en el desarrollo comunitario. Arte, individuo y sociedad, se señala que:

Entendemos por transformación social la eliminación de los mecanismos que provocan marginación y exclusión social de las personas que viven en un territorio, promoviendo la inclusión y el desarrollo individual, grupal y comunitario. Por lo tanto, estamos hablando de dos elementos fundamentales: las personas y el territorio. Un barrio es, además de un espacio geográfico, la suma de personas que viven en él. El DCC reconoce a los miembros de la comunidad la capacidad de ser sujeto y protagonista de las acciones que se van a desarrollar en su espacio, y que comparten el objetivo de mejorar sus condiciones de vida, tanto de forma individual como colectivamente. (González, 2013, pág. 96)

De forma similar, la comunidad reconoce el trabajo que viene desarrollando la agrupación de danzas “Mexiqro”, he interpreta la siguiente afirmación:

Que la animación sociocultural ha estado muy presente en la realidad comunitaria de nuestro país. Primero, como una estrategia de lucha contra los efectos sociales generados por una situación de falta de libertades en comunidades y territorios de

nuestra geografía. Y, segundo, más propiamente, como una herramienta de intervención socioeducativa vehiculada y autorizada por los recién estrenados ayuntamientos democráticos para estimular la dinamización y la creación de tejido social en los barrios. (Úcar, 2002, pág. 1)

Es por esta razón, que el grupo comunitario “Mexiqro” ha estado vinculado en actividades con la comunidad, como una oportunidad educativa, social, de esparcimiento y de sana convivencia que pueda dinamizar su vida diaria y de la comunidad en un entorno que contribuye a la vida diaria. Al respecto, en la publicación Recomendaciones para investigaciones sobre redes de apoyo y calidad de vida: agenda de investigación, métodos e instrumentos para estudios cualitativos y cuantitativos se señala:

La familia constituye la red de mayor significación en el apoyo y la asistencia a las personas de edad avanzada y así lo han demostrado muchos investigadores tanto en situaciones rutinarias como en otras de crisis, desde el punto de vista material e incluso psicológico. La existencia de estas redes afecta a la situación de las personas mayores y se traduce en una importante amortiguación del estrés. Las familias viven un complicado sistema de interacciones, con vínculos complejos y diferentes debido a la intensidad de la relación y a sus importantes efectos. Sus trayectorias de eficiencia dependerán de la historia familiar y de los modelos de vida y culturales existentes. (Palomba, 2003, pág. 65)

La gestión de proyectos artísticos y culturales puede entenderse como un instrumento al servicio de las políticas culturales y a los objetivos de programas especiales, de los cuales se derivan para intervenir en la realidad y dar paso a resultados tangibles. Los proyectos culturales, como medio de acción, se desarrollan desde la complejidad de la acción social y desde la paradoja que presenta la gestión cultural al estar conformada por varias aristas, que buscan entender lo cultural. Hernández en su publicación Métodos y Herramientas de Gestión Cultural, relata que: “Un proyecto nace como una expresión de la voluntad transformadora” (Hernández, 2019). Menciona que los proyectos culturales se revelan como: “Procesos potenciadores para la inclusión de

amplios grupos sociales y transformadores de las estructuras excluyentes, convirtiéndose en procesos virtuosos para la sinergia entre capital económico, social y cultural” (Hernández, 2019).

De forma semejante en la Universidad de Veracruz, bajo la dirección general del área académica de artes, tiene el proyecto: “JazzUV Niños: proyecto musical de integración familiar y comunitaria”, que es una iniciativa de integración familiar y comunitaria además de un proyecto de educación musical que, de acuerdo con las palabras del coordinador, “Se trata de utilizar el jazz como medio de convivencia” (Gallardo, 2015).

Por ello, el propósito de este proyecto es identificar y analizar cuáles son las estrategias de dirección y gestión cultural, buscar sus alcances y limitaciones no solo en el plano operativo, sino también desde la dirección estratégica en organizaciones culturales comunitarias.

## Marco Teórico – Conceptual

Este trabajo de investigación, se fundamenta en las necesidades conceptuales, legales y administrativas para la conformación de una Organización no gubernamental, la cual está sustentada en el planteamiento del problema como una necesidad debido a las características de las actividades y fin del grupo de danza folklórica comunitario Mexiquero. Como se ha mencionado anteriormente, está enfocado en brindar un espacio a las y los adultos mayores -como grupo vulnerable-, con la finalidad de proveerles de herramientas que les permitan tener una vejez de calidad tanto física como psicológica.

### 1.1. La danza

#### 1.1.1. Conceptualización de la danza

La danza es una forma de expresión artística completa donde se integra el espacio y el tiempo en el desarrollo de la misma, el Musicólogo Curt Sachs, la cita como la “madre

de las artes”, en su libro *World history of the dance*, donde señala que la palabra “arte” no logra proyectar el todo de la danza por la mezcla de los elementos que involucra la misma. No solo los seres humanos realizan danzas de diversos tipos, sino que también lo hacen los animales y el universo mismo, es por ello que lo considera una expresión de vida (Sachs, 1933).

La forma de expresión humana, por medio de la danza, surge desde épocas antiguas. En todas las culturas, el ser humano ha utilizado la danza como una herramienta para liberar tensiones emocionales, pero, a su vez, como parte de rituales culturales, mágicos, religiosos o sociales, siendo la danza una forma de comunicación expresiva, el movimiento y la música, con elementos básicos para el desarrollo de la misma, a partir de una forma organizada de movimiento, convirtiendo al cuerpo humano en un instrumento de expresión y comunicación.

#### 1.1.2. Elementos de la danza

Como se ha dicho anteriormente, la danza es una forma de expresión artística, que permite transmitir emociones, la cual se utiliza en diversos momentos por la complejidad de la misma, permitiendo proyectar un mensaje vívido. Es, a partir de ello, que se deben considerar diversos elementos que conforman un todo como expresión.

- a. Instrumentos: los instrumentos de la danza se refieren a las herramientas que se perciben en la danza, las cuales integran la parte coordinada de la misma, en ellos se pueden identificar el cuerpo, el espacio, el ritmo y la música.

El cuerpo humano, en su totalidad, expresa movimientos que se integran a la danza, desde la expresión facial, cabeza, extremidades y tronco del cuerpo humano, convirtiendo a este en un todo que, rítmicamente, se coordina para el desarrollo de la expresión a transmitir.

El espacio, es el lugar donde se presenta la danza. Este entorno, puede ser variado dependiendo de las necesidades, ya sea planeado o espontáneo. El espacio debe brindar una zona segura y cuidada para el desarrollo correcto y no limitado.

El ritmo y la música van completamente ligados, siendo el ritmo una habilidad que debe desarrollar el danzante para coordinar su cuerpo y movimientos con la

música que acompaña la danza, la cual transmite un mensaje acorde a lo que desea proyectarse.

- b. Las situaciones: se refieren a la relación que existe entre los instrumentos de la danza con el entorno; es decir, el mensaje que expresa la danza y su relación con la situación que se está viviendo, como puede ser un ritual religioso, una expresión de agradecimiento, expresión cultural, entre otros.
- c. El arte: se enfoca en la armonía de la danza, donde se pueden involucrar aparte de la música, las artes plásticas y dramáticas.
- d. La motivación u objetivo: es la finalidad de la danza, que va desde el aprendizaje, el movimiento, la actividad física, la expresión de un mensaje o emociones, conmemoraciones, entre otros.

La conjunción de estos cuatro elementos, producen la danza como se conoce y esto da pauta a la clasificación de la misma y los estilos que se conocen actualmente, los cuales han ido evolucionando a lo largo de los siglos, desde la antigüedad (Hamilton, 1989).

### 1.1.3. Clasificación de la danza

Existen varias clasificaciones de la danza, dependiendo del ritmo, objetivo, escenario, entre otros. A partir de ello, se analizarán los siguientes tipos de danzas, con base en el escenario y la comunidad:

- a. Danza clásica: también conocida como ballet o ballet clásico, fue creada en el mundo occidental en el periodo del siglo XVII al siglo XIX. Este tipo de danza se caracteriza por integrar a la danza, la música, coreografía y escenografía, e involucra técnicas muy elaboradas que requieren un alto grado de preparación.

- b. Danza moderna: su nacimiento se da para romper los modelos clásicos y tradicionales, haciendo mayor énfasis en el movimiento de torso, trabajo en el suelo y movimientos más naturales y humanos. Surge después de la segunda guerra mundial.
- c. Danza contemporánea: se da a partir de la evolución de la danza moderna, utilizando un proceso más técnico pero natural, este estilo se presentó a partir de los años 50's.
- d. Danza folklórica: es un baile tradicional, típico de una cultura, dándose a partir del conocimiento del pueblo o cultura donde surge y se desarrolla.
- e. Danza autóctona: estos son estilos de baile creados en una región en específico, representando a sus habitantes, pueden identificarse las danzas indígenas que permanecen a través del tiempo.
- f. Danza regional: son danzas folklóricas, que representan a una región y expresan formas de vida y organización.
- g. Baile popular: la danza o baile popular, son montajes y coreografías que manifiestan de forma artística una forma de expresión adoptado por una cultura (Alcaraz, González, & Peralta, El hombre y la danza, 1996).

El enfoque del grupo de danza folklórica Mexiquro se enfoca, como su nombre lo dice, en la danza folklórica, abarcando diversas regiones, dichas danzas permiten una forma de expresión artística humana y llamativa, que favorece físicamente al adulto mayor que participa.

#### 1.1.4. Danza folklórica

La danza es una forma de expresión cultural llena de emociones y sensibilidad, la cual transmite ideologías, sentimientos, costumbres, entre otros. Los movimientos corporales que expresan la forma de sentir y de pensar del danzante, permiten adentrarse en su visión del momento y con ello armonizar y enlazar las emociones.

En México, la danza se asocia con las tradiciones religiosas, así como con las tradiciones de los pueblos, para agradecer, pedir, honrar, expresar sentimientos de

alegría, tristeza, excitación, etc., siendo parte importante de la cultura mexicana, desde tiempos antiguos, las cuales son utilizadas en ceremonias religiosas, militares, sociales, como ofrenda a los dioses, entre otros, teniendo un simbolismo significativo cada danza y su propio significado. La danza era una combinación de poesía, canto y música y narraban acontecimientos sociales, es por ello que la danza es parte fundamental de la comprensión de la cultura mexicana (Alcaraz, 2005).

La llegada de los españoles trajo grandes cambios y, con ello, la desaparición de tradiciones, entre ellos las danzas, las cuales desaparecieron con el paso del tiempo, pero de igual forma, la mezcla de culturas permitió el surgimiento de otras danzas.

Hoy en día, se tienen diferentes comunidades indígenas que mantienen sus tradiciones intactas y, con ello, los rituales de danzas, a partir de la herencia que se ha transmitido de generación en generación. El baile tradicional se transmite a través de la imitación y la práctica, permitiendo expresar y compartir sentimientos, acontecimientos o eventos de índole social, religioso, artístico, etc.

En México, se tienen diversos tipos de danzas o bailes, los cuales dependen de la región y se dividen en religiosos, hispánicos, contemporáneos entre otros, por lo que existe una individualización dependiendo de los instrumentos musicales que se utilicen, en este contexto, se pueden utilizar orquestas, marimberos, mariachis, grupos nortños, entre otros, que permiten la expresión de la danza a partir de sones, jarabes, gustos, jaranas, polkas, huapangos, bailes de salón, chilenas, entre otros.

La danza también lleva otro elemento importante, el cual es la vestimenta, siendo parte indispensable y crucial para la ejecución del mismo. Estos trajes se ven influenciados por la zona geográfica y las tradiciones y expresiones culturales. Con ello se embellecen las danzas y se crea una expresión artística única.

Las tradiciones mexicanas son un tema que despierta interés y gran atención. En busca de que no se pierdan, la educación escolar, ha tomado estos bailes o danzas tradicionales para complementar la formación de los niños y jóvenes, vinculándose a los lineamientos políticos del país, siendo institucionalizados los festivales tradicionales de cada región del país para seguir promoviendo la formación artística de los niños y jóvenes (Smith, 1990).

## 1.2. Grupos Comunitarios

Los grupos comunitarios, surgen de necesidades sociales, se pueden definir como agrupaciones de individuos con intereses y objetivos similares, los cuales conviven en una misma sociedad, con la finalidad de atender demandas o necesidades de la misma, tomando acciones y decisiones al respecto, y en búsqueda de una mejora real en su comunidad. El surgimiento de estos grupos comunitarios se remonta a tiempos antiguos, donde se reunían para destacar talentos de cada miembro y lograr alcanzar objetivos alimentarios, de vestido, vivienda, entre otros.

Este tipo de organizaciones, permite optimizar el esfuerzo y los recursos colectivos, ya sean humanos, materiales y económicos, para lograr los objetivos que se han propuesto. Su correcta organización facilita la mayor oportunidad de negociar y demandar a los poderes de gobierno para alcanzar el bienestar social.

La Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en 1950, lideró los principales debates mundiales sobre el desarrollo. En estos debates, la Unesco, se pronunció hacia el reconocimiento de la cultura, la cual tiene una influencia directa en la participación social, siendo un eje transversal y dinamizador de la misma. Esto significa que, es gracias a la cultura social, que se logra la participación de los integrantes de una sociedad para el crecimiento y desarrollo de la misma, teniendo un impacto directo a largo plazo.

Cabe destacar que la Unesco y demás organizaciones que velan por los intereses del desarrollo comunitario y social, participan de manera activa en la política internacional salvaguardando la cultura y la sociedad como solución a los problemas en la actualidad.

Por otra parte, se argumenta que, con el desarrollo cultural de una sociedad, se ofrece una visión de la misma a partir del análisis del desarrollo cultural que se ha tenido; donde se integran diversas prácticas de trabajo comunitario, como es la animación sociocultural y la educación popular, donde se plasman los valores culturales de la comunidad (Rodríguez, 2018).

La creación y organización de los grupos comunitarios, se lleva a partir de la coincidencia de los intereses de los miembros, donde identifican necesidades que comparte la mayoría, por lo que se da la decisión libre y voluntaria de formar parte del

mismo, participando activamente de las decisiones del grupo. Es a partir de la conformación democrática de los mismos, que las decisiones se toman conforme a la opinión de la mayoría, planeando alternativas de solución conjunta que beneficien a la mayoría de los miembros del grupo, mostrando solidaridad y responsabilidad compartida por los integrantes del mismo y, con ello, alcanzando el desarrollo social y económico de la comunidad.

La participación comunitaria, diseña estrategias y las pone en acción para dar mayor poder de decisión a quien no lo tiene, con esto protege a los grupos vulnerables, buscando la eliminación de los desequilibrios sociales existentes. Actualmente se cuenta con diversos programas comunitarios que solucionan problemas de toda índole y le permiten a la comunidad acceder a una mejor forma de vida, fundamentalmente a la participación comunitaria. Buscan crear una conciencia de la realidad social para realizar una transformación benéfica para la misma.

### 1.3. Adulto mayor

El envejecimiento de la población puede considerarse un éxito de las políticas de salud pública y el desarrollo socioeconómico, pero también constituye un reto para la sociedad, que debe adaptarse a ello para mejorar al máximo la salud y la capacidad funcional de las personas mayores, así como su participación social y su seguridad (OMS, 2014).

El envejecimiento es un proceso natural del ser humano, impactando física y emocionalmente, por lo que las necesidades se incrementan con el paso del tiempo. El sistema de Salud en México, busca proveer a las y los adultos mayores de los servicios de salud necesarios con base en sus necesidades, debido a que, con el aumento de la edad, los padecimientos de salud se ven engrandecidos y surgen nuevas enfermedades, las cuales llegan a limitar su movimiento e interacción social. Aunado a esto, las necesidades psicológicas y sociales comienzan a ser mayores, convirtiéndose en una demanda presente en la sociedad, el apoyar a este grupo vulnerable.

El Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM), es una institución de Gobierno Federal que gestiona las políticas dirigidas a las y los adultos

mayores, donde tiene como fin promover los derechos de las personas adultas mayores, para garantizar su calidad de vida abarcando la salud, alimentación, empleo, vivienda, bienestar emocional y seguridad social. A partir de este objetivo, entrega credenciales de identificación para percibir los beneficios que se obtienen a con la firma de convenios con instituciones públicas y privadas, creando a su vez modelos de atención para las y los adultos mayores (INAPAM, 2014).

Según Limón y Ortega, se establece que:

En la actualidad pocas realidades hay en la vida comunitaria tan importante como el hecho de la prolongación de la vida media del ser humano, pocas de tanta trascendencia y pocas tan frecuentes entre las que ocupan la atención de los gobiernos, de la sociedad en general y de los grupos ciudadanos en la mayoría de los países del mundo. No solamente los demógrafos y los sociólogos, cualquier observador atento a la sociedad de nuestros días, podrá descubrir fácilmente que el mundo de hoy, especialmente en los países de mayor desarrollo económico y social, se encuentra, sin duda, en los umbrales de una nueva era, la era de la longevidad. Cada día es más elevado el número de ancianos y, por ende, en todos los países del mundo es mayor la cifra de la población de edad avanzada y, consecuentemente, también, son mayores los problemas sociales, sanitarios, económicos, psicológicos y educativos que tal fenómeno suscita para las sociedades en su conjunto y para las personas insertas en la llamada “Tercera Edad”, “Grupo de Adultos Mayores” o “Personas Mayores”, como se les denomina actualmente. (2011, pág. 226)

Las y los adultos mayores se encuentran presentes en la sociedad como parte de los grupos vulnerables, esto debido a diversos factores, como son las enfermedades, falta de ingresos, un pobre o inexistente plan de retiro, deterioro psico-motriz, abandono de los familiares, entre otras. Con el incremento de la población adulta mayor, se debe realizar un plan de trabajo que permita brindarles calidad de vida.

A partir de la necesidad tangible del apoyo a la población adulta mayor, es que surgen diversos programas sociales dirigidos por Gobierno y por particulares, que tienen

como finalidad el brindar apoyo a este grupo para mejorar su calidad de vida y envejecer de forma digna. En este sentido, es que algunos de los programas sociales van enfocados al ámbito social y psicológico, con la realización de actividades que les permiten integrarse nuevamente a su comunidad y sentirse activos, lo cual psicológicamente les repercute positivamente, así como físicamente les ayuda a reactivarse y verse beneficiados con apoyos económicos ya sean en especie o en dinero. Lo anterior, les da una nueva perspectiva de vida.

La población adulta se encuentra en este momento en un punto de crecimiento debido a que se está invirtiendo la pirámide poblacional, esto a causa de que los adultos en edad reproductiva deciden tener menos hijos que las generaciones de sus padres y abuelos. Es por ello que es urgente atender a la población del adulto mayor para que lleguen a una vejez de calidad, a partir de esto, es que diversas organizaciones y, en específico el grupo Mexiqro, nacen con la finalidad de procurar el bienestar social de las y los adultos mayores.

#### 1.4. Tercer sector social y las organizaciones no gubernamentales

##### 1.4.1. Sectores sociales, el tercer sector y las ONG

Para identificar el concepto de la división por sectores sociales, se debe referenciar el primer sector, que se refiere a las organizaciones gubernamentales o públicas, es decir, organizaciones que dependen del presupuesto gubernamental y están destinadas al servicio público para cubrir las necesidades sociales que demandan los particulares. El segundo sector social, se enfoca en las organizaciones lucrativas, entendiéndose por esto las empresas generadoras de bienes y servicios, que incluye desde las micro empresas, hasta las grandes empresas transnacionales, que se convierten en los proveedores del sustento diario en la vida de las personas.

Ahora bien, habiendo identificado claramente los primeros y segundos sectores sociales, se logra enfatizar a los integrantes del tercer sector, el cual cubre lo que se conoce como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), las cuales están enfocadas al apoyo y asistencia social de los grupos vulnerables y a brindar recursos de

apoyo para contingencias que dejan en esta de indefensión a los particulares. Las actividades de las ONG, no se enfocan en servir a los hogares por medio de actividades productivas; es decir, sino que se enfocan brindar apoyo para hacer valer los derechos humanos, con recursos que vienen del primer sector, siendo sin fines de lucro sus actividades (Olabuénega, 2000).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), conceptualiza a las ONG's como "organización voluntaria de ciudadanos sin ánimos de lucro, nacional o internacional" (ONU, 1992), son organizaciones privadas que se enfocan en promover los intereses de las personas desprotegidas en situación de pobreza, y ayudarles con sus carencias y sufrimientos. De igual forma, procuran el medio ambiente y, con ello, promueven servicios fundamentales fomentando el desarrollo comunitario.

Las ONG's, tienen actualmente un papel representativo tanto en el sector político como en el social. Esto, debido al impacto que representan los simpatizantes que las procuran a partir de las actividades que realizan. Con ello, son beneficiadas con recursos para continuar con sus actividades y apoyos gubernamentales que van desde aportaciones económicas, hasta facilidades administrativas. Al tener una naturaleza altruista, las ONG's, brindan un espacio para que la sociedad se sume a las actividades, siendo promotoras del cambio comunitario y una influencia representativa de un gran sector social, al permitir la expresión respecto a problemáticas sociales, donde los individuos participan activamente en la resolución dichos problemas.

En la publicación Definición, tipología y características de las ONG Fundación hogar del empleado, se logra identificar que las ONG's, son instituciones privadas no gubernamentales, las cuales cuentan con su propia estructura organizacional regulada por las bases que establecen las leyes y que se crean de forma voluntaria para atacar problemáticas sociales y el apoyo y procuración de los derechos de los grupos vulnerables, convocando activamente a la participación de los particulares (Aristizábal, Alejandra, & Ferrero, 1998).

Por lo que las ONG's, se han convertido en instituciones presentes de forma constante en la sociedad que permiten brindar un apoyo a los grupos vulnerables, pero a su vez, requieren una estructura funcional para su correcta operación.

#### 1.4.2. Figuras Jurídicas de las ONG's en México

Como se ha mencionado, una ONG, es una entidad sin fines de lucro que busca el bienestar social, protegiendo a los grupos vulnerables y al medio ambiente. Es por ello que legalmente se deben constituir para tener una personalidad jurídica y, de este modo, realizar sus actividades bajo la legislación vigente.

En México las ONG's, se encuentran registradas bajo tres figuras legales, la primera son las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), la segunda organización son las Asociaciones Civiles (A.C.) y, por último, las Sociedades Civiles (S.C), las cuales se identifican como instituciones particulares que comparten junto con el gobierno las actividades de asistencia social, educativa y ambientales.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) las reporta entre las Instituciones sin Fines de Lucro y las define en su glosario como:

Entidades jurídicas o sociales creadas para producir bienes y servicios, cuyo estatuto jurídico no les permite ser fuente de ingreso, beneficio u otra ganancia financiera para las unidades que las establecen, controlan o financian; están institucionalmente separadas del gobierno, son autónomas y no imponen coercitivamente la participación en ellas. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, 2021).

En México, las ONG's, han tenido una gran representación en las últimas décadas, pero es en los años 70's y 80's cuando se consolidan como una figura representativa de la sociedad, siendo partícipes activos de los grandes cambios sociales, ya que surgen debido a la oposición al régimen del gobierno autoritario o para proporcionar servicios a demandas que el gobierno no logra cubrir.

#### 1.4.3. Regulación jurídica de las ONG's en México

Como se ha mencionado anteriormente, las ONG's en México, son representadas por tres figuras con personalidad Jurídica, las cuales surgen de las necesidades demandadas por la sociedad; estas son:

a. Instituciones de Asistencia Privada

Según el artículo 1 de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Querétaro, estas son entidades con personalidad jurídica propia, con fines humanitarios, ayuda o asistencia a los necesitados, sin propósitos de lucro.

El artículo 2, señala que una IAP puede ser representada por una fundación o una asociación civil, pero debe ser identificada añadiendo a la denominación social las palabras Institución de Asistencia Privada o sus siglas I.A.P.

El artículo 4 establece que, siempre y cuando se cumplan las características que establece esta ley y se encuentren legalmente constituidas y reguladas por esta misma (siendo identificadas como no lucrativas y de utilidad pública), estarán exentas del pago de impuestos, derechos y aprovechamientos que establezcan las leyes estatales y municipales. De igual forma, establece que son deducibles de impuestos las aportaciones realizadas por personas físicas o morales a estas instituciones, siempre y cuando las IAP's sean donatarias autorizadas y emitan el recibo correspondiente a dicho donativo. Adicionalmente a los beneficios fiscales, en este artículo, se señala que el gobierno podrá respaldar y colaborar a este tipo de instituciones mediante transferencias, aportaciones afectaciones de bienes y facilidades administrativas.

La constitución una IAP, puede darse de tres formas según la ley respectiva: la primera es por agrupación de particulares con un fin en común, la segunda por testamento y la tercera por ley o decreto (Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Querétaro, 2009).

b. Asociación Civil:

La asociación es la unión de dos o más personas que suman esfuerzos y recursos las cuales tienen un fin en común. Por lo tanto, esto puede aplicar a cualquier tipo de acuerdo que se realice entre dos o más personas con un objetivo común en específico. Es a partir

de esto que surgen las sociedades y asociaciones tanto civiles como mercantiles y con ellas la regulación con la aplicación de las Leyes que nacieron a partir de las necesidades que se identifican en dichas relaciones. El fundamento legal para su regulación, se encuentra en el Código Civil del Estado de Querétaro (Pérez Chávez, 2022).

c. Sociedad Civil:

El artículo 25, en su fracción III del Código Civil del estado de Querétaro, establece que son Personas Morales las Sociedades Civiles. Su constitución se presenta ante notario público certificado. Su regulación se establece en la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por organizaciones de la Sociedad Civil, estableciendo en el artículo 5to de dicha Ley, debiendo ser el objeto de la misma el siguiente:

- I. Asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud;
- II. Apoyo a la alimentación popular;
- III. Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público
- IV. Asistencia jurídica
- V. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;
- VI. Promoción de la equidad de género;
- VII. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad;
- VIII. Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural;
- IX. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos;
- X. Promoción del deporte;
- XI. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias;
- XII. Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales;
- XIII. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;

- XIV. Fomento de acciones para mejorar la economía popular;
- XV. Participación en acciones de protección civil;
- XVI. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley;
- XVII. Promoción y defensa de los derechos de los consumidores; Fracción adicionada
- XVIII. Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana, y
- XIX. Las que determinen otras leyes.

Si bien las Sociedades Civiles no son entes económicos con fines de lucro explícito, sí buscan un beneficio, el cual puede ser económico a los socios participantes de la misma, procurando el bien común de todos los miembros de la Sociedad y con los beneficios de ser personas morales con una personalidad jurídica, también fortaleciendo la representatividad de cada socio (LFFAOSC, 2022).

Con base en lo anterior, se establece la Asociación Civil como la figura con personalidad jurídica que beneficiará y cubrirá las necesidades del grupo de danza folklórica Mexiquro, esto debido a la naturaleza de sus actividades y requerimientos de organización.

#### 1.7.1. Fundamento para la Constitución de una Asociación Civil

La Asociación Civil se encuentra regulada en el Código Civil para el estado de Querétaro en el Título Décimo primero De las asociaciones y de las sociedades Capítulo Primero De las asociaciones. Los contratos de las asociaciones civiles son materia de regulación local, es decir, cada Estado cuenta con su propia regulación y podrán aplicarse a las asociaciones que se constituyan de conformidad con cualquier disposición legal de la República Mexicana, observando, en su caso, la regulación especial y diversa que cada una de ellas establezca (Código Civil del Estado de Querétaro, 2019).

El Código Civil del Estado de Querétaro, establece en el Título Décimo primero, Capítulo primero, la regulación de las asociaciones, estableciendo que es la unión de varios individuos de forma no transitoria, con un fin en común, que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.

La conformación de la asociación civil, señala que debe existir un contrato por escrito, teniendo la facultad de admitir o excluir asociados conforme a los criterios de constitución. Este tipo de asociaciones deberá señalar en el acta constitutiva, los estatutos que regirán sus actividades y, a su vez, deberá quedar inscritos en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, para que no produzcan efectos contra terceros.

Respecto a la forma de gobierno de la asociación, se establece en el artículo 2574 del Código Civil del Estado de Querétaro, que el poder supremo quedará en manos de la asamblea general, la cual tendrá las facultades que establecen los estatutos señalados en el acta constitutiva. Esta asamblea general deberá reunirse conforme a lo establecido, pudiendo ser como mínimo una vez al año conforme a las fechas fijadas en los estatutos, o cuando sea convocada por la dirección de la asociación, debiendo de participar por lo menos el cinco por ciento de los asociados, para que sea válida. En caso de que la convocatoria no llegue a ese cinco por ciento, se solicitará al juez de lo civil realizar dicha convocatoria para cubrir el mínimo requerido, según lo establece el artículo 2575 de dicho Código (Código Civil del Estado de Querétaro, 2019).

La asamblea general de la asociación civil, deberá resolver los siguientes asuntos, conforme lo establece el artículo 2576 del Código Civil del Estado de Querétaro:

- I. Sobre la admisión y exclusión de los asociados;
- II. Sobre la disolución anticipada de la asociación o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos,
- III. Sobre el nombramiento de director o directores, cuando no hayan sido nombrados en la escritura constitutiva;
- IV. Sobre la revocación de los nombramientos hechos; y
- V. Sobre los demás asuntos que les encomienden los estatutos. (Código Civil del Estado de Querétaro, 2019)

Respecto a los asuntos a tratar por la asamblea general de la asociación civil, conforme a lo que señala el artículo 2577, se deberá establecer en la orden del día cada uno. En caso de presentarse algún otro tema, no podrá debatirse y deberá posponerse hasta la siguiente reunión. Para tomar las decisiones, se realizará una votación con cada asunto y se decidirá de forma democrática, conforme al conteo de votos de los miembros presentes, teniendo cada asociado derecho a un voto, según lo señala el artículo 2578 del citado Código.

La abstención al voto o negación al mismo, por parte de algún asociado, lo determina el artículo 2579 del Código, donde señala que se aplicará cuando se voten decisiones en que se encuentre directamente interesados él, o alguna otra persona que tenga una relación parental directa ya sea su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o parientes colaterales dentro del segundo grado.

La exclusión o separación voluntaria de la asociación, queda regida en los artículos 2580 al 2582 del Código citado, donde en caso de separación voluntaria, se deberá dar aviso con dos meses de anticipación a su fecha de salida de la misma. En el caso de exclusión, solo podrá aplicarse por las causas que señalan los estatutos establecidos en la constitución de la asociación. Una vez ejecutada la salida voluntaria o la exclusión de la asociación, los asociados separados, perderán todo derecho al haber social (Código Civil del Estado de Querétaro, 2019).

En los artículos 2583 y 2584 del Código Civil del Estado de Querétaro, se señala que la calidad de asociado es intransferible y establece el derecho que tienen todos los asociados a vigilar la aplicación de las cuotas al fin establecido a la misma. Esto significa que podrán acceder a los registros contables y documentación que respalde los movimientos financieros de la asociación.

El artículo 2585 establece, como causas de extinción de la asociación, adicional a las que se señalan en los estatutos establecidos en la constitución de la misma, las siguientes:

- I. Por consentimiento de la asamblea general;
- II. Por haber concluido el plazo fijado para su duración o por haber conseguido totalmente el objeto de su fundación;
- III. Por haberse vuelto incapaces de realizar el fin para que fueron fundadas;

#### IV. Por resolución dictada por autoridad competente.

En este sentido, cuando se realice la disolución de la asociación, los bienes con los que cuente la misma deberán ser aplicados conforme a lo establecido en los estatutos registrados en el momento de la constitución. En caso de la ausencia de contenido sobre el tema, se deberá decidir en asamblea general, donde solamente se le podrá entregar a los asociados la parte del activo social que equivalga a sus aportaciones, conforme lo señala el artículo 2586. En caso de que se tenga un excedente en bienes, se deberán otorgar a otra asociación o fundación con un fin similar a la asociación disuelta. En el caso de las asociaciones de asistencia social, señala el artículo 2587, deberán apegarse a las Leyes que las rigen, para el momento de la disolución de la misma (Código Civil del Estado de Querétaro, 2019).

Con base en las actividades y la constitución de la asociación del grupo de danza folklórica Mexiqro, se debe observar la Ley de las Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Querétaro. El Capítulo Primero que comprende del artículo 9 al 12 para la constitución de las mismas, manifiesta lo siguiente:

Toda persona que exprese abiertamente su voluntad de constituir una Institución, deberá presentar ante la Junta:

1. Solicitud con su nombre, domicilio y demás datos personales de identificación, los cuales serán considerados fundadores de la misma.
2. Tres propuestas para el nombre de la Institución, su objeto y domicilio, así como los actos de asistencia que realizará.
3. Deberá establecer las operaciones que realizará la institución para sostenerse, operar y realizar sus fines, de igual forma deberá expresar el patrimonio y la conformación del mismo, adicionando los establecimientos que operará y administrará.
4. Presentará los requisitos que se les solicitarán a los beneficiarios de la institución.
5. Se deberán incluir las bases generales para las modificaciones de los estatutos, requisitos y características de los miembros, cómo se organizará el Patronato del Consejo Directivo, su forma de trabajo y facultades, incluyendo los miembros que ocuparán el puesto de patronos o consejeros, señalando las reglas para la

designación y sustitución de los mismos, estableciendo las facultades con que contarán (Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Querétaro, 2009).

Una vez que se entrega a la Junta la solicitud para la conformación de la institución, se realizará la resolución de procedencia para la constitución de la institución, teniendo, a partir de este fallo, 30 días naturales siguientes a la fecha de su recibo, para entregar y presentar el proyecto de asamblea constitutiva y estatutos.

A partir de la recepción del proyecto definitivo de la escritura constitutiva y estatutos de la institución a constituirse, se procederá a entregar una copia autorizada para la protocolización del acta constitutiva ante Notario Público Certificado, quien realizará la inscripción antes el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, quedando con esto el trámite legal para el ejercicio de actividades de la institución con personalidad jurídica propia (Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Querétaro, 2009).

La naturaleza del contrato que celebran cuando menos dos personas, físicas o morales, tiene como finalidad crear una persona moral, un ente jurídico distinto que será el encargado de realizar todos los actos jurídicos y los hechos materiales necesarios para alcanzar ese fin común que mueve a los contratantes a asociarse y a aportar y combinar sus esfuerzos y recursos. Este ente jurídico es reconocido por el derecho como persona, persona moral, en el artículo 25 fracción VI del Código Civil Federal, en el Título II De las Personas Morales, en la Fracción VI, que textualmente dice: Son personas morales:

VI. Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquier otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidas por la ley (Código Civil Federal, 2021).

Con lo antes mencionado, se fundamenta la Constitución de una Asociación Civil, la cual cumple con las características del objeto de esta investigación, como una Persona Moral, para la asistencia social, sin fines de lucro.

Cuando los asociados manifiestan de forma escrita su voluntad de asociarse, con la finalidad de que no sea una asociación temporal, sino de forma permanente con un fin

común sin fines de lucro, constituyen una asociación, es decir, un ente jurídico con personalidad propia, distinto de los asociados. Esta persona jurídica, es un individuo con derechos y obligaciones, reconocido legamente, el cual se denomina persona moral. Al igual que con las personas físicas, se les otorgan atributos propios a las personas. Los contratos organizacionales que surgen para constitución de las personas morales, tienen como finalidad la regulación de las actividades de las organización, estableciendo un órgano jurídico con personalidad diferente de los miembros que celebran dicho contrato. Como tales, es indispensable que se regule su funcionamiento, deliberación, ejecución de los actos, ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones, representación, disolución, liquidación, etcétera, lo que será motivo del estatuto legal e incluso de los reglamentos que su compleja organización requiera (Pérez Chávez, 2022).

#### 1.7.2. Celebración del Contrato de la Asociación Civil

La celebración del contrato para la constitución de la Asociación Civil, es indispensable, ya que, a partir del establecimiento de la figura legal, se da el nacimiento de la persona moral, figura que cuenta con personalidad jurídica y que será la que realice las actividades y ejecute los actos jurídicos para lograr los fines para los que fue constituida la asociación. El proceso de constitución de la organización como una Asociación civil, implica el establecimiento de los estatutos sociales, los cuales representan las normas y reglas sobre las cuáles se desarrollarán las actividades de la asociación, estos estatutos son un acuerdo de voluntades de los asociados, siendo obligatorio el apego las mismas y en caso de ser violentaos los estatutos, se exigirá el cumplimiento de forma legal. Es por ello que es indispensable la formalización de dicho contrato ante un Notario Público Certificado, quien realizará la protocolización del acta Constitutiva, dando Personalidad Jurídica a la Asociación. Una vez que la Asociación Civil, obtenga el reconocimiento formal ante la Ley y sea inscrita ante el Registro Público de la Propiedad, surtirá efectos contra terceros. (Código Civil del Estado de Querétaro, 2019)

### 1.7.3. Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO), se puede definir como el conjunto de estrategias de trabajo, que se establecen con el fin de planificar las actividades de la organización con el objeto de brindar las herramientas para llevar un funcionamiento armónico y con ello contribuir al crecimiento de la organización. Este programa, incluye políticas y normas de convivencia, enfocándose en las relaciones personales y profesionales entre los miembros de la organización, con el cual, se procura un clima laboral saludable para la empresa, identificando los factores que benefician a la entidad. (Mancilla, 2006)

#### 1.7.1. Objetivos del Desarrollo Organizacional

Mediante el uso de diferentes herramientas, prácticas y el establecimiento de meta, se pretende ayudar a equilibrar la calidad de vida, fomentar o incrementar el sentido de pertenencia, vincular el propósito de la empresa con los de los colaboradores y realizar diferentes esfuerzos encaminados a aumentar su productividad, a través de objetivos específicos como: (Amorós, 2007)

- Generar la integración y colaboración entre individuos y equipos
- Balancear lo que requiere la empresa y las metas profesionales
- Evaluar e implementar los canales de comunicación interna adecuados
- Desarrollar y fortalecer la identidad empresarial
- Afianzar el sentido de pertenencia.
- Buscar métodos para mejorar el clima laboral
- Cultivar la proactividad e involucramiento de los empleados

#### 1.7.2. Importancia del Desarrollo Organizacional

}El Desarrollo Organizacional busca incrementar la efectividad de la empresa y de cada uno de sus integrantes, potencializando la atención a factores como:

Los requerimientos del personal para trabajar en condiciones satisfactorias. Que cada colaborador cuente con las condiciones y herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones.

Políticas de personal, procedimientos y documentación que permiten la adecuada operación de la empresa.

Requerimientos individuales para que cada uno de los colaboradores pueda realizar sus actividades dependiendo de su nivel jerárquico, tales como capacitación, formación, equipo de seguridad, etc., (Amorós, 2007).

### 1.7.3. Etapas de Desarrollo Organizacional de una organización

El Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso que se lleva a partir de 8 fases, donde se debe iniciar con el conocimiento e identificación de las necesidades de la organización, hasta la evaluación y adecuación del programa elaborado, dichas fases se presentan a continuación:

- Diagnóstico preliminar

Es una evaluación diagnóstico, para conocer la forma de trabajo de la organización e identificar las necesidades de la misma, este proceso se realiza mediante la observación, entrevistas y encuestas, generando un círculo de confianza con los empleados para que externen sus opiniones libremente.

- Retroalimentación

La retroalimentación se da a partir de las opiniones y críticas constructivas a las actividades y situaciones proyectadas, es importante realizar reuniones periódicas para conocer comentarios y resolver dudas, así como para la resolución de problemas.

- Evaluación y diagnóstico

El monitoreo constante de las actividades con base en la planeación, es indispensable para lograr el desarrollo organizacional efectivo y de este modo garantizar el rendimiento departamental e individual de los colaboradores.

De esta forma, es posible identificar las fortalezas y debilidades dentro del sistema de trabajo, así como las aptitudes entre los que pueden ser potenciados a través de un programa de formación o plan de carrera (Mancilla, 2006)

- Intervención

La intervención depende del área en el que se trabaje, por eso se divide según lo siguiente:

- Procesos Humanos: se enfoca en el análisis de las capacidades, aptitudes, habilidades y competencias de los trabajadores de forma individual, a partir de este diagnóstico, se logra conocer la idoneidad del individuo en el puesto, con base en las necesidades del mismo, reconociendo sus habilidades, liderazgo, motivación, adaptación y valores en general.
- Estratégica: la intervención estratégica, se realiza por parte de la Dirección de la organización, donde la función de esta es el transmitir la ideología de la empresa, haciéndolos parte de la misma.
- Tecnoestructural: este tipo de intervención, se enfoca en los procesos de la empresa y las herramientas con que se cuenta para cumplir las metas.
- Administración Humana: el departamento de Recursos Humanos de la empresa, es la base de la buena relación laboral, esto debido a que se enfoca en el cuidado de los trabajadores por parte de la empresa, atendiendo los compromisos de prestaciones laborales y salarios devengados.

- Adaptación

El proceso de retroalimentación, brinda las herramientas para la toma de decisiones sobre las contingencias que se presenta, con ello se logra la adaptación de las actividades para atender situaciones no previstas y con ello evitar un sesgo en el logro de los objetivos, favoreciendo una dinámica asertiva por parte de los colaboradores y la relación con los clientes de la entidad.

- Seguimiento y gestión de la información

El seguimiento y gestión de la información se puede realizar a partir de herramientas digitales para aplicar encuestas, brindar medios de comunicación y evaluar el desempeño laboral. Al incluir el gestor documental, lo hace especialmente útil para centralizar la información administrativa, de forma segura, confidencial, organizada y disponible. (Mancilla, 2006)

El utilizar herramientas digitales, favorece la obtención y análisis de la información para facilitar las actividades del departamento de Recursos Humanos.

- Liderazgo

La integración de los directivos en las fases del Desarrollo Organizacional, es indispensable, pues a partir del liderazgo ejercido por las cabezas de la organización, se facilitan las tomas de decisiones para los cambios necesarios requeridos para atender las situaciones que se presenten en la empresa.

- Evaluación global

Para realizar la evaluación global, se deben analizar las actividades de la organización para diagnosticar el rendimiento del plan ejecutado, una vez obtenidos los resultados, se podrá realizar un proceso de mejora continua en la entidad.

## 1.8. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico de toda organización es indispensable para el establecimiento y diseño de la estructura organizacional. Con el aumento de la tecnología, las necesidades de información son mayores y el proveer de datos firmes en tiempo real se ha convertido en una necesidad a cubrir. Para realizar este diagnóstico, se deben cubrir los siguientes pasos:

1. Evaluación de procesos y funciones. Este análisis se realiza con base en las necesidades de la organización, es indispensable que dicho análisis se realice detalladamente, pues es la base del diseño de puestos y procesos, en él, se deben identificar las áreas de oportunidad y eliminar los cuellos de botella y la burocracia.

Esta investigación se realiza a través de la observación y entrevistas a los miembros de la organización.

2. Análisis de los directivos. El estudio de la directiva de la organización, permite el conocer las necesidades de responsabilidad de cada uno de los puestos, así como la delegación de funciones.
3. Relación interdepartamental. Se requiere conocer las líneas de comunicación para de este modo evitar la confusión de indicaciones y permitir una comunicación fluida y eficiente.
4. Relación con los públicos. Se refiere al estudio de la relación con clientes, proveedores, medios de comunicación, entre otros, definir estas funciones y conocer la importancia e impacto permitirá realizar un plan estratégico de acción eficiente y acorde a las necesidades de la organización. (Mancilla, 2006)

Para ejecutar exitosamente el Desarrollo Organizacional de la empresa, existen diferentes técnicas, herramientas y prácticas, tales como:

- Encuestas

Permite la recaudación de información referente a la operación de la organización, procesos, líneas de comunicación, técnicas, entre otros datos referentes a la forma de trabajo de la entidad.

- Dirección por objetivos

Este modelo eficiente las actividades al elaborar objetivos para las áreas de la empresa, es decir, no basa la forma de trabajo de la entidad en las tareas del día, sino que mide el rendimiento por los logros alcanzados.

- Reuniones de calidad

Se enfoca en realizar reuniones de trabajo que permiten la evaluación de las actividades realizadas, abriendo la confianza de los colaboradores con la entidad, a partir del planteamiento de situaciones y el análisis colaborativo para la atención de las mismas.

- Integración y fortalecimiento del equipo

Se enfoca en realizar un logro de objetivos buscando el bien común de la organización, con la ayuda de sondeos, reuniones, entre otros, que permite conocer el

punto de vista de los miembros de la entidad para conformar un equipo que trabaje en un mismo sentido.

- Análisis

El desarrollo organizacional se fundamenta en el análisis y la comprensión del entorno en el que se desenvuelven los trabajadores, con la finalidad de lograr integrar a la comunidad para buscar soluciones en común a las situaciones de la organización.

- Participación y equidad

La estructura organización actual no se centra en la cabeza que dirige a todos los miembros, sino que permite que se integren los diferentes niveles en un mismo órgano que visualiza las necesidades y toma da un valor a cada uno de los integrantes con ello, se logra genera un interés real en la situación de la entidad, impulsando y motivando la participación de las actividades creando a partir de ello un compromiso positivo por parte de los colaboradores.

## 1.9. Estructura Organizacional

Las necesidades de las organizaciones varían, esto debido al funcionamiento específico de cada entidad, por lo tanto, la estructura organizacional de cada una de ellas es distinta y debe ser personalizada a las necesidades específicas de la entidad, con el fin de que se acople a las metas y objetivos de la misma. Es por ello, que toda empresa debe realizar la planeación de las actividades, así como las funciones y responsabilidades de puestos, con base en la forma de operar que se tiene establecida, por lo que la estructura organizacional, refleja la forma en la que se distribuye y organiza el trabajo dentro de una entidad, estableciendo las líneas de comunicación y dirección de la empresa. El desarrollo de la estructura organizacional, permite que la empresa genere competencia con las similares, al eficientar los procesos productivos y administrativos de la entidad. (Alamo, 2022)

La determinación de la estructura de trabajo, tiene el siguiente objeto:

- Determinar los distintos departamentos y áreas de funcionamiento que integran la organización.

- Crear el sistema jerárquico entre los diferentes puestos de trabajo y áreas de responsabilidad.
- Delinear los perfiles de puestos para definir las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización. (Duque Oliva, 2009)

Sin duda, todo esto facilita que se dé una correcta división de tareas, las cuales se desarrollan con eficiencia y esto permite evitar el surgimiento de confusiones y de conflictos.

### 1.9.1 Tipos de estructura organizacional

Entre los modelos de estructura organizacional más comunes que una empresa puede aplicar, tenemos los siguientes:

1. Lineal. La estructura lineal se basa fundamentalmente en los niveles de autoridad y se maneja un sistema de decisión centralizada. Esta se conforma piramidalmente, mientras más alta es la jerarquía disminuyen los puestos, pero aumenta en cada cargo el número de responsabilidades.
2. Horizontal. En esta estructura existen pocos mandos medios de autoridad, por lo que las personas que ocupan los niveles más altos de autoridad entran en contacto directo con todos los trabajadores de primera línea.
3. Funcional. El sistema funcional agrupa y ordena a las personas que ocupan puestos similares dentro de la empresa. Se basa fundamentalmente en las tareas que tiene que desarrollar cada jefe y su grupo de trabajo. (Mancilla, 2006)

No obstante, todos los empleados dependen de un supervisor y cada equipo de trabajo se organiza en departamentos especializados; por ejemplo: departamento de marketing, de ventas, de producción, de contabilidad, entre algunos que se pueden mencionar.

4. Divisional. El sistema divisional organiza a los trabajadores por un tipo de producto o de servicio específico que se ofrece al mercado. Cada grupo de trabajo es responsable del flujo de tareas en esa división en particular.

5. Matricial. Del mismo modo, en el sistema matricial la organización divide el esquema de trabajo tanto por cada área de funciones como por los tipos de proyecto que se desarrollan. Funciona como una matriz en la que cada empleado reporta a dos jefes inmediatos; un supervisor de proyecto y un supervisor de funciones.
6. Central. Finalmente, la estructura central se usa más en empresas que son muy grandes y por lo tanto su forma de trabajo es más compleja. Por eso cada empleado debe responder a muchos supervisores que se encuentran en diferentes áreas o en diferentes localizaciones.

La importancia de una estructura organizacional, según se establece en la publicación "Tramo de control" en Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas, reside principalmente en los siguientes puntos:

- Brinda un orden a la empresa y le permite seguir una determinada dirección.
- Permite diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento.
- Permite que los trabajadores sepan dónde se ubica su área dentro de la empresa y quiénes son sus superiores.
- Es un vehículo para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular.
- Al delimitar responsabilidades, permite que un gerente sepa qué tareas corresponden a otro directivo y así no interferir con la labor de este último.
- Permite identificar las líneas de comunicación que deben establecerse entre los departamentos de la empresa, por ejemplo, planificación financiera y contabilidad. (Amorós, 2007)

Para el logro de los objetivos, toda organización requiere contar con una estructura organizacional, donde se enlisten las áreas, puestos y niveles jerárquicos, con la finalidad de que se dividan y coordinen correctamente las actividades de la organización.

Para el diseño de la estructura organizacional idónea, se requiere realizar un análisis de las actividades de la empresa y su magnitud; es decir, al ser una empresa micro o pequeña, utilizando un enfoque basado en funciones globales por área y de ese

modo diseñar las áreas que la conformarán. Cuando se habla de organizaciones medianas y grandes, se requiere de un desarrollo complejo con base en sus necesidades.

Toda institución, necesita mantener una estructura organizacional, la cual permita la correcta operación y coordinación, así como la gestión de sus actividades, es por ello que se señala lo siguiente:

Las estructuras organizacionales dominantes enfatizaban el centralismo, la división del trabajo y la importancia de distinguir las tareas administrativas. La aplicación de los principios de administración científica, aunque contribuyó a la generación de riqueza y promovió la eficiencia de las organizaciones, fue llevada al extremo y motivó la alianza de los trabajadores, (...) la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más miembros de la organización. (Tovar, 2009, pág. 14)

Los pasos para el desarrollo de la estructura organizacional, son los siguientes:

- a. Diagnóstico de necesidades por áreas de operaciones. Las áreas operativas de la organización pueden segmentarse por actividades específicas, como pueden ser: compras, ventas, publicidad y mercadotecnia, recursos humanos, entre otras. De igual forma se deben considerar el objeto de la organización, como es la prestación de productos y/o servicios.
- b. Diseño de puestos de trabajo. En el caso de los puestos de la organización, se debe ser específico con respecto al grado de responsabilidad e importancia, grado comunicación y toma de decisiones, elementos físicos y utilización de la tecnología.  
De igual forma, se deben identificar las funciones generales y específicas del puesto, así como el perfil idóneo a solicitar.
- c. Elaboración del organigrama de trabajo. La definición del organigrama permitirá identificar, de forma rápida, el nivel jerárquico de los integrantes de la organización, así como la delegación de actividades y grados de liderazgo, facilitando la toma de decisiones y dirección de actividades.

d. Diagrama del flujo de comunicación. Las líneas de comunicación en toda organización deben ser ascendentes, descendentes y transversales, es fundamental, para el éxito de la operación, que se encuentren definidas de forma certera y apegarse a las mismas para evitar errores en la ejecución de actividades y planeación de las mismas.

Conviene destacar que, la forma de realizar la Gestión Cultural, varía dependiendo de las necesidades de cada organización, debido a que se deben tomar en cuenta los contextos, procesos, objetivos y metas a alcanzar, esto significa que es imposible definir un programa eficiente aplicable de forma general, siendo completamente personalizada para cada entidad. (Canal, 2019)

López, de la asociación de los profesionales de la gestión cultural de Cataluña, manifiesta que para seguir avanzando en la definición de gestión cultural podríamos utilizar otra definición de gestión como:

Conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos, La gestión de la cultura es, de hecho, igual que la de cualquier otro bien de la economía, pero con una serie de especificidades que hacen de la gestión cultural una técnica de gestión con personalidad propia. Una limitación desde el punto de vista del marketing es la escasa o nula capacidad de decisión del gestor sobre el diseño (creación) del producto (el bien cultural) o por lo menos así debería ser. (López, 2003, pág. 2)

A partir de la intervención social de las organizaciones comunitarias, se puede establecer la importancia de la participación ciudadana para resolver los problemas de los individuos de una sociedad, permitiendo con ello una participación real y consiente en las necesidades del entorno. Lo que significa que la participación social activa, por parte de los individuos que conforman una comunidad, impacta en la generación de capital y desarrollo social, teniendo una repercusión directa en el desarrollo de políticas sociales y culturales por parte de los entes de gobierno, donde se promueven políticas que

favorecen la integración de la comunidad para atacar los problemas sociales y generar bienestar social. (Brinez, 2020)

El surgimiento de un diverso número de organizaciones no gubernamentales, responde a una demanda social debido a la variedad de necesidades y problemáticas que se presentan, donde una sola organización y el gobierno no logran cubrir las en su totalidad los requerimientos de apoyo social. Por lo que la organización de los individuos en grupos, permite la optimización de los recursos con los que se cuenta, procurando la resolución de los problemas que se presentan.

#### 1.10. Gestión Cultural

La gestión, como término general, consiste en un conjunto de actividades y tareas, que permiten la utilización eficiente de los recursos de una organización, con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos. Esto se da con la coordinación eficiente de las actividades de planeación, dirección y coordinación y control, esta gestión asertiva permite a partir de la eficiente operación, logara los beneficios necesarios para la organización y con esto garantizar el crecimiento y favorecer a los integrantes de la misma.

Al hablar de gestión cultural, se enfoca a las industrias artísticas y culturales, que como toda organización requieren de un plan de trabajo eficiente que permita que se lleven a cabo las metas establecidas y deben cuidar de forma integral las funciones de los colaboradores para garantizar el posicionamiento de la misma.

Al tener una adecuada gestión administrativa, se logran alcanzar los siguientes beneficios para la entidad:

1. Incremento de la productividad. Al implementar la planeación de trabajo, favorece a lograr tanto las metas planteadas, como eficientar el presupuesto designado para la organización, integrando a los colaboradores en una dinámica de trabajo comprometida, favoreciendo incluso la superación de las metas, a partir de la correcta y oportuna toma de decisiones.

2. Centrarse en el logro de los objetivos. Al centrarse en el logro de objetivos, permite a la organización no generar distractores y por consecuencia enfocar los esfuerzos en el logro de las metas planeadas, motivacionalmente influye a los empleados en el alcance de logros personales con el reconocimiento, incentivando su compromiso con la organización
3. Maximizar el uso de los recursos. La planeación correcta de las actividades, disminuye las mermas y los tiempo muertos, eficientando el uso de recursos por parte de la organización y favoreciendo los resultados positivos y crecientes.

Navarro señala la importancia de la gestión cultural y los puntos críticos a considerar para que sea exitosa.

Abordando la dimensión del desarrollo social y la importancia de la gestión cultural como disciplina, implica trazar rutas por las cuales se han construido sus resultados y su aplicabilidad para los diversos contextos. Sin embargo,

Hay que especificar que la gestión cultural escapa a definiciones precisas y más bien busca articularse con diferentes campos de estudio entre los que se destaca la economía, antropología, sociología, las artes, teniendo como epicentro la cultura y siendo a su vez su eje articulador". (Navarro, 2016, pág. 56).

Conviene destacar que, a lo largo y ancho de nuestra región latinoamericana, existen muchas formas de entender y hacer Gestión Cultural, dependiendo de los contextos, los procesos, los objetos y, sobre todo, de los propósitos que se desean alcanzar.

López manifiesta que para seguir avanzando en la definición de gestión cultural podríamos utilizar otra definición de gestión como:

Conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos, La gestión de la cultura es, de hecho, igual que la de cualquier otro bien de la economía, pero con una serie de especificidades que hacen de la gestión cultural una técnica de gestión con personalidad propia. Una limitación desde el punto de

vista del marketing es la escasa o nula capacidad de decisión del gestor sobre el diseño (creación) del producto (el bien cultural) o por lo menos así debería ser. (López, 2003, pág. 2)

Para la elaboración de la gestión de proyectos, es indispensable que se presente sustentado con base en los pasos que se señalan a continuación:

1. Diseño y formulación. Se deberá realizar una planificación apropiada donde estén claramente delimitados los objetivos que se proponen alcanzar. Así mismo, se debe establecer las acciones que ayudarán al logro de estos objetivos previamente propuestos.
2. Gestión de Recursos. La asignación de tareas y responsabilidades deben ser establecidas de forma racional. De manera que, todo empleado, puede cumplir con su trabajo en los tiempos y en la forma estipulados en la planificación. Todo esto debe estar en coherencia con los recursos financieros y materiales que posee la empresa.
3. Producción. Se debe seguir una serie de reglas que deberán establecerse en forma sistemática y organizada, con el fin de que se puedan desarrollar todas las tareas metódicamente. Solo de esa forma se puede lograr el alcance de los objetivos.
4. Evaluación. Se debe realizar un análisis para medir el cumplimiento de los objetivos y, a partir de allí, diagnosticar las posibles áreas de oportunidad y mejora continua. (Hernández, 2019)

#### 1.11. Dirección estratégica de las organizaciones

La dirección estratégica de una organización, tiene como objetivo que todas las actividades y esfuerzos dentro de la empresa, sean dirigidos en un mismo sentido para alcanzar los objetivos de la entidad. En este proceso, es indispensable el conocer hacia donde se dirigen las metas organizacionales, con base en la proyección de la visión que se desea tener, tomando en cuenta los factores tanto internos como externos.

Por lo tanto, para desarrollar una correcta dirección estratégica, se enfoca en cuidar tanto de personas como recursos para optimizarlos y con ello guiar las actividades hacia el logro de las metas establecidas. Lo anterior significa que la dirección estratégica

utiliza tanto recursos de conocimiento de la organización y con ello se planean las actividades de la empresa, eficientando los recursos acorde a los principios y política de la organización, con la finalidad de fortalecer a la entidad y enfrentarse de forma competitiva en el mercado.

La planeación de la Dirección Estratégica, utiliza las habilidades de liderazgo para que ejecutar correctamente los programas establecidos, con la finalidad de hacer partícipes a los miembros de la entidad de forma positiva y con ello obtener un compromiso y cuidado de los recursos por su parte. (Alamo, 2022)

Según el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, manifiesta que:

La planificación organizacional Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (Hernández J. R., 2015, pág. 35)

La planificación estratégica es importante para la organización, debido a la difícil gestión de los administradores, debido a que al coordinar y organizar las actividades de la empresa y coordinar a las personas y los recursos de la entidad, si no se cuenta con un plan diseñado, existe algo riesgo de no alcanzar las metas y objetivos de la empresa y por consecuencia el fracaso de la misma. Es por ello que el realizar un plan estratégico, favorece la correcta toma de decisiones por parte de la administración en cada proceso a ejecutar, dando con ello claridad en las actividades para lograr las funciones de forma correcta. Por lo antes mencionado, se puede asegurar que un correcto plan estratégico, favorecerá la permanencia y estabilidad de la organización en un mercado competitivo, al administrar los recursos de forma eficiente y eficaz.

Es por eso que, como parte de la implementación del proyecto, se hará una planeación estratégica que establezca una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer una misión

y visión clara y con ello garantizar el logro de los objetivos establecidos para la operación del grupo de danzas de adultos mayores “Mexiqro”.

El diseño de los manuales de organización y procedimientos, permite el desarrollo de la dirección estratégica del ente, en este sentido es indispensable, que las cabezas de la organización, capaciten a los responsables de áreas, sobre las actividades específicas y el apego al manual diseñado, no sin olvidar que se deben evaluar constantemente con la finalidad de realizar un proceso de mejora continua.

La estructura básica de los manuales de procedimientos, según Manuales de procesos y procedimientos, se engloba de la siguiente forma:

- a. Portada o identificación. Debe contener el nombre y logotipo de la organización, área que abarca, lugar y fecha de elaboración, fecha de última revisión, responsable y clave.
- b. Índice o contenido. Es la presentación del manual, con una reseña del contenido.
- c. Estructura orgánica. Es un listado de áreas, puestos y jerarquía de la organización.
- d. Funciones y descripción. Son las funciones de cada área o puesto de la empresa que integra el manual.
- e. Directorio. Se realiza un listado con los siguientes elementos: nombre del área, puestos que la integran, nombre de las personas que ocupan estos puestos, ubicación dentro de la empresa, teléfono y correo electrónico.
- f. Glosario de términos. Se debe realizar un listado con descripción del vocabulario técnico de la organización.

Una vez desarrollados los manuales de procedimientos, es imprescindible que la administración vigile la aplicación de los mismos y esto permite que la dirección de la organización se desarrolle correctamente. (Duque Oliva, 2009)

## 1.12. Imagen corporativa

La imagen corporativa es la forma como el público percibe una empresa, es decir, la ideología, que proyecta hacia los consumidores de la entidad, esta imagen no solo se

enfoca en los bienes o servicios prestados, sino en el trato con los clientes, trabajadores y el impacto y relación de la organización con la sociedad en general.

Una imagen corporativa positiva y coherente brinda diferentes beneficios:

- Facilita que el público se identifique con la marca, reconociéndose en los valores, principios y filosofía de la empresa.
- Permite que los productos y servicios sean fácilmente reconocibles, aumentando su valor percibido frente a la competencia.
- Crea un vínculo emocional con el consumidor que brinda más seguridad y confianza, lo cual mejora la fidelización.
- Todo esto fortalece la marca, transmitiendo una imagen de profesionalidad y confianza que atrae talento e inversores a la empresa. (Digital Business & Law School , 2022)

Para crear una imagen corporativa sólida es importante partir de un análisis FODA, donde se identifiquen y evalúen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio y el entorno que lo rodea. Para establecer una imagen corporativa es indispensable realizar un estudio mercadológico y conocer con este, el público objetivo, así como esclarecer la misión, visión y valores de la organización, así como la ideología sobre la que se sustenta.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar la constitución de la imagen corporativa, son los siguientes:

- Nombre de la empresa. Es el primer elemento que transmite una idea de la empresa, por lo que es importante que sea breve, atractivo, memorable y diferenciador.
- Eslogan. Resume la filosofía de la empresa, por lo que debe ser creativo, innovador e impactante, facilitando que el target se identifique con la marca.
- Logotipo y símbolos. Las imágenes sirven para resumir la esencia de la empresa, por lo que deben ser creativas y sencillas, para que sean fáciles de recordar.

- Identidad cromática. La elección adecuada de los colores contribuye a reforzar la imagen que desea transmitir la empresa.
- Material corporativo. Todas las vías de comunicación corporativa que use la empresa, desde las tarjetas de presentación hasta los folletos y el packaging, deben transmitir su identidad de manera coherente, generando las mismas sensaciones y evocando los valores que se desean asociar a la imagen corporativa.
- Sitio web. En la era digital, el sitio web es una pieza esencial de la imagen corporativa ya que se convierte en el principal escaparate de la empresa para transmitir su filosofía y atraer a los clientes potenciales. (Digital Business & Law School , 2022)

### 1.13. Análisis mercadológico

Para el estudio mercadológico, se deben identificar diversos factores, para, con ello, determinar la viabilidad del bien o servicio a ofertar, aplicando el criterio tanto para proyectos lucrativos y no lucrativos, donde se debe identificar la necesidad a cubrir, para llegar a la aceptación del producto.

El alcance del estudio debe cubrir la identificación del producto (bien o servicio), área de mercado, demanda, oferta, precios, promoción y distribución.

- Identificación del producto: se deben definir las características generales del bien o servicio, el uso o aplicación, así como identificar los productores sustitutos, similares y complementarios.
- Área de mercado: refiere a quién va dirigido el producto o servicio; es decir, el área geográfica, población y segmentación de la población. Esta última, usualmente determinada por el nivel de ingresos.
- Estudio de la demanda: debe realizarse una revisión de datos estadísticos históricos, a su vez, el apoyo de encuestas para análisis proyectivo de la demanda, así como la aceptación del producto.
- Estudio de la oferta: una vez establecida la demanda, se debe identificar la oferta, es decir la capacidad de producción o cantidad de servicios a prestar,

generando un análisis cuantitativo, el cual refiere el ideal a que la demanda debe ser igual a la oferta del producto. Este equilibrio es imposible de mantener puesto que interfieren factores internos y externos, siendo que los factores externos pueden prevenirse, pero no controlarse. Es por ello, la importancia de este análisis para la correcta planeación y toma de decisiones para afrontar contingencias.

- Precios: una vez identificado el mercado, así como la oferta y demanda, se puede establecer el precio de venta o costo de recuperación, según sea el caso, siendo la cuantificación de este, base indispensable para garantizar la operatividad, recuperación, proyección de ganancias y crecimiento a corto y largo plazo.
- Promoción: respecto a la promoción de un bien o servicio, es indispensable en el caso de bienes no básicos. Esto significa que un correcto plan de promoción permitirá alcanzar el mercado meta y por consecuencia, cumplir las proyecciones financieras planeadas.
- Distribución: se refiere al medio por el que el bien o servicio se hará llegar al consumidor final, debiendo quedar correctamente definida para la valuación y análisis del impacto financiero. (Núñez Jiménez, 1997)

#### 1.14. Presupuesto de financiamiento

El presupuesto financiero, es una herramienta que facilita a la administración el manejo de la organización, favoreciendo en la toma de decisiones al contar con una valuación de las operaciones y proyección de los gastos e ingresos en un periodo determinado, dando con ello certidumbre en la operación diaria, al poder medir de forma clara y cuantitativa las actividades y metas, con la elaboración y análisis de los presupuestos, al estudiar y vigilar la desviación de los mismos sobre los datos reales en el periodo proyectado. Por lo que la importancia del mismo, reside en la correcta toma de decisiones, así como la vigilancia de las actividades, a partir de un parámetro cuantificable.

Dentro de las principales características de los presupuestos, se sitúa la flexibilidad. Esto refiere a que se establecen parámetros máximos y mínimos, donde se tenga la revisión y control constante para adecuarse a las necesidades cambiantes y afrontar los retos. De igual forma, los presupuestos deben ser contables, considerando las erogaciones de la organización, y permitiendo un funcionamiento razonable y proporcional a las operaciones. Otra característica de los presupuestos, es que su base debe ser firme y apegada a la realidad, por lo que debe basarse en estudios, análisis e investigaciones.

Para la elaboración del presupuesto, deben tomarse en cuenta tanto factores internos como factores externos. Por factores internos se refiere a las condiciones específicas de la empresa, políticas financieras, sistemas de control, personal y supervisión y conocimiento de la entidad. Respecto a los factores externos, se deben tomar en cuenta la estabilidad política, monetaria e inflacionaria del entorno, la competencia interior y exterior, la potencialidad del mercado y demanda del producto.

A partir de lo señalado, se debe establecer el control presupuestal, el cual se puede traducir como un conjunto de presupuestos elaborados áreas o departamentos y que sirve como parámetro para la medición de resultados, siendo la responsabilidad de la elaboración del mismo en una persona que fungirá como director del mismo.

Para la elaboración de un presupuesto, se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Conocimiento de la empresa. Los presupuestos deben ir ligados directamente a las políticas y objetivos de la entidad, por lo que es diferente para cada organización debido a la necesidad de personalización del mismo.
2. Exposición del plan o política. Debe realizarse una coordinación entre el plan de trabajo y políticas aplicables de la organización a partir de los manuales de trabajo, con la finalidad de coordinar funciones para la adecuación y coordinación de las actividades.
3. Coordinación para la ejecución del plan o política. El director del presupuesto, tendrá la responsabilidad de coordinar a los departamentos para la correcta ejecución del presupuesto, por lo que es indispensable que el director del presupuesto cuente con la información completa de las actividades realizadas para la comparación con las estimaciones proyectadas.

4. Fijación del período presupuesta. El periodo presupuestal debe variar conforme a las necesidades de cada organización, tomando en cuenta la estabilidad, periodos de producción, periodos de emisión de reportes, entre otros, pudiendo ser de forma mensual, bimestral, trimestral, semestral o incluso anual, este último es recomendable como un parámetro general de medición global, ya que se debe tener en cuenta que al ser el periodo de revisión más extenso, impedirá la corrección y adecuación de las actividades para afrontar las contingencias.
5. Dirección y vigilancia. Una vez establecidas las metas por departamento, cada uno recibirá las instrucciones referentes a la correcta elaboración del mismo para el logro de las mismas. Es sobre esta información que se ejecutará la revisión del mismo.
6. Apoyo directivo. Se debe contar con el apoyo de los directores de la organización siendo el presupuesto de uso informativo para la correcta toma de decisiones.

Como resultado de un correcto desarrollo, ejecución y vigilancia del presupuesto, se lograrán alcanzar las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo, facilitando el diseño de estrategias de gestión administrativa, es por ello que se requiere del conocimiento amplio de la información de la entidad, para la correcta elaboración y supervisión del mismo, facilitando el logro del objetivo de la organización.

## Capítulo II. Estructura organizacional

### 2.1. Introducción a la estructura organizacional

La Constitución legal y diseño de la estructura organizacional del grupo comunitario de danza folklórica de adultos mayores “Mexiqro”, permitirá, al mismo, el logro de los objetivos planteados en esta tesis, facilitando su trabajo y gestiones que le permitan la proyección de crecimiento que se tiene como meta.

El grupo Mexiqro está establecido como una organización sin fines de lucro, por lo que se constituirá como una Asociación Civil, que le permita con esto, lograr obtener beneficios para su operación, como son aportaciones económicas en donativos, beneficios de programas gubernamentales, apoyo de instituciones de gobierno para uso de espacios públicos, entre otros.

### 2.2. Constitución de la Asociación Civil

La Constitución de la Asociación Civil, del grupo de Danza Folklórica Mexiqro, es la siguiente:

- a. Razón social: Grupo de Danza Folklórica Mexiqro A.C., el cual será registrado ante la Secretaría de Economía, para su revisión y autorización. En caso de que el nombre no sea autorizado, se presentarán otras opciones ante el mismo organismo para su visto bueno.
- b. Objeto social: Ser un grupo de apoyo para las y los adultos mayores, fomentando la danza y la cultura ante este grupo definido. La finalidad es proveerles de herramientas para tener una vejez digna y brindarles el acompañamiento en esta etapa.
- c. Miembros de la organización y órganos de gobierno: se contará con miembros asociados, consejeros, afiliados y equipo operativo.
  - Miembros asociados: quedarán bajo la presidencia de la Lic. Artemisa Velasco López, quien ha fundado este grupo social, fungiendo como

representante legal de la asociación e integrando al equipo de trabajo que la ha acompañado hasta el momento.

- Miembros consejeros: dentro del grupo de trabajo, se cuenta con integrantes que permitirán gestionar las actividades y acompañar a la Lic. Artemisa en la dirección de la asociación civil.
  - Miembros afiliados: se invitará y analizará la opción de sumar a personas que se integren para aportar recursos materiales y humanos.
  - Equipo operativo: se contemplan los bailarines que actualmente tiene el grupo Mexiqro, los cuales apoyan las actividades del grupo, así como a cuatro personas que gestionarán las actividades del grupo.
- d. Órganos de Gobierno: se contará con un Consejo Directivo conformado por los miembros de la asociación, de donde se establecerá un Presidente, un Secretario y un Tesorero.

Dentro de las responsabilidades del Consejo Directivo se encuentran:

1. Realizar el nombramiento o la remoción de los representantes de la asociación.
2. Realizar la designación de los dos Vocales, los cuáles deben ser miembros de la organización, y formarán parte del Comité Ejecutivo Tomar decisiones estratégicas.
3. Realizar y remover, cuando sea necesario, al representante legal de la asociación, así como definir las funciones y responsabilidades, así como las características específicas de las condiciones de trabajo.
4. Establecer los reglamentos internos de trabajo, que regulen las actividades con base en las necesidades identificadas.
5. Ser miembro de los procesos de planeación y vigilar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
6. Otorgar facultades especiales, conforme sea necesario.
7. Realizar el diagnóstico de las actividades realizadas.
8. Analizar los candidatos a Director General y realizar la propuesta ante la Asamblea General.
9. Vigilar el actuar de la organización y sus representantes, procurando la legalidad.
10. Definir la dinámica del ingreso, permanencia y salida de los integrantes del Consejo Directivo (Gobierno de Querétaro, 2022)

e. Representante Legal: como se estableció anteriormente, la Lic. Artemisa Velasco López, será quien tenga las facultades legales para representar a la Asociación, siendo la persona autorizada de llevar a cabo trámites y actividades a nombre de la Asociación. Dentro de sus facultades, se dan las de representar a la persona moral constituida, pudiendo abrir una cuenta bancaria, firmar contratos y representar a la Asociación ante procesos legales.

f. Protocolizar los estatutos: se deberá presentar el Acta Constitutiva de la Asociación ante notario público certificado, donde ya deben estar definidos: el representante legal, los órganos de gobierno y las membresías, así como sus facultades, derechos y obligaciones.

Las actas constitutivas deben contener la duración de la asociación, así como el objeto social, domicilio, la finalidad para la que fue constituida, especificando que no tendrá fines de lucro, así como las características de los miembros de la organización y sus funciones, definiendo el órgano de gobierno y la regulación a la que será sujeta.

Esta acta será avalada por el Notario, realizando el proceso de registro ante el Registro Público de la Propiedad.

g. Obtención del Registro Federal de Contribuyentes: Una vez protocolizada el acta y registrada ante el Registro Público de la Propiedad, se podrá realizar el trámite ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por medio de las oficinas del Servicio de Administración Tributaria. Este paso es indispensable para concretar las facultades que tendrá la Asociación como persona jurídica para su operación. Con este trámite se obtendrán derechos y obligaciones administrativas ante Gobierno.

h. Registro para ser Donataria Autorizada: una vez registrada la Asociación ante el SAT, se podrán solicitar su registro como Donataria Autorizada para poder obtener recursos beneficiando la operación de la Asociación. Esto significa que se podrán expedir comprobantes deducibles de impuestos a las personas físicas o morales que decidan aportar recursos para la operación de la Asociación, teniendo ventajas fiscales que beneficiarán las actividades de la misma.

- i. Inscripción en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, es una instancia federal operada por el Instituto de Desarrollo Social, según lo acordó la Comisión Federal de Fomento a las Actividades, para sistematizar y actualizar la información legal de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) inscritas y del apoyo que las dependencias federales les otorgan.

Una vez realizado el proceso que se señala aquí, se podrá iniciar la Gestión de las actividades de la Asociación, permitiendo el crecimiento y favoreciendo la gestión de las actividades planeadas en su operación.

### 2.3. Análisis Estructura organizacional

El análisis del grupo de Danza Folklórica Mexiquro, permite que se establezca una estructura organizacional dividida en cuatro áreas de trabajo. Esto, con la finalidad de realizar las gestiones que se requieren para la correcta operación del mismo y permitir el fortalecimiento de las actividades que lleven a este grupo establecido como una Asociación Civil a su expansión para el beneficio de las y los adultos mayores del Estado de Querétaro.

Con base en lo antes señalado, la dirección de la asociación, queda bajo el mando de los órganos de gobierno que establece la Ley conforme a su constitución y su organización estructural operativa se desglosa de la siguiente manera:

- a. Presidente: su nombramiento se encuentra en el acta constitutiva, quien se ha desempeñado como directora general del proyecto al día de hoy, siendo la fundadora de este grupo. Su función principal será el mantener una gestión directiva, donde se apoye de los directores de área para enfocarse en la toma de decisiones y diseño del plan estratégico de fortalecimiento para la cimentación y expansión de la asociación.

Es fundamental reconocerse el trabajo que realiza, así como establecer a los directivos de departamentos como personas capaces en su área que vengán a disminuir a la carga de actividades a la Presidenta, con la finalidad de que tenga la disponibilidad de ser una figura pública que proyecte los actores de la

asociación y permita llegar a más patrocinadores y Gobierno, con la finalidad de que la noble labor de la asociación sea notoria y beneficie a más adultos mayores.

- b. Director de gestión de proyectos artísticos y culturales: la principal actividad es diseñar los proyectos y realizar la gestión de los mismos. Es indispensable que sea una persona estructurada, conocedora del área para que, dichos proyectos, cumplan con las necesidades de asociación, obteniendo el visto bueno de la junta directiva y logrando el alcance esperado de la asociación.

Deberá estudiar y conocer las actividades culturales existentes para sumar, cuando sea adecuado, e innovar con las actividades de la asociación, aportando fuertemente el plan estratégico de trabajo que se va a diseñar para la operación de la organización.

- c. Dirección y gestión de imagen corporativa: para fortalecer la presencia de la asociación ante las autoridades gubernamentales, municipales, organizaciones sociales, empresas y sociedad en general, es imprescindible desarrollar un plan de mercadotecnia y publicidad para crear una imagen corporativa que permita la identificación de la asociación.

Esto se realizará, a partir de la presencia en medios de comunicación y redes sociales, logrando impactar de forma trascendente, para alcanzar los fines de la asociación, por ello es que se crea este departamento.

- d. Dirección artística y formación: con el crecimiento de la estructura organizacional de la asociación, se tendrá que tener apoyo para el desarrollo operativo de las actividades. Es por ello que se contará con un director para dicha área, el cual será responsable de todo el equipo de danza, su capacitación, selección y plan de trabajo, estando presente la supervisión de la Presidenta para su visto bueno y vigilancia de que se cumplan los objetivos de la asociación.

Es de suma importancia que, dicha persona, tenga conocimientos sobre las actividades de riesgo para las y los adultos mayores, cuidando, en todo momento, su integridad física y armonía en el desarrollo de las actividades planeadas.

- e. Dirección y gestión de recursos: para el fortalecimiento de las actividades de la asociación, es necesaria la obtención de recursos tanto económicos, como materiales y de espacios públicos. Es por ello, que se establece la designación de un responsable el cual estará a cargo de dichas actividades.

En este sentido, el director y gestor de recursos, deberá procurar la firma de convenios de colaboración con entes públicos y privados, que faciliten y abonen a las actividades de la asociación, permitiendo, con ello, el desenvolvimiento de las actividades acorde a los objetivos de la asociación y beneficiando a la sociedad en general. Se sabe que muchos espacios son desperdiciados y, por consecuencia, será una tarea de este departamento identificar y gestionar la uso de los mismos.

- f. Asistente de diseño y publicidad: con la proyección que se tiene de crear una imagen corporativa presente y bien posicionada en la sociedad queretana, se requiere de una persona que asista al Director con la parte operativa de diseño y gestión de sitios web. Es por ello, que el idóneo para el área es un licenciado en Ciencias de la Comunicación, ya que su sentido periodístico permitirá la publicación de artículos profesionales para la proyección de crecimiento que se tiene planteada.
- g. Instructores de danza: este puesto será conformado por varios profesionistas expertos en el área, los cuales deberán tener conocimientos del trabajo con adultos mayores para permitir una participación activa y segura. Por lo tanto, deberán estar en constante capacitación y bajo la supervisión del director de área para que el objetivo se cumpla de forma idónea.

Con el respectivo análisis que se ha realizado, se genera la estructura organizacional que se plantea en el texto siguiente, apegándose a las necesidades identificadas en la asociación.

#### 2.4. Formulación de Estructura organizacional

La estructura organizacional del grupo de Danza Folklórica de adultos mayores Mexiqro, se basa en las necesidades analizadas. Por lo tanto, se contará con un presidente, un consejero y directores de áreas para la correcta gestión de actividades y tomas de decisiones.

## 2.4.1 Organigrama



Figura 4. Organigrama de Grupo de Danza Folklórica Mexico A.C., autoría propia, 2022.

## 2.4.2 Descripción de puestos

Tabla 1

Descripción de puesto de Presidente

Nombre del puesto: PRESIDENTE	
Área: Dirección	Fecha de elaboración: 30 de agosto de 2022
Objetivo del puesto: Representar a la Asociación Civil legalmente, proveyendo de personalidad jurídica a la entidad ante las autoridades, empresas, particulares y organizaciones con las que se requiera interactuar.	
Funciones del puesto: a. Representar a la Asociación, para la realización de actos y gestiones, siendo la cabeza de la organización ante otras entidades y particulares.	

- b. Convocar dentro de las normas reglamentarias las reuniones de las Asambleas Generales y la Junta Directiva.
- c. Resolver la constitución de comisiones específicas para el análisis de asuntos concretos a atender, sin interferir en los actos de la Asamblea General.
- d. Presentar ante la Asamblea General los asuntos a delibera, para someterlos a un acuerdo, una vez revisados por la Junta Directiva, con ello se llevarán estos asuntos a un acuerdo con base en las tesis presentadas en la sesión.
- e. Dirigir y presidir las sesiones de la Asamblea General y la Junta Directiva, coordinando el ritmo de la sesión, regulando los debates que se presenten y otorgando la palabra a los miembros para mantener un orden. Deberá convocar a voto en las reuniones cuando así sea el caso y mantener reguladas las sesiones para evitar situaciones de violencia y actitudes irrespetuosas.
- f. Autorizar mediante su firma, las actas de elaboradas por el Secretario, dando visto bueno a las mismas.
- g. Ejecutar y vigilar el cumplimiento de los acuerdos que reciba de las Asambleas Generales y de la Junta Directiva.
- h. Con base en la importancia de las actividades, analizar la posibilidad de delegar en alguno de los Vicepresidentes, la responsabilidad del cumplimiento de la misma.
- i. Proveer los nombramientos del personal administrativo, fijando su retribución y separará de sus cargos a los mismos. Todo ello lo ratificará la Junta Directiva.

Relaciones del puesto:

- a. Internas: este puesto se relaciona con todas las áreas y departamentos, supervisando e instruyendo en las actividades de cada departamento.
- b. Externas: representación ante todos los públicos de la Asociación Civil.

Autoría propia, 2022.

Tabla 2

Descripción de puesto de Director de Gestión y Proyectos Artísticos y Culturales

Nombre del puesto:	
<b>DIRECTOR DE GESTIÓN DE PROYECTOS ARTÍSTICOS Y CULTURALES</b>	
Área:	Fecha de elaboración:

Dirección	30 de agosto de 2022
<p>Objetivo del puesto:</p> <p>Gestionar los proyectos artísticos y culturales de la Asociación, realizando propuestas de actividades y concretando su la ejecución de las mismas.</p>	
<p>Funciones del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar y presentar ante la junta directiva de propuestas de proyectos artísticos y culturales.</li> <li>b. Analizar las dinámicas territoriales y sectoriales para la ejecución del proyecto.</li> <li>c. Identificar y analizar de los destinatarios, usuarios, beneficiarios y públicos que se relacionan con el proyecto.</li> <li>d. Describir las actividades del proyecto.</li> <li>e. Realizar el cronograma de actividades a desarrollar.</li> <li>f. Determinar los recursos requeridos para la ejecución del proyecto: humanos, materiales, financieros.</li> <li>g. Revisar los antecedentes de los responsables y ejecutores del proyecto.</li> <li>h. Coordinar las actividades del proyecto en su ejecución.</li> <li>i. Evaluar el proyecto</li> <li>j. Elaborar el análisis de la ejecución del proyecto</li> </ol>	
<p>Relaciones del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Internas: este puesto se relaciona con todas las áreas y departamentos, de forma transversal.</li> <li>b. Externas: responsable de la ejecución del proyecto ante los diferentes públicos.</li> </ol>	

Autoría propia, 2022.

Tabla 3

Descripción de puesto de Director y Gestor de Imagen Corporativa

<p>Nombre del puesto:</p> <p><b>DIRECTOR Y GESTOR DE IMAGEN CORPORATIVA</b></p>	
<p>Área:</p> <p>Dirección</p>	<p>Fecha de elaboración:</p> <p>30 de agosto de 2022</p>
<p>Objetivo del puesto:</p>	

Realizar la difusión de los proyectos de la asociación, así como la promoción de la misma, buscando la relación con medios de comunicación y administración de redes sociales.

Funciones del puesto:

- a. Coordinar la agenda del presidente de la asociación.
- b. Elaborar bases de datos de medios de comunicación locales y estatales.
- c. Desarrollar las fichas técnicas de los eventos y proyectos de la asociación.
- d. Realizar la difusión de los proyectos de la asociación.
- e. Administrar las redes sociales de la asociación, manteniendo actualizadas las páginas con la información, eventos y datos de interés.
- f. Gestionar la asistencia del Presidente de la asociación en evento para afianzar la presencia de la asociación.
- g. Mantener contacto con organizaciones afines y de proyección de la asociación.
- h. Elaborar el plan de mercadotecnia y promoción
- i. Realizar la vinculación de la asociación para la firma de convenios.
- j. Proveer de información a la dirección y gestión de recursos para la obtención apoyos para la asociación.
- k. Realizar el informe mensual de actividades públicas de la asociación.

Relaciones del puesto:

- a. Internas: este puesto se relaciona con todas las áreas y departamentos, de forma transversal y directamente con el presidente.
- b. Externas: enlace con otras organizaciones, gobierno y medios de comunicación.

Autoría propia, 2022.

Tabla 4

Descripción de puesto de Director Artístico y Formación

Nombre del puesto: <b>DIRECTOR ARTÍSTICO Y FORMACIÓN</b>	
Área: Dirección	Fecha de elaboración: 30 de agosto de 2022
Objetivo del puesto:	

Coordinar y capacitar al equipo de instructores de baile de la asociación, para contar con una cartelera atractiva que integre a las y los adultos mayores participantes.

Funciones del puesto:

- a. Realizar el plan artístico de trabajo.
- b. Gestionar los recursos humanos de la asociación.
- c. Elaborar y coordinar las coreografías y actividades de baile.
- d. Gestionar la capacitación de los instructores responsables de grupo.
- e. Innovar con propuestas de actividades artísticas acorde a las necesidades del grupo.
- f. Coordinar a los instructores y bailarines.
- g. Realizar el plan de evaluación de riesgos y prevención de los mismos.
- h. Mantener equipado al equipo de trabajo con los materiales requeridos para las presentaciones y ensayos.
- i. Coordinar los espacios de trabajo.
- j. Coordinar las presentaciones del grupo de baile.
- k. Realizar el cronograma de actividades de los bailarines e instructores por evento.

Relaciones del puesto:

- a. Internas: este puesto se relaciona con todas las áreas y departamentos, de forma transversal.
- b. Externas: relación directa con los beneficiarios del programa y bailarines.

Autoría Propia, 2022.

Tabla 5

Descripción de puesto de Director y Gestor de Recursos

Nombre del puesto: <b>DIRECTOR Y GESTOR DE RECURSOS</b>	
Área: Dirección	Fecha de elaboración: 30 de agosto de 2022
Objetivo del puesto: Obtener y gestionar los espacios y recursos materiales y económicos para las actividades de la asociación.	
Funciones del puesto:	

- a. Elaborar la propuesta de convenios con gobierno y particulares para la obtención de los recursos de la asociación.
- b. Realizar las visitas y reuniones necesarias para la firma de convenios con empresas y gobierno.
- c. Diseñar el plan de programas gubernamentales en los que participará la organización.
- d. Gestionar los espacios de trabajo y presentación de actividades.
- e. Elaborar la presentación de los proyectos para la obtención de recursos, directamente con el director de gestión de proyectos.
- f. Vinculación con programas sociales existentes.
- g. Diseñar propuestas de actividades propias de la asociación para la recaudación de fondos.

Relaciones del puesto:

- a. Internas: este puesto se relaciona con todas las áreas y departamentos, de forma transversal y director de gestión de proyectos.
- b. Externas: vínculo con gobierno y particulares para la obtención de recursos.

Autoría propia, 2022.

Tabla 6

Asistente de Diseño y Publicidad

<p>Nombre del puesto: ASISTENTE DE DISEÑO Y PUBLICIDAD</p>	
<p>Área: Imagen corporativa</p>	<p>Fecha de elaboración: 30 de agosto de 2022</p>
<p>Objetivo del puesto: Realizar las actividades de desarrollo de publicidad y diseño de la imagen corporativa de la asociación.</p>	
<p>Funciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar logotipo e imagotipo de la asociación.</li> <li>b. Diseñar la página web oficial.</li> <li>c. Crear y mantener actualizadas las redes sociales.</li> <li>d. Elaborar los flyers para la promoción de los proyectos.</li> </ul>	

- e. Realizar reportaje de las actividades de la asociación.
- f. Subir contenido a redes sociales con información interesante que mantenga activo al público de la asociación.
- g. Tomar evidencia fotográfica de las actividades generales y eventos de la asociación.
- h. Coordinarse con los medios de comunicación para facilitar logotipo, imago tipo, nombres, fichas técnicas y evidencia fotográfica, para cubrir los eventos.
- i. Asistir al director y gestor de imagen corporativa.

Relaciones del puesto:

- a. Internas: este puesto se subordina al director de gestión de imagen corporativa de la asociación.
- b. Externas: interacción con los presentes en los eventos para la toma de información con fines de publicidad de la organización.

Autoría propia, 2022.

Tabla 7

Descripción de puesto de Instructor de Danza

<p>Nombre del puesto: INSTRUCTOR DE DANZA</p>	
<p>Área: Dirección artística</p>	<p>Fecha de elaboración: 30 de agosto de 2022</p>
<p>Objetivo del puesto: Aportar artísticamente en las rutinas de danza, así como apoyar al Director Artístico y de formación.</p>	
<p>Funciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Crear rutinas de danza para los ensayos.</li> <li>b. Diseñar pasos de baile acorde a las necesidades.</li> <li>c. Elaborar y presentar las propuestas para los bailarines al Director Artístico.</li> <li>d. Diseñar el plan de capacitación para el equipo de bailarines.</li> <li>e. Realizar audiciones.</li> <li>f. Realizar ensayos.</li> <li>g. Convertir ideas en pasos de baile.</li> </ul>	

h. Diseñar la propuesta de escenificación y vestuario.

Relaciones del puesto:

- a. Internas: este puesto se subordina al Director Artístico y de formación de la asociación.
- b. Externas: interacción con los bailarines.

Autoría propia, 2022.

Esta propuesta de trabajo cumple, de forma idónea, las necesidades organizacionales de la asociación, aunque se tiene en cuenta un proceso de mejora continua, donde se evaluará el desempeño de dicha estructura, considerando que, a partir del crecimiento que se tiene proyectado para la asociación, se requerirá de más profesionales en diversas áreas que se sumarán al equipo de trabajo.

## Capítulo III. Diseño de las estrategias de dirección y gestión

### 3.1. Introducción a la dirección y gestión

El envejecimiento lleva al deterioro del cuerpo humano desde la masa muscular, las articulaciones y la coordinación motriz. Es por ello que, con el aumento de la edad, las personas presentan determinadas alteraciones de los órganos. La psicomotricidad es una parte importante que debe ser recuperada por el adulto mayor y, a través de la danza, es que se pueden desarrollar ejercicios necesarios y llamativos para motivar al adulto mayor para la activación física y apoyo para llegar a una vejez de calidad.

Los cambios del adulto mayor conllevan diversas áreas, como son:

1. Cambios fisiológicos: hipertensión, diabetes, alteraciones del sistema inmunológico, mala percepción de los sectores sensoriales, disminución del flujo sanguíneo, osteoporosis, pérdida de flexibilidad, pérdida de volumen muscular, disfunción muscular, pérdida de movilidad.
2. Cambios psicológicos: baja autoestima, poca relación social, constantes depresiones, poca tolerancia al estrés, aislamiento familiar y social.
3. Cambios físicos: disminución de la capacidad aeróbica, disminución de la fuerza muscular, disminución de la capacidad de traslación.

Aunado a lo anterior, el envejecimiento se acelera si se tienen situaciones como sobrealimentación, obesidad, sedentarismo, soledad, tabaquismo, alcoholismo y poca actividad física.

Las actividades que benefician al adulto mayor son variadas, pero se enfocan en la reactivación de su cuerpo para recuperar condición física y así facilitar su movimiento, coordinación y mejorar su salud.

1. Actividades aeróbicas. Como pueden ser la caminata, el ciclismo, la natación, yoga, bailar, subir escaleras, gimnasia; es decir, actividades controladas que no sean de alto impacto para evitar lesiones.
2. Entrenamiento de fuerza muscular. Con el aumento de la fuerza muscular, se mejora la densidad ósea, por lo que le permite al adulto mayor, evitar lesiones que le imposibiliten el movimiento y lo lleven a una dependencia de bastones, sillas de

ruedas o encontrarse postrado en cama. La danza es una de las estrategias recomendadas y permite al adulto divertirse mientras se ejercita.

La danza es una expresión que conlleva emociones y arte, por lo que logra captar la atención del adulto mayor y comprometerlo a llevar una práctica constante que traiga beneficios a largo plazo. En este entendido, la danza lleva a ejercitar cada parte del cuerpo como son hombros, cabeza, brazos piernas, codos, pecho, espalda, lumbares y pies.

La estrategia de formulación de actividades es muy importante para lograr los objetivos que se tienen establecidos desde la misión y visión de la organización. En este caso se deben cubrir:

1. Calentamiento. Es indispensable para evitar lesiones. Se realizan ejercicios concretos antes de iniciar con las actividades concretas de la sesión.
2. Ejercicios de movilidad articular. Consisten en movilizar las principales articulaciones del cuerpo, cubriendo cuello, hombros, tronco, caderas, rodillas y tobillos.

### 3.2. Análisis para la formulación de estrategias

Para el logro de los objetivos del Grupo de Danza Folklórica Mexiquro, se deben tener establecidas las áreas de oportunidad; es decir, el crecimiento y mayor impacto social se logrará a partir de una gestión estratégica que logre el incremento en los apoyos de la sociedad y el gobierno para el fortalecimiento de las actividades.

Por lo antes mencionado, se identifican a continuación las áreas de oportunidad a trabajar:

1. Espacios para preparación

Actualmente, las actividades que realiza el grupo de Danza Folkórica Mexiquro, se desarrollan en espacios que son prestados por un integrante del grupo. El objetivo es que

se logren gestionar espacios en diversas áreas públicas, con las herramientas y los horarios idóneos que permitan los ensayos del grupo.

Con lo anterior señalado, se pretende lograr un mayor alcance en las actividades del grupo, beneficiando a más adultos mayores. Para el logro de esta estrategia, se deberá realizar un análisis de los espacios que cumplen con las características que se necesitan para las actividades del grupo, así como los horarios y disponibilidad de ellos. Con esto, se presentará ante las autoridades correspondientes, la solicitud y justificación del proyecto, para así obtener el espacio solicitado.

## 2. Recursos para gastos de operación.

Dentro de los costos operativos del grupo, se encuentran los siguientes: mantenimiento del lugar, energía eléctrica, servicio de agua potable, equipo de sonido, honorarios a instructores, material de apoyo y papelería.

Actualmente, los costos se cubren con una pequeña cuota que se cobra por clase, la cual es mínima, siendo el objetivo que esta cuota desaparezca o se utilice para beneficio de las y los adultos mayores. De este modo, se comprarían despensas y otros apoyos para beneficiarlos, una vez que los costos puedan ser absorbidos por donativos.

Para la obtención de los recursos económicos para el trabajo de la Asociación, se pretenden gestionar recursos tanto monetarios como en especie, por parte de los programas de gobierno estatal y municipal. Para ello, se realizará un análisis de los programas vigentes por parte de las autoridades y, a partir de esto, se establecerán los programas que se pueden integrar como parte de los beneficios para las y los adultos mayores.

Otra fuente de recursos serán los particulares; para esto, se pretende realizar una gestión con las empresas que radican en el estado, solicitando apoyos tanto en especie como en dinero. Con lo anterior, se busca alcanzar un plan de apoyo social, que permita a los participantes del programa, mejorar su calidad de vida.

## 3. Apoyos para adultos mayores

Como se mencionó anteriormente, los beneficios para las y los adultos mayores, se pueden ser desde despensas, hasta ropa, artículos del hogar, electrodomésticos,

servicios de salud, artículos ortopédicos, medicamentos, apoyo psicológico, entre otros. La meta de este programa es lograr un plan integral para el adulto mayor donde se cubran sus necesidades físicas, psicológicas y de seguridad.

En este sentido, se realizará un estudio de las principales carencias entre las y los adultos mayores que participan en el programa y los que serían candidatos a integrarse al mismo, es por ello que el establecimiento de una base de datos con apoyo de las autoridades gubernamentales es indispensable para definir el público objetivo del programa.

Una vez identificadas las necesidades, se diseñará un plan de trabajo que integre los beneficios antes mencionados, motivando a las y los adultos mayores para que no abandonen el programa y, de este modo, generar un beneficio a largo plazo.

#### 4. Espacios para presentaciones

El lograr concretar el trabajo del grupo, a partir de las presentaciones al público, permitirán a las y los adultos mayores un impacto positivo, donde el reconocimiento a su labor y compromiso, tendrá una repercusión en el ámbito psicológico. Por tal motivo, se gestionará la apertura de espacios para las presentaciones de los bailables del grupo de Danza Folklórica Mexiquero: se realizará una base de datos con los eventos sociales y culturales del municipio de Querétaro y municipios cercanos, identificando aquellos en los que se pueda tener una participación y, así, gestionar la apertura de agenda para la presentación del material preparado. De igual forma, se buscan espacios comunes donde se puedan integrar las presentaciones de forma constante y, de este modo, realizar un fortalecimiento de las actividades del grupo de Danza, permitiendo la promoción de las actividades y favoreciendo los apoyos por parte del gobierno y de los particulares.

#### 5. Gestión de herramientas digitales e imagen corporativa

La imagen corporativa del grupo de Danza Folklórica Mexiquero es indispensable para el logro de los objetivos; para ello, se tiene establecida la apertura de las redes sociales y páginas web para el respaldo de las operaciones del grupo.

Este trabajo se enfocará en fortalecer y cimentar la importancia del Grupo de Danza MexiGro y su impacto social; es decir, evidenciar de forma clara y tangible los beneficios que ofrece el Grupo de Danza a las y los adultos mayores y, de igual forma, esclarecer la aplicación de recursos obtenidos.

Es indispensable que se tenga un manejo transparente de la información con la finalidad de seguir contando con los beneficios, atraer a más particulares para sumarse a esta labor altruista y beneficiar cada vez más a un número mayor de adultos vulnerables.

Es con la aplicación de las estrategias planteadas, que se pretende lograr un impacto real y alcanzar los objetivos de este trabajo. Entonces, el compromiso de los integrantes y personal colaborativo es indispensable, teniendo clarificadas las actividades correspondientes a cada uno para un trabajo eficiente y beneficioso para todos.

### 3.3. Diseño de estrategias

Para la elaboración y desarrollo de un plan estratégico de gestión, se requiere realizar un análisis de los recursos con los que se cuenta; es decir, identificar cada uno de los requerimientos para el desarrollo de las estrategias planteadas en el capítulo anterior. Se establece así, un estudio de las oportunidades con las que se cuenta a partir de los programas, espacios y empresas para la ejecución del mismo.

Para el análisis de los recursos con los que se cuenta, se segmentarán en los siguientes puntos:

#### a. Espacios para ensayos

Con base en la información de la página de la Secretaría de Cultura del Estado de Querétaro, en el Estado se cuenta con 57 centros culturales, de los cuales existen 23 en el municipio de Querétaro, 8 en el municipio de Corregidora, 2 en el municipio del

Marqués, y 2 en el municipio de Colón. Dichos centros culturales se presentan a continuación:

Tabla 8.

Casas de la Cultura de los Municipios de Santiago de Querétaro, Colón, Corregidora y el Marqués

Nombre	Domicilio
BEMA Centro Cultural	Priv. Revillagigedo 10 Barrio de San Francisquito CP 76058, Querétaro, Querétaro
El Foro de La Fábrica	Av. Industrialización 4, Int. C Col. Álamos, 2da. Sección CP 76160, Querétaro, Querétaro
Centro Cultural Casa del Faldón	Primavera 45 Ote. Barrio de San Sebastián CP 76000, Querétaro, Querétaro
Centro Estatal de Formación Artística y Cultural (CEFAC)	16 de septiembre 97 Centro Histórico CP 76000, Querétaro, Querétaro
Centro de las Artes (Real Colegio de Santa Rosa de Viterbo)	Arteaga 89 Centro Histórico CP 76000, Querétaro, Querétaro
Centro Cultural Tinta Creativa	Puente de Alvarado 423 Col. Carretas CP 76050, Querétaro, Querétaro
Centro de Arte Bernardo Quintana	Río de la Loza 23 esq. 16 de septiembre, Centro Histórico CP 76000, Querétaro, Querétaro
Casa de la Cultura Dr. Ignacio Mena Rosales	5 de mayo 40 Centro CP 76000, Querétaro, Querétaro
Centro Cultural La Antigua Estación del Ferrocarril	Héroe de Nacozari s/n Centro Histórico Querétaro, Querétaro
Centro Cultural UNAM	Calle 16 de septiembre 97 Centro CP 76000, Querétaro, Querétaro

Centro Cultural Sol y Luna	Ángela Peralta 19 Centro CP 76000, Querétaro, Querétaro
Centro Cultural Mtro. Enrique Burgos Mondragón	Av. Lagos 212 Col. El Rocío CP 76114, Querétaro, Querétaro
Casa de Cultura Felipe Carrillo Puerto	Priv. Gabriela Mistral 130 Col. Felipe Carrillo Puerto, Delegación Felipe Carrillo Puerto CP 76138, Querétaro, Querétaro
Casa de Cultura Josefa Vergara y Hernández	Av. Luis Pasteur Sur s/n esq. calle 24 Col. Presidentes CP 76080, Querétaro, Querétaro
Casa de Cultura Epigmenio González	Centeotl 122 Col. Desarrollo San Pablo CP 76130, Querétaro, Querétaro
Casa de Cultura Cayetano Rubio	Av. Hércules 45 Pte. Delegación Hércules, Col. Hércules CP 76069, Querétaro, Querétaro
Centro de Desarrollo Humano Los Ángeles	Hidalgo 2 Col. Los Ángeles CP 76908, Corregidora, Querétaro
Centro Cultural Tejeda	Paseo Tejeda s/n esq. Belgrado Col. Residencial Tejeda CP 76904, Corregidora, Querétaro
Casa de la Cultura Candiles	Cto. Antonio Pérez Alcocer 475 Centro CP 76903, Corregidora, Querétaro
Casa de Cultura Sta. Bárbara	Adolfo de la Huerta 32 entre Benito Juárez y Francisco. I. Madero Col. Sta. Bárbara CP 76906, Corregidora, Querétaro
Centro de Desarrollo Humano Lomas de Balvanera	Priv. Retorno Don José s/n Col. Lomas de Balvanera CP 76908, Corregidora, Querétaro
Casa de Cultura El Pueblito	Fray Sebastián de Gallegos 1 Col. El Pueblito CP 76900, Corregidora, Querétaro

Centro Cultural Ciudad Maderas	Anillo Vial III km 4 + 860 Fracc. Ciudad Maderas El Marqués, Querétaro
Casa de Cultura de La Cañada	Venustiano Carranza 12 Col. La Cañada CP 76240, El Marqués, Querétaro
Casa de Cultura Arnulfo Cabrera Molina	Álvaro Obregón 48 Centro CP 76270, Colón, Querétaro
Centro Cultural Don Benito Juárez García	Av. Héroe de la Revolución s/n Col. Ajuchitlán CP 76280, Colón, Querétaro

Autoría propia, 2022.

A partir del análisis de los espacios con los que cuentan los municipios de Santiago de Querétaro, Colón, Corregidora y El Marqués, la primera estrategia de gestión, se realizará a partir de la presentación del programa con la solicitud ante la Secretaría de Cultura para la gestión de espacio en 2 casas de la cultura en horarios vespertinos, por lo que se espera tener al menos 4 días a la semana para los ensayos con un total de 8 horas asignadas.

#### b. Programas de Gobierno

El Gobierno del Estado de Querétaro, cuenta con diversos programas para el apoyo a las personas vulnerables. Estos programas varían dependiendo de las necesidades, y se tiene como objetivo alcanzar a las personas que los necesitan para brindarles las herramientas para lograr un nivel de vida digno, los cuales son:

- Programa para el Bienestar de los Adultos Mayores
- Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad
- Programa Sembrando Vida
- Programa para el Bienestar de Niños y Niñas, Hijos de Madres Trabajadoras
- Programa Tandas para el Bienestar
- Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social.

La segunda estrategia de gestión, se realizará con el aprovechamiento de los programas sociales del Estado, donde se tendrá un acercamiento con las autoridades

para solicitar la integración de las y los adultos mayores que participan en las actividades de México, con la finalidad de analizar a qué programas son candidatos y gestionar el beneficio. Adicional a ello, se realizará la propuesta para que, con cada campaña de apoyo, sean consideradas las actividades que realizar el grupo; de este modo, integrar y captar a más adultos que requieren el apoyo, así como beneficiar a los ya participantes.

La tercera estrategia de gestión, consiste en solicitar apoyo de servicios de comedores, despensas, servicios, psicológicos, oftalmológicos, dentales, médicos y apoyo con compra de artículos como sillas de ruedas, andaderas, bastones entre otros, para las y los adultos mayores.

#### c. Donativos de empresas

La cuarta estrategia de gestión, se realizará con las empresas particulares: se pretende lograr un gran número de beneficios, donde se recurrirá a diversos representantes. Ese acercamiento se dará por medio de Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) Querétaro, a partir de su actual presidente el Act. Jorge Luis Camacho Ortega. Dentro de los beneficios que se pretenden lograr son:

- Donativos en especie por parte de empresas grandes, obteniendo artículos de despensa, medicamentos, artículos del hogar, electrodomésticos, artículos ortopédicos.
- Donativos en servicios de psicología, fisioterapia, oftalmología, odontología, medicina y asesoría legal.
- Donativos en dinero para costear las actividades y necesidades del grupo y las y los adultos mayores.

Para lo anterior, se firmarán convenios y se podrán realizar la entrega de recibos de donativos, ya que la asociación se registrará como donataria autorizada ante la SHCP. Esta estrategia, conllevará un fuerte trabajo de gestión y presentación del proyecto a los dueños y responsables de las empresas particulares que tienen presencia en el Estado, por ello se deberá contar con un equipo de vinculación para la administración y cierre de convenios.

#### d. Posicionamiento de la imagen corporativa

Es una realidad que la presencia beneficia fuertemente a toda organización, ya sea privada o pública, pues permite alcanzar a grandes públicos y, con ello, crear crecimiento en la organización. Por tal motivo, la quinta estrategia a desarrollar va vinculada al trabajo de afianzamiento de la imagen corporativa, se iniciará una campaña en redes sociales con las siguientes actividades:

- Publicaciones periódicas con temas de interés, las cuales tendrán la finalidad de informar y captar la atención de los lectores, así como de buscar sean replicadas para llegar a nuevos públicos. Esto permitirá que la asociación se encuentre visible en las redes sociales para permanecer presente y no perder lectores.
- Publicaciones de las actividades de la asociación, tanto de los ensayos como de las presentaciones. De este modo, estas publicaciones servirán como evidencia de las actividades y correcta aplicación de los recursos obtenidos. De igual forma, permitirá captar más apoyos y, con ello, beneficiar a más adultos.
- Publicaciones promocionales. En este caso, se replicarán las publicaciones de páginas de gobierno con la promoción de programas, así como las actividades en las que participará la asociación, mencionando a los benefactores y reconociendo la labor social de las organizaciones que aportan a las actividades de la asociación.

El plan estratégico presentado incluye los aspectos que requieren reforzamiento para la asociación, es por ello que es indispensable contar con un equipo capacitado que conozca a detalle de los trabajos del Grupo de Danza Mexiqro y, así, lograr los objetivos a corto plazo para cumplir con la misión de la asociación.

## Capítulo IV. Presupuesto de operación

### 4.1 Introducción al presupuesto de operación

El presupuesto de operación muestra los gastos e ingresos que requiere la Asociación para su operación en un periodo determinado. Para esto, debemos identificar las fuentes de financiamiento y los gastos operativos. Una vez identificados, se realiza el análisis de las actividades y estrategias a implementar para lograr cubrir las demandas económicas de la Asociación y, así, garantizar su operatividad de forma correcta y beneficiosa para todos, así como alcanzar los fines para los que fue constituida.

Es importante recalcar que la Asociación será registrada como donataria autorizada y, con ello, podrá alcanzar la gestión de donativos de forma correcta, facilitando la obtención de recursos económicos para alcanzar la labor altruista con la que fue constituida.

### 4.2 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento, se refiere a los recursos monetarios que apoyan las operaciones de la Asociación, estas fuentes de financiamiento serán dos, las internas y las externas:

- a. Fuentes de financiamiento internas. Las fuentes de financiamiento internas, corresponden a las cuotas de recuperación que se reciben por parte de las personas de la tercera edad. Esta cuota es solo simbólica y se utiliza para cubrir los gastos indispensables que se realizan para la realización de los ensayos del grupo. En ese caso, la cuota de recuperación se encuentra establecida en \$20.00 por persona y por sesión de clases, actualmente se tienen programadas dos sesiones semanales, lo que representa \$160.00 pesos mensuales por participante, siendo en total 25 adultos mayores activos en el programa.

Otra fuente de financiamiento interna que se plantea alcanzar, será generada por las presentaciones de las danzas en eventos. De este modo, las y los adultos mayores se sentirán valorados y reconocidos por sus esfuerzos, motivándoles

para que continúen en el programa y se sigan beneficiando física, psicológica y emocionalmente.

b. Fuentes de financiamiento externas. Dentro de las fuentes de financiamiento externas, se tienen establecidas a partir de los apoyos de Gobierno y particulares. Representan el 90% de los recursos con los que operará la Asociación. En este caso, las actividades de gestión de los recursos financieros, se llevarán a cabo de la siguiente manera:

1. Se gestionará con la incitativa privada aportaciones en efectivo y en especie. En el caso de aportaciones en especie, aplicarán para beneficiar a los ancianos. Estos donativos, se les entregarán a los ancianos de escasos recursos, en el caso de artículos que no sean útiles para ellos, se utilizarán para realizar rifas o subastas y, de este modo, se convertirán en recursos en efectivo y contar con liquidez para costear las operaciones de la Asociación.
2. Respecto a los donativos recibidos por parte de las instituciones gubernamentales, se pedirá apoyo para cubrir los honorarios de los instructores y un espacio fijo para los ensayos. De este modo, aminorarán los costos operativos. De igual forma, se solicitarán beneficios de despensas, servicios de salud que incluyen medicamentos, consultas, oftalmología, terapias físicas, psicología y suministros quiroprácticos, así como apoyos para vivienda. Todo esto, enfocado a beneficiar a las y los adultos mayores que forman parte del programa.

Al ser una organización sin fines de lucro que brindará una labor altruista a las y los adultos mayores, la principal fuente de financiamiento se tendrá a partir de los donativos recibidos, tanto del sector público como privado.

#### 4.3 Presupuesto de operación

Dentro de los gastos operativos que se tienen establecidos para el inicio de las operaciones del próximo ejercicio son:

- a. Renta de inmueble. Las necesidades de la asociación se han visto incrementadas a partir del plan de gestión administrativa implementado, por lo que el espacio con

el que se cuenta actualmente, destinado a los ensayos, no es suficiente. En este entendido, se rentará un inmueble que permita las operaciones de la asociación de forma fluida y cómoda. Este espacio se utilizará provisionalmente, ya que el objetivo es, que este espacio, sea proporcionado por la Secretaría de Cultura, a partir de las casas de cultura con las que cuentan el Municipio de Querétaro. Una vez contando con el espacio para los ensayos del grupo de danza, se rentará una oficina para la gestión administrativa y, así, contar con un domicilio fijo para las gestiones y acercamientos a convenios, así como a nuevos proyectos de expansión para abarcar a un grupo mayor de adultos que se incorporen al proyecto. El presupuesto que se tiene considerado para el inmueble a rentar es de \$5,000.00 mensuales.

- b. Sueldo para el personal administrativo. Se contratará a una persona que apoyará con las labores administrativas y operativas, adicional a los ya involucrados en el proyecto, los cuales hasta el momento no reciben un ingreso. Esta persona tendrá asignadas las actividades para el inicio de la implementación del plan de gestión administrativa diseñado, la participación de la misma es indispensable, debido a que, con sus actividades y el correcto cumplimiento de objetivos en sus funciones, permitirá la contratación de más personal para cubrir los puestos operativos y administrativos que se requieren para el correcto funcionamiento de la Asociación. El sueldo designado para el puesto de trabajo asciende a los \$10,000 pesos mensuales.
- c. Sueldo de instructores. Actualmente los instructores que participan en las actividades de la asociación no reciben un ingreso fijo. Es por ello, que se pretende contar con tres instructores de danza fijos, que se involucren de lleno en las actividades y, con ello, dar un seguimiento puntual a las y los adultos mayores. Con esto, se podrán expandir las actividades y llegar a beneficiar a más personas. Estos instructores, recibirán una capacitación constante y supervisión para la correcta ejecución de sus actividades. El presupuesto que se tiene designado para ello asciende a los \$12,000.00 pesos mensuales.
- d. Otros gastos. En este rubro, se tienen considerados los gastos de servicios de energía eléctrica, servicio de agua potable, suministros varios, como son: artículos de oficina, artículos de limpieza, agua purificada, botiquín de emergencia, entre

otros. Estos gastos son indispensables para el correcto funcionamiento de la Asociación. El presupuesto que se tiene asignado asciende a los \$2,000.00 pesos mensuales.

#### 4.4 Análisis del presupuesto

A continuación, se muestra el presupuesto operativo mensual, así como los costos de inversión inicial.

Tabla 9

Análisis de inversión inicial y gastos operativos mensuales

Concepto	Inversión inicial	Gastos mensuales
Gastos de constitución	\$ 15,000.00	\$ -
Arrendamiento de inmueble	\$ 12,500.00	\$ 5,000.00
Mobiliario y equipo	\$ 28,000.00	\$ -
Suministros	\$ 2,000.00	\$ 1,500.00
Gastos de servicios	\$ -	\$ 500.00
Sueldos administrativos		\$ 10,000.00
Sueldos operativos		\$ 12,000.00
Contingencias		\$ 1,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 57,500.00</b>	<b>\$ 30,000.00</b>

Autoría propia, 2022.

Como se puede observar en la tabla, los costos de la inversión inicial, incluyen los trámites legales para la constitución de la organización, como son los servicios del fedatario público y costo del acta constitutiva, registro del nombre ante el IMPI, gestión de registro ante el Servicio de Administración Tributaria y como donataria autorizada, costo de los comprobantes fiscales para la recepción de donativos y otros gastos menores.

Otro concepto que se tiene considerado en la inversión inicial, es el arrendamiento del inmueble, así como el depósito solicitado y la póliza de arrendamiento. Respecto al mobiliario y equipo, se realizarán las siguientes adquisiciones:

Tabla 10

## Análisis de inversión en mobiliario y equipo

Mobiliario y equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Escritorio	1	\$3,500.00	\$2,500.00
Sillas	30	\$300.00	\$9,000.00
Botes de basura	3	\$100.00	\$300.00
Computadora/Laptop	1	\$12,000.00	\$11,000.00
Impresora	1	\$2,700.00	\$2,200.00
Archivero	1	\$3,500.00	\$3,000.00
Total			\$28,000.00

Autoría propia, 2022.

El presupuesto designado para contingencias, se aplicará para gastos no programados. Si no se gasta este importe, se acumulará para hacer frente a otros gastos a lo largo del ejercicio.



Figura 5. Análisis de inversión inicial, autoría propia, 2022.

Como se puede observar en la gráfica, los costos de inversión por concepto de gastos de constitución y mobiliario y equipo, son costos que se realizarán por única ocasión, por lo que se amortizarán fiscalmente, lo que beneficiará a la asociación al

momento del cumplimiento fiscal de sus obligaciones. Respecto al arrendamiento, incluye el mes de depósito, la primera renta y la fianza de arrendamiento.



Figura 6. Análisis de los gastos operativos mensuales, autoría propia, 2022.

Los gastos mensuales se ven reflejados en esta gráfica. Una vez afianzada la operación de la Asociación, estos costos se verán incrementados por la adición de nuevos colaboradores y, por consecuencia, los gastos operativos deberán recalcularse en busca del financiamiento necesario. Con ello, se podrán realizar las gestiones que sean demandadas para cubrir el presupuesto.

Tabla 11

Presupuesto operativo primer trimestre

Concepto	Presupuesto operativo primer trimestre	
Inversión inicial y primer mes	\$	80,500.00
Segundo mes	\$	30,000.00
Tercer mes	\$	30,000.00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>140,500.00</b>

Autoría propia, 2022.

En el primer mes, el desembolso total asciende a \$80,500.00 pesos, esto por la suma de los gastos de inversión inicial y los gastos de operación del primer mes. Se hace

la aclaración que varios de estos gastos ya se han realizado en el último trimestre del respectivo año, a partir de las gestiones de constitución que se encuentran en proceso o ya se han ejecutado.



Figura 7. Presupuesto operativo del primer trimestre, autoría propia, 2022.

En la gráfica anterior, se puede identificar que el presupuesto operativo del primer trimestre, asciende a \$140,500.00 pesos. Se tiene considerado que, en este primer trimestre, se logre implementar el plan de gestión administrativa diseñado y, con ello, se modifique el presupuesto a partir de este trimestre, esto por las nuevas contrataciones y expansión de las actividades de la asociación. En este mismo trimestre, deben afianzarse los suministros financieros que se establecieron para la operación y obtención de los recursos de la Asociación.

Tabla 12

Ingresos mensuales presupuestados

Concepto	Ingresos mensuales	
Cuotas de recuperación	\$	4,000.00
Donativos de Gobierno	\$	5,000.00
Donativos de Particulares	\$	21,000.00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>30,000.00</b>

Autoría propia, 2022.

Respecto al presupuesto de ingresos mensuales, la primera meta será lograr el punto de equilibrio, lo que significa que los ingresos deben ser iguales a los gastos de operación mensuales. Esto se logra de la siguiente forma:

1. Las cuotas de recuperación, recuperación, representan \$4,000.00 pesos, que corresponden a los \$20.00 pesos que aporta cada adulto mayor por sesión, considerando que tiene dos sesiones por semana y en total serían 8 sesiones mensuales.
2. Dentro de las aportaciones de Gobierno, se cubrirá el costo de las instalaciones para ensayar, ya que al otorgar a la Asociación un espacio físico para la realización de las actividades, el gasto de arrendamiento, se verá absorbido por el Gobierno. Adicional a esto, se recibirán apoyos para las y los adultos mayores, los cuales no afectan el presupuesto.
3. Respecto a los donativos de los particulares, deberán alcanzar los \$21,000.00 mensuales en efectivo, solo para cubrir los gastos operativos de la Asociación. Se gestionarán de forma adicional, los apoyos para las y los adultos mayores, tanto de servicios como en bienes de consumo.



Figura 8. Análisis de los ingresos mensuales, autoría propia, 2022.

Como se puede identificar en la gráfica anterior, el mantenimiento de las operaciones de la Asociación, recae fuertemente en la suma de apoyo por parte de los particulares, esto apelando su sentido humano y a partir de las actividades que cada empresa ejerce como parte de la responsabilidad social a la que se ven comprometidos.

## Materiales y métodos

El presente trabajo de tesis es una investigación realizada sobre una entidad denominada Grupo de Danza Folklórica Mexiqro, la cual se constituyó en el año 2015, donde se tiene presente por objetivo general, el brindar actividades de recreación dirigidas a adultos mayores, con la finalidad de proporcionarles herramientas para mejorar su calidad de vida. La necesidad detectada a partir del análisis previo por medio de la observación, entrevistas y estudio de las operaciones, se establece a partir de la falta de personalidad jurídica y estructura organizacional, así como de un plan estratégico de gestión administrativa ejecutable, que permita a la entidad generar una base firme de trabajo con la finalidad de verse beneficiada en las operaciones para generar crecimiento y beneficios mayores a las y los adultos mayores que participan activamente en la organización.

Por lo antes señalado, se estableció que el tipo de investigación que se desarrolló fue aplicado, ya que usaron teorías en las prácticas organizacionales en “Mexiqro”, apoyándose en el análisis explicativo y la búsqueda de estrategias adecuadas y resultados de una forma rigurosa, organizada, para solucionar los problemas que posee el grupo de danza.

En relación al enfoque, fue mixto: ya que, desde lo cuantitativo, se buscó medir resultados, desde indicadores que serán traducidos a partir de instrumentos estadísticos, escalas de opinión, y lista de chequeo. Para que, desde esta manera se pueda diseñar y proyectar a futuro los resultados que fortalezcan y establezcan una estructura organizacional que impacten en la dirección y gestión del proyecto artístico.

La unidad de análisis fue el grupo comunitario de danza folklórica de adultos mayores “Mexiqro”, y se utilizó la técnica de planificación estratégica, que permitió obtener el objetivo que se deseaba, el fortalecimiento de administración, dirección y gestión cultural, así como alcanzar las metas y competitividad en el sector cultural. Se tomaron instrumentos de evaluación como el FODA, antes y después, lo que permitió valorar las condiciones de la agrupación, fortalecer la dirección y gestión cultural para una prospectiva social y evaluar el índice de notoriedad dentro de la comunidad del

municipio con funcionarios de cultura y directores artísticos y culturales para masificar su impacto social.

Desde el enfoque cualitativo, las técnicas e instrumentos aplicados, fueron los siguientes: se inició con un diagnóstico de la organización, el cual se desarrolló a partir de la observación y entrevistas a los participantes del Grupo de Danza. Este procedimiento llevó a conocer la forma de trabajo de la organización, la estructura organizacional, la finalidad que persigue, los vínculos y convenios con los que se cuenta, el equipo de trabajo y las y los adultos mayores que actualmente participan. Con este mismo diagnóstico, se lograron identificar las necesidades y áreas de oportunidad de la organización, permitiendo, con esto, realizar la propuesta de régimen jurídico y organizacional que se presentó en este trabajo de tesis.

Una vez determinadas las necesidades y áreas de oportunidad, se realizó un estudio detallado de las opciones de régimen jurídico para la organización, analizando de ventajas y desventajas de cada uno, con ello se logró identificar de forma eficiente el régimen que cubría las necesidades de la organización, con base en el objeto de la misma y las facilidades administrativas fiscales establecidas. Consiguientemente, se elaboró la propuesta organizacional acorde a las actividades de la organización, seccionando por departamentos para la operación de la misma, con la finalidad de fortalecer las áreas de oportunidad de la entidad para lograr la eficiencia en sus operaciones.

La siguiente técnica consistió en investigar las estrategias acordes a las necesidades de la organización, para el diseño del plan estratégico de gestión y dirección, debiendo analizar de forma detallada las actividades identificadas y las áreas de oportunidad a fortalecer. Esto, enfocado en lograr fortalecer las deficiencias que arrojó como resultado el diagnóstico inicial.

Una vez elaborado el plan estratégico de gestión y dirección, se inició la valuación económica de la implementación del mismo, con base en las actividades que conlleva dicho plan de trabajo. Esto dio como resultado un presupuesto financiero, el cual permitirá la toma de decisiones acordes a las necesidades de la organización.

Establecido el plan de trabajo para el desarrollo de esta tesis, se inició la ejecución del mismo, a partir de la oportunidad y con base en la calendarización de las actividades

ya establecidas por la organización. Este proceso ha llevado a un programa flexible de trabajo, puesto que la entidad se encuentra activa y la intervención en las actividades de la misma debe ser acoplada a los programas en ejecución para evitar resultados negativos.

Es por ello que los resultados obtenidos en el presente trabajo, se evidencian por medio de los avances en áreas a partir de la documentación que respalda la aplicación de las estrategias establecidas.

Por lo anterior, se comprueba la Hipótesis planteada en la investigación: El diseño e implementación de estrategias de Dirección y Gestión mejoran la operatividad, fortalecen y desarrollan al grupo comunitario de Danza Folklórica de adultos mayores “Mexiqro”, de la delegación Carrillo Puerto, del Municipio de Querétaro, Qro 2022.

## Resultados

El trabajo de investigación desarrollado en esta tesis, se enfocó en aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales para regularizar jurídicamente, rediseñar la estructura y diseñar un plan de gestión estratégico para el Grupo de Danza Folclórica Mexiqro. Esto ha llevado a dicho grupo a tener un modelo eficiente de trabajo para posicionarse como un referente ante las organizaciones sin fines de lucro y, con ello, atraer apoyo tanto de Gobierno como de particulares. La finalidad es beneficiar a las y los adultos mayores y procurar el bienestar del este grupo vulnerable.

Los resultados obtenidos, a partir de la propuesta de trabajo, permitió dar validez a proyecto de investigación, dichos resultados se presentan a continuación, con base en los objetivos planteados en este trabajo de tesis.

Con base en el primer objetivo de esta tesis, el cual establece lo siguiente: Diseñar e implementar estrategias de la estructura organizacional y el plan estratégico de Dirección y Gestión Cultural, que permitan fortalecer y desarrollar la labor comunitaria del grupo de Danza Folklórica para adultos mayores “Mexiqro”, de la delegación Carrillo Puerto, del Municipio de Querétaro, Qro 2022. Para ello, se realizó un estudio de los tipos de organizaciones que califican para la constitución de la organización, como un ente reconocido con personalidad jurídica. Dentro del estudio realizado, se concluyó que la Constitución de la organización bajo el régimen de la Asociación Civil sin fines de lucro, cumple con las características idóneas para el fin para el que fue creada. Esta estrategia consistió en establecer un proceso de registro, el cual comprende primeramente el registro ante Notario Público autorizado. Este trámite se realizará ante el Registro Público de la Propiedad. Este proceso llevó un estudio para la elaboración del Acta Constitutiva con los estatutos correspondientes.

Una vez establecida la figura jurídica, se inició el proceso de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Como persona moral, este proceso se realiza por medio del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Una vez obtenido dicho registro, se inicia el proceso para el registro en el padrón de Donatarias autorizadas. Esto significa, que se podrán recibir donativos ya sean en efectivo y en especie, con el beneficio de entregar

un recibo deducible de impuestos, lo cual conlleva que las entidades públicas o privadas, podrán acreditar dicho egreso mediante la estructura procedimental contable y fiscal para obtener facilidades administrativas en las declaraciones de impuestos.

En el punto siguiente, se estableció la estructura organizacional de la Asociación, así como la determinación de funciones con base en la clasificación de puestos y establecimiento del organigrama. Es indispensable señalar que este proceso, facilita la ejecución de actividades, ya que da orden y certidumbre a los colaboradores, permitiendo un seguimiento puntual de los objetivos de cada integrante.

Actualmente este proceso se encuentra de la siguiente forma:

- Para la constitución legal se asignan los siguientes representantes:  
Presidente o representante legal (periodo de 2 años): Artemisa Velasco López  
Secretario(a): María Guadalupe Bautista Álvarez  
Tesorero(a): Ana María Ayala Silis  
Vocales  
Francisca Bernal Y Gutiérrez, suplente María Del Rosario García Bernal  
Joel De Jesús Rubio, suplente Esmeralda Carolina Arriaga García  
María Pueblito Hurtado Juárez, suplente Sonia Nieves Ramírez
- Para las funciones administrativas, se establecen las siguientes personas:  
Director de gestión de proyectos artísticos y culturales: Artemisa Velasco López  
Dirección y gestión de imagen corporativa: pendiente  
Dirección artística y formación: pendiente  
Dirección y gestión de recursos: Ana Martha López Orezza  
Asistente de diseño y publicidad: pendiente  
Instructores de danza: Artemisa Velasco López

Como parte del proceso de investigación, se realizó un estudio de factibilidad, para la Constitución legal de la organización. Este proceso fue respaldado por encuestas cuyos resultados se presentan a continuación, así como el análisis FODA resultante del análisis de los resultados obtenidos.

El área de oportunidad para fortalecer las actividades de la organización se sustenta de la falta de proyectos vigentes y accesibles para las y los adultos mayores, lo

anterior se establece con base en que las actividades culturales abarcan a todo tipo de públicos, requiriendo que las y los adultos mayores, necesiten un mayor énfasis para brindarles espacios para trabajar la motricidad y la convivencia social. En la siguiente gráfica se muestran las respuestas obtenidas a un público de 32 personas para identificar la cercanía con los proyectos de artísticos y culturales de desarrollo social en Querétaro, dando como resultado que solo el 22% tienen conocimientos al respecto y el 78% desconocen de este tipo de proyectos, lo cual abre una ventana de oportunidad para nutrir a los participantes en las actividades del Grupo de Danza.

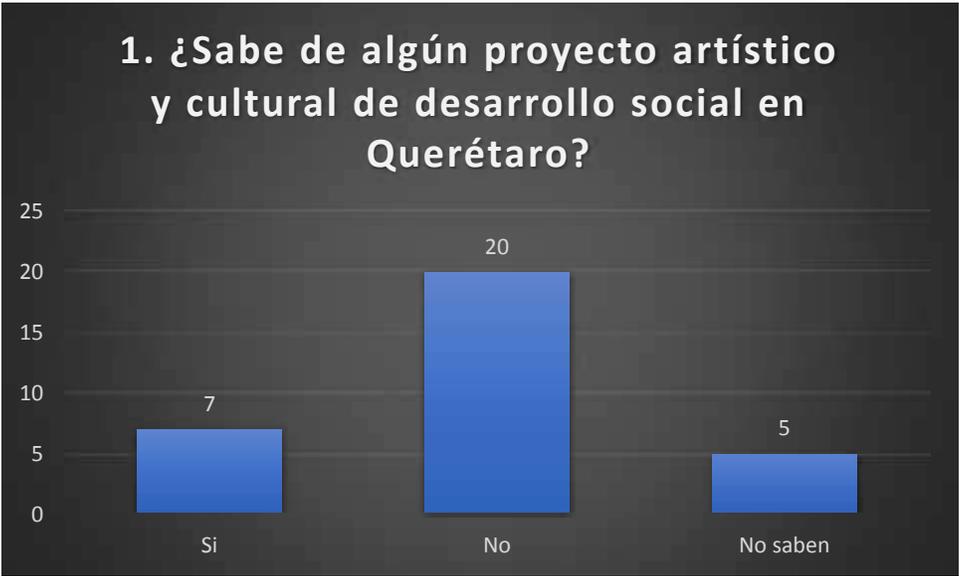


Figura 9. Pregunta 1 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

Unificado a la pregunta número 1, se elaboró la siguiente, la cual habla respecto al conocimiento de los programas artísticos enfocados en adultos mayores que se desarrollan en el municipio de Querétaro. Se tuvo como conclusión que solo el 34% dijo conocer proyectos de este tipo.

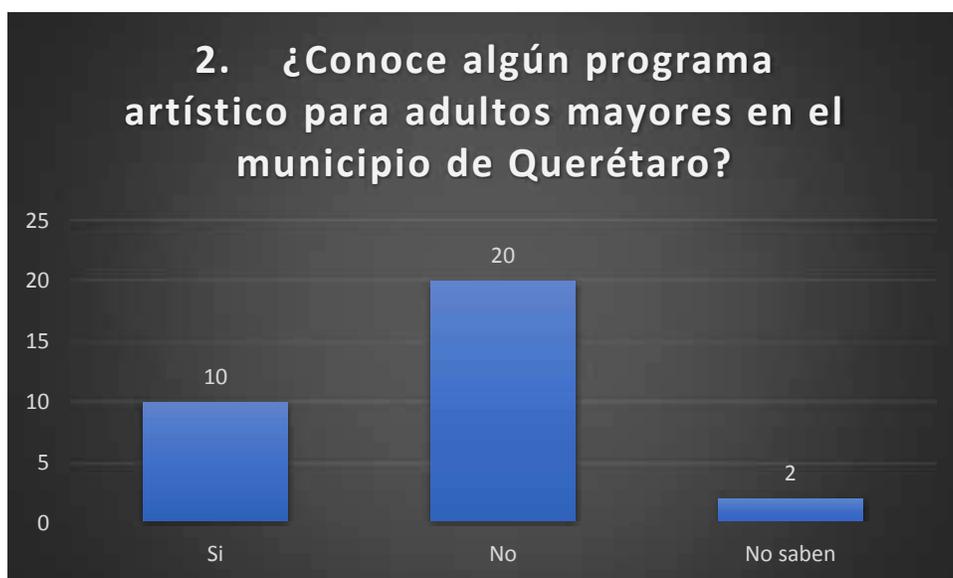


Figura 10. Pregunta 2 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

La siguiente pregunta se enfoca en conocer las deficiencias y problemas a los que se enfrentan las y los adultos mayores en el sector cultural, coincidiendo el 63% de los encuestados, en que no existen espacios de formación artística enfocada en estos públicos. Al respecto, se puede ver un gran número de instituciones que se enfocan en niños y jóvenes como un área de oportunidad formativa en el área artística y cultural, por lo que, al enfocarse el Grupo de Danza Mexiqro a las y los adultos mayores, está cubriendo un público que no es considerado ordinariamente.

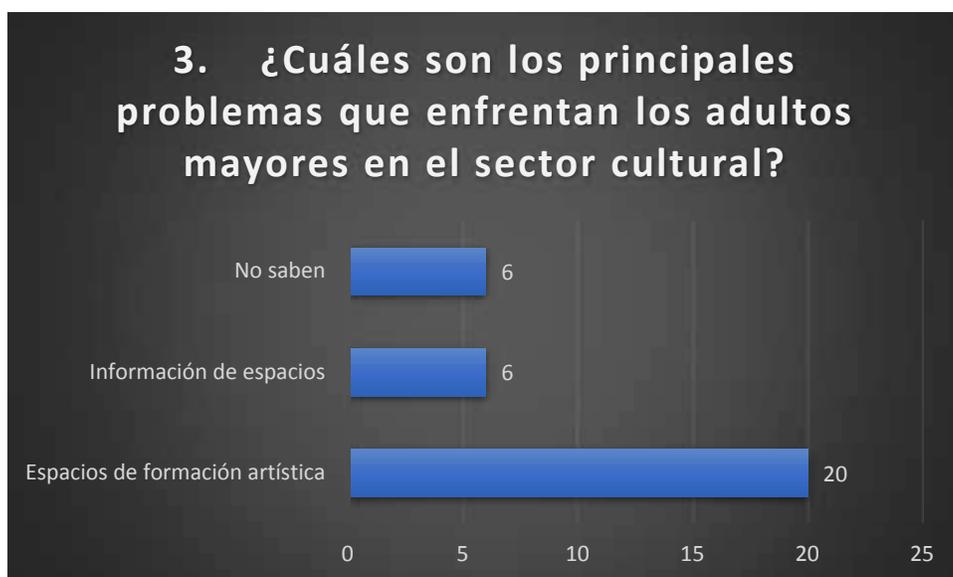


Figura 11. Pregunta 3 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

La pregunta 4 analiza a la población encuestada, sobre las y los adultos mayores que se encuentran participando en actividades artísticas, donde el 40% señalan que no se encuentran activos y respecto al 60% que si participan solo el 22% lo hacen en la danza.

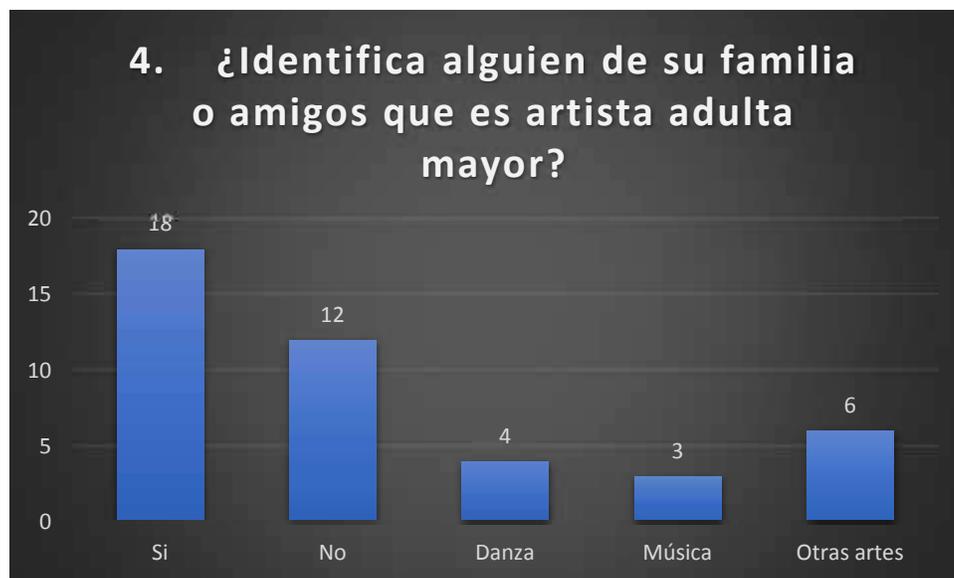


Figura 12. Pregunta 4 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

La pregunta 5, se realizó como parte del diagnóstico hacia el Gobierno, tanto estatal como municipal y federal, donde del total encuestado, solo el 16% logra identificar la inferencia del gobierno enfocada a la formación artística y cultural para las y los adultos mayores. Este punto es determinante, ya que es un área de oportunidad para lograr obtener apoyos y realizar convenios con la Secretaría de Cultura y, con ello, fortalecer los programas para este grupo vulnerable.

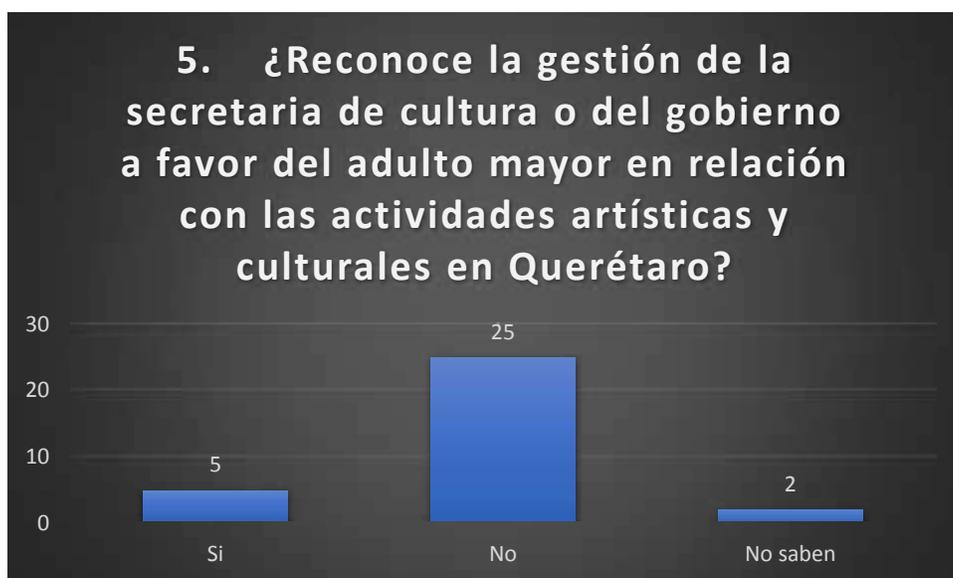


Figura 13. Pregunta 5 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

La siguiente pregunta realizada, se enfocó en los conocimientos respecto a la concientización de los derechos del adulto mayor en el sector cultural, dando 5 opciones en la misma. El 33% considera que son salir de la rutina, el otro 33% señalan que son actividades que ayudan al crecimiento personal y el 33% restante se distribuyen entre mejorar la autoestima, oportunidades de desarrollo y hacer actividades que los hagan sentir vivos.



Figura 14. Pregunta 6 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

La pregunta 7, se enfocó en la viabilidad del trabajo del Grupo de Danza Folklórica Mexiqró, como un apoyo a las necesidades de sociales de la comunidad de adultos mayores. En esta, el 78% de los encuestados consideran que sí es una opción válida y solo el 16% no están de acuerdo ya que señalan que es el Gobierno quien debe realizar es labor.



Figura 15. Pregunta 7 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

La pregunta 8, buscó recaudar información sobre la disponibilidad de la sociedad en apoyar y ser parte de un proyecto que procure a las y los adultos mayores, enfocado específicamente en las actividades de cultura y artes, donde se aprecia que el 63% de los encuestados, cuentan con disponibilidad para sumarse a colaborar con la Asociación.



Figura 16. Pregunta 8 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

La pregunta 9, encuesta sobre la participación de la sociedad en apoyos como donativos a las actividades en pro del desarrollo comunitario, teniendo que el 53% afirman conocer de empresas o particulares que realizan este tipo de apoyos.

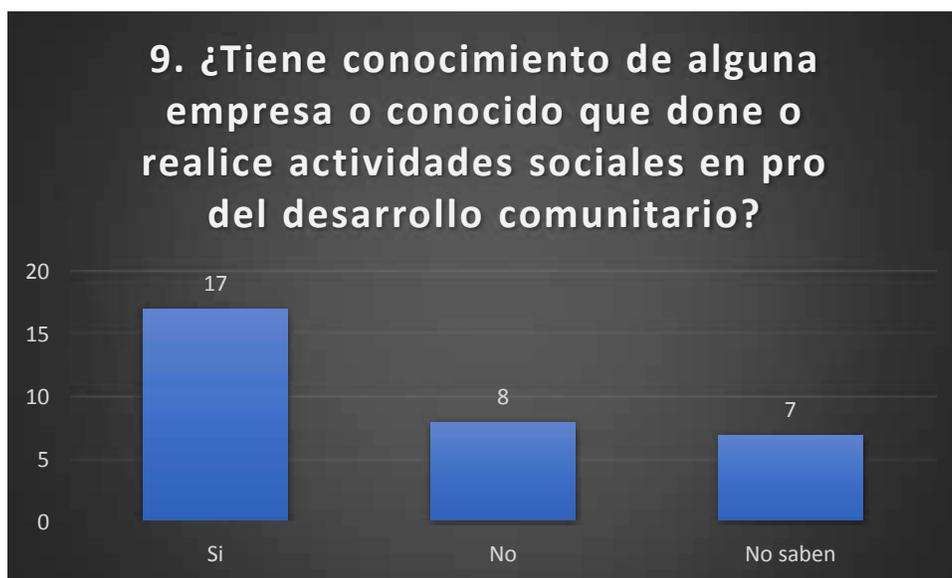


Figura 17. Pregunta 9 de la encuesta de diagnóstico, autoría propia, 2022.

Esta encuesta fue realizada a 32 personas en diferentes espacios como salidas de templos religiosos, presentaciones artísticas de la agrupación y personas interesadas, donde el resultado y análisis es el siguiente:

- Las preguntas 1,2,3,6 y siente nos importantes y pertinentes para el proyecto cultural.

- Las preguntas 4,5,7,8, nos ayudan a ver la viabilidad del proyecto
- Pregunta numero 9 es al favorabilidad y factibilidad del proyecto ya que se busca en tener una organización que pueda recibir donatarios en dinero y especie para cumplir con objeto social.

Los resultados de las encuestas aplicadas, permiten concluir que el proyecto es viable, mostrando aceptación favorable y factibilidad en su aplicación. Es por ello que nace la importancia de la estructuración de la organización puesto que, al tener trabajando más de 7 años, requiere de un fortalecimiento en la imagen corporativa con la finalidad de captar recursos tanto gubernamentales como particulares, siendo indispensables para la correcta operación y crecimiento de la organización. Una vez aplicado en su totalidad el programa diseñado, se podrán beneficiar más adultos mayores y, con ello, beneficiar a la sociedad, brindando herramientas positivas a las y los adultos mayores.

Como segundo objetivo, se estableció: desarrollar las estrategias del plan de dirección y gestión cultural, que favorezcan el desarrollo de actividades del grupo comunitario de danza “Mexiqro”. Para su alcance, se trabajaron las actividades de gestión y dirección administrativa, donde a partir del diseño de estrategias por puesto, se ejecutaron diversas actividades acordes a las necesidades de identidad. Es importante tener presente que el Grupo de Danza Folklórica Mexiqro, se encuentra establecido y ha trabajado durante 7 años, por lo que la necesidad de crecimiento es algo que requería de atención y con ello es que se sustenta la tesis presentada.

Como parte de este objetivo, se realizó un análisis FODA, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Pertenenca de conocimiento de formación y trabajo en comunidad.	-Como la formación artística se considera como parte de la formación integral del ser humano en ocasiones es un poco más sencillo obtener recursos para el sostenimiento del mismo.

<p>-Divulgación y propuesta de actividades artísticas y culturales para el fomento e historia cultural.</p> <p>-Disposición del tiempo de las personas encargadas para la formación en gestión y dirección cultural.</p>	<p>-Poder presentar sus trabajos artísticos y culturales.</p> <p>-Darse a conocer a nivel local nacional e internacional.</p> <p>-Viajes de intercambio artísticos y culturales.</p> <p>-Personas capacitadas para trabajar con personas adultas en los diferentes sectores artísticos, culturales, psicológicos, educación, salud entre otros.</p> <p>-Gestión de recursos para los programas y actividades relacionadas con las actividades de adulto mayor.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<p>-Falta de espacios adecuado para el ensayo.</p> <p>-Recursos para dirección del proyecto, vestuarios y escenografía adicionalmente para el desplazamiento a presentaciones de los artistas.</p> <p>-Falta de instrumentos de gestión cultural para sus procesos artísticos y de gestión.</p> <p>-No se cuenta con un presupuesto amplio para el mejoramiento continuo de su personal y su agenda de actividades.</p>	<p>-Enfermedad de cualquier de las personas participantes.</p> <p>-Desplazamiento al sitio de ensayo.</p> <p>-Pérdida de memoria patrimonial cultural de las y los adultos mayores.</p> <p>-No contar con los profesionales necesarios para realizar las actividades sociales, médicas y artísticas.</p>

Autoría propia, 2023.

Por lo antes mencionado, es que, con base en las funciones de trabajo, se desarrollaron las siguientes estrategias:

- La primera estrategia que se desarrolló fue el establecimiento de la imagen corporativa, diseñando el logotipo, banderín, tarjetas de presentación y formatos de inscripción. Se estableció la paleta de colores que irá ligada a la

organización. Con esta estrategia, se inició la claridad en la estructura de la Asociación. Cabe recalcar que se contó con apoyo de especialistas en diseño y se sometió a evaluación para el visto bueno de los integrantes del Grupo de Danza.

El logotipo de la asociación se rediseñó, buscando promover una imagen institucional ligada a las raíces patriotas del Estado. Quedó de la siguiente manera:



Figura 18. Logotipo Grupo de Danza Folklórica MexiQro, Autoría propia, 2022

Respecto a los símbolos e íconos a utilizar, son los siguientes:

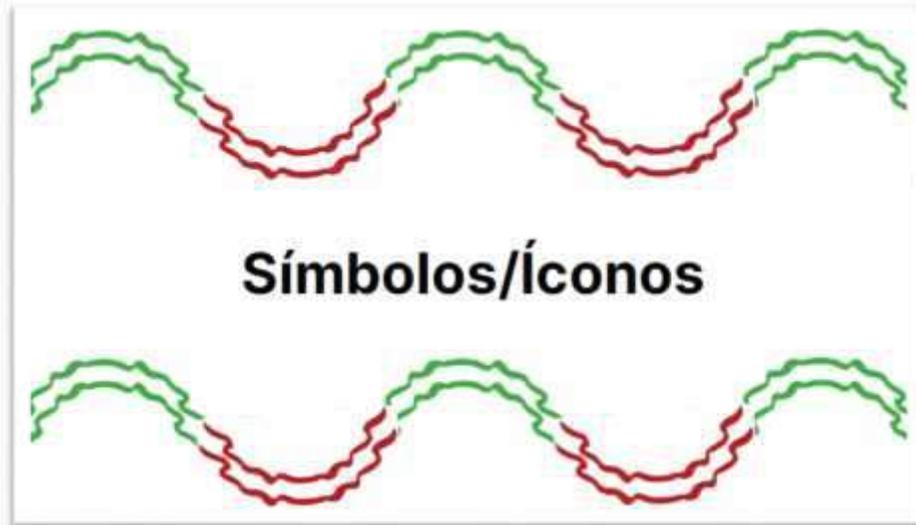


Figura 19. Símbolos e íconos de la imagen corporativa, autoría propia, 2022

A su vez, las aplicaciones que se tienen proyectadas son:



Figura 20. Aplicaciones de la imagen corporativa, autoría propia, 2022.



Figura 21. Banderines imagen corporativa, autoría propia, 2022.



Figura 22. Hoja membretada, autoría propia, 2022.



Figura 23. Hoja de registro, autoría propia, 2022.

- Se diseñó una página en Facebook, donde se inició el proceso de carga de material visual, evidenciando las actividades de la asociación.



Figura 24. Página de Facebook, autoría propia, 2022.

- A lo largo del año 2022, se realizaron diversas actividades y presentaciones, los ensayos se fijaron los días martes y jueves de 16:00 a 19:00 horas. Actualmente, el espacio gestionado para el desarrollo de los ensayos se encuentra ubicado en Av. San José 502, Delegación Carrillo Puerto.
- Se lograron participar en diversos eventos, con presentaciones del Grupo de Danza, los cuales se enlistan a continuación:

Tabla 14

Eventos en los que ha participado el Grupo de Danza Folclórica

Fecha	Actividad
20 y 21 de junio de 2021	Participación en el XIII encuentro nacional e internacional de canto y danza "Juan Chelemin"
01 de octubre de 2022	Presentación en el hogar de retiro denominado "La Casa del abuelo" de la fundación María Piracative y DIF Corregidora
29 de abril de 2022	Presentación en el Día Internacional de la danza
14 de diciembre de 2022	En apoyo a instituciones educativas, presentación en la institución 20 de marzo
15 de septiembre de 2022	Presentación en el DIF del municipio de Querétaro
24 de julio de 2022	Intercambio cultural con Colombia delegación de 35 personas música danza gastronomía
15 al 23 de diciembre de 2022	Talento Fiestas Navideñas

Autoría propia, 2023.

El tercer objetivo, consiste en Realizar el diseño del presupuesto operativo del Grupo de Danza Mexiqro, para gestionar el financiamiento necesario para el alcance del objetivo general. Se realizó un análisis de los gastos que se requieren cubrir para que la organización trabaje en un 100%, por lo que esto implica que se tiene un presupuesto operativo proyectado el cual se presenta en las siguientes gráficas:

Concerniente a la inversión inicial, comprende los gastos iniciales para el arranque de la organización con base en la estructura planeada. En él, se fijan los costos de constitución que incluyen honorarios del fedatario público, pago de derechos y honorarios del asesor fiscal. Se considera, en el concepto de mobiliario y equipo, el equipo básico indispensable que comprende escritorio, sillas, equipo de cómputo y muebles generales. Los suministros enlistan papelería, agua potable, así como accesorios de higiene y seguridad y, en el concepto de arrendamiento, se considera la renta del primer mes, depósito y póliza de arrendamiento.



Figura 25. Análisis de la inversión inicial, autoría propia, 2023.

El presupuesto del primer trimestre, suma la inversión inicial con los gastos de los tres primeros meses, es importante señalar que se deben tomar en cuenta para dar certidumbre a las operaciones y, de este modo, permitir el posicionamiento de la estructura organizacional. Los gastos operativos suman sueldos administrativos y operativos, servicios de agua potable, energía eléctrica y seguridad. En este rubro, se incluye un monto destinado a contingencias, el cual se irá ahorrando si no se ocupa con la finalidad de crear un fondo fijo.



Figura 26. Presupuesto operativo del primer trimestre, autoría propia, 2023.

Una vez establecido el presupuesto de egresos, se analizaron las fuentes de ingresos. Se pretende que, a partir de las gestiones de vinculación con empresas particulares, se obtenga el sustento de la organización.



Figura 27. Ingresos mensuales, autoría propia, 2023.

Los resultados presentados tienen un sustento basado en evidencia tanto fotográfica como documental a partir de los reconocimientos por la participación de la asociación en actividades culturales presentes en el Estado y de forma internacional. Se cuenta con un presencia y reconocimiento respaldado por los 7 años de actividades de la organización, por lo que la aplicación del plan estratégico de gestión administrativa y financiera, es viable y se llevará la aplicación del mismo, acorde a las necesidades de la organización, hasta llegar a la implementación total del mismo.

Como parte del respaldo de esta tesis, se agregan los anexos 1 y 2 con la evidencia del trabajo realizado a lo largo de este periodo de investigación y desarrollo de la tesis presentada.

## Discusión

Para el desarrollo de esta tesis, se planteó como pregunta general la siguiente ¿Identificar las necesidades organizacionales y de dirección y gestión cultural, aplicables del Grupo de Danza Folklórica Mexiqró, permitirá mejorar la operatividad, el fortalecer el desarrollo de la organización?, a partir de ello es que se logran identificar lo siguiente:

La pertinencia de este trabajo de tesis, se da a partir de la necesidad real que existen entre las y los adultos mayores, por actividades de apoyo que brinden herramientas para atender las deficiencias en motricidad y apoyo psicológico. Como se ha planteado a lo largo de esta investigación, actualmente el gobierno tiene una carencia de programas para cubrir las demandas de atención a este grupo vulnerable, por lo que se determinó el papel tan relevante de las organizaciones no gubernamentales para brindar espacios seguros donde puedan las y los adultos mayores generar actividades físicas y de convivencia.

Respecto a las necesidades del Grupo de Danza, lo primero que se pudo identificar es que la mayoría de las organizaciones de apoyo comunitario, sin fines de lucro, inician sus actividades a partir de la informalidad. Esto, debido a los costos y falta de información para la estructuración. Teóricamente, los libros de texto y Leyes regulatorias, establecen que se debe conformar legalmente toda organización sin importar su fin, para establecer correctamente sus obligaciones y ejercer su personalidad, haciendo válidos sus derechos. Pero en la práctica, este proceso pocas veces se lleva a cabo. Se requiere, entonces, crear conciencia de los beneficios y brindar asesorías, así como apoyos para instituciones que van en busca del bien social. Si bien, es cierto que existen apoyos que se brindan, al no contar con personalidad jurídica, es complejo obtener los beneficios de los programas de Gobierno y apoyos de particulares.

Es importante señalar que se debe tener asesoría de un experto en los temas requeridos, que van desde la constitución, hasta la estructuración de la organización. Realizar un estudio de necesidades y un análisis de las actividades y estructura vigente, así como conocer las metas que tiene la organización y el fin para el que fue diseñada, permite elaborar una propuesta certera que sea viable. Lo anterior, debido a que los conocimientos teóricos que sustentan los conocimientos aplicados, se deben

individualizar a la organización, siendo una muy diferente de otra pese a tener grandes similitudes. Se debe tener en cuenta que los tiempos de aplicación y el capital humano, difiere, y hay que conocer las fortalezas estructurales para optimizarlas y afrontar los retos de la entidad.

Para el diseño del plan estratégico de dirección y gestión, se consideró el trabajo que la organización ya tiene, pues al ser una institución con siete años de trayectoria, las metas que se proyectan son diferentes a las que se analizarían para una organización nueva. Respecto al desarrollo e implementación del plan estratégico, se realizó un trabajo que permitió identificar áreas de oportunidad que no se habían trabajado. La limitante se da en la aplicación del mismo, al ser una institución operando, el aplicar las estrategias en su totalidad, limitaría las actividades ya programadas. Adicional a que no se cuenta con el personal que se requiere para la implementación por departamentos, es indispensable que se realice una implementación paulatina con base en una jerarquía de necesidades identificadas. La primera área a fortalecer es la imagen corporativa, la segunda es la personalidad jurídica. Con estas dos cubiertas, se podrán obtener los recursos necesarios para la contratación de personal en las áreas de trabajo diseñadas, llegando, de este modo, a contar con la base completa para la implementación del programa en su totalidad.

El presupuesto diseñado que establece el costo operativo del proyecto, así como la obtención de los recursos, se tiene establecido con base en la aplicación total del plan estratégico. Al tener una aplicación parcial, se analizaron las variables presupuestales, estableciendo los costos muy por debajo de lo planteado, la principal limitante de la implementación del presupuesto es la falta de recursos necesarios para la inversión inicial, por ello se tuvo que tomar la decisión de trabajar para la obtención de recursos financieros, y así lograr obtener los ingresos que son necesarios para la operación total del plan de trabajo. Si bien, es cierto que se pueden obtener apoyos económicos sin tener una figura establecida jurídicamente, para lograr generar la trayectoria que se tiene planteada como meta de la organización y ser un referente a otras organizaciones similares, se requiere concretar la constitución legal de la organización como una Asociación Civil.

Al realizar el estudio de viabilidad, se puede identificar que las necesidades económicas de la entidad, son una pauta relevante para la realización del proyecto, pero se concluye al respecto el logro de la obtención de los recursos, esto gracias a la colaboración de los integrantes de la organización, así como de los apoyos financieros que otorga el gobierno a través de los diversos programas sociales que benefician a este tipo de instituciones. Por lo antes mencionado, se garantiza la viabilidad del proyecto de tesis presentado, debido a que se cuenta con un plan diseñado a partir del análisis del entorno que rodea a Mexiqro.

A su vez, con el análisis realizado a detalle del tiempo de acción de la organización y asumiendo el compromiso y responsabilidad de los colaboradores de ésta, se concluyó la factibilidad del proyecto presentado en este trabajo de investigación. La fundamentación de la factibilidad se encuentra en la trayectoria de la organización y el interés por la fundadora y los colaboradores en el crecimiento de la misma, con el objetivo de beneficiar a más adultos mayores del Municipio de Querétaro.

Dentro de las contribuciones que tiene este trabajo, es servir con eje de referencia para otras organizaciones similares, pudiendo sumar a más organizaciones, pues el sentido humano bajo el que se ha creado esta institución, con calidad humana y en pro del bienestar social de las y los adultos mayores como parte de los grupos vulnerables, llevan a la fundadora, así como a su equipo de trabajo, el buscar no solo el crecimiento institucional, sino el procurar el crecimiento y unificación con otras organizaciones con la finalidad de realizar un cambio en la sociedad queretana.

## Conclusiones

Con base en la hipótesis de este trabajo de investigación, la cual señala que “El diseño e implementación de estrategias de Dirección y Gestión mejoran la operatividad, fortalecen y desarrollan al grupo comunitario de Danza Folklórica de adultos mayores “Mexiqro”, de la delegación Carrillo Puerto, del Municipio de Querétaro, Qro 2022”, se puede concluir lo siguiente:

Respecto a la Constitución de la Asociación Civil, se inició el trámite, encontrándose en proceso debido al cierre del año. A su vez, se tiene como estrategia concluir el trámite en el año 2023, con la finalidad de que las obligaciones fiscales sean planeadas con detenimiento. Ya se tiene desarrollada la propuesta de acta constitutiva, así como las funciones de los asociados fundadores, quedando pendientes únicamente la ocupación de los puestos operativos establecidos en el organigrama. Este proceso llevará un poco más de tiempo debido a la falta de recursos para la contratación de nuevo personal, pero se está trabajando al respecto. Actualmente el Grupo de Danza, se encuentra en el proceso de la obtención de recursos por parte de Gobierno y ya se han iniciado gestiones con empresas particulares, para obtener financiamiento. Al ser un ente sin fines de lucro, involucra trabajo voluntario sin remuneraciones y solo se logrará contar con la estructura organizacional planeada a partir de la participación de los entes de gobierno y particulares para el financiamiento de las operaciones.

En la aplicación de las estrategias de gestión y dirección administrativa, se inició el proceso: el primer paso corresponde a la gestión de los ensayos y presencia en diversos eventos a lo largo del año; a la par, se diseñó la imagen corporativa y se inició la presencia en redes sociales, específicamente en Facebook. Esto permitirá que se posicione la Asociación y, de este modo, se vinculará a más colaboradores, así como se gestionarán recursos financieros. Es importante señalar que la aplicación de algunas estrategias, se condicionan al establecimiento de la figura jurídica de la entidad, por lo que no se han implementado. Como en todo proceso, se requiere de tiempo y recursos tanto materiales como humanos, por lo que el establecimiento de los colaboradores pendientes es indispensable para la aplicación del plan estratégico de gestión en su totalidad.

El plan financiero se sustenta en la gestión para la obtención de recursos económicos de la operación de la Asociación, es indispensable que se tengan metas fijadas por periodos específicos y que los responsables de estas gestiones, se apoyen en organizaciones como COPARMEX o la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO), para que, con el visto bueno de los presidentes de estas organizaciones, se pueda tener un acercamiento certero con los directivos de las empresas afiliadas y de este modo, ser beneficiados con donativos económicos o en especie, así como para lograr la firma de convenios.

En diciembre del año 2022, se logró recibir por parte de Gobierno un beneficio económico por un importe de \$20,000.00 pesos, con este recurso se cubrirán los gastos constitutivos, lo que facilitará el recibir donativos al encontrarse regularizada la organización ante las autoridades fiscales.

Como se ha analizado, se tiene un proceso de implementación de las estrategias planeadas, para lograr aplicar el plan de dirección y gestión administrativa completo. Lo anterior, no limita que, con las actividades realizadas, se han cumplido metas y objetivos específicos en el periodo de aplicación de las mismas. Por lo tanto, se demuestra la viabilidad del programa diseñado, el cual se está adecuando a las necesidades actuales de la organización.

Es importante señalar que, todo plan estructural y de dirección y gestión administrativa, conlleva un tiempo de implementación, el cual es variable dependiendo de la organización. Primero se debe realizar un análisis para identificar la situación y, una vez realizado, se podrá plantear el plan de acción. Pese a tener un orden, como se pudo observar en este trabajo de investigación, se optó por implementar las estrategias con base en las necesidades detectadas y áreas de oportunidad identificadas. Al ser Mexiqro, una institución con trayectoria, varias de las estrategias ya se tenían implementadas, pero requieren de ajustes por el programa que se ha diseñado. También existen otras áreas que no se habían trabajado como es la imagen corporativa, siendo un punto importante que se evidencia en los resultados presentados.

Por lo antes mencionado, se ha demostrado parcialmente la hipótesis planteada, donde se requiere de una extensión de tiempo para la aplicación total de las estrategias diseñadas con base en los objetivos de esta tesis y, de este modo, poder evaluar en su

totalidad el desempeño de las mismas, permitiendo demostrar en su totalidad la importancia de la implementación de un plan diseñado a medida de las necesidades de la organización. A su vez, se ha demostrado que, al contar con personalidad jurídica, los beneficios para obtener recursos y apoyos por parte de gobierno y particulares, se verán alcanzados como meta, también se logrará vinculación y convenios con otras organizaciones, siendo una meta a largo plazo que se tendrá que proyectar una vez cimentada la estructura planteada.

Por todo lo planteado, se ha podido demostrar que este proyecto es pertinente, viable y factible.

## Referencias

- Acero, L. C. (2010, pág. 3-9). Dirección Estratégica. Ecoe Ediciones.
- Alcaraz, P. B. (2005). El hombre y la danza. México: Grupo Editorial Patria Cultural de C.V.
- Alcaraz, P. B., González, J. Z., & Peralta, G. V. (1996). El hombre y la danza. México: Editorial Patria.
- Amorós, E. (2007). "Tramo de control" en Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Biblioteca Virtual.
- Aristizábal, B., Alejandra, & Ferrero, G. (1998). FUHEM. Obtenido de Definición, tipología y características de las ONG" Fundación hogar del empleado: <http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.htm>
- Cabral, P. (2021, pág. 12). El paradigma transdisciplinario en la gestión de proyectos de transformación social. Querétaro: Par tres Editores, S.A. de C.V.
- Código Civil del Estado de Querétaro. (2019).
- Código Civil Federal. (2021).
- Collazo, N. (2020). Los nuevos paradigmas en proyectos creativos y culturales como modelos de transformación social. Querétaro: Par tres Editores S.A. de C.V.
- Duque Oliva, E. J. (2009). Manuales de procesos y procedimientos. Colombia: Unversidad Nacional de Colombia.
- Gallegos, V. L. (2016). Cultura y desarrollo sostenible. Revista Uca. es.
- Gallardo. (2015).
- González, A. (2013, pág. 96). La curtura como agente de cambio social en el desarrollo comunitario. Arte, individuo y sociedad. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe España y Portugal.
- Hamilton, I. (1989). La danza, música y danza en la condición física. Malaga: UNISPORT.
- Hernández. (2019). Métodos y Herramientas de Gestión Cultural. Manizales: Matiz Taller Editorial.

- Hernández, J. R. (2015, pág. 35). Planeación prospectiva estratégica, teorías metodologías y buenas prácticas en América Latina. Ciudad de México: Metadata Consultoría y servicios.
- INAPAM. (2014). INAPAM. México.
- INEGI. (2021). Estadística a propósito del día internacional de las personas adultas mayores. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI. (1 de 12 de 2021). INEGI. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>
- Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Querétaro. (2009).
- LFFAOSC. (2022). Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- López, J. B. (2003, pág. 2). La profesión de la gestión cultural. Portal Iberoamericano de Gestión Cultura.
- Mancilla, D. R. (2006). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Martínez, M. F., & Martínez, J. (2003, pág. 253). Coaliciones comunitarias: una estrategia participativa para el cambio social. Psychosocial Intervention: Intervención Psicosocial.
- Muñoz, A. V. (2016). La participación comunitaria: una alternativa metodológica de planeación socioeconómica regional. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Navarro, A. M. (2016). Gestión Cultural significaciones, caos e indisciplina para la formación.
- Núñez Jiménez, E. (1997). Guía para la preparación de Proyectos de servicios públicos municipales. México: Instituto Nacional de Administración Pública AC.
- Olabuénaga, J. I. (2000). El sector no lucrativo en España. Bilbao: Fundación BBVA.
- ONU. (1992).

- Palomba, R. (2003, pág. 65). Recomendaciones para investigaciones sobre redes de apoyo y calidad de vida: agenda de investigación, métodos e instrumentos para estudios cualitativos y cuantitativos. Santiago de Chile: Copyright © Naciones Unidas, octubre de 2003. Todos los derechos reservados.
- Pérez Chávez, J. C. (2022). Manual práctico de sociedades y asociaciones civiles 2022. México: Tax Editores.
- PROFECO. (2016). Actividades lúdicas para adultos mayores. México: PROFECO.
- Rey, G. (2009). Industrias culturales, creatividad y desarrollo. Madrid, España: En A. E. Científicas.
- Rodríguez, M. D. (2018). La dimensión cultural del desarrollo: su concepción en el trabajo comunitario. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, vol.6 no.1.
- Sachs, C. (1933). World history of the dance. Reino Unido: W.W. Norton & company.
- Smith, M. R. (1990). La danza en México durante la época colonial. México: Consejo Nacional para la cultura y las artes.
- Tovar, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario,.
- Úcar, X. (2002, pág. 1). Medio siglo de animación sociocultural en España: Balance y perspectivas. Revista Iberoamericana de Educación.

## Anexos

Anexo 1. Evidencia de los reconocimientos obtenidos por el Grupo de Danza Folklórica Mexiqro.



Figura 28. Reconocimientos y Constancias, Mexiqro, 2021



Figura 29. Constancia de participación Expo México Baila 2021, Mexiqro, 2021



Figura 30. . Reconocimiento Festival Internacional de Danza COBAEM 2021, Mexiqro, 2021



Figura 31. Certificado 2do Festival Internacional de Danza y Música Arte sin Fronteras, Mexiqro, 2021



Figura 32. Festival Internacional del Folklore 2021, Mexico, 2021



Figura 33. Certificado Festival Internacional de Danza Semillas del Folcore, Mexico, 2021



Figura 34. Agradecimiento Fundación Internacional María Luisa de Moreno A.C., Mexico, 2019.



Figura 35. Reconocimiento Expo Cala, Mexico, 2019

## Anexo 2. Evidencia fotográfica de las actividades realizadas



Figura 36. Casa del abuelo 1 de octubre de 2022, Mexico, 2022.



Figura 37. Fundación María Piracative y DIF Corregidora 1 de octubre 2022, Mexico, 2022.



Figura 38. Día internacional de la danza 29 de abril de 2022, Mexico, 2022.



Figura 39. Día internacional de la danza 29 de abril de 2022, Mexico, 2022.



Figura 40. Día internacional de la danza 29 de abril de 2022, Mexiqro, 2022.



Figura 41. Día internacional de la danza 29 de abril de 2022, Mexiqro, 2022.



Figura 42. Institución 20 de marzo, 14 de diciembre de 2022, Mexiqro, 2022.



Figura 43. DIF Municipio de Querétaro, 15 de septiembre de 2022, Mexiqro, 2022.



Figura 44. Posada navideña 17 de diciembre de 2022, Mexico, 2022.



Figura 45. Intercambio cultural con Colombia, Mexico, 2022.



Figura 46. Trae tu arte a tu delegación 24 de julio de 2022, Mexiqro, 2022.



Figura 47. Pastoral en la cañada, Mexiqro, 2022.