



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PROYECTOS EDUCATIVOS COMUNITARIOS

Trabajo de Grado:

**GERENCIA DE UN PROYECTO SOCIO-EDUCATIVO EN CONTEXTO  
COMUNITARIO**

**Análisis del modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco  
del barrio Nuevo Chapellin**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO COMUNITARIO**

Presentado por

Licda. Utrera de Chacin, Neris Albertina

Para optar al título de

Especialista en Proyectos Educativos Comunitarios

Tutor

Prof. González Caro, Jorge Bernardo

Caracas, 12 Marzo de 2011

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana **Utrera Neris Albertina**, para optar al título de Especialista en Proyectos Educativos Comunitarios, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En la ciudad de Caracas, a los 25 días del mes de febrero del 2011

---

**Licdo. Jorge González Caro**

**C.I. N°**



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PROYECTOS EDUCATIVOS COMUNITARIOS

Trabajo de Grado:

**GERENCIA DE UN PROYECTO SOCIO EDUCATIVO EN CONTEXTO  
COMUNITARIO**

**Análisis del modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco  
del barrio Nuevo Chapellin**

**Por: Utrera, Neris Albertina**

## AGRADECIMIENTO



GRACIAS A LA VIDA QUE ME HA DADO TANTO  
ME DIO EL DON DE DISTINGUIR LO BUENO Y LO MALO  
ME HA DADO, MADRE, PADRE, HERMANOS, HIJOS, NIETOS, YERNAS, AMIGOS Y EL HOMBRE  
QUE AMO  
ME DIO MÍ, FAMILIA QUE ME DA LA LUZ, LAS RISAS, LAS LÁGRIMAS Y LA DICHA INTENSA  
DE PODER VÍVIRLA  
GRACIAS A DIOS POR PERMITIRME SER, ESTAR Y HACER

A MI ESPOSO JULIO CHACIN, POR ESTAR SIEMPRE PRESENTE Y CONSECUENTE.

A MIS HIJOS JAVIER, FRANCISCO DANIEL, CADA UNO DE ELLOS QUE SON LOS TESOROS  
MÁS PRECIADOS E IMPORTANTES, LLENAN MI CORAZÓN Y MI MENTE, CADA MINUTO DE MÍ  
REALIZADA VIDA.

A MI MADRE AURA UTRERA, POR DARME EL SER

A MI TUTOR: PROF. JORGE GONZÁLEZ CARO, POR SUS VALIOSOS APORTES, QUE HIZO  
POSIBLE EL FELIZ TERMINO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO.

A TODAS LAS PERSONAS ESPECIALES QUE SE HAN CRUZADO EN MI CAMINO, CADA UNA  
DE ELLAS ME HA DADO PARTE DE SU SER Y SABER. ESPECIALMENTE. MARYORIE  
HERNÁNDEZ, MAESTRA DE MAESTRAS EN EL TRABAJO POPULAR, JUNTO A SU ESPOSO  
PATRICIO PAUWELS, SANTIAGO MARTÍNEZ, COMPROMISO Y LEALTAD, ARMANDO JANSSENS,  
ÉTICA E INTEGRIDAD, DEBORAH VAN BELRCEL, LIDERAZGO HUMANISTA, ELIZABETH  
SEGOVIA, ANÁLISIS METODOLÓGICO, EVELYN LIENDO, SOLIDARIDAD

A MIS COMPAÑEROS DEL POSGRADO QUE ME PERMITIERON SOÑAR Y TRIPULAR ESTE  
BARCO JUNTOS, HASTA LLEGAR A PUERTO SEGURO, SERES HUMANOS EXTRAORDINARIOS,  
CON VALORES Y SENSIBILIDAD SOCIAL. AMIGOS POR SIEMPRE.

A MIS COMPAÑEROS Y COMUNIDAD DONDE HE CONVIVIDO Y QUE ME HAN PERMITIDO  
SEMBRAR, HACER Y RECOGER FRUTOS. EN ESPECIAL A JOSEFINA GRANADO, YRMA DÍAZ,  
JUDITH SOTO, TERESA SOTO.

A ESE CUERPO DE PROFESORES QUE ESTÁN EN LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA, QUE NO  
TRANSMITEN INFORMACIÓN, SINO HERRAMIENTAS PARA LA VIDA.

A TODAS Y CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE APOYARON LA REALIZACIÓN DE ESTA  
INVESTIGACIÓN, QUE DE DIFERENTES MANERAS ME MOTIVARON A SORTEAR LAS  
DIFICULTADES PARA CULMINAR.

Licda. Neris Utrera de chacin

2011

## DEDICATORIA.



ESTE TRABAJO LO DEDICO A LA VIDA, A LOS SUEÑOS, A LOS LOGROS, LOS ACIERTOS, LOS ERRORES, LAS OPORTUNIDADES, LA BELLEZA, LA FELICIDAD, EL RETO, EL DEBER, EL ESPARCIMIENTO, LA POBREZA, LA RIQUEZA, EL AMOR, EL MISTERIO, LA PROMESA, LA TRISTEZA LA CANCIÓN, LA TRAGEDIA, LA RISA, EL LLANTO, LO FEO, LO HERMOSO, LA AVENTURA, LO DIVINO, LO PROFANO, EL COMBATE, LOS SANOS LOS ENFERMOS, LOS JUSTOS, LOS NECESITADOS, LOS SABIOS, LA FAMILIA, LOS AMIGOS, LOS NO AMIGOS, LOS NIÑOS, LOS JÓVENES, LOS VIEJOS, LOS SOLOS, LOS ACOMPAÑADOS, POR TODAS ESAS COSAS, QUE NOS DA LA VIDA, NO HAY QUE DESPERDICIARLOS EN LAMENTOS QUE SOLO NOS PARALIZAN, DISFRÚTALA PARA ASÍ PODER, ADMIRARLA, SABOREARLA, AFRONTARLA, CUMPLIRLA, GOZARLA, DESVELARNOS, SUPERARLA, CANTARLA, ACEPTARLA, DOMINARLA, MERECELA.

LA VIDA ES LA VIDA APROVÉCHALA, HÓNRALA Y DISFRÚTALA, QUE DIOS NOS LA DIO CON TODAS SUS BENDICIONES

DEFIÉNDELA

PRINCIPIOS DE VIDA DE LA MADRE TERESA DE CALCUTA.

Neris Utrera de chacin

2011

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pág</b>
AGRADECIMIENTOS:.....	<b>iv</b>
DEDICATORIA.....	<b>v</b>
ÍNDICE GENERAL.....	<b>vi</b>
LISTA DE CUADROS.....	<b>ix</b>
LISTA DE GRÁFICOS .....	<b>x</b>
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	<b>xi</b>
LISTA DE ANEXOS.....	<b>xii</b>
RESUMEN: .....	<b>xiii</b>
INTRODUCCIÓN.....	<b>1</b>
CAPÍTULOS	<b>4</b>
CAPÍTULO I	<b>4</b>
EL PROBLEMA:.....	<b>4</b>
Planteamiento del problema.....	<b>4</b>
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	<b>6</b>
Objetivo general.....	<b>6</b>
Objetivos específicos.....	<b>7</b>
Justificación.....	<b>7</b>
CAPITULO II	<b>11</b>

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	<b>11</b>
Antecedentes relacionados con la investigación.....	<b>11</b>
FUNDAMENTOS TEÓRICOS:.....	<b>12</b>
Revisión conceptual de gerencia:.....	<b>12</b>
Gerencia social.....	<b>15</b>
Gerencia de un proyecto social, desde la perspectiva organizativa	
Organizativa.....	<b>15</b>
Conceptualización educación popular.....	<b>21</b>
Educación popular y Desarrollo Local.....	<b>24</b>
Educación de adultos como factor de cambio social.....	<b>25</b>
Trabajo en equipo: factor fundamental del desarrollo organizacional.....	<b>28</b>
La sistematización: como herramienta metodológica de investigación en	
Proyectos socioeducativos comunitarios.....	<b>34</b>
Marco Legal:.....	<b>38</b>
MARCO INSTITUCIONAL.....	<b>39</b>
Contexto institucional y comunitario, donde se enmarca el trabajo del	
Centro Don Bosco .....	<b>39</b>
Asociación Femenina de Educación Social (AFES) :.....	<b>39</b>
Grupo Social CESAP:.....	<b>41</b>
Asociación Civil Centro Comunal Don Bosco Chapellin:.....	<b>45</b>
Descripción del contexto: barrio Nuevo Chapellin.....	<b>47</b>

Descripción de la experiencia:.....	50
<b>CAPITULO III</b>	<b>76</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>76</b>
Diseño de investigación:.....	76
Modelo de Investigación:.....	77
Población y muestra:.....	77
Técnicas e Instrumentos de recolección de los datos:.....	79
Técnica de análisis e interpretación de los datos:.....	81
<b>CAPITULO IV</b>	<b>86</b>
<b>REVELACIONES INVESTIGATIVAS.....</b>	<b>86</b>
Técnica de análisis e interpretación de los datos:.....	86
Lecciones aprendidas.....	105
<b>CAPITULO V</b>	<b>109</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
Conclusiones.....	109
Recomendaciones.....	114
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>



## LISTA DE CUADROS

### CUADROS

<b>1</b>	<b>Paradigma de la Acción Popular</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>Operacionalización de la variable Gerencia Participativa</b>	<b>83</b>
<b>3</b>	<b>Operacionalización de la variable Cambio Organizacional</b>	<b>84</b>
<b>4</b>	<b>Operacionalización de la variable calidad de vida</b>	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>Distribución de datos Biopsicosocial de los informantes del Centro don Bosco</b>	<b>90</b>
<b>6</b>	<b>Distribución de datos Biopsicosocial de los informantes claves líderes y fundadores comunitarios</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Distribución de datos Biopsicosocial de los gerentes del Grupo Social CESAP</b>	<b>92</b>
<b>8</b>	<b>Variable Gerencia</b>	<b>94</b>
<b>9</b>	<b>Variable Cambio organizacional</b>	<b>97</b>
<b>10</b>	<b>Variable Calidad de Vida</b>	<b>100</b>
<b>11</b>	<b>Cuadro comparativo</b>	<b>105</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

<b>1</b>	<b>Premisas del Modo de Interacción con las comunidades (MIC)</b>	<b>38</b>
<b>2</b>	<b>Características generales del Modo de Interacción con las comunidades (MIC)</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>Funcionamiento del Modo de Interacción con las comunidades (MIC)</b>	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>Organigrama del Centro Comunal Don Bosco Chapellin</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>Perfil institucional del Centro Comunal Don Bosco Chapellin</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>Estructura de gobierno</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Pasos de la categorización de las variables</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>Nivel de desempeño</b>	<b>103</b>

## LISTA DE ACRÓNIMOS

### ACRÓNIMOS

<b>MIC</b>	<b>Modo de Interacción con las comunidades</b>
<b>CESAP</b>	<b>Centro al Servicio de la Acción Popular</b>
<b>CEPAL</b>	<b>Comisión económica para América Latina y el Caribe</b>
<b>AFES</b>	<b>Asociación Femenina de Educación Católica</b>
<b>PDN</b>	<b>Departamento Nacional de Planificación</b>
<b>ESAP</b>	<b>Escuela Superior de Administración de Colombia</b>
<b>CEAAL</b>	<b>Consejo de Educación de Adulto de América Latina</b>
<b>CISOR</b>	<b>Centro de Investigaciones Sociales</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXOS</b>	<b>pág</b>
<b>A Cuestionario</b>	<b>119</b>
<b>B Tríptico del Centro Comunal Don Bosco</b>	<b>128</b>
<b>C Mapa del barrio Nuevo Chapellin</b>	<b>129</b>
<b>D Estándares gerenciales del Centro Don Bosco</b>	<b>130</b>
<b>E Fotos de calles del Barrio Nuevo chapellin</b>	<b>134</b>
<b>F Fotos actividades del Centro don Bosco</b>	<b>135</b>



**Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Coordinación de Estudios de Posgrado**  
**Especialización en Proyectos Educativos Comunitarios**

**GERENCIA DE UN PROYECTO SOCIO-EDUCATIVO EN CONTEXTO  
COMUNITARIO**

**Análisis del modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco  
del barrio Nuevo Chapellin**

**Autora: Neris. A Utrera**

**Tutor: Jorge González Caro**  
**Marzo 2011**

**RESUMEN** El propósito de la presente investigación estuvo orientado a esclarecer los elementos configurativos que sustentan el modelo de Gerencia Participativa implementado en el Centro Comunal Don Bosco del Barrio Nuevo Chapellin, como tema de investigación se planteó la indagación filosófica, metodológica y pertinencia del mencionado modelo, inscrito en el paradigma de Educación Popular, la cual se inserta en el proceso de la comunidad como parte de un instrumento para el desarrollo de la conciencia crítica a través de la creación de dinámicas de acción-reflexión-acción. A fin de que las comunidades se empoderen y hagan uso de sus capacidades y potencialidades, tomen sus decisiones, movilicen recursos y desarrollen las estrategias más idóneas para resolver o exigir la solución de sus problemas y lograr cambios. La investigación se inserta dentro del diseño no experimental descriptiva, con enfoque de campo de carácter empírico, adecuado a un nivel descriptivo transversal, basado en el proceso de elaboración de las variables elaboradas por la autora a partir de la información de los treinta y dos informantes claves en sus escenarios naturales. Las técnicas para lograr las construcciones mentales contemplaron, además de la revisión bibliográfica, el registro de notas de campo, la observación participante, y la técnica de la encuesta recogida en este caso mediante el cuestionario. Para dar mayor coherencia y homogeneidad entre objetivos planteados y la información recabada, los datos cualitativos se agruparon y procesaron a través de una interpretación categorial, en unidades temáticas, cuyos resultados se tabularon numéricamente, este abordaje permitió elaborar una visión de conjunto de los aspectos que identifican el modelo de gerencia del Centro Comunal Don Bosco Chapellin.

**Palabras claves:** Gerencia participativa- Proyecto socioeducativo comunitario- Educación Popular- acción reflexión acción.

## INTRODUCCIÓN

Enfrentar y reflexionar profundamente sobre todos los problemas del hombre y de su comunidad, para tomar una idea clara de cómo deben enfocarse los programas y proyectos que atañen al destino humano, para llevar a través de ellos la concientización que conduzca finalmente a generar procesos de aprendizajes continuos, es la razón de ser del presente trabajo. Se plantea entonces, los desafíos que debe encarar el tema de. Gerencia Social. Parafraseando a Kliksbeg, (1997) La gerencia social es el resultado de un cuerpo de conocimientos y prácticas, la gerencia social es un proceso en plena construcción, que si bien adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias. Ello plantea la necesidad de adoptar un enfoque heurístico, que permita una construcción continua del conocimiento en dicho campo, de modo tal que a partir de la evaluación sistemática de experiencias y mediante líneas de investigación y acción, se avance progresivamente hacia su consolidación.

Por otro lado, el análisis sistémico de los proyectos se ha transformado, en una herramienta formativa aplicable a proyectos socio-educativos. En este sentido, interpretando a González Caro (2006), un proyecto es una propuesta para la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver, entre otras cosas, una necesidad humana. Se trata entonces de que este diseño de proyectos Deben estar orientados a resultados, siendo la clave para el logro de objetivos con eficacia y eficiencia. Ahora bien, para poder contextualizar el concepto de proyecto, es necesario abordar algunos conceptos previos, especialmente los de Política y Planificación gubernamental. Normalmente, los planes están compuestos por Programas que son conjuntos coordinados y ordenados de proyectos orientados

hacia un mismo fin. Los proyectos son entonces, las unidades más operativas dentro del proceso de planificación y están orientados a la producción de bienes y/o servicios.

Otro de los aspectos claves en la gerencia de proyectos en organizaciones de desarrollo e implementados en contextos comunitarios es el trabajo en equipo. Este permite combinar adecuadamente las capacidades, habilidades y destrezas de cada uno de los integrantes del equipo, quienes persiguen objetivos comunes. Hay que descubrir y aprovechar las potencialidades que tiene cada individuo, grupo o comunidad, para alcanzar las finalidades propuestas.

El desarrollo de estas dimensiones debe permitir, generar en la comunidad y en los responsables a cargo de la dirección de las actividades del proyecto, actitudes de pertenencia, corresponsabilidad y crecimiento personal e institucional que permita tener una visión estratégica a largo plazo. Una estrategia que sea el hilo conductor que garantice los resultados esperados, no solo en términos de las metas alcanzadas sino, sobre todo en cuanto a su sostenibilidad y el desarrollo de nuevos proyectos.

El propósito general de esta investigación es aportar a grupos y promotores sociales interesados en iniciar, gerenciar y mantener proyectos y programas comunitarios, que deben mostrar resultados, productos e impacto social. Se presenta un modelo o guía de procedimientos, que recoge los fundamentos esenciales, tanto filosóficos y conceptuales, como operativos, que orientan el quehacer comunitario de la asociación Civil Don Bosco, enmarcada dentro de la filosofía del Grupo Social CESAP. Además se establecerán los elementos configurativos que le dan sostenibilidad y crecimiento al mencionado proyecto.

Cabe considerar que en esencia se aborda este trabajo de investigación a partir de una experiencia de gerencia participativa, realizada por la autora, en el Centro Comunal Don Bosco de Chapellin el cual, promueve y desarrolla proyectos socio-educativos e impulsa la formación y organización comunitaria, demostrando la

pertinencia de los planteamientos, con los objetivos de la Universidad Monteávila, expresados en sus líneas de trabajo y con los de la Especialización de Proyectos Educativos Comunitarios.

Su contenido abarca, además de la introducción, cinco capítulos. *El primero* incorpora los planteamientos del problema y su delimitación; los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación, y se justifica la pertinencia de la investigación. *El segundo capítulo*, referido a los criterios teóricos conceptuales dentro de los se desarrollará el proyecto de investigación, en este se consiguen los conceptos básicos, postura epistemológica y especificaciones paradigmáticas necesarias para explicar cómo y desde dónde se va a estudiar la gerencia participativa. Dentro de este capítulo uno de los elementos que refuerzan la investigación está constituido por los contextos institucionales donde se enmarca la experiencia y su implicación con el proyecto, adicionalmente incluye la sistematización del Modelo de Gerencia Participativa desarrollado en el centro Don Bosco. *El tercer capítulo* describe el método de trabajo, con especificaciones del tipo y diseño de investigación, centrada en una investigación de carácter primario, los instrumentos y técnicas a utilizar para el logro de los objetivos. *El capítulo cuatro*, está referido a las revelaciones investigativas, así como se presenta una interpretación desde las variables de la información, obtenidas y analizadas a partir de la aplicación del instrumento diseñado para tal fin y descritos en el marco metodológico. Para proporcionar mayor coherencia y relevancia al capítulo se complementa con las lecciones aprendidas. *Finalmente el Capítulo cinco* Conclusiones y recomendaciones elaboradas por la autora.



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A manera de conclusión una vez sistematizado y analizado el problema a la luz del material bibliográfico, los protocolos de los informantes claves, las variables y la descripción de la experiencia que sustenta teórica y metodológica esta investigación, puede apuntarse, varios hechos significativos, sobre la implementación del Modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco del barrio Nuevo Chapellin, en un contextos comunitarios, de la parroquia el Recreo del Distrito Capital de la Gran Caracas, Venezuela.

#### *Conclusiones*

- *En cuanto al objetivo general* referido a analizar los elementos configurativos que sustentan el Modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco del barrio Nuevo Chapellin, se pudo constatar en esta investigación que las concepciones filosóficas de Educación Popular, la metodología de proyectos y estrategias aplicadas a través de la gerencia participativa, apuntan a constatar. que el recurso más importante dentro de la gerencia de proyecto lo conforma el recurso humano, ya que este al apropiarse de las concepciones, postulaciones e instrumentos permite reforzar la calidad de las acciones, es decir el logro de los objetivos individuales, comunitarios e institucionales, este personal a su vez es el encargado de dinamizar a la comunidad, para que esta conjuntamente con los miembros del equipo asuman corresponsablemente la ejecución de programas y proyecto, logrando en el tiempo su sostenibilidad.

A través del cuestionario se pudo verificar que cada uno de los informantes claves

suministró información, en cuanto a lo que pudimos denominar los elementos configurativos de la sistematización analítica, permitiendo así agrupar conceptos y formar las categorías. Los elementos configurativos vienen dados por las diferentes categorías extraídas de la información suministrada por los encuestados, en este sentido la investigación arroja resultados que apuntan a reforzar el trabajo compartido, y el acompañamiento, lo que permitirá optimizar la gerencia de los proyectos y programas con capacidad de actuar dentro del medio de una manera permanente y en gran variedad de situaciones.

Para la autora ha sido objeto de preocupación y atención prioritaria entender, que es el trabajo popular y los principios fundamentales que lo sustentan, pero no solamente en una concepción teórica, sino en el devenir cotidiano que ha permitido a lo largo de estos años reconocer y compenetrarse el papel que juega el promotor o agente externo, con un especial énfasis en el acompañamiento de los procesos formativos y organizativos, centrados en la persona como un ser con capacidad para promover y general cambios individuales como colectivos que se van forjando en los habitantes de la comunidad pertenencia y corresponsabilidad, y que son parte de los resultados, que se han evidenciado en esta investigación cuando a través de los instrumentos diseñados para recabar la información. Los habitantes de la comunidad, han podido expresar, como cada programa ha impactado en su vida, valorando positivamente la atención en salud, nutrición y educación que se proporciona a los niños/as de la comunidad, de la misma forma el respaldo que se le brinda a los grupos organizados. Es de suma relevancia destacar que en el barrio se han consolidado diferentes formas organizativas dentro de las cuales podemos mencionar; la Comunidad Cristiana, la Comunidad Educativa, el Núcleo de la Orquesta Sinfónica Juvenil, los Consejos Comunales, lo que ha generado formas y maneras de organización que facilita que el Centro Don Bosco y los habitantes del barrio mantengan alianzas con los diferentes comercios, como estrategia de colaboración económica.

- *Con relación a los objetivos específicos planteados en esta investigación, se puede afirmar lo siguiente:*

*El primero de ellos estaba referido a identificar los elementos de gerencia participativa. El cual visualiza los elementos de gerencia bajo el enfoque del paradigma de acción popular que han permitido fortalecer la misión, visión y valores institucionales y comunitarios. Dimensión filosófica.*

En relación con los aspectos que conforman la categoría gerencia participativa, a través de las respuestas de los informantes claves y evidenciadas a lo largo del desarrollo de este trabajo y datos arrojados a través de la tabulación de las categorías. Se han enumerado una serie de elementos que están en perfecta correspondencia con la categoría enunciada, y que consideran que esta forma de gerencia ha sido oportuna y pertinente.

-La cultura organizacional que el equipo ha construido, conformando un conjunto de componentes significativos y simbólicos, muy específicos, que dan lugar a una estructura de relaciones, orden y cooperación dentro del grupo socialmente comprometido con los objetivos de la institución que le permite ubicarse dentro del conjunto del grupo Social CESAP, como una asociación con personalidad jurídica propia, con recursos humanos y económicos que le permite ser un proyecto auto sostenible. De la misma forma es una institución respetada y aceptada en la comunidad por su credibilidad en las acciones que ejecuta, con relación a otras instituciones de carácter público o privadas, también mantiene un alto perfil, consecuencia del trabajo realizado en sinergia donde se ha podido fortalecer las relaciones inter institucionales.

- *Respecto al segundo objetivo específico dirigido a identificar la percepción de la comunidad sobre la forma de gerencia del Centro Don Bosco. Este objetivo se enmarca en la metodología aplicada que evidencia los cambios organizacionales como consecuencia del la aplicación del modelo. La práctica concreta, se basa más que en elaborar teorías, en lograr esquemas detalladas de la conducta en situaciones concretas*

que los habitantes y el grupo impulsor alcanzarán mayor experiencia, debido a la práctica en el desempeño del trabajo, lo que significa un incremento en la calidad de manejar el hecho pedagógico, metodológico y formativo, producto del funcionamiento interno de la organización y como este responde a las características y necesidades del contexto.

- La calidad de las acciones, que no es fácilmente medible, por ser un hecho educativo intangible, lo que sí es evaluable es la masificación de la participación, formación y organización, es decir, esta enseñanza llega a más personas, como se ha visto no a toda la población potencial y de alguna manera es más beneficiosa socialmente.

▪ *En Cuanto al tercer objetivo específico, identificar la percepción de la comunidad sobre los componentes del mejoramiento de la calidad de vida como consecuencia de la implementación del modelo de gerencia participativa.* Dimensión que enfoca la pertinencia refiere el impacto que han producido los procesos formativos y organizativos en la población que facilitaron contribuir en mejorar la calidad de vida de los habitantes del barrio.

La comprensión por parte de la comunidad, de la función de la organización, es la cooperación, para obtener fines comunes, tanto personales, grupales y comunitarios, tomando en cuenta potencialidades y limitaciones. Impulsar procesos formativos y organizativos que permitan al colectivo inter relacionar pautas dirigidas a sentirse corresponsables de las acciones y propósitos que tiendan a contribuir a mejorar su calidad de vida.

-El aprendizaje como una cadena de formación individual y colectiva que facilita la comprensión de la dinámica comunitaria, dinámica que en muchos casos no facilitan la convivencia. El reconocimiento de estos patrones y la comprensión de la problemática, resultan eficaces para incorporar elementos en la vida cotidiana que facilitaron mejorar la calidad de vida.

En lo relativo con los aspectos metodológicos de la investigación las conclusiones de la autora pueden resumirse como siguen:

- Ubicar este estudio en el ámbito de la investigación cualitativa, fue propicio para acceder a la experiencia, creencias, valores y práctica observables de la institución sujeta de estudio. Estos elementos resultaron adecuados para cubrir los objetivos de la investigación.
- Los instrumentos utilizados para recabar la memoria colectiva, diseñados expresamente para este trabajo, han resultado una aproximación determinante para el mismo, que sirvió como hilo conductor de la investigación
- El cuestionario aplicado a los informantes claves en diferentes contextos, diseñados para poner de manifiesto percepciones, emociones y la identidad con el proyecto y su forma de gerencial.
- Las categorías de análisis elaboradas por la autora, resultaron eficaces para representar el reconocimiento de patrones y la comprensión de la información aportada por los informantes claves adquirieran sentido.

Finalmente, quisiera hacer una reflexión sobre un enfoque eficiente de gerencia social o como lo hemos enunciado en esta investigación gerencia participativa. Se apoya en la cultura de la comunidad a la que se asiste. Sus valores, creencias, liderazgos naturales, tradiciones. No deben ser marginados por la gerencia del programa, sino respetados y movilizados a favor del mismo. Así, si la identidad de la comunidad carenciada, en lugar de ser menospreciada como ha sucedido en diversas ocasiones, es fortalecida, se desatan amplias capacidades creativas y de acciones. Siguiendo este orden de ideas, otro pilar al que hay que reforzar constantemente, es lo concerniente a la formación para la organización. Igualmente, es de suma importancia el papel que juega el gerente en su rol de facilitador, el cual según mi apreciación consiste no solo en transmitir conocimientos, sino que debe convertirse en el líder del grupo, siendo la persona

que aclara dudas, orienta, quita obstáculos del camino para que la persona incorpore nuevos conocimientos a su vida, enriqueciéndola y por ende modificándola. Ello significa que la calidad de la didáctica comunitaria impartida dentro y fuera del proyecto socioeducativo debe tener presente que la calidad del trabajo de la organización va más allá, el reto es sembrar significado y hacerlo explícito en la definición de la misión.

### ***Recomendaciones***

Una vez concluida la investigación la autora plantea como recomendación la urgente necesidad institucional de propiciar mayores espacios de reflexión que contribuyan a reforzar la creación colectiva de documentos contentivos de las experiencias cotidiana, en particular, aquellas comprometidas con procesos de educación y organización popular. Proporcionando así modos y concepciones de creación del conocimiento a través de la sistematización, el cual es un proceso acumulativo de producción de conocimiento. Además considera importante que los resultados de la presente investigación sean socializados y difundido al interior de los distintos entes involucrados. Finalmente se recomienda para las próximas planificaciones Implementar nuevas formas de relación comunitaria, Formulación y ejecución de nuevos proyectos, incursionar en la diversificación de los recursos económicos, remodelación de infraestructura que dignifique el trabajo del personal encargado de liderizar los programas y proyectos, así como ser un referente comunitario.

Por último, es conveniente precisar tres aspectos claves para dar continuidad a la misión del centro Don Bosco. En primera instancia, es oportuno y necesario fortalecer los lazos con la comunidad y los financistas privados. Crear puentes entre las instituciones pertenecientes al Estado a fin de mantener y fortalecer el

posicionamiento logrado hasta los momentos. En segundo lugar mantener y profundizar la credibilidad del Centro Don Bosco, como actor social, que presta servicios de calidad y de utilidad social. En tercer lugar, abrir nuevos proyectos en área de formación de emprendedores, que facilite herramientas teóricas y prácticas que formen ciudadanos para la búsqueda de su sostenibilidad personal y familiar con dignidad.

## **CAPITULO IV**

### **REVELACIONES INVESTIGATIVAS**

#### **PRESENTACIÓN – DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

##### *Presentación y análisis de los datos*

La presentación y análisis de la información obtenida se realizó a través de una metodología mixta. Esta metodología determina la coherencia y la homogeneidad entre los objetivos planteados y, la información recabada, y su posterior análisis. Basada en la estadística descriptiva. Los datos cuantitativos tratados y procesados en unidades temáticas o categorías, cuyos resultados se tabularon y se presentan en forma de cuadros y gráficos.

Adicionalmente complementa el análisis la información sistematizada por la autora con tratamiento de análisis cualitativa se presentó en forma de una descripción experiencial de la práctica al implementar el Modelo de Gerencia Participativa en el Centro Comunal Don Bosco del barrio Chapellin. Presentada en un cuadro comparativo.

Taylor y Bogdan (1996) en su libro “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”. Explica cómo desarrollar una investigación bajo un enfoque cualitativo. Según ellos el método cualitativo se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos las palabras propias de las personas, habladas o escritas, y a la conducta observable. Como lo señala Rist (1977) en la metodología cualitativa se trata es de aplicar más que un conjunto de técnicas para recoger memorias colectivas. Es un modo de encarar el mundo empírico.



Desde esta óptica, en la etapa de análisis, e interpretación de los resultados, se introducirán los criterios que orientarán los procesos de codificación y tabulación de los datos, sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como el manejo de los datos Cuantitativos. Según la estructura del cuestionario aplicado, cada registro obtenido se sometió a una lectura. En un primer momento se elaboró una serie de notas sin coherencia específica, pero que permitió posteriormente dar una idea del aspecto que iba surgiendo y que permitieron a la autora construir campos más específicos denominados categorías o variables. Lofland (citado en Martínez 1971) sugiere, para los fenómenos sociales, son componentes lógicos que deben abarcar las distintas categorías con las que trabaja el investigador y estos componentes están relacionados con actos, actividades, significados, participación, relaciones y situaciones.

Este proceso permitió abrir espacios para la creación de categorías a partir de un procedimiento sugerido por los citados autores expertos en métodos cuantitativos. Se trata entonces de un procedimiento que sigue todo investigador para poder llegar a crear categorías y comprendió los siguientes pasos.

- 1- Transcripción de la información aportada por los encuestados
- 2- División de los contenidos en unidades temáticas. En otras palabras categorías, que expresan una idea o concepto central.
- 3- Clasificación, conceptualizada o codificación con un término o expresión del contenido de cada unidad temática, o lo que es lo mismo asignarle nombre a cada categoría. En otras palabras a las variables
- 4- Elaboradas las categorías, la autora procedió a relacionarlas con sus dimensiones, para mayores especificaciones descriptivas, cuyos resultados se expresan y resumen en el grafico N° 7.

Adicionalmente complementa el análisis la descripción del Modelo Gerencial del Centro Comunal Don Bosco desarrollado por la autora durante el periodo 1985 al 2009

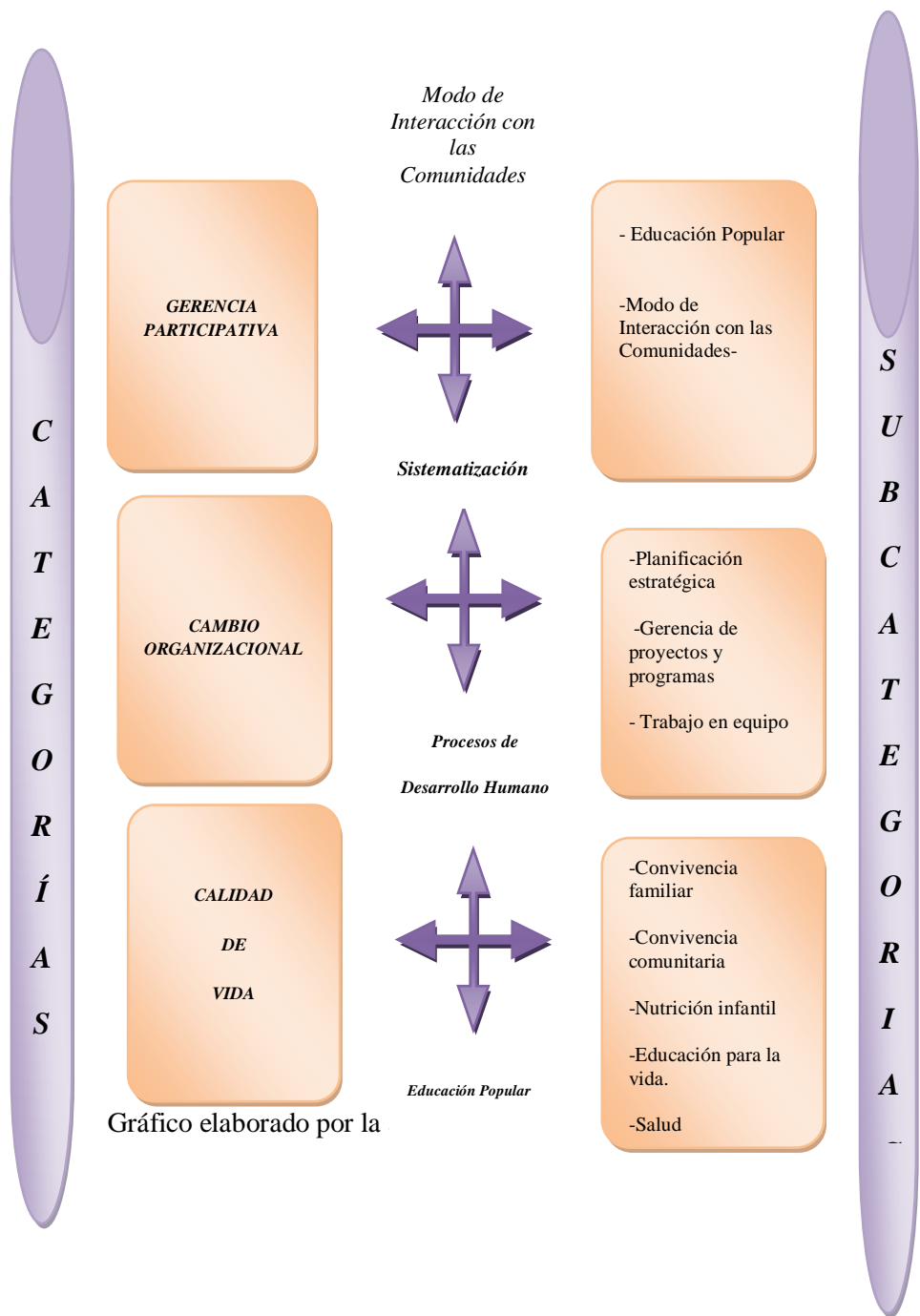


Gráfico elaborado por la

**Gráfico N° 7 Pasos de la Categorización de las Variables**

Categorías, derivadas del procedimiento del análisis de la información. Los enunciados según el cuestionario pre elaborado por la autora, fueron organizados, tal

como ya se indicó en tres grandes categorías, en correspondencia con los objetivos planteados en esta investigación, las preguntas del cuestionario con ítems afines fueron unificados en aspectos o dimensiones del mismo tema que ameritaron un tratamiento específico dada la importancia que se les ha asignado, lo cual se demuestra en las páginas precedentes.

*Primera fase*, comprende los datos biopsicosocial de los encuestados, resultados del cuestionario con preguntas cerradas, cuyos datos aportados a través del instrumento, se reflejan nominalmente y se muestran en los siguientes cuadros.

## Cuadro 5

*Distribución de los datos; área Biopicosocial a los doce (12) miembros que conforman el personal Centro Don Bosco.*

Enunciado		Valor Absoluto	Distribución
Sexo femenino		11	91,66
Sexo Masculino		01	8,34
Grado de Instrucción	Ninguno		
	Primaria	02	16
	Bachiller	02	16
	Técnico Superior	06	50
	Licenciado/a	02	16
	Especialista	00	0
	Otros	00	0
Tiempo de Servicio en la Institución	0 a 5 años	02	16
	6 a 10 años	03	2,5
	11 a 15 años	03	2,5
	16 a 20 años	02	16
	21 a 25 años	01	36
	Entre 26 o más	01	36
Pertenencia a una Organización Comunitaria	Si	11	91,66
	No	01	8,34
Dedicación a la institución	Tiempo Completo	07	58,3
	Medio Tiempo	04	3,3
	Tiempo Convencional	00	00
Se identifica con la misión y Visión del Centro Don Bosco	Si	12	100
	No	00	00
Cargo que desempeña en el Centro Comunal Don Bosco	Docente promotor	06	
	Administrativo	03	2,5
	Obrero	03	2,5

## Cuadro 6

*Distribución de los datos; área Biopicosocial a los diez (10) líderes y fundadores del barrio Nuevo Chapellin.*

Enunciados		Valor Absoluto	distribución
Sexo femenino		06	60
Sexo Masculino		04	40
Grado de Instrucción	Ninguno		
	Primaria	02	20
	Bachiller	02	20
	Técnico Superior	05	50
	Licenciado/a	02	20
	Especialista	01	10
	Otros	00	0
Tiempo de residencia en el barrio Chapellin	0 a 5 años	01	10
	6 a 10 años	01	10
	11 a 15 años	02	20
	16 a 20 años	02	20
	21 a 25 años	02	20
	26 0 más	02	20
Pertenece a una Organización Comunitaria	Si	09	90
	No	01	10
Dedicación a las actividades comunitarias	Tiempo Completo	05	50
	Medio Tiempo	02	20
	Tiempo Convencional	03	30
Participa o ha participado en alguna actividad del Centro Don Bosco	Si	10	100
	No	00	0

## Cuadro 7

*Distribución de los datos; área Biopicosocial a los diez (10) gerentes del Grupo Social CESAP.*

Enunciados		Valor Absoluto	Distribución
Sexo femenino		07	70
Sexo Masculino		03	30
Grado de Instrucción	Ninguno	00	0
	Primaria	00	0
	Bachiller	00	0
	Técnico Superior	02	20
	Licenciado/a	06	60
	Especialista	02	20
	Otros		
Tiempo como gerente en el Grupo Social CESAP	0 a 5 años	00	0
	6 a 10 años	02	20
	11 a 15 años	02	20
	16 a 20 años	03	30
	21 a 25 años	02	20
	26 0 más	01	10
Participa en otros espacios institucionales (Redes sociales)	Si	08	80
	No	02	20
Dedicación a las actividades Gerenciales en el grupo social CESAP	Tiempo Completo	9	90
	Medio Tiempo	1	10
	Tiempo Convencional	0	0
Tiene conocimiento del Centro Don Bosco	Si	10	100
	No	0	0

*La segunda fase.* Comprende la tabulación de los datos aportados por los informantes claves, y analizados bajo el enfoque de medición tipo Likert, agrupados en categorías, referidas fundamentalmente con: gerencia participativa, cambio organizacional, y calidad de vida; a fin de estudiar el Modelo de Gerencia participativa del Centro Comunal Don Bosco de Chapellin, y en función de los objetivos planteados en la investigación, cuyos datos, y cálculos se realizaron para cada una de las variables representadas en los enunciados de las mismas. Este análisis permite obtener un valor numérico, que permite verificar las fortalezas y debilidades de los programas y proyecto. Los números de superior valor, indican las fortalezas, y se reconoce la experticia y pertinencia en las acciones. Los números de menor denominación obtenidos en cada enunciado denotan las debilidades, y donde hay que fortalecer la acción, facilita la toma de decisiones para implementar las correcciones. Dentro de este orden de ideas se presentan a continuación los resultados y ejemplo del análisis cuantitativo de cada una de las variables enunciadas anteriormente, reflejados en las siguientes tablas y gráficos.

**Tabla N° 8**

**Variable Gerencia Participativa**

Proposición Enunciado	Alternativa						Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No contesto	
1-Percepción, sobre grupos promovidos por la institución	24	4	2	1		1	32
2-Percepción sobre procesos organizativos generados por la institución	24	2	3	2		1	32
3-Percepción sobre cursos y talleres relacionados con gerencia	20	3	2	3	1	3	32
4-Percepción sobre líderes comunitarios comprometidos con el Centro Don Bosco	25	2	1		4	0	32
5-Percepción sobre talleres en área administrativa y de recursos humanos	22	3	4	1	1	1	32
6-Percepción sobre las actividades auto gestionadas por los grupos y organizaciones comunitarias	20	4	6	1	1	0	32
Total	135	18	18	08	07	06	192

Proposición Enunciado	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No contexto
Valor de la Variable	5	4	3	2	1	

Criterios de asignación para el valor mínimo y el valor máximo:

**Valor Normalizado**

$$X = \frac{\text{Valor Real} - \text{Valor Mínimo}}{\text{Valor Máximo} - \text{Valor Mínimo}}$$

Donde el Valor Mínimo (0), es igual al mínimo valor asignado en la escala de alternativas del instrumento y el Valor Máximo (160) viene dado por el total de las



personas que contestaron a la encuesta multiplicado por el valor máximo en la escala de alternativas.

El cálculo debe hacerse para cada una de las variables representadas por los enunciados de la variable Gerencia Participativa, Cambio Organizacional, Calidad de Vida

**Por ejemplo en el enunciado 1 de la Variable Gerencia Participativa, obtenemos el siguiente resultado:**

Enunciado	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No contesto	
A. Percepción, sobre grupos promovidos por la institución	24	4	2	1	0	1	
B. Puntos según la escala	5	4	3	2	1	0	
Resultado A*B	120	16	6	2	0	0	144

N° Enunciado	X
1	0,90
2	0,881
3	0,775
4	0,85
5	0,85
6	0,85

Ítems 1 Enunciado + enunciado =  
comprobar numéricamente el resultado de  
una práctica social (expresa buena  
práctica, con tendencia a mejorar

**Para calcular el valor normalizado del enunciado 1 se procede de la manera siguiente:**

$$X = \frac{\text{Valor Real} - \text{Valor Mínimo}}{\text{Valor Máximo} - \text{Valor Mínimo}} = \frac{144 - 0}{160 - 0} = 0,90$$

Y de la misma forma se realizan los cálculos para cada uno de los enunciados de la variable, obteniendo la siguiente tabla:

Luego de calculado el valor normalizado de cada enunciado, se procede a realizar el cálculo del valor normalizado de la variable Gerencia participativa de la manera siguiente:

$$X = \frac{\text{Ind 1} + \text{Ind} \dots + \text{Ind}}{\text{Numero de indicadores}} = \frac{0,90 + 0,881 + 0,775 + 0,85 + 0,85 + 0,85}{6} = \mathbf{0,851}$$

Alto Desempeño	<b>0,801 – 1</b>	<b>X</b>
Medio Desempeño	<b>0,501 – 0,800</b>	
Bajo Desempeño	<b>0 – 0,500</b>	

Valor de la Variable 1 = **0,851**

**1.-** El análisis que a continuación se realiza es una interpretación que la autora, puede observar en los resultados de la tabulación de los ítems que conforman la variable gerencia participativa. Los datos arrojados y procesados, reflejan la pertinencia de la implementación del modelo gerencial del Centro Comunal Don Bosco de Chapellin. Modo de Interacción con la comunidad (MIC), metodología que promueve en las comunidades su participación en lo relativo a elaboración, ejecución y evaluación de los proyectos y programas, de la misma forma esta metodología sirve de brújula a la institución. Creo que debe señalarse que toda reflexión sobre gerencia, visto desde esta perspectiva, que Gerencia y cambio organizacional son dos términos complejos, pero que van de la mano, y han sido asumidos con responsabilidad y con dedicación, dentro de un esquema de integración basado en el trabajo en equipo.

**Tabla N° 9**  
**Variable Cambio Organizacional**

Proposición	Alternativa						Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No Contesto	
7-Percepción sobre la construcción de la misión y visión	23	3	1	2	2	1	32
8-Percepción sobre las actividades realizadas con otras instituciones para la consecución de recursos	20	5	4	2	1	0	32
9-Percepción sobre las actividades para lograr la integración de la comunidad	25	4	2	1			32
10-Percepción sobre los proyectos ejecutados	26	2	1	1	1	1	32
11-Percepción sobre los talleres formativos en el área de proyecto	15	5	4	3	3	2	32
12-Percepción sobre planes formativos y mejoramiento profesional	20	4	4	2	1	1	32
13-Percepción sobre las evaluaciones	18	8	3	2	1		32
14-Percepción sobre las competencias del equipo para la toma de decisiones	26	3	2	1	0	0	32
15-Percepción sobre la formulación de una política de auto sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo	12	6	7	3	2	2	32
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>07</b>	<b>288</b>

Proposición	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No contesto
Enunciado						
Valor de la Variable	5	4	3	2	1	0

*Por ejemplo en el enunciado 14 en la variable cambio organizacional obtenemos el siguiente resultado*

Enunciado	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No contesto	
A. Percepción, sobre las competencias del equipo para la toma de decisiones	26	3	2	1	0	0	
B. Puntos según la escala	5	4	3	2	1	0	
Resultado A*B	130	12	6	2	0	0	150

*Para calcular el valor normalizado del enunciado 14 se procede de la manera siguiente:*

Valor Normalizado

$$X = \frac{\text{Valor Real} - \text{Valor M\u00ednimo}}{\text{Valor M\u00e1ximo} - \text{Valor M\u00ednimo}} = \frac{134 - 0}{160 - 0} = 0,837$$

N\u00b0 Enunciado	X
7	0,837
8	0,85
9	0,931
10	0,893
11	0,706
12	0,825
13	0,862
14	0,937
15	0,693

\u00cdtems 14. Enunciado+ enunciado = comprobar num\u00e9ricamente el resultado de una pr\u00e1ctica social. (Expresa buena pr\u00e1ctica, con tendencia a mejorar)

Luego de calculado el valor normalizado de cada enunciado, se procede a realizar el cálculo del valor normalizado de la variable Cambio organizacional de la manera siguiente:

$$X = \frac{\text{Ind 1} + \text{Ind} \dots + \text{Ind}}{9}$$

$$X = \frac{0,837 + 0,85 + 0,931 + 0,893 + 0,706 + 0,825 + 0,862 + 0,937 + 0,693}{9} = 0,837$$

<b>Alto Desempeño</b>	<b>0,801 – 1</b>	<b>X</b>
<b>Medio Desempeño</b>	<b>0,501 – 0,800</b>	
<b>Bajo Desempeño</b>	<b>0 – 0,500</b>	

**Valor de la Variable 2= 0,837**

2.- Al analizar la opinión de los encuestados, con relación a la variable cambio organizacional. Se buscaba saber su percepción sobre la forma que los cambios realizados en la forma que la institución realiza los procedimientos administrativos. En los resultados se puede observar que los cambios realizados de orden estructural, se han traducido en una nueva forma de comportamiento. Evidenciándose a través de los procedimientos técnicos administrativos, demostrándose en los proyectos e informes, denotándose su claridad y transparencia.

**Tabla N° 10**  
**Variable Calidad de Vida**

Proposición	Alternativa						Total
	Enunciado	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
16-Percepción sobre la disminución de embarazos en adolescentes	10	5	11	3	2	1	32
17-Percepción sobre el mejoramiento del saneamiento ambiental (recolección desechos sólidos)	12	8	5	3	2	2	32
18-Percepción sobre las condiciones nutricionales de los niños/as	32						32
19-Percepción sobre frecuencia en que ocurren hechos delictivos	18	2	1	1	6	4	32
20-Percepción sobre las familias enemistadas	9	6	4	5	3	5	32
21-Percepción sobre los empleos generados por la institución	23	4	1	1	1	2	32
22-Percepción sobre niños/as asistiendo a la educación inicial	32						32
23-Percepción sobre jóvenes asistiendo a actividades complementarias de formación para la vida.	30	2					32
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>256</b>

Enunciado	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No contesto
Valor nominal de la Variable	5	4	3	2	1	

*Por ejemplo en el enunciado 22 de la variable calidad de vida obtenemos los siguientes resultados*

Enunciado	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No contesto	
<b>A. Percepción, sobre las competencia del equipo para la toma de decisiones</b>	26	3	2	1	0	0	
<b>B. Puntos según la escala</b>	5	4	3	2	1	0	
<b>Resultado A*B</b>	<b>130</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150</b>

Para calcular el Valor Normalizado del enunciado 22 de la variable calidad de vida se procede de la siguiente manera.

$$X = \frac{\text{Valor Real} - \text{Valor M\u00ednimo}}{\text{Valor M\u00e1ximo} - \text{Valor M\u00ednimo}} = \frac{109 - 0}{160 - 0} = 0,681$$

N\u00b0 Enunciado	X
16	0,681
17	0,706
18	1
19	0,643
20	0,568
21	0,85
22	1
23	0,937

\u00cdtems 22 + enunciado de la variable = comprobar num\u00e9ricamente el resultado de una pr\u00e1ctica social, exitosa se reconoce experticia y pertinencia

Luego de calculado el valor normalizado de cada enunciado se procede a realizar

Los c\u00e1lculos del valor normalizado de la variable Calidad de vida

$$X = \frac{\text{Ind 1} + \text{Ind} \dots + \text{Ind 6}}{8}$$

8

$$X = \frac{0,681 + 0,706 + 1 + 0,634 + 0,568 + 0,85 + 1 + 0,937}{8} = 0,797$$

8

Alto Desempe\u00f1o	0,801 - 1	X
Medio Desempe\u00f1o	0,501 - 0,800	
Bajo Desempe\u00f1o	0 - 0,500	

Valor de la Variable 3= 0,797

3.- Ahora bien, en opinión de la autora y con relación a las percepciones de los informantes claves, en la variable calidad de vida se observa que todavía queda mucho por hacer. Sin embargo la información numérica, también nos facilita tomar decisiones y asumir lo que estamos en capacidad de dar respuesta o visualizar, las acciones que no es competencia directa de nuestro accionar, contar con esta información permite canalizar estas necesidades a otras instituciones especializadas en aéreas como por ejemplo la atención al embarazo en adolescentes. Cabe considerar por otra parte al analizar los resultados de la variable se evidencia, una aceptación de los programas y proyectos que han facilitado a los niños/as, jóvenes, adultos y adultos mayores, mejoras en su calidad de vida, como por ejemplo en el caso del comedor, educación inicial, y percepción sobre grupos promovidos los informantes claves han manifestando que los niños/as atendidos dentro del Don Bosco, reciben educación, salud y nutrición de muy buena calidad que le permiten tener un desarrollo integral, así mismo el acompañamiento a los grupos es valorado por los informantes claves. Visto de esta forma, el Centro Don Bosco es una referencia para la comunidad, ya que ha facilitado a muchos de sus habitantes capacitarse, esto a su vez permite tener acceso a fuente de trabajo, de la misma forma el Don Bosco en sí mismo es una fuente de trabajo, ya que la mayor parte del equipo son personas residentes de la comunidad.

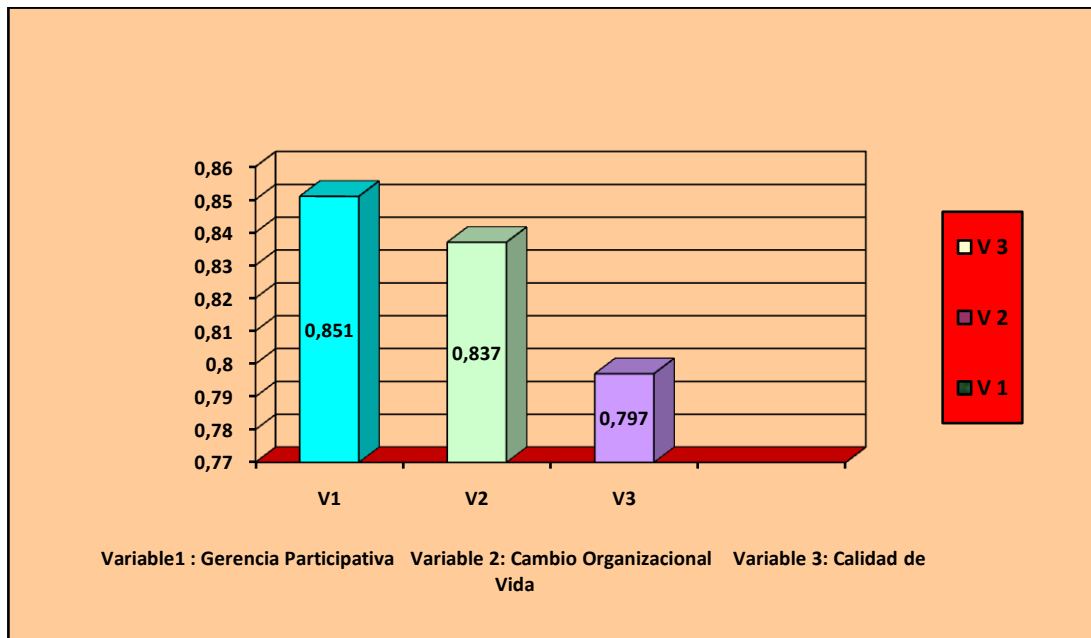
***Valor Nominalizado de las Variables (Gerencia Participativa - Cambio Organizacional - Calidad de Vida)***

$$X = \frac{\text{Variable 1} + \text{Variable 2} + \text{Variable 3}}{3}$$

$$X = \frac{0,851 + 0,837 + 0,797}{3} = \frac{2,485}{3} = \mathbf{0,828}$$



He querido destacar en el gráfico una vez establecido los aspectos básicos de cada variable, el consolidado que refleja el nivel de desempeño del modelo en el siguiente gráfico producto de la tabulación de cada una de las variables.



### Gráfico 8

#### *Nivel de Desempeño del Modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco, del Barrio Nuevo Chapellin.*

Adicionalmente, se completa el análisis y presentación de los datos mostrando un cuadro comparativo, del antes y después de la implementación del modo gerencial Modo de interacción con las Comunidades (MIC), que permite a la autora poner de relieve factores que permitieron al equipo de trabajo y líderes comunitarios, formarse como dirigentes, ejercer su participación ciudadana, mejorar algunos aspectos de su calidad de vida, al mismo tiempo institucionalmente contar con una estructura organizativa que le permite un desempeño acorde con las exigencias del momento.

El Centro Comunal Don Bosco del barrio Nuevo Chapellin, se sustenta en el paradigma de la acción popular, donde la persona es el punto de partida, y en una

dinámica de acción participativa organizativa. Metodológicamente; El MIC, metodología de relación acción con las comunidades que han sido explicitadas en páginas anteriores. Podríamos resumir a continuación, las debilidades, las dificultades que se tuvieron que sortear para así poder contar con una institución jurídicamente hábil en derecho, con aliados firmes y comprometidos.

**Cuadro N° 11.**

**Comparativo de aspectos logrados en la gerencia del Centro Don Bosco desde 1985 al 2009**

<i>Categoría</i>	<i>Antes 1985</i>	<i>En el proceso</i>	<i>Después 2009</i>
	<b>La comunidad y el centro no contaban</b>	<b>Dificultades sorteadas</b>	<b>El centro y la comunidad poseen</b>
<b>Gerencia Participativa</b>	-Sin planificación -Sin procedimientos administrativos -Sin plan de formación del equipo de relevo -Sin planes de capacitación -Sin estructura Organizativa -Sin ordenación legal	-Falta de motivación del personal Promoción y creación del equipo de voluntarios de la comunidad -Diseño de un plan de trabajo -Formalizar una estructura organizacional que facilitara distribución y ejecución de tareas -Tramitación legal	-Con planificación -Con procedimientos administrativos -Con plan de Formación del equipo de relevo -Con Planes de capacitación -Con Estructura Organizativa -Con estructura legal
<b>Cambio Organizacional</b>	-Plan de fortalecimiento comunitario -Toma de decisiones individuales	-construcción colectiva de un plan formativo interno y externo	-Construcción colectiva -Fortalecimiento de la organización comunitaria -Diseño de creación de puentes, para el establecimiento de alianzas
<b>Calidad de Vida</b>	-Planes de fortalecimiento familiar -Plan de convivencia comunitaria	-Diseño del plan de fortalecimiento familiar y comunitario	-Plan de fortalecimiento familiar -Plan de convivencia comunitaria

**Lecciones Aprendidas**

Las lecciones aprendidas de un proyecto son el conjunto de éxitos y errores que el equipo ha logrado manejar y sortear durante su realización. Entendemos por lección aprendida, todo aquello que se aprende en el proceso de realización de un proyecto. Pueden identificarse en cualquier momento y debe ser registrado en la

base del conocimiento del proyecto y de la organización. Queremos con ello significar aspectos que en atención a la investigación planteada, en opinión de la autora son las dimensiones que poseen un mayor aprendizaje, entre las que podríamos destacar.

- El proyecto debe responder a visiones y prioridades programáticas de mediano, corto y largo plazo, donde su contenido sea diseñado para resolver problemas sentidos de la comunidad.
- Los programas y proyectos deben estar alineados con las Políticas Públicas del Plan de Desarrollo de la Nación
- Los programas y proyectos deben ser parte de la gerencia. Esta gerencia gestiona un conjunto de decisiones que permiten proyectar una imagen basada en una identidad previamente constituida.
- Un aspecto fundamental en este estilo de gerencia lo constituye el sistema de comunicación que elimina el ruido o interferencia que deteriora la comprensión del mensaje. Este gerente debe tomar en cuenta y promover dentro de los equipos el feedback. Comunicación abierta y honesta, ayuda a considerar la posibilidad de detectar debilidades y proponer cambios.
- Esta gerencia, no por ser participativa debe solapar sus responsabilidades, debe ser capaz de evaluar cada uno de los casos que se presenten a fin de tomar las decisiones oportuna y pertinente.
- Tiene objeto relacionar la practica con la teoría, para dar mayor rigor científico a la práctica, la interpretación permite descubrir la lógica con la que el proceso se llevó a cabo y cuáles son los factores que producen conocimientos
- El agente externo es un facilitador de procesos individuales y grupales.

- El voluntariado es un capital humano que se debe transformar en gerentes de sus propios programas y proyectos.
- Desarrollo de saberes populares.
- El diagnóstico de la comunidad es un factor indispensable para el desarrollo de programas y proyectos.
- El inicio de la implementación de un proyecto, debe ser un proceso de permanente diálogo con la comunidad, a fin de que descubran y se apropien de sus potencialidades y recursos.
- El trabajo de un proyecto tiene que ser participativo, en esta forma se puede generar compromiso, tendrá un efecto más duradero. Inicio del proceso de sostenibilidad.
- La formación del personal en diversas áreas de conocimiento, facilitan la creación de una unidad de proyectos, lo cual no quiere decir que esta funciona aislada del conjunto.
- Si bien el amplio número de participantes en los procesos de articulación y participación, es un logro significativo e incrementa las probabilidades de una futura sostenibilidad de la propuesta, es necesario desarrollar nuevas estrategias y procedimientos que permitan la inclusión de nuevos actores.
- Para futuras experiencias se considera importante continuar involucrando a la comunidad en los procesos institucionales, que permitan mantener el posicionamiento logrado.

Para la autora, los mayores aprendizajes lo constituyen

- No ofrecer lo que no puedes cumplir.
- El respeto por el ser humano no importa su condición.

- Nunca minimizar ni a la persona ni la acción que esta ejerza.
- Ser transparente en el ejercicio de tu función.
- No tener la verdad, sino construirla para así poder creando lazos de corresponsabilidad y pertenencia.
- Como gerente saber cuándo utilizar tu corazón y cuando Exigir la obligación.
- Tener presente que se trabaja con seres humanos.
- Tu mayor fortaleza la coherencia de tu discurso con tu práctica

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Diseño de la Investigación**

De acuerdo con el problema planteado referido al análisis del Modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco, del barrio Nuevo Chapellin, asociada al Grupo Social CESAP, y en función de su objetivo general, y específicos.

En este capítulo explicita las elecciones metodológicas relativas al diseño del estudio de carácter empírico: El diseño del estudio empírico consiste en la traducción de los conceptos del modelo teórico en datos empíricos, con la finalidad de poder comprobar si las relaciones previstas en el modelo son detectables en la realidad. Dicho proceso de traducción de conceptos en datos viene determinado principalmente por el contenido de la información a captar. La investigación denominada empírica o de carácter primario porque trabaja con datos de primera mano, a diferencia de la investigación documental que lo hace con datos de segunda mano, elaborada por otros investigadores, Sierra Bravo (1999)

El estudio propuesto se adecua a los propósitos de la investigación no experimental descriptiva, donde no se ha planteado hipótesis, pero si se ha definido un conjunto de variables. Se trata de un estudio descriptivo, en la medida que el fin último es el de describir con precisión, las características del proceso implementación del modelo gerencial del Centro Comunal Don Bosco de chapellin. Definido así el estudio. Diseño de campo en función de su dimensión temporal o del número de momentos donde se va a introducir la recolección de los datos,

es de tipo descriptivo transeccion. Tal como lo plantea (Roberto Hernandez Sampieri; Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio:, 1994), en su obra de Metodología de la Investigación...“Los diseños de investigación transeccionales o transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, analizar su incidencia en un momento dado”.

### **Modelo de la Investigación**

Modelo de Investigación Descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación (Arias, 1999). El cual se sustenta en la comprensión de los fenómenos estudiados que ocurren en la realidad natural (Louis ,1994), mediante una descripción lo más acertada posible de la construcción de esa realidad y el conocimiento derivado, según un procedimiento de análisis riguroso de la información aportada por los informantes claves.

### ***Población y muestra del estudio***

Se entiende por población... (Inchausti, 1979) “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas características En cuanto a la población, autores como Tamayo (1998) la define como “... la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p. 114). Para Balestrini (1998) representa “... un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga” (p. 123)

En el caso que nos ocupa referido al análisis del modelo de gerencia de Centro Comunal Don Bosco del barrio Nuevo Chapellin, el universo de estudio está



constituido por los habitantes del barrio Nuevo Chapellin, todos ellos constituyen la población o universo de estudio, para la investigación planteada. Importa destacar, debido a los propósitos para la presente investigación, conformada, se tomarán de este universo, sólo 32 sujetos, que son aquellos sujetos que han tenido vinculación directa con el Centro Don Bosco.

### ***La muestra del estudio***

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible, como ya El universo objeto de estudio, constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos, que en relación a esta investigación está limitada por 32 informantes claves, o unidades de estudio.

En cuanto a los informantes claves, estos son definido por Fine como, c.p. Taylor y Bogdan, (1996) “los que apadrinan al investigador en el escenario y son sus fuentes primarias de información...” (p. 61). Para esta investigación los informantes claves reúnen ciertas características que los hacen elegibles, como el estar vinculados a la vivencia del Centro Comunal Don Bosco y a la comunidad de Chapellin. “La muestra es un sub conjunto representativo de un universo o población” (Arias, 1999)

Muestreo intencional u opinático (ob.cit.), “Selección de elementos con base en criterios o juicio del investigador”. Para el estudio sobre Analizar el Modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco,

Para efecto de la investigación seleccionada por la investigadora utilizó una técnica de muestreo intencional u opinático al respecto Arias (2006) afirma “Los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. En opinión de la autora se establecen como criterios. Conjunto de personas que han participado directamente en el proyecto, la cual está conformada

por treinta y dos (32) informantes claves o individuos de investigación, distribuidos en tres grupos.

- *Primer grupo*, conformado por doce (12) informantes claves o individuos de investigación, las cuales conforman el personal de planta del Centro Don Bosco.
- *El segundo grupo*, conformado por diez (10) informantes claves o individuos de investigación, líderes comunitarios y fundadores del barrio Nuevo Chapellin.
- *El tercer grupo*, conformado por diez (10) informantes claves o individuos de investigación, integrantes de la gerencia alta y media del Grupo Social CESAP.

### ***Técnicas, Instrumentos y Recursos para la recolección de la información***

En función de alcanzar los fines propuestos, dada la naturaleza del estudio, se emplearon las siguientes técnicas:

#### *Técnicas de análisis de recolección de información*

✓ *Bibliografía documental*. Es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto (Egg, 1983) esta técnica se empleara especialmente, en todo lo relativo al desarrollo y delimitación del marco teórico de la investigación.

✓ *Técnica de la encuesta, y el cuestionario*.

Como instrumento de la investigación. La técnica de la encuesta, bajo la modalidad de cuestionario como instrumento de registro. En opinión de Briones (1995) la encuesta es: “técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones, que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado... para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de

instrumento” (p. 51). El cuestionario, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas previamente preparadas, susceptibles de analizarse en relación al problema planteado. Como estrategia de este instrumento se presentaran los datos demográficos de la persona encuestada. De igual manera, las preguntas relativas a cada uno de los aspectos de la situación, se agruparan para su presentación, atendiendo a su contenido y poder mantener la secuencia de los contenidos indagados.

✓ *La técnica del registro de notas de Campo completas, precisas y detalladas.*

Esta técnica involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas. Briones (ob.cit.) Define la investigación participante, como técnica de recolección de información, cuyo uso implica una intensa y sostenida interacción entre el investigador y las personas (grupos, comunidad, etc.) objeto de estudio, en su propio escenario natural.

✓ *Descripción de la experiencia.*

El termino sistematización, según la mayoría de los autores estudiados, proviene del concepto de sistema. En este sentido sistematizar, responde a un desafío de la práctica social que busca dar cuenta de cómo las distintas unidades del sistema se relacionan y coordinan conjuntos de cosas, reglas, componentes, elementos de orden, articulación de partes, coherencia unidad. Se señala que la función de la sistematización es dar cuenta de una realidad social compleja, heterogénea y cambiante. La sistematización es de este modo, el esfuerzo de problematizar la realidad, de construir un saber colectivo; aún más, se puede decir que la sistematización tiene por función analizar, comunicar, generalizar y evaluar la práctica social, por lo tanto ella es un medio para producir conocimiento a partir de la práctica. Parafraseando a Martinic (1996). En nuestros días, necesitamos pensar la sistematización el marco paradigmático de las redes. La red se constituye en el ámbito privilegiado de recreación conceptual, de generación de interrogantes, de producción y circulación de conocimientos sobre la práctica, de recreación cultural,

política, económica, y en general, de la vida cotidiana de los "ciudadanos". La sistematización como ámbito de construcción de redes, permite el encuentro y la recuperación de las identidades, valorando la diversidad y las diferencias.

En otras palabras significa un enfoque de la reflexividad y la construcción de la experiencia humana: Estos enfoques asumen la implícita epistemología de la práctica, basada en la observación y el análisis de los problemas que no tienen cabida en el cuerpo teórico aprendido o aplicado. La sistematización está vinculada aquí a la resolución de problemas permitiendo hacer frente a los nuevos desafíos que les presenta el contexto. La sistematización busca entonces recuperar el saber tácito, que está implícito en las pautas de acción, en la percepción del problema que se afrontó. Se reconoce y valora el saber, los juicios y destrezas que están invisibilizadas en la acción. En este tipo de procesos se descubre que, al recuperar y reflexionar la experiencia, el sujeto se reconoce observando, hablando y actuando y esto le permite el deslinde de la experiencia de su lógica de explicación, en el mismo acto de comprenderla y explicarla.

#### ✓ *Análisis e Interpretación de la información*

El análisis e interpretación de la información obtenida se realizó a través de una metodología cuali cuantativa. Esta metodología determina la coherencia y la homogeneidad entre los objetivos planteados y la información recabada a través de la encuesta, y su posterior tabulación de los datos, basada en la estadística descriptiva. Los datos cuantitativos se presentarán en forma de cuadros y gráficos. De acuerdo a la postura de Taylor y Bogdan (1996) la metodología cualitativa, no es más “que recoger datos descriptivos, es decir, las propias palabras y conductas observables de las personas habladas o escritas, sometidas a la investigación” (p.16), por lo tanto, tendrá un carácter emergente. Por otra parte la información sistematizada por la autora con tratamiento de análisis cualitativa, sirvió de apoyo en el tratamiento de identificación de las categorías, descritas en el capítulo dos.

Otro importante aspecto que se plantea en el marco metodológico del proyecto de investigación, lo constituyen las técnicas utilizadas para la medición de las variables. (Renate mayntz, kurt holm y Peter Hübner, 1980), plantean “Medir en sentido estricto, quiere decir asignación metódica de símbolos a las características observadas sobre la dimensión que se está investigando.” Cabe considerar que en esta investigación no se formuló hipótesis, ya que se trabajó con objetivos, que fueron operacionalizados para establecer claramente el tipo de información que se necesita para el logro de los objetivos.

En función de las características de las variables delimitadas en esta investigación y de los niveles de medición, para cada uno de ellas, se introducirán los siguientes criterios: Gerencia Participativa, Cambio Organizacional y Calidad de Vida. El método de medición se realizó a través de la escala de Likert. La cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

## CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Objetivo General:** Analizar el Modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco, del barrio Nuevo Chapellin

### Cuadro 2.

**Operacionalización de la variable gerencia participativa.**

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	N° de ítems
<b>1.- Identificar los elementos de gerencia participativa</b>	<b>Gerencia Participativa</b>	Proceso de formulación, ejecución y evaluación de actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización, en el que los participantes de dicha organización tienen injerencia en la toma de decisiones	<b>Educación popular</b>	Percepción sobre grupos promovidos por la institución	15 22 23
				Percepción sobre procesos organizativos generados por la institución	10 23 35
			<b>Modo de interacción con las comunidades (MIC)</b>	Percepción sobre cursos y talleres relacionados con gerencia	2 3 4 14 16 38
				Percepción sobre líderes comunitarios comprometidos con el Centro Don Bosco	1 5 30 35
				Percepción sobre talleres en el área administrativa y de Recursos Humanos	7 11 20 37
				Percepción sobre las actividades auto gestionadas por los grupos y organizaciones comunitarias	5 10 18 23

### Cuadro 3

#### Operacionalización de la Variable Cambio Organizacional.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	N° de ítems	
2.- Identificar cambios organizacionales, como consecuencia de la implementación del modelo de gerencia participativa	Cambio Organizacional	<p>Uno de los primeros y más conocidos modelos de cambio organizacional es el de Lewin este autor propuso que los procesos de cambio en las organizaciones pasa por tres fases</p> <p>1 “Descongelamiento” de los patrones de conducta, costumbres y estilos de operar</p> <p>2 “Experimentación e implementación de nuevos patrones, y estilos de operar</p> <p>3”Recongelamiento” o institucionalización de los nuevos patrones, costumbres y estilos de operar</p>	Planificación estratégica	Percepción sobre la construcción de la misión y visión	18 32 34 36	
				Gerencia de proyectos socioeducativos	Percepción sobre las actividades realizadas en otras instituciones para la consecución de recursos	7 13 20 28
			Equipo humano, sujeto creativo e innovador		Percepción sobre los proyectos ejecutados	1 10 11 13 25
					Percepción sobre talleres formativos en el área de proyecto	18 26
					Percepción sobre planes formativos y mejoramiento profesional	8 13 14 28
					Percepción sobre las evaluaciones	2 3 5 6 34

#### Cuadro 4.

#### Operacionalización de la variable calidad de vida.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	N° de ítems
<b>3.- Identificar elementos de mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad como consecuencia de la implementación del modelo de gerencia participativa</b>	<b>Calidad de vida, es una medida compuesta de bienestar físico mental y social, tal como la percibe cada individuo, y cada grupo, y de felicidad, satisfacción y recompensa (Levy y Anderson, 1980)</b>	<b>Calidad de vida</b>	<b>Salud</b>  <b>Convivencia comunitaria</b>  <b>Convivencia familiar</b>	Percepción sobre la disminución de embarazos en adolescentes	25 31
				Percepción sobre el mejoramiento del saneamiento ambiental (recolección de desechos sólidos)	25 31
				Percepción sobre las condiciones nutricionales de los niños/as	25 29 31
				Percepción sobre frecuencia en que ocurren hechos delictivos.	25 31
				Percepción sobre las familias enemistadas.	31 37
				Percepción sobre los empleos generados por la institución	28



## CAPITULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se presentan este capítulo los aspectos principales de carácter teórico, que se relacionan con la investigación, una vez definido el planteamiento del problema y precisado sus objetivos, generales y específicos que determina los fines de la investigación. Sistematizar el Modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco Chapellin

#### **Antecedentes relacionados con la Investigación.**

En el marco de la investigación se incluyen dos trabajos realizados previamente relacionados con el tema, o problemas tratados en la investigación, estos estudios corresponden a aspectos relacionados con el tema de la investigación. El primer trabajo, realizado por Fe y Alegría que tiene que ver con *la sistematización global de la gestión de Fe y Alegría* en todos los niveles estructurales en los que se encuentra; sin embargo considera que la gestión participativa supone un dinamismo en constante evolución por lo que requiere de un proceso de sistematización constante.

Entre los resultados del proyecto de investigación se cita: “Valoración del capital humano, fortalecimiento del trabajo en equipo, Fortalecimiento interniveles. Generación de liderazgo compartido. Mayor independencia y autonomía en ciertas áreas, continuidad y progresiva apropiación de la planificación Quinquenal.

Un segundo trabajo realizado en América Latina, experiencias de proyectos ejecutados en: El trabajo de tesis titulado “*Uso de herramientas de gestión para optimización de recursos en una Organización No Gubernamental -ONG-*” fue desarrollado en Fundación contra el Hambre Guatemala (FHG) con el fin de dar

solución al problema ¿Qué sistema de trabajo puede ser implementado en una organización no gubernamental para optimizar el uso de sus recursos durante su gestión, con el propósito de hacer más eficiente la ejecución y control que sea de beneficio a la sociedad Guatemalteca.

El objeto de la investigación es establecer un sistema que permita optimizar el uso de los recursos financieros, fomentando la eficiencia en la planeación, ejecución, monitoreo y evaluación en los proyectos que se realizan en FHG. Al finalizar el trabajo de investigación se concluyó que el sistema de gestión financiera de FHG se compone de un sistema contable que incluye las áreas de ingresos, tesorería y egresos; y un sistema de información, a través del cual es posible proporcionar información financiera interna, para las oficinas nacionales y los donantes, para la oficina internacional, y para otras oficinas de FHG. El establecimiento de los procedimientos mínimos a seguir en estos dos sistemas permitió una mejor planificación, monitoreo y evaluación de las actividades. El presupuesto se desarrolla en la organización a fin de contar con una línea de base que permita evaluar la gestión financiera continua. Entre las herramientas de gestión que contribuyen a medir el uso óptimo de los recursos son los informes de desempeño, el balance y los indicadores financieros y no financieros que permiten evaluar el grado de avance en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico de la institución. El principal beneficio que se refleja al utilizar las herramientas de gestión para la planificación de actividades radica en que al contar con indicadores contruidos en forma consensuada entre todos los programas, componentes y proyectos, permite a cada una de las área de la organización alinearse y caminar hacia la consecución de una misma visión, misión y objetivos estratégicos. Además, una de las ventajas del sistema de gestión financiera sugerido para el monitoreo y evaluación de actividades consiste en que permite hacer un balance entre indicadores financieros y no financieros, indicadores de resultados y de procesos, a corto, mediano y largo plazo.

## ***Fundamentos Teóricos***

Una vez referido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos, general y específicos que determinan los fines de la investigación, se presenta en este capítulo los aspectos principales de carácter teórico, que sustentarán la investigación. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestran las diversas teorías y conceptos relativos a situar y orientar el problema a una conceptualización adecuada de los términos utilizados que orientan el sentido del presente estudio. Análisis del Modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco Chapellin. Por otra parte, se referirán los antecedentes de la investigación.

### ***Revisión conceptual de Gerencia.***

En este milenio, del que tanto hemos hablado y escuchado hablar nos muestra una indudable orientación hacia el cambio, la globalización, el aprendizaje constante. Los acontecimientos no solo en nuestro país, sino en el mundo, nos demuestran sin duda, que el ambiente es diferente al que estuvimos acostumbrados, y definitivamente será el que rijan en el futuro. Resulta claro que la única manera de desempeñarnos hoy en día en cualquier empresa, es con una alta dosis de creatividad, sentido emprendedor, habituarnos al aprendizaje continuo. De allí pues que las empresas hoy en día buscan y prefieren a un colaborador, en la medida en que él o ella, posee una gran gama de habilidades, y que muestra una indiscutible predisposición al aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades. Por consiguiente ante las condiciones organizacionales y empresariales existentes, tanto los directivos de las empresas, como sus colaboradores, y en especial los encargados de las áreas de Desarrollo Empresarial, y Gerencia de Recursos Humanos, han re-orientado sus esfuerzos y ponen gran énfasis en la capacitación a todo nivel, la misma que permitirá crecer continuada y efectivamente en productividad, eficiencia, eficacia, competitividad.

La gerencia puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). Junto a otros términos, la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral y empresarial ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización

Resulta claro que si un gerente, tiene las capacidades de fomentar entre sus empleados una voluntad de participar y contribuir, un sentido de honor y pertenencia que lo impulsen a cumplir espontáneamente con la misión de la empresa. Gerencia es entonces ¿una actitud?, ¿capacidad para?, ¿es solamente acción?, ¿es ejecución? Se han dado muchas definiciones y se ha llegado a acuerdos que gerenciar es un “arte” que se inicia en donde terminan las ciencias de la administración. La ciencia de la administración constituye “un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración” (Simón, p. 3).

Por otra parte el arte de administrar o gerenciar según Mitzberg (1975); Burgos (1986); y Drucker (1987); es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño. Es el “arte de las artes”, porque organiza y utiliza el talento humano (Terry y Franklin, 1986, pp. 24-25 y Brown, 1986) También se conceptualiza “la gerencia” como “la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas” Hersey y Blanchard (1977, p 26) en la misma línea de pensamiento, dice que “gerenciar es trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de los objetivos organizacionales” (ibíd.,) Como se desprende de estas definiciones la gerencia conceptualizada en estos términos, se aplica a todas las organizaciones, sean políticas, de negocios, sean educativas, asistenciales, e inclusive familiares, las cuales

requieren, en esencia las mismas capacidades gerenciales según el nivel y estructura organizativa en que operen.

Hasta los años cuarenta, se concebía la gerencia como la administración de cosas y se enfatizaba en el dominio del manejo de los procesos físicos. Después de 1950, la ola de cambios en las organizaciones de los países industrializados, han sido el rasgo sobresaliente del mundo contemporáneo. De gerenciar cosas, se pasa por gerenciar recursos humanos, a ser responsables del trabajo de otros, a desarrollar sistemas de información y a manejar procesos cibernéticos para hacer viables las organizaciones.

Tales cambios plantearon la adaptación de otros enfoques y otras herramientas conceptuales para enfocar los problemas gerenciales (Krygier, 1988); y aunque no existen remedios infalibles para guiar una organización hacia el logro de sus objetivos y metas, si existe un vasto campo de conocimientos y experiencias para diseñar y dirigir organizaciones hacia la excelencia, en su accionar del día a día. Con esta expresión se puede resumir la gerencia como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

El Grupo Social CESAP y sus asociadas, asumen el reto de optimizar la gestión gerencial, asumido como un desafío corporativo, en el que hemos desarrollado una gerencia con un estilo propio Cesapiano que progresivamente ha ido adquiriendo elementos técnicos, cada asociada ha ido creando en su dinámica gerencial elementos propios que le permitan fortalecer su identidad institucional, manteniendo al mismo tiempo, mínimos comunes que nos permiten optimizar la gestión gerencial en una visión compartida. Bajo este marco el Centro Don Bosco, asume el reto de los gerentes de proyectos y programas socioeducativo, pasando de una visión simplista de la gestión a una visión de complejidad en un ambiente de creciente competencia, fomentando un nuevo concepto del hombre basado en el conocimiento de sus potencialidades y necesidades, desarrollando un nuevo esquema de valores organizacionales basados en los ideales humanísticos y democráticos

### *Conceptualización de Gerencia Social*

Para el CEPAL” La gerencia social puede ser entendida en términos generales, como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten, en términos generales, su acción y aplicación, es producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población objetivo a la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de recursos. Sus principios son: el impacto la equidad, la focalización, la articulación, la flexibilidad y la participación social. La expresión operativa de la gerencia social se encuentra en la gestión de proyectos sociales. Según Bernardo Kliksberg (1999) gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social. Dentro de este marco para el departamento Nacional de Planeación (D.N.P) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), de Colombia “La gerencia Social puede entenderse como el conjunto de conocimientos, procedimientos y acciones que se aplican para ejecutar la política social mediante la dirección, coordinación y concertación de programas y proyectos dirigidos a lograr desarrollo humano de la población asentada en los respectivos territorios. La gerencia social debe conducir a la obtención de metas determinadas de Desarrollo Social y Humano.

### **Gerencia de proyectos sociales, desde una perspectiva educativa-organizativa**

El Paradigma de la Acción Popular, se fundamenta en un ensayo de auto-clarificación conceptual del empeño de una organización no-gubernamental de desarrollo social denominada, CESAP: Centro al Servicio de la Acción Popular, es una entidad privada autónoma, sin fines de lucro, fundada en 1973, para la promoción y el fortalecimiento de la capacidad de los sectores populares como protagonistas de la sociedad venezolana.

La contribución que se publica aquí es fruto de la reflexión que CESAP ha emprendido para discernir las dimensiones de la acción al servicio de la cual quiere insertar su trabajo y, así, clarificar su empeño. Las luchas sociales no son por el gusto, sino por el empeño en proyectos donde la autogestión o la cogestión conforman directa o indirectamente una pretensión a involucrarse en la gerencia del destino común de un país. Las burguesías no suelen verse afectadas por los proyectos de autoayuda; casi todos los empresarios repudian y excluyen cualquier intento de cogestión (ésta no se ha implantado sino en empresas públicas). Sin embargo, el *tercer sector* hace su camino. De ahí, el interés de los Estados en examinar las formas de reconocer y apuntalar ese tercer sector, no tanto para progresar hacia la "república cooperativa", sino para la solución de grandes problemas sociales.

**CUADRO 1**

A. UN PUEBLO PROTAGONISTA	B. PARADIGMA DE LA ACCIÓN POPULAR
<p><b>1. Protagonismo</b>            a) protagonismo y responsabilidad            b) el sujeto            c) la organización            d) grupo y proyecto</p> <p><b>2. Pueblo</b>            a) el pueblo: uno y dividido            b) la participación social            c) la exclusión            d) la sociedad civil y el nivel local</p> <p><b>3. Acción popular, pueblo activo</b>            a) la creatividad de la gente común            b) un proyecto solidario            c) las luchas sociales            d) acción popular y sociedad civil</p>	<p><b>1. La idea de un paradigma de acción popular</b>            a) una visión de lo social            b) perfilar un protagonismo            c) la hipótesis de acción            d) paradigma de acción y gerencia social</p> <p><b>2. Vectorización del campo social</b>            a) metas y razones            b) los grandes objetivos populares: cuatro vectores            c) dos tensiones constitutivas de la acción popular</p> <p><b>3. Dinámicas de acción</b>            a) áreas caracterizadas de proyectos populares            b) dos vías integradoras de acción popular            c) actor o sector popular            d) acción sin actor popular</p>

Fuente: *Paradigma de acción y gerencia social* (CESAP, 1986)

“Su paradigma es así *auto-prospectivo-evaluativo*. Con él, *explora las factibilidades y compatibilidades sociales en torno a los resultados de su opción*, a la frontera de sus lineamientos institucionales (lo que *debe* hacer, conforme a lo que se dijo antes sobre la institución), de su dispositivo organizacional (lo que *puede* hacer), y del entorno general sobre el cual influye (lo que *logra* hacer). Todo eso pertenece a la orientación o direccionalidad de la acción, al diseño del proyecto; por eso, se habla aquí de *tipo* de acción, *tipo* de efecto y, añadimos, de *tipo de actor* acorde con estos anteriores. En

el fondo, así como se dijo antes, llamar la atención sobre el paradigma es tratar de explicitar lo no-dicho en lo que los proyectos suelen tener espontáneamente por dado y obvio”. Son propias ciertamente del alto nivel gerencial, las actividades que caracterizan la ilustración de un paradigma de acción, y procuran así verificar la pertinencia práctica de los objetivos, como la direccionalidad de las operaciones y la realidad de los efectos alcanzados. Esas actividades de elaboración y revisión de la factibilidad de la acción, de adecuación del actor a la acción, se valen naturalmente de recursos parecidos a los que acabamos de describir para simular las hipótesis de acción. En tanto los proyectos respetan las relaciones sociales (¿cuándo no?), esta gerencia de alto nivel bien merece el nombre de gerencia social de proyectos; alta gerencia de proyectos eventualmente modestos, gerencia social de proyectos aun cuando estos no suelen clasificarse bajo un rubro social. Vale distinguir esta gerencia social de proyectos, de lo que fuera una *gerencia de proyectos sociales*, en cuanto esa última se referiría a las prácticas gerenciales o administrativas corrientes aplicadas a proyectos del rubro social, los cuales, por cierto, no dejan de presentar particularidades dignas de atención específica.

La gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales, como un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entraban el desarrollo social. Como resultado de este cuerpo de conocimientos y prácticas, la gerencia social es un proceso en plena construcción, que si bien adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias. Ello plantea la necesidad de adoptar un enfoque heurístico, que permita una construcción continua del conocimiento en dicho campo, de modo tal que a partir de la evaluación sistemática de experiencias y mediante líneas de investigación y acción, se avance progresivamente hacia su consolidación. (Kliksberg, 1997). La gerencia social tiene su propia especificidad y autonomía, que la hace distinta de la gerencia privada, movida por otra lógica y



propósitos, y también de la gerencia burocrática tradicional, rígida, centralizada, poco transparente y participativa. Su singularidad estaría dada por las características propias de las políticas sociales en sociedades profundamente desiguales, instituciones débiles y democracias precarias (Licha, 1999). Según indican investigaciones comparadas de los últimos años, gerenciar proyectos para poblaciones carenciadas, en campos como la nutrición, la educación, la salud, el empleo, la vivienda, el desarrollo rural, etcétera; se muestra en la práctica como una actividad gerencial muy particular, que no puede manejarse con los enfoques de administración de empresas privadas, o de administración pública tradicional. Se requiere un enfoque diferenciado, un enfoque de 'gerencia social'. Esta discusión es altamente relevante para América Latina, donde según todas las fuentes, los indicadores sociales se vienen deteriorando sensiblemente y casi la mitad de la población está por debajo de la línea de la pobreza. Resulta imprescindible renovar los modelos conceptuales con los que se visualiza toda la problemática social en la región, y entre los temas a revisar se halla el de la gerencia.

*¿En qué consiste un enfoque de “gerencia social”?*

- En primer término, en cualquier programa social de ciertas dimensiones intervienen múltiples entidades: varios ministerios, gobernaciones, alcaldías, ONGs, sectores de la sociedad civil, las comunidades carenciadas. Con frecuencia los programas se caracterizan por choques entre ellos, disputas burocráticas, serias limitaciones para coordinarse. La gerencia social trata de maximizar las sinergias entre los distintos participantes para optimizar los resultados de conjunto.

- En segundo lugar, la evidencia mundial indica claramente una altísima correlación entre grado de participación de las comunidades carenciadas en el diseño y gestión de los programas sociales que quieren ayudarlas, y niveles de éxito de los mismos. Con frecuencia se escucha que dar lugar a la participación de la comunidad hará que la gestión de los programas sea más complicada, y lleve más tiempo. Esas dificultades, resultan menores, frente a los beneficios que se obtienen. Tanto el Banco

Mundial, como el BID terminan de publicar 'libros maestros' sobre participación, al haber concluido que la misma hace una diferencia fundamental en los resultados finales de los programas. Si la comunidad se involucra, y hace suyo el programa, la eficiencia del mismo sube radicalmente. Una gerencia social efectiva, favorece por todos los medios posibles la participación.

- En tercer lugar, la gerencia social cree en la descentralización. Los programas sociales pueden ser más efectivos si están más cerca de la población asistida. Sin embargo, según la experiencia, el real aprovechamiento de las potencialidades de la descentralización, se da cuando se llevan los programas al nivel organizacional más cercano a la gente, pero al mismo tiempo se dan plenas posibilidades a la participación comunitaria.

- En cuarto lugar, un enfoque eficiente de gerencia social se apoya en la cultura de la comunidad a la que se asiste. Sus valores, creencias, liderazgos naturales, tradiciones, tecnologías, no deben ser marginados por la gerencia del programa, sino respetados y movilizados en favor del mismo. Así, si la identidad cultural de la comunidad carenciada, en lugar de ser menospreciada como ha sucedido en diversas ocasiones, es fortalecida, se ha visto que se 'desatan' amplias capacidades creativas, y de acción.

- En quinto término, en gerencia social se duda de las posibilidades de los modelos gerenciales convencionales formalizados y rígidos, para atender adecuadamente al tipo de problemas que se plantean al poner en marcha programas que tratan de mejorar la salud de una comunidad pobre, extender la educación primaria, mejorar las condiciones básicas de un barrio, u objetivos semejantes. En los programas sociales las condiciones cambian continuamente, es necesario practicar un estilo gerencial 'adaptativo' y flexible que permita ir respondiendo a esos cambios sobre la marcha.

- En sexto lugar, en gerencia social se practica el 'control social' del programa. Se trata de que los programas sean 'transparentes' para la sociedad, de que haya continua

información sobre su marcha. Se crean asimismo instancias para que las comunidades asistidas controlen directamente la labor del programa. El mayor preventivo anticorrupción según parecen indicar los hechos es esa presencia directa de los asistidos. Estas son algunas de las direcciones de trabajo de un enfoque de gerencia social. Es entre otros aspectos: sinérgico, participativo, descentralizador, adaptativo, y apela al control social. Según se observa a nivel internacional, cuando se aplica cabalmente, los resultados son muy significativos.

Actualmente, América Latina está enfrentada a graves e ineludibles déficit sociales. Uno de los diversos aspectos a reexaminar es el gerencial. Desarrolla capacidades para practicar una gerencia social eficiente, aparece como un desafío estratégico para la región. Un eminente estudioso de los problemas latinoamericanos, Albert Hirschman, profesor de Princeton, advertía hace algunos años sobre cierta tendencia en nuestros países a la 'fracaso manía', a creer que no se puede, y por tanto auto condenarse de antemano a fracasar. Ese sesgo también afecta a este campo. Debe superarse. Es imprescindible hacer buena gerencia social en la región, y es factible. Comencemos a sumar esfuerzos colectivos en esa dirección cuanto antes. (<http://www.eluniversal.com:900/cqi->)

Bajo estas perspectiva el Grupo Social CESAP, y sus asociadas, ha dedicado esfuerzos importantes a desarrollar procesos de planificación, concebida bajo un enfoque de desarrollo y formación, donde las acciones colectivas del plan vayan generando que nuestras comunidades sean cada día más participativas, organizadas y dueñas de su pasado, presente y futuro, para lograrlo, hay que facilitar que los habitantes del sector conjuntamente con todos los entes relacionados con la problemática, expresen las necesidades comunes que detectan; también que logren la real participación en las acciones a emprender, y en la elección de sus representantes, a la vez que exijan el cumplimiento de sus responsabilidades, permitiendo así mejorar la calidad de vida de los vecinos y de la comunidad. Este plan, no solo permitirá tener un instrumento de análisis del entorno, sino que permita realizar un diagnóstico

institucional, basándose en estas premisas, es de suma importancia para la autora trabajar el tema del trabajo en equipo, el cual constituye un elemento clave, para el desarrollo de organización en proyectos sociales y desarrollo comunitario.

### ***Conceptualización de Educación Popular***

Se presenta en esta sección los aspectos principales de carácter teórico que se relacionan con la educación popular, ésta nace claramente ligada al cultivo de esas identidades movilizadoras y afirmadoras de la dignidad de la persona y de la legitimidad de las luchas por hacer valer sus derechos.

La Educación Popular nace en la década de los 60. Las ideas de Paulo Freire cobraron un gran impulso en toda América Latina, cuando la conferencia episcopal de Medellín las asumió, hizo suyas y promovió muy ampliamente. Paulo Freire y su propuesta Educación Liberadora, Paulo Freire, pedagogo brasileño-. Aunque él no hablara en sentido estricto de Educación Popular, sino que utiliza otras expresiones como educación liberadora, educación para la libertad, educación concientizadora, educación dialogal, su reflexión educativa y su propuesta pedagógica influyeron notablemente, en contraste con la educación “bancaria”, acrítica, domesticadora, para la sumisión. La educación popular, según un artículo de la revista la Piragua N° 18 año 2000, desde su perspectiva filosófica y como planteamiento político –pedagógico se desarrolla de manera permanente en las comunidades promoviendo su participación en el desarrollo local, en la formación y capacitación. La Educación Popular se constituye en una estrategia integral que busca fortalecer y promover en los individuos el desarrollo de conocimientos, actitudes, y valores que permitan la comprensión y toma de conciencia adecuada de los procesos socioculturales y ambientales para el mejoramiento de la calidad de vida dentro el concepto del desarrollo humano sostenible. A partir de la Educación Popular, se pretende favorecer la participación activa y responsable de hombres y mujeres desde su práctica concreta, en la construcción de una sociedad solidaria, justa y equitativa; en la toma de decisiones y en la planificación del desarrollo local, el manejo adecuado de los

recursos naturales y la gestión ambiental. Con base en definiciones de sus exponentes distinguimos un núcleo común de elementos constitutivos que defiende la Educación Popular. Estos son: a) Una justificación proveniente de la lectura crítica del orden social vigente. b) Una intencionalidad política emancipadora organizada c) Un propósito de contribuir a la construcción de los sectores excluidos como sujetos históricos. d) Una práctica social que actúa sobre la subjetividad popular, llámesele conciencia, cultura o saber popular. e) Una preocupación permanente por generar metodologías coherentes con los rasgos e intencionalidades anteriores. Teniendo en cuenta estos elementos constitutivos, podemos definir la educación como el proceso de transmisión, consolidación, creación y recreación de la cultura, y desde esta perspectiva es un proceso interactivo permanente individual y colectivo, que se da entre sujetos y medio, entre saber popular y conocimiento científico y cuya intencionalidad es contribuir a que las clases populares se constituyan en sujetos protagónicos de un cambio profundo de la sociedad democrática.

Para Grossi (1987), la Educación Popular, pretende ser un enfoque educacional alternativo, dirigido hacia la promoción del cambio social, en vez de la promoción de la estabilidad social, y hacia la organización de actividades que contribuye a la liberación y a la transformación. Esto no implica una reforma socio-económica, sino cambios estructurales que hagan posible superar los obstáculos que impone la injusta situación existente.

Según Carrión, (c. p. Wilches-Chaux, 1998), la comunidad es un escenario de relaciones sociales múltiples. Es un espacio donde se concentra la diversidad y heterogeneidad en toda su expresión. Por ello se produce la formación de múltiples y simultáneas identidades colectivas. Ámbito fundamental para la mediación social entre lo individual y lo público, es la instancia privilegiada de regulación y universalización de los intereses. Dentro de esta perspectiva en un trabajo presentado por el Centro al servicio de la Acción Popular CESAP (1985) se definen que las características principales de Educación Popular son:

- Su punto de partida es lo concreto
- La educación popular trabaja dentro del mundo real de los sectores populares.
- Es un proceso de creación de conocimientos
- La educación popular tiene la vocación de convertirse en un nuevo sistema educativo para una sociedad más participativa.
- Es un enfoque activo
- La educación popular, como cualquier otra actividad, se dirige hacia la acción.
- Rehúye la manipulación
- La educación popular pretende ser un nuevo sistema educativo, consistente con su estilo, este estilo es dialógico, horizontal y participativo.
- Es un esfuerzo colectivo
- La educación popular enfatiza la necesidad del proceso de aprendizaje y la acción subsiguiente, de una manera tal que promueve la cooperación y la gestión común
- Es un proceso educativo permanente y flexible
- La educación popular se concibe como un proceso que dura toda la vida y que se adapta continuamente a las condiciones locales e históricas cambiantes de los participantes”.

El Centro Comunal Don Bosco como asociada al Grupo Social Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP), está comprometido en una propuesta de desarrollo que parte del rescate de las capacidades y potencialidades de nuestra sociedad, desde su diversidad y riqueza cultural, geográfica y económica. Este esfuerzo debe estar acompañado además de un valiente y sostenido proceso democrático que no se puede dar sin mecanismos de control y gestión social para un alto nivel de transparencia y eficiencia por todo lo anteriormente señalado es que se debe pensar en la Educación

Popular y su proceso de refundación como un paso necesario para construir un modelo de educación desde nuevos paradigmas.

La educación popular debe asegurar que los sujetos se desarrollen y vivan con más dignidad, debe contribuir a la mejora de las problemáticas diarias de nuestras comunidades, como lo es el contexto de ejecución del presente proyecto, una comunidad que puede ser considerada como reflejo de muchas de nuestras comunidades. Al intentar definir comunidad encontramos en el Barrio Nuevo Chapellin, los ingredientes necesarios para hacerlo. Una comunidad está conformada por aquellos sectores que se encuentran de una u otra manera bajo una situación en la que sus necesidades más importantes no están siendo satisfechas, además no tienen la fuerza para incidir en los espacios e instituciones donde se toman las decisiones. Precisemos antes que nada que el Modo de interacción con las Comunidades es una técnica social, un conjunto de reglas y prácticas sistemáticas, cuyos procedimientos al ser aplicados, se traducen en acciones mediante las cuales se modifican o se transforman algunos aspectos de la sociedad, estas técnicas se apoyan en el conocimiento científico de lo social y en el marco teórico interpretativo que proporciona las ciencias sociales. Esta se diferencia de otras técnicas sociales, por el objetivo que persigue, el cual consiste en la promoción del hombre y la modificación de recursos humanos e institucionales, mediante la participación activa y democrática de la población.

### ***Educación Popular y Desarrollo Local***

En palabras de Amartya Sen.(1992 ) Desde que surgiera por vez primera la cuestión del “desarrollo” al término de la segunda guerra mundial, han tenido lugar muchos cambios tanto en el ámbito de la experiencia como en el de la teoría del desarrollo Algunos sucesos recientes han justificado el replanteamiento, evaluación o revisión de nuestras primeras observaciones acerca de la naturaleza del desarrollo económico y social En el mundo de la posguerra se dieron “experiencias de

desarrollo” muy notables y variadas, las cuales nos sirven para extraer enseñanzas. Ezequiel Ander Egg, uno de los clásicos en el abordaje del tema, en su libro Trabajo Social como Acción Liberadora, señala que en el Documento titulado Desarrollo de la Comunidad y Servicios Conexos editado en 1956 se expresa: "la expresión "desarrollo de la comunidad" se ha incorporado al uso internacional para designar aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar ésta a la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional".

Desde la perspectiva del desarrollo local, las políticas sociales nacen, se formulan y se aplican en el marco de las acciones orientadas al desarrollo de la comunidad. En un trabajo presentado por el Grupo Social CESAP (2000) se plantea que los objetivos del trabajo popular o comunitario responden a dimensiones, Educativas, Políticas, Económicas, Sociales y Culturales, consideradas como básicas, para cualquier propuesta que busque producir una transformación permanente en la sociedad.

### ***Educación de Adultos como factor para el cambio social***

Educación es “formar”, “preparar para”. Esta acción posee un contenido semántico abierto, ilimitado en el tiempo, en el espacio, en el sujeto y en la materia educable. Por ello, la palabra educación se ha unido al adjetivo “*Permanente*”. Todos y todas somos sujetos educables durante nuestra vida adulta. Pero las necesidades educativas de cada persona son diferentes, y no por eso menos importantes.

La necesidad de aprender del adulto, se deriva de las experiencias vividas y de la comunicación interpersonal. La expectativa social motiva y faculta al adulto para la búsqueda de mayores conocimientos, destrezas superiores y una mayor adecuación en su desempeño. El aprendizaje en adultos se basa en sus experiencias y en las de otros,



aprende generalmente en un marco de colaboración y participación. Prefiere encontrarse en grupos pequeños, de igual a igual, para tratar temas y asuntos y luego tomar una acción común que sea resultado del diálogo y el conocimiento adquirido durante el intercambio. La ausencia de certificados y acreditaciones formales, facilita la colaboración no sólo para un producto o resultado específico, sino incluso en la estructuración y reestructuración del proceso de aprendizaje de acuerdo a las necesidades y los intereses del grupo.

El proceso mismo de aprendizaje se vuelve tan importante como su resultado y a menudo se dificulta mantener un equilibrio entre los dos. Es cuando cabe preguntarse; ¿Cuánta libertad en la elección de métodos y contenidos puede dársele realmente al adulto que aprende?

Ser adulto es definirse, asumirse y vivir conscientemente, racionalmente y críticamente con el mundo donde comparte con otras personas que se ayudan a relacionarse y realizarse. En los diversos países la educación de adultos se desarrolla en torno a acciones culturales, deportivas y comunitarias. Estas actividades ofrecen material extremadamente útil para este tipo de educación. Sin embargo, no se hace alusión a las situaciones en las que los adultos, se forman a través de sus propias experiencias.

Sucesivamente, la educación de adultos ha sido asociada con diferentes proyectos sociales, como la descolonización, la reforma, las revoluciones, la industrialización, el desarrollo, etc. Actualmente la crisis de estos proyectos ambiciosos ejerce también influencia sobre esta educación. Esta es la causa del tránsito de la educación de adultos, como proyecto social y político a la educación de adultos como formación profesional. Es de señalar que las diferentes transiciones no resultan siempre claras, porque con frecuencia las nuevas actividades continúan apropiándose del lenguaje, el estilo y las formas externas de los proyectos precedentes.

Felizmente, tanto ayer como hoy, la educación de adultos se ha desarrollado y se desarrolla más allá de los proyectos impuestos por las estructuras y por las escuelas pedagógicas. Este es el caso de la educación de adultos centrada en la lucha diaria del hombre por su supervivencia, su desarrollo intelectual, su reacción frente a las imposiciones, su gusto por la sátira, el juego y la inventiva. Perpetuar la educación de los adultos sin tener en cuenta el nuevo sentido del saber y de su adquisición durante la vida productiva, las transferencias científicas y tecnológicas, las revoluciones en el campo de la informática, las mutaciones radicales en proceso productivo significa llevar a cabo labor educativa ineficaz y a menudo conservadora.

Los auto aprendizajes, individuales o colectivos, sé están convirtiendo en los aspectos más relevantes de la experiencia educativa, en particular en la vida adulta. Por lo tanto, es necesario facilitar, en el transcurso de la enseñanza formal, los instrumentos de evaluación que sean manejables por todos aquellos que estén o vayan a optar por el Auto aprendizaje. La autoevaluación es, un instrumento importante de consolidación de las adquisiciones de conocimiento y adquisiciones afectivas.

Señala Mata (citado en Silva y Ávila, 1998) que "todo ese devenir histórico y progreso sustancial del hombre se debe a la transmisión, hacia sus descendientes y predecesores, de los valores y costumbres dentro de un marco conceptual conocido como educación"(p 25). Para la mayoría de los maestros y filósofos antiguos, la importancia radicaba en poder transmitir el conocimiento de hechos y pensamientos dentro de una concepción imitativa es decir memorizando lo mejor posible lo expresado por el maestro hasta con sus puntos y comas. Pero estas condiciones fueron evolucionando al igual que el conocimiento de la ciencia y la tecnología.

En el caso específico del campo educativo, Bergen y Dumm (1989) señalan a través de su concepción que los sistemas educativos deben ser algo más que transmitir conocimientos de una generación a otra. En tal sentido, se afianza en lo señalado por Bruner (1965) quien expresa:

*La educación debe igualmente intentar desarrollar los procesos intelectuales de modo que el individuo pueda trascender los usos culturales de su sociedad y ser capaz de innovar, por modestamente que sea, para poder crear una cultura interior propia y contribuir a conformar nuevas concepciones culturales. (ibíd. 26)*

En lo reseñado anteriormente, se puede visualizar cómo el hombre ha mantenido despierto el interés por estudiar el origen del conocimiento y el cómo se aprende. Es hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX que nace el interés por estudiar en forma sistemática y desarrollando una serie de experimentos para dar respuestas al cómo, el cuándo y dónde se produce el aprendizaje.

### ***Trabajo en equipo: herramienta fundamental del desarrollo organizacional***

Kurt Lewin, fue quien en primer lugar se dedicó al estudio de los grupos de manera exhaustiva, basándose en principios de la teoría de la Gestalt que anteriormente había aplicado al estudio de la personalidad. Lewin parte de dos conceptos extraídos de esta teoría, “Campo Social” y “Totalidad Dinámica”, que Lewin propone el término “Dinámica de Grupos” (Muñoz 1980). En su interés por desarrollar este campo, se dedicó a realizar estudios acerca de los tipos de comunicación humana, estilos de liderazgo y otros. Estos estudios fueron seguidos después de su muerte por Leavitt, Bavelas y otros autores.

El grupo en las organizaciones populares, es el espacio en el cual el hombre en dialogo con el otro, como lo expresa Freire (1979), protagoniza un proceso de despertar, de toma de conciencia, ante la situación de injusticia que vive y asume responsabilidades en la construcción de ese mundo justo con el que sueña.

Basándose en estos principios la autora, considera que dentro de un proceso educativo que busca ser agente de cambios, el equipo de trabajo se convierte en pieza clave de transformación, e integración. El grupo o equipo de trabajo puede permitirle al individuo, en unión de otros, la discusión, la libre expresión de ideas, la participación y la vivencia de formas alternativas de organización social.

Un buen equipo humano es sin duda el corazón de cualquier iniciativa humana que desea ser exitoso. El equipo humano es el motor fundamental para adelantar la propuesta ideada y así convertir el sueño en una realidad floreciente. Sin un grupo humano bien consolidado, el esfuerzo creador se agota en las pocas personas bien intencionadas que iniciaron con gran entusiasmo su trabajo, pero no logra crear un equipo coherente lo que a lo largo puede dar la continuidad al camino iniciado.

Si un buen equipo humano es lo básico, también es de lo más difícil para lograr en el trabajo promocional y de desarrollo social. Todo lo podemos experimentar en nuestras asociaciones sociales y los grupos comunitarios. Un grupo puede tener objetivos bien planificados, disponer de una buena infraestructura y hasta tener asegurado básicamente su financiamiento, lo cual ya en sí es un milagro. Pero si ni se logra crear un buen equipo humano, integrado y bien motivado, no valdrá la energía desplegada y mucho se quedará solamente en buenas intenciones pasajeras. Todos conocemos tantas valiosas iniciativas bien concebidas que se quedaron a mitad de camino ya que sus promotores perdieron el ánimo por no conseguir los acompañantes necesarios. Otras entraron en conflictos destructivos que les llevaron a abandonar el trabajo iniciado. Como sabemos, la riqueza humana que se expresa en las diferentes personalidades caracterizadas por sus sabidurías y virtudes, pero igualmente por sus limitaciones y contradicciones, son fuente inagotable de tejidos creativa y hermosa, pero igualmente de pasiones e inmadureces que pueden echar a perder hasta lo más bello.

De hecho, hay tantas circunstancias que se oponen a la construcción de un buen equipo humano que su logro no es tan común. En nuestra cultura venezolana queremos ser todos jefes y crear nuestras cuotas de poder. Muy rápido existe la tendencia de convertir el equipo en un instrumento de manipulación. Además en nuestras comunidades existen todavía prejuicios con cualquiera iniciativa que se quiere diferenciar de los demás, a pesar que esta mentalidad está cambiando lentamente. Durante tantos años percibieron estas iniciativas como intereses partidistas y personales y siempre existe el temor de que haya “una segunda intención” como dice nuestra gente. Como se afirma más adelante, el trabajo en equipo muchas veces “quema” a la gente. La permanente interrelación de trabajo en común y roces variados agota la capacidad humana de aguante y produce deseos de retraerse o trabajar más bien solo. Sin olvidarse el contexto social de pobreza y violencia con todas sus secuelas, que hace muy difícil la continuidad e introduce tantos factores de inestabilidad que con frecuencia desaniman al equipo humano y producen algunas veces la ganas de “tirar la toalla”. Solamente un buen equipo humano que sabe trabajar estos problemas con delicadeza y construir y reconstruir su seguridad y su ánimo, estará en la capacidad de sobreponerse a estas exigentes realidades.

Y como es evidente, nunca un equipo es definitivamente bueno y sólido. Jamás es definitivamente bien consolidado y hasta de un momento a otro puede cambiar y entrar en problema. Se necesita un trabajo permanente para mantener su integración y lograr que las normales diferencias de carácter y personalidad se sepan acoplar.

Continuamente el coordinador debe lograr que el equipo se sobreponga a sus propios problemas, a sus pequeñas y grandes frustraciones, a la salida y entrada de algún miembro. Y eso le obliga a un gran temple y capacidad de comprensión y adecuación sin límite. La situación personal de cada uno de sus integrantes con sus historias del pasado, su situación familiar o de sentimientos intervienen de manera tajante y puede problematizar el equipo y llevarlo a la inercia.

Las relaciones interpersonales con sus posibles prejuicios e inmadureces nos exigen convertir nuestra primera responsabilidad en la permanente recreación. Pero también podemos disfrutar de un sólido equipo adulto y maduro donde el acoplamiento ya se convirtió en algo estable y productivo. Donde el conocimiento mutuo de capacidades, valores y limitaciones van acompañados con una gran solidez en los planteamientos y acciones del trabajo. Es un equipo donde nos sentimos en casa y al mismo tiempo retados para juntos ir hacia nuevas exigencias y posibilidades. (Janssens, 1999).

Según la obra Gestión Norsud (1993) titulada La Gerencia de las ONG's. "Un grupo es definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de ciertos elementos común de importancia"

No se debe perder de vista que el grupo está formado por individuos que tienen ciertas necesidades que satisfacer.

Las características del grupo tal como lo concibe la dinámica de grupo son las siguientes:

- Una asociación que se puede definir. Es decir, dos o más personas identificables por un nombre o tipo.
- Conciencia de grupo: Los grupos que se consideran como grupo tienen una "colectiva de unidad", una identificación consiente.
- Sentido de participación en los mismos propósitos: Es decir que los miembros tienen el mismo objetivo, temas o ideales.
- Interdependencia es la satisfacción de necesidades: Los grupos necesitan ayudarse mutuamente, para lograr los propósitos que los impulsaron a reunirse en grupos. Acción recíproca: Los miembros se comunican unos con otros.
- Habilidad para actuar en forma unitaria: El grupo puede y debe comportarse como un organismo unitario.

- Estructura interna: Dentro del grupo deben estar distribuidos y reconocidos los roles de sus miembros. (Ibid p.115).

Gibb (1964), psicólogo americano, sistematizador de grupo participativo, ha elevado ocho principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo en grupos y la aplicación adecuada a sus técnicas. Estos principios:

1) Ambiente: El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para el trabajo que ha de desarrollarse. Debe estar dispuesto de tal manera que contribuya a la participación, a la oportunidad y a la cooperación de todos los miembros.

2) Confianza: Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración. Los miembros deben conocerse lo mejor posible, ser tolerantes y comprensivos. Una de las finalidades del grupo es precisamente lograr buenas relaciones interpersonales. Ocasionalmente algunos miembros se sienten intimidados al actuar en grupo (sentimientos de temor, inhibición, hostilidad, timidez). Mientras menor sea la intimidación mayor será el rendimiento del grupo.

3) Liderazgo Distribuido: La aplicación del Liderazgo Situacional en cada grupo requiere de una conducción que facilite las tareas y fortalezca el logro de sus objetivos. Esa conducción debe ser accesible a todos los miembros del grupo, con el fin de que todos desarrollen sus capacidades y se favorezca así la acción y capacidad del grupo.

4) Claridad en la Formulación del Objetivos: Los objetivos deben establecerse y definirse con la mayor claridad posible. Para ello, todos los miembros del grupo deben participar directamente, pues de esa manera se incrementa la conciencia colectiva, el sentido del (nosotros), indispensable para el buen funcionamiento del grupo. Cuando los objetivos responden a las necesidades de los miembros y éstos han participado en su elaboración, el grupo se siente más unido y trabaja con mayor interés para alcanzar los objetivos propuestos.

5) Flexibilidad: El trabajo del grupo debe ser desarrollado tal y como fue planificado, pero el surgimiento de nuevas necesidades o circunstancias pueden ocasionar una modificación de los métodos y procedimientos ya establecidos. En el grupo debe existir una actitud flexible que facilite la adaptación constante a las nuevas necesidades. Debe evitarse la rigidez de reglamentos o normas, pues éstos sólo sirven cuando favorecen la tarea del grupo y pierden su valor cuando la entorpecen.

6) Consenso: El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea que evite los antagonismos, la polarización, los (bandos) y que permita en cambio llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo entre los miembros. El consenso favorece la comunicación, porque las barreras para una buena comunicación son casi siempre de tipo emocional e interpersonal. No se debe perder de vista que se debe actuar bajo el estilo apropiado de Liderazgo Situacional.

7) Comprensión del Proceso: Favorece la participación efectiva y oportuna, facilita el logro de objetivos y permite ayudar a los miembros que en un momento dado lo necesitan.

Debe prestarse atención no sólo al tema que se está tratando sino también a lo que ocurre en el grupo en el transcurso de la tarea: Roles que desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar los problemas, resolución de conflictos, etc.

8) Evaluación Continua: El grupo necesita saber en todo momento si su trabajo responde a los objetivos propuestos. Deberá pues hacer una evaluación continua que permita establecer claramente el avance del trabajo para poder efectuar oportunamente los cambios necesarios.

Tomando en cuenta las ideas hasta ahora descritas en relación al trabajo grupal como propuesta capaz de generar cambio y de generar procesos de investigación comprometido con una práctica social dirigida al cambio, es recomendable fortalecer el desarrollo de habilidades y destrezas en torno a la sistematización de procesos en proyectos y programas inmersos en una práctica de Educación Popular.



### ***La Sistematización: Cómo herramienta metodológica de investigación en proyectos socio educativo comunitarios***

La sistematización es una metodología educativa contemplada en la educación popular. Su importancia radica en que enlaza las experiencias vividas con los conocimientos adquiridos afectándolos y enriqueciéndolos mutuamente, brindando al participante la posibilidad de reencontrarse con sus acciones y aprender de cada una de ellas. En este trabajo se asume que la sistematización como concepto y práctica metodológica no tiene un significado único. Por el contrario, gran parte de su riqueza radica en la diversidad de enfoques que se utilizan y que dan cuenta de la contextualización y sentido práctico que se otorga a la reflexión de la experiencia. Entre los estudiosos de la sistematización encontramos entre otros a:

Jara (1998), la describe como la interpretación de nuestras experiencias vista en conjunto y del papel o función de cada actividad particular dentro de este conjunto. Primera teorización sobre las experiencias en las que se las cuestiona, se las ubica, se las relaciona entre sí. Ejercicio riguroso de aprendizaje e interpretación crítica de los procesos vividos desde la experiencia cotidiana, en particular, aquellas comprometidas con procesos de educación y organización popular.

Según Garces (1989), la sistematización plantea las siguientes acciones a emprender:

- La recuperación histórica y contextualización de la experiencia realizada
- Caracterización de la experiencia identificando supuestos teóricos
- Identificación de los procesos principales, secundarios y de organización interna.
- Análisis y validación de la información proveniente de la experiencia  
Constatación entre lo planificado y lo realizado.
- Programación de las acciones futuras o trazar el plan de acción.

- Presentación de resultados.

Bermachea, González y Morgan, (1998), estiman que la sistematización es un “proceso y acumulativo de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social”. Ello alude a un tipo particular de intervención que se realiza en la promoción y en la Educación Popular, articulándose con sectores populares y buscando transformar la realidad. - Martinic (1998), la define como el medio para la validación y construcción de una interpretación colectiva acerca de la práctica. Proceso de reconstitución de lo que los sujetos saben de su experiencia. Reflexión de cómo conoce y como actúa el educador en el dominio de la experiencia que promueve. Reflexión y organización de una práctica. Lectura organizada y consciente de la práctica y de su interrelación con la realidad. Expresión particular de la búsqueda de modalidades de investigación de la acción social en el marco del cambio del paradigma que caracteriza a esta época de fin de siglo.

- Jaramillo (1994), la identifica como un proceso colectivo de recuperación y lectura crítica de la práctica educativa y organizativa, determinando el sentido, los componentes y los procesos que intervienen en ella, que intervienen y las relaciona.

- Ghiso (1998), la define en esfuerzo consciente, tarea reflexiva de capturar los significados de la acción y sus efectos, como lecturas organizadas de las experiencias como teorización y cuestionamiento contextualizado de la praxis social, proceso que revelan identidades e intereses diferenciados , lógicas de intervención diversas y hasta contradictorias sobre las realidades sociales, por consiguiente reconocen teórica y metodológicamente el pluralismo, la provisionalidad, el discurso y el diferenciado. Retomando, recreando y re contextualizando las potencialidades críticas de cada experiencia.

- Palma (1992), señala que la sistematización es la práctica como fuente de conocimiento en interacción directa con la teoría. Subproducto solidario con actividad

de promoción y de educación en interacción constante con los grupos y organizaciones a los que se refiere. Organización de una práctica.

- Clemente (1998), proclama que la Sistematización de la práctica profesional, puede interpretarse como metodología de la indagación expos, que toma la práctica social como objeto de problematización y producción de conocimiento, para describir, caracterizar y conceptualizar fenómenos asociados a los problemas sociales en su expresión micro social.

Proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos a partir de nuestra experiencia de intervención en una realidad social. Forma de intervención que se desarrolla en la promoción y en la Educación Popular. Que se realiza en articulación con grupos populares y, que, junto con ellos, busca transformar la realidad.

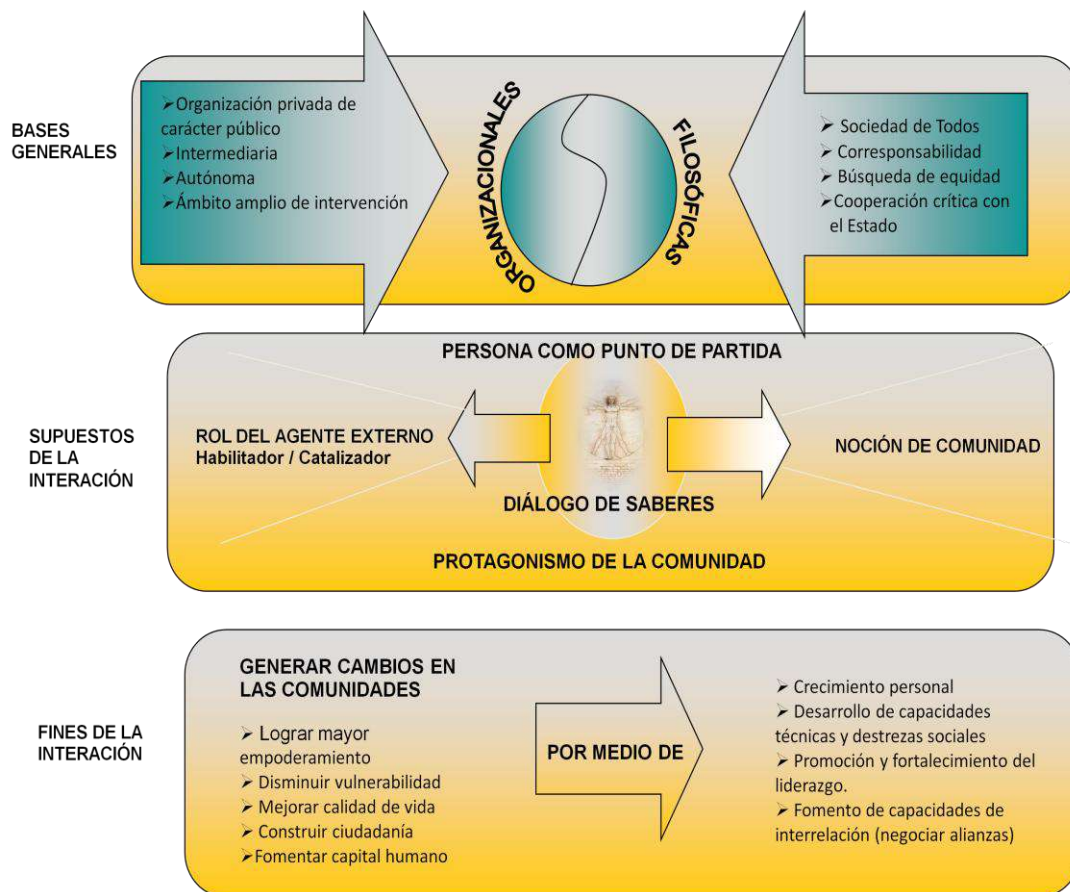
De tal manera, que la sistematización es concebida como un proceso colectivo de recuperación y lectura crítica de la práctica educativa y organizativa determinando su sentido, los componentes y procesos que intervienen en ella, cómo intervienen y qué los relaciona. Su finalidad es producir nuevos conocimientos en la perspectiva de contribuir al fortalecimiento y consolidación de la organización popular, en su propósito de conformación del pueblo como sujeto histórico protagonista de una transformación social alternativa.

*Premisas básicas del Modo de Interacción con las Comunidades (MIC).* Es una forma de relación acción desarrollado por el Grupo Social CESAP y sus asociadas en el encuentro con las comunidades. De este modo se expresa mediante diferentes modalidades, entre las que podríamos señalar, a) proyectos realizados con y en las comunidades, b) articulación de las comunidades a espacios y acciones de las asociadas por medio de ciclos formativos/informativos, c) incorporación de las comunidades a dinámicas y espacios públicos locales y regionales. Si bien una

organización puede iniciar su trabajo con una serie de principios explícitos o implícitos, en la mayoría de las organizaciones de desarrollo social, el proceso de elaboración del MIC parte de la propia práctica y se convierte en una especie de descubrimiento de su identidad institucional. Si analizamos nuestra práctica con las comunidades, podemos identificar los elementos fundamentales que permiten en esa experiencia identificar, un proceso social dinámico y en permanente cambio y movimiento. Son procesos sociales complejos, en los que se interrelacionan, de forma contradictoria, un conjunto de factores objetivos y subjetivos.

- ✓ Las condiciones del contexto en que se desenvuelven
- ✓ Situaciones particulares a las que enfrentarse
- ✓ Acciones intencionadas que buscan lograr determinados fines
- ✓ Percepciones, interpretaciones, e intenciones de los distintos sujetos
- ✓ Resultados esperados o inesperados que van surgiendo
- ✓ Relaciones y reacciones entre las personas que participan.

Son procesos particulares, además, que hacen parte de una práctica social e histórica más general igualmente son dinámicas, complejas y contradictorias. Estamos hablando, pues, de experiencias vitales, cargadas de una enorme riqueza acumulada de elementos que representan procesos lícitos e irrepetibles.



Fuente: Grupo Social CESAP

### **Marco legal**

A continuación se hace referencia a aquellos artículos de la Constitución Nacional que enmarcan y le dan legitimidad jurídica a los conceptos de: Participación, Gerencia de Proyectos Sociales, enmarcado en los derechos de la seguridad social y asistencia social.

**Artículo 19.** “El estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del poder público, de conformidad con esta

Constitución, con los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y con las leyes que los desarrollen.”

**Artículo 62.** “Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas.

La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.”

**Artículo 132.** “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil, y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y la paz social.”

***Contextos Institucionales y comunitario donde se enmarca el trabajo del Centro Don Bosco.***

La Asociación Femenina de Educación Social (AFES) organización fundadora del Centro Comunal Don Bosco. Las Hijas del Corazón de María es una congregación de carácter religioso católica la cual llega a Venezuela en el mes de diciembre del año de 1949, llegan a Caracas las dos primeras religiosas, Ana de Velna, (francesa) y Guadalupe Herrasti, (mexicana), con la misión de abrir un Instituto Familiar Social.

En el año de 1950, se abre éste, que debido a la creación de un instituto similar que contaba con más recursos dejó de funcionar, en el año 1955. Luego en enero de 1952 hasta 1958, desarrollan un proyecto en Boconó del Estado Trujillo, llamado “La Liga Agraria Católica”, este proyecto es dejado por Las Hijas de María por enfrentar problemas de aislamiento y falta de apoyo. En el año de 1954 hasta 1964 desarrollan el proyecto “La Protección de la Joven”, esta también tiene que concluir por motivos

económicos y falta de personal. En el año de 1954 las Hermanas del Sagrado Corazón de María, empiezan a desarrollar un proyecto de educación familiar en el barrio El Infiernito (Parroquia El Recreo Caracas), el cual se fue dando progresivamente. En el año de 1956 alquilan un terreno en el Barrio de Chapellin, esto les permite ampliar el proyecto que iniciaron en el callejón denominado el Infiernito. De este modo inician en un galpón el proyecto Don Bosco Chapellin, el cual se mantuvo hasta 1983, en el que las actividades que se desarrollaban en el Centro Don Bosco han venido disminuyendo considerablemente, motivado a la falta de recursos económicos suficientes para la consecución del proyecto, acompañado esto al desgaste físico del personal encargado de coordinar las actividades, agravándose esta situación al no contar con un personal de relevo, comprometido e identificado con el proyecto y su comunidad. Esta serie de factores obligan a las hermanas a retirarse del proyecto que hasta el momento habían coordinado en Chapellin. Al presentarse esta situación el Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP). Compra las instalaciones donde funciona el proyecto, y asume la gerencia de los programas y proyectos que en ese momento se estaban enjutando en el Centro Comunal Don Bosco de Chapellin, Momento este que permite dar un giro a las condiciones en que se encuentra el trabajo que hasta esos momentos se desarrollaba.

Frente a este panorama, la nueva gerencia del Centro Comunal Don Bosco de Chapellin consideró primordial continuar el trabajo iniciado por las hermanas, reordenando el proyecto a la luz de un nuevo paradigma. EL Paradigma de la Acción Popular. “La acción Popular, es la acción de los sectores que ocupan posiciones inferiores dentro de la sociedad, el pueblo, aquella parte de la población o de la comunidad que esta marginada del poder, del saber y del tener” (Janssens,A, 1987). Dicho de otra manera la Acción Popular busca, la transformación y centra su estrategia en: Un protagonismo del pueblo que descubra su poder y tome conciencia de su situación, internalice la necesidad de ser promotor, actor y autor de su propia historia; creando condiciones para protagonizar los cambios que se requieren, viviendo los valores auténticos que adelanten la sociedad de todos, ese pueblo que

busca formarse constantemente, organizándose y participando en las acciones para esa transformación de la sociedad.

El Centro Don Bosco como asociada al Grupo Social CESAP, institución con una larga trayectoria en el trabajo comunitario y social considera este proyecto como estrategia fundamental para fortalecer los procesos de organización comunitaria, los cuales están orientados por la autora, a generar procesos de desarrollo local, con la visión de mejorar su capacidad de gestión a todo nivel. Además este proyecto pretende impulsar como estrategia el desarrollo organizacional aplicar métodos y técnicas gerenciales que permitan el desarrollo de una estructura organizativa definida y autónoma, contar con un equipo de trabajo capacitado y con un buen nivel de eficiencia, al mismo tiempo contar con un sistema de planificación, monitoreo y evaluación que permita el fortalecer la organización comunitaria y la imagen de la institución.

#### *Filosofía e historia de la organización en la que se enmarca el trabajo del Centro Comunal Don Bosco*

El Grupo Social CESAP, es una corporación social privada de interés público formada por diez y ocho (18) asociadas que mayoritariamente nacieron de su seno. En sus 35 años de existencia participado en la construcción, el acompañamiento y el desarrollo de múltiples experiencias comunitarias de todo el país. Esta incesante práctica ha permitido crear y conservar un bagaje de conocimientos y metodologías que se han originado y aprobado en proyectos de muy distinta naturaleza y en diferentes contextos regionales, promoviendo la participación de los sectores populares en la gestión de su propio desarrollo y búsqueda de bienestar, enmarcado dentro de esta concepción se encuentra el Centro Comunal Don Bosco, el cual dedica su acción al desarrollo social de la comunidad de Chapellin.



EL CESAP, nace del pacto de un grupo de personas comprometidas con el país y con deseos de transformarlo. Jóvenes de Acción. En su gestación y posterior nacimiento como CESAP.

*Misión:* Somos un actor social y político que impulsa procesos de transformación para la construcción de la Sociedad de Todos y Todas

*Visión:* Queremos ser líderes en la construcción de un país plural, participativo, con equidad y democrático

- *Primera etapa: 1973-1976. LA Formación Popular*

El CESAP nace cómo una herencia muy importante y que va a convertirse en el pilar de la consolidación de la Institución: El Centro de Formación Pozo de Rosas. En 1974 abre sus primeros programas de formación, con distintos cursos en las áreas de: Metodología de trabajo popular, psicología, sociología y profundización cristiana, como forma de reinsertarse en los barrios y retomar el contacto con los grupos de jóvenes y mujeres. En 1975 realiza los primeros encuentros Juveniles de Acción Popular. De allí pues, que inicia un proceso de adecuación del método de alfabetización de Paulo Freire a la realidad venezolana. CESAP desde su nacimiento hace del trabajo con mujeres, su opción es así como nace el Programa de Mujeres. A finales de 1974 se crean Los Círculos Femeninos Populares, en cuatro barrios de Caracas, Brisas de Propatria, Andrés Eloy Blanco Chapellin y Maca, en Maca, la autora inicia un proceso de crecimiento personal y de profundizar y sistematizar el trabajo comunitario que venía desarrollando hasta el momento.

*Segunda etapa: (1977-1981) Organización Popular*

En estos años se fortalece la organización popular, se funda el Grupo de Jóvenes de Acción Popular (GRUJAP) y se consolida el trabajo con mujeres a través de Los Círculos Femeninos Populares que inicia una red Latinoamericana, apoyada por el Consejo Latinoamericano de Educación de Adultos (CEAAL). En este periodo, uno de los componentes más importantes

En 1978, con la campaña de alfabetización iniciada por CESAP, se firma convenio entre INCE Y la Iglesia Católica, a partir de 1979 se da inicio a la organización de los Centros de Educación Popular, se crean oficinas regionales para fortalecer la consolidación de estas organizaciones. En 1977, se crea la oficina regional de Barquisimeto, en 1978 la oficina en Mérida, en 1978 se inicia internamente el programa de apoyo a las Unidades de producción, que se convertiría nueve años después en el Programa de Apoyo a Unidades de Gestión Económica (AUGE). Dentro de este marco se inicia el programa de Bibliotecas Populares, y en 1980 se apertura el proyecto de Facilitadores Populares; ambos convertidos hoy día en programas en los cuales la autora tuvo la oportunidad de desarrollar un sin número de habilidades y destrezas tanto teóricas como prácticas, durante el ejercicio de diferentes roles en los distintos programas y proyectos donde ha participado, siendo el reto de mayor responsabilidad el de Directora Ejecutiva del Centro Comunal Don Bosco, y que en la actualidad ejerce el compromiso de Presidenta Ejecutiva del mencionado centro

### *Tercera etapa: (1982-1987) La expansión y consolidación*

Una vez consolidados los distintos programas formativos y organizativos y establecidas algunas oficinas en el interior del país. A partir de 1982, CESAP inicia un proceso de expansión y consolidación Institucional en la mayoría de los estados del país y con gran número de programas nuevos que se adecuan cada vez más a las distintas realidades que plantean estas regiones.

Se abren, a lo largo de los años nuevas oficinas en las ciudades de Barcelona, en la ciudad de Valencia, en el Estado Mérida, en la Ciudad de Maracay, se inicia el Centro Campesino los Pinos en Mucuchíes Chaguarama (Edo. Guárico). En el distrito capital se inician proyectos comunitarios Catia y Chapellin. En el Barrio Chapellin, se esboza un proyecto especial por tener características distintas a las oficinas creadas hasta los momentos, las cuales atienden a nivel regional, y el proyecto Don Bosco ejecuta sus acciones a nivel local.

En esa misma época el CESAP inicia programas nuevos como: Comunicación y Cultura, Programa Campesino, Atención a niñas y niños Asociación de Vecinos, Salud, Articulación al Movimiento Popular, Derechos Humanos, algunos perduran en el tiempo otros ya no existen, pues se crearon para impulsar iniciativas que surgían de CESAP pero a la postre otros la consolidaban con la creación de Organizaciones especializadas.

*Cuarta etapa: (1988-1992).* La proyección social

La realidad del país comienza a cambiar. El Estado inicia un proceso de acercamiento a la Sociedad Civil, fruto del desprestigio de los partidos políticos, las instituciones se deslegitiman de forma alarmante. En este contexto, CESAP inicia con el Gobierno Programas Sociales de atención a los problemas del país. En 1989, lanza su campaña “La gente primero, la deuda después,” la campaña permite poner en discusión políticas implementadas por el Estado, el problema de la pobreza y la necesidad de medidas de emergencia que atiendan los principales problemas. En esta perspectiva obliga a CESAP a consolidar algunos programas: la oficina de presencia, AUGE, Atención a niñas y niños, y la creación de nuevas oficinas Barlovento, Maracay y la asociación con Centro de Investigaciones Sociales (CISOR). La revista Juntos es el enlace con todas estas iniciativas y además promueve la reflexión que se está dando en la Sociedad Civil sobre nuevas realidades.

*Quinta etapa: (1993 - actualmente)* Construcción y consolidación del Grupo Social CESAP

Con un conjunto de diez y ocho (18) Asociaciones Civiles nacidas todas desde CESAP distribuidas en doce (12) estados del país, autónomas jurídica, programática y administrativamente, pero cobijadas todas bajo la figura del Grupo Social CESAP, (Organización que aprende). Mirando un horizonte común con un mismo énfasis programas estratégicos, que den respuesta a las necesidades desde las comunidades y/o organizaciones, respetando y valorando las diferencias según las condiciones,

oportunidades y necesidades de cada uno de los ambientes regionales y locales donde actúa la Asociada.

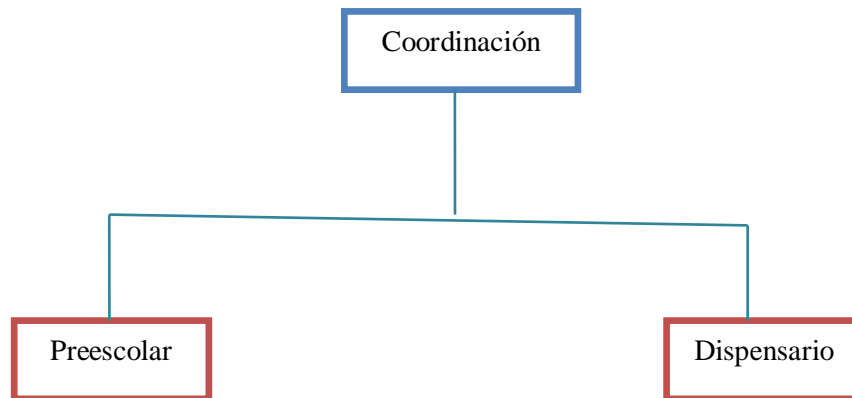
Sobre la base de las consideraciones anteriores, surge esta propuesta de Educación Popular, la cual se inserta en el proceso de la comunidad como parte de ésta. La educación popular aparece así, como una herramienta para el desarrollo de la conciencia crítica a través de la creación de dinámicas de acción-reflexión-acción, además como un modelo de transformación de las comunidades en donde ellas puedan tener y adaptar, herramientas teóricas y prácticas, como el Modo de Interacción con las Comunidades (MIC), metodología asumida y creada por el CESAP, que facilita y permite realizar un análisis crítico de la realidad nacional, estatal, local y comunitaria, a fin de que las comunidades se empoderen hagan uso de sus capacidades y potencialidades, tomen sus decisiones, movilicen recursos y desarrollen las estrategias más idóneas para resolver o exigir la solución de sus problemas y lograr cambios.

*Asociación Civil Centro Comunal Don Bosco Chapellin Asociada al Grupo Social CESAP.*

El Centro Don Bosco nace en el año de 1953, cuando las hermanas de la congregación comienzan a ejecutar algunas actividades socioeducativas en el barrio el “Infiernito” precisemos antes que nada, en 1958 se constituyen en asociación civil, e inician sus actividades, por iniciativa de Monseñor Marcos Ferreira: Párroco de la parroquia el Recreo, que quiso sostener y ampliar el trabajo apenas iniciado con la ayuda del párroco y un grupo de amigos presididos por la Sra. Inés González Gorrondona, este comité de amigos por mucho tiempo ha cumplido con el financiamiento de parte de las actividades que hasta ese momento realiza el centro. A título ilustrativo mostraremos el organigrama del Don Bosco Correspondiente a los años 1958 al 1985, fecha en la que el centro pasa a ser administrado por el CESAP

## Organigrama de posición- Centro Don Bosco

1958-1985



Desde 1980 hasta 1985 las actividades que se desarrollaban en el centro Don Bosco venían disminuyendo considerablemente, motivado a la falta de recursos económicos suficientes para la consecución del proyecto, acompañado esto al desgaste físico del personal encargado de coordinar las actividades, agravándose esta situación al no contar con un personal de relevo, comprometido e identificado con el proyecto y su comunidad. Esta serie de factores obligan a las hermanas a retirarse del proyecto que hasta el momento habían coordinado. Al presentarse esa situación el Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP), asume la dirección del Don Bosco, a través de la compra de las instalaciones, en el año 1984, lo que permite dar un giro a las condiciones en que se encuentra el trabajo.

### *Descripción de la experiencia*

En opinión de la autora estos procesos son tan apasionantes, como exigente es la tarea de comprenderlas, extraer sus enseñanzas y comunicarlas es por eso que las prácticas de educación popular desarrolladas en contextos comunitarios, buscan

insertarse en los procesos sociales y organizativos de la población con vista a la resolución de sus problemas, necesidades y aspiraciones, en un contexto bien determinado.

El Centro Comunal Don Bosco decidió como objeto de estudio la experiencia *Gerencia Participativa*, en contexto *comunitario*, la cual es una de las áreas de acción del Grupo Social CESAP. Institución en la que se enmarca el trabajo del Centro Don Bosco, este proyecto, fue elegido para sistematizar los procesos y experiencias, con el propósito de identificar lecciones que ayuden a mejorar esta iniciativa y con el fin último de promover procesos de sustentabilidad. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando. La sistematización se vincula a la resolución de problemas permitiendo hacer frente a desafíos del contexto. Para Jara (1994, 29) el meollo de la sistematización es la interpretación crítica para poder extraer aprendizajes que tengan utilidad para el futuro.

### ***Descripción del contexto: barrio Nuevo Chapellin de la Parroquia el Recreo***

El Barrio Nuevo Chapellin surge en el año de 1929, en una Venezuela agrícola petrolera (transición) con Juan Vicente Gómez como presidente. Los terrenos donde se fundó el barrio Chapellin formaban parte de la hacienda El Ávila, propiedad de Luis Roche, y en la que estaba de capataz Fernando Talavera, quien posteriormente es sustituido por el señor Murillo, en estas tierras se cosechaban, tomates, caraoatas y otros rubros, esta hacienda se comienza a convertir en barrio cuando las tierras que tenían los peones pasan a su propiedad. Los primeros pobladores se concentraron entre el puente de Chapellin hasta la bodega del señor Jesús. Otros lo hicieron hacia el sector de la quebrada del puente Murillo. Esta división de parcela se debía a que la parte central se mantenía cercada y se utilizaba como depósito de materiales de construcción y estaba bajo la responsabilidad del señor Somaca. A mediados de los años 1957, esta fue tomada a la fuerza, y se le da el nombre al barrio que estaba iniciándose en ese sector de “Barrio Ajuro”, de inmediato

las autoridades proceden a desalojar a sus habitantes, esto no se lleva a cabo por factores políticos que sucedieron en el país el cual culmino con el derrocamiento de Pérez Jiménez. El segundo intento de desalojo se produce durante el periodo de la Junta de Gobierno presidida por Wolfgang Larrazábal.

En el año de 1959 el señor Fuentes Guillén reclama sus tierras pero este es asesinado por uno de sus peones; postergándose nuevamente la ejecución de la demanda, no se desaloja el sector y definitivamente se consolida en años posteriores lo que hoy se conoce como Barrio Nuevo Chapellin, cuyo origen ha sido consecuencia del surgimiento del Barrio Chapellin.

El Barrio nuevo de Chapellin pertenece a la parroquia El Recreo, Distrito Capital, al norte de Caracas, sobre el cauce de la quebrada Chapellin la cual sirve de línea divisora de la Urbanización la Florida., ubicada en las coordenadas:

10° 35´20" Latitud Norte

66°35´ 20" Longitud Oeste

Siendo sus límites.

- Norte: Av. Principal del Ávila y Puente Morillo
- Sur : Av. Ávila y puente Chapellin
- Este. Av. Nivaldo
- Oeste: Av. Los Mangos

El relieve de este sector es irregular y está formado por pendientes fuertes, su integración ambiental presenta características heterogéneas, en las cuales puede apreciarse viviendas hechas en forma rústica, agrupadas, compactas no planificadas. Su conformación estructural no encuadra dentro del paisaje; este barrio se encuentra rodeado de Urbanizaciones; compuestas por grandes Centros Comerciales, residenciales y viviendas lujosas, por lo que su localización es atípica.

Precisemos antes que nada, según el último censo elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas en el año 2001, la población total del Distrito Capital asciende a 1.836.286.

La población total de la parroquia el Recreo asciende a 96.162 habitantes lo cual constituye el 5.2% de la población del Distrito Capital

En cuanto a la población de Chapellin

Respecto a las características poblacionales, según estudios realizados en la comunidad, por estudiantes del Centro de Prácticas Profesionales “Centro de Estudios de la Mujer” (periodo 2008-2009), se estima que la población actual es de 4.2000 habitantes, de los cuales el 52,48 % corresponde al sexo femenino y el 47,52% al sexo masculino.

El 72% del total de la población tiene una edad comprendida hasta los 30 años, lo cual refleja que es bastante joven y se corresponde con las estadísticas nacionales.

En cuanto al estado civil, se estima que el 63,98 de la población es soltero, el 29,73 están casados o viviendo en concubinato y el 6,29 son viudos o divorciados para el año de Barrio Nuevo Chapellin cuenta con 6.574 habitantes con 681 unidades habitacionales, con un promedio de 6 personas por familia aproximadamente. El 81% de la población es menor de 40 años, es decir, que la población de este sector es evidentemente joven, respecto al grado de instrucción, se estima que el 49% de la población se encuentra en el primer nivel (primaria) de la educación formal, el 23% cursa o inicia los estudios secundarios y el 3% cursa o estudió carreras técnicas o universitarias; se estima que el 14% de la población son analfabetas.

En el ámbito económico para 2009, se estima que el 39% de la población económicamente activa recibe una remuneración no mayor de los 2.200 Bolívares mensuales y el 57% de la misma no supera la cantidad de bolívares 1.800 al mes, tomando en cuenta que el 15% de esta población está desempleada.

Para 2010 el promedio de ingreso familiar por unidad habitacional es de bolívares 3.613,63 mensuales, lo cual ni siquiera cubre el costo de la canasta de consumo alimentaría estimada en bolívares Cifras suministradas por CORDIPLAN.



### ***Descripción del modelo: Gerencia comunitaria Participativa.***

“El Modo de Interacción con las comunidades (MIC), la experiencia del Grupo Social CESAP”, es la forma de relación-acción del CESAP y sus asociadas en el encuentro con las comunidades, el cual se expresa mediante diferentes modalidades, acorde con el énfasis que se le quiera dar a la acción.

#### *Principales modalidades*

- ✓ Proyectos realizados con y en las comunidades
- ✓ Articulación de las comunidades a espacios y acciones de las asociadas, por medio de los ciclos informativos / formativos, por ejemplo incorporación de las comunidades a dinámicas y espacios públicos locales y regionales.

#### *Premisas del MIC Son los supuestos filosóficos que lo sustentan*

- ✓ La sociedad de todos
- ✓ La corresponsabilidad
- ✓ La búsqueda de equidad
- ✓ La cooperación crítica con el Estado

#### *Los supuestos de la interacción*

- ✓ El dialogo de saberes
- ✓ La persona como punto de partida
- ✓ El protagonismo de la comunidad
- ✓ El carácter habilitador y catalizador del agente externo
- ✓ Una noción amplia de comunidad



Fuente: Grupo Social CESAP

*c) Recuperación del proceso: situación inicial - proceso - situación final*

✓ *Abordaje Comunitario.*

En este apartado describo y analizo mis primeros años trabajo en el Centro Don Bosco, en enero del 1985 inicio mi trabajo en el Centro Don Bosco, encontrándome con un enorme reto y confrontación con mi concepción de lo que significa el trabajo comunitario, ya que todo proyecto comunitario debe partir de la realidad y necesidades de la gente para que pueda tener pertenencia y permanencia, en mi caso no era lo pertinente, pues yo no conocía el barrio, sus necesidades, expectativas, recursos ni el proyecto implementado hasta ese momento. Así pues partiendo de mi experiencia, inicio una comunicación y acercamiento al personal que en ese momento laboraba en la institución, esto con el propósito de iniciar y establecer rapport. Lograr que las personas se “abran” y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas, (Taylor y Bogdan, 1996.)

Para el inicio de las acciones tomo como técnica la perspectiva del agente externo, agente externo es aquella persona, que con una intencionalidad, llega a un grupo para plantear un posible trabajo conjunto este agente externo toma como base la descripción de los grupos humanos y su ambiente, los cuales conformaran los datos básicos indispensables para que el agente externo elaborare el primer diagnóstico de la realidad. (Gudynas y Evia, 1993)

### ✓ *Diagnóstico*

Me dedico en un primer momento a elaborar un diagnóstico que me permita formular e implementar, estrategias de inserción que me faciliten conocer a cada uno de las personas relevantes de la comunidad, los integrantes y colaboradores del proyecto, al mismo tiempo voy revisando la documentación que existe del centro. ¿Quiénes fueron sus fundadores, los proyectos ejecutados, la filosofía y la metodología de trabajo implementada por la organización fundadora: Asociación Femenina de Educación Católica (A.F.E.S), institución que hasta el momento había coordinado institucionalmente la institución con sus respectivos proyecto, el grado de participación y pertenencia que el personal encargado tiene para impulsar las actividades, en qué medida la comunidad se identifica con la institución y sus el proyectos, grado de identidad que tiene la gente del barrio con su contexto y sus organizaciones, al mismo tiempo me dispongo también a evaluar la infraestructura, encontrando que la misma está fuertemente deteriorada, visito y conozco algunas instituciones que apoyan a la institución y sus programa.

Con la información recolectada y analizada me permitió descubrir las debilidades y potencialidades del proyecto, la pertinencia de impulsar cambios acordes a la realidad, política, social y económica del barrio; Cambios que produzcan saldos formativos y de organización e impulsen al mismo tiempo el desarrollo local, insertos sus miembros en una visión global de país en vías de mejorar la calidad de vida de los habitantes del Barrio Nuevo Chapellin.

**- Recolección de datos**

Del análisis de los estudios realizados anteriormente por pasantes de la Universidad Central de Venezuela y el diagnóstico de la realidad de los grupos humanos y su ambiente, realizado por la autora en la comunidad, puede determinar, que los problemas y necesidades más urgentes por enfrentar en la comunidad son:

- ✓ Consumo de drogas
- ✓ Escasez de transporte
- ✓ Vigilancia policial
- ✓ Guardería infantil
- ✓ Parque recreacional
- ✓ Teléfono público
- ✓ Cancha deportiva
- ✓ Aseo urbano
- ✓ Agua
- ✓ Dispensario
- ✓ Escuela, Jardín de infancia
- ✓ Limpieza de las calles
- ✓ Hogares de cuidado diario
- ✓ Mejores alcantarillado
- ✓ Exterminación de animales
- ✓ Servicio odontológico
- ✓ Liceo
- ✓ Arreglo de calles
- ✓ Alumbrado público
- ✓ Servicios médicos
- ✓ Escuela de adultos
- ✓ Servicio de Correo
- ✓ Cloacas
- ✓ Servicio de pediatría

- ✓ Áreas verdes
- ✓ Centro materno
- ✓ Viviendas
- ✓ Imprudencia de los motorizados
- ✓ Niños abandonados
- ✓ Venta clandestina de licores
- ✓ Derrumbes
- ✓ Mejorar los servicios del Centro Don Bosco.

Con este panorama de la realidad comunitaria e institucional donde la menor prioridad es mejorar los servicios del Centro Don Bosco, los escasos recursos humanos y financieros del proyecto, evidencian unas acciones con muy pocos logros, aún así inicio la implementación de la nueva propuesta y plan de acción.

### ***Implementación del plan rector y líneas de acción comunitaria e Institucional.***

La propuesta que a continuación se esboza pretende iniciar procesos que contrarrestaren la condición y situación que se presenta en los actuales momentos 1985, producto de la forma en que se ha venido trabajando en los últimos años.

### ***Conclusiones del análisis del diagnóstico***

Las acciones se centran en la asistencia y no en el desarrollo de los talentos, no existe sentido de pertenencia, ni institucional ni comunitaria, no se formó generación de relevo, no se cuenta con un plan de trabajo.

Tomando en cuenta los resultados de la práctica hasta el momento realizada. En esta propuesta debemos utilizar una metodología que dé manera contraria a lo tradicional, promueva y facilite que sea desde la comunidad que surjan las tareas y

acciones a desarrollar conjuntamente con la institución, que permitan fomenten un proceso reflexivo, establecer relaciones causales entre los problemas que viven los habitantes del barrio y sus condiciones de vida, a la vez que se pueda tomar conciencia de las posibles limitaciones y alcances de las acciones.

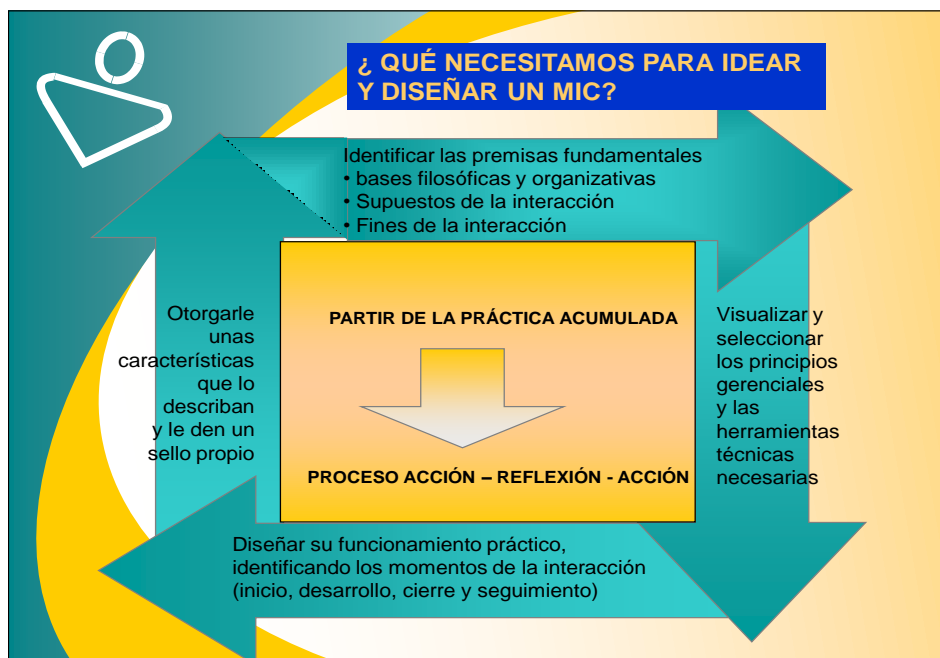
Con esta propuesta se quiere responder a una serie de necesidades comunitarias e institucionales y promover la constitución de organizaciones populares auto gestionarias y participativas, en la que los grupos establezcan las tareas a realizar, previa su propia jerarquización de necesidades o problema a atacar, sin descuidar la multidimensional de la realidad y la problemática que viven. Esto facilitara que se incorpore al grupo el mayor número posible de personas de la comunidad y que puedan articularse a organismos o instituciones, tanto privadas como públicas.

Considero que este proyecto enmarcado dentro de la filosofía de Educación Popular, como lo define Carrillo (2000), en su artículo de la revista la Piragua “La Educación Popular es una corriente político pedagógica construida histórica y contextualmente, en la que confluyen una diversidad de prácticas y discursos diferentes entre sí, tanto temporal como espacialmente”. Esta práctica debe favorecer procesos que faciliten o tiendan a facilitar cambios estructurales, que contrarresten la dependencia y el sub-desarrollo. Es decir, este proyecto apoya la generación de cambios sociales como consecuencia de procesos de adquisición de una conciencia política de las comunidades, en la que se vaya asumiendo una noción de control sobre el sistema.

Una de las ideas centrales dentro de este proyecto es el concepto de participación. En documento elaborado por el Grupo Social CESAP, la participación es concebida como la forma en que los habitantes del barrio tienen el poder de involucrarse en todas aquellas situaciones que les afectan. Una participación para el ejercicio del poder y el control social. Esa participación es la forma de presencia activa del pueblo que asume su facultad de pensar, actuar y crear. (Martínez, S, 1991) Ello significa que está presente una concepción política de poder que, se gestiona desde el pueblo y con él.

Para implementar esta propuesta, me baso en primer término tomando como bases teóricas y filosóficas el *Paradigma de la Acción Popular y el Modo de Interacción con las Comunidades, (MIC)* Metodología que orienta el quehacer comunitario el cual puede convertirse en una estrategia a seguir para darle mayor coherencia y efectividad al trabajo.

### Paradigma de las premisas básicas del Modo de Interacción con las Comunidades (MIC)



Fuente: Grupo Social CESAP

Dentro de este marco, mi experiencia y el asesoramiento de personas e instituciones que de una u otra forma han tenido relación con el proyecto, inicio esta propuesta, las comparto con personas que trabajan en el centro y algunos miembros de la comunidad, para así poder implementar progresivamente los cambios, a nivel gerencial incorporando elementos de participación y corresponsabilidad con el personal del centro, y algunas personas de la comunidad, comenzar a tener una comunicación efectiva y asertiva, priorizando y reforzando los siguientes elementos:

### ***Propuesta: Gerencia Participativa***

*Estimular las potencialidades de la comunidad, para ir logrando progresos hacia el establecimiento de un sistema social más democrático.* De esta manera, la acción de la comunidad no es vista como un fin en sí, sino como un medio; a la vez que se podría definir esa acción como la resultante de que la comunidad se haga cargo de sus problemas y necesidades y se organice para resolverlos, desarrollando sus propios recursos y potencialidades, y utilizando los externos. (Lo que podemos lo hacemos, lo que no lo exigimos)

- ✓ *Promover un proceso de formación y de acciones reflexionadas con el personal, que conforma la institución.* Adquiera una conciencia política favorable, a los procesos de cambio y transformación. En lo social, grupal e institucional propuestos desde el nuevo proyecto, donde nos reconozcamos como: promotores y educadores populares, identificados con la institución, seamos capaces de la construcción colectiva de nuestra misión y visión e incorporarla al los programas
- ✓ *Desarrollar sentido de pertenencia,* poder identificarnos con la comunidad, conocer y analizar sus necesidades, debilidades y potencialidades para así poder facilitar su desarrollo.
- ✓ *Desarrollar las destrezas y habilidades* que permitan la elaboración de diagnósticos participativos.
- ✓ *Diagnosticar, diseñar, monitorear y evaluar propuestas de capacitación:*  
Personal y grupal
- ✓ *Proponer estrategias metodológicas:* En la formulación colectiva de proyectos socio educativo
- ✓ *Conocer y aplicar principios básicos de gerencia y sus estándares* que faciliten la implementación de técnicas y procedimientos administrativos
- ✓ *Promover grupos y organizaciones en la comunidad* que vayan enfrentando y buscando soluciones a los problemas y necesidades que están presente en ella.



- ✓ *Promover, fortalecer y consolidar una organización popular*, con miras a generar instancias cada vez más fuertes de participación en los procesos de toma de decisiones. Estas acciones exigen que se desarrollen procesos educativos internos, como también en la comunidad, que tiendan a generar nuevos valores y actitudes que se expresen en unión, solidaridad y conciencia crítica, de su realidad. Ello implica no sólo procesos educativos de instrucción, sino procesos de formación que alimenten lo organizativo y fortalezca el desarrollo de potencialidades en los miembros de la organización Don Bosco, como de los habitantes de la comunidad.
- ✓ *Fortalecer la imagen institucional corporativa*. La comunicación que parte del principio de que es el lazo crítico entre las causas y los efectos “La palabra comunicación evoca la idea de comunidad, convivir, compartir, socializar, lo que da carácter social al término”. De esta forma Maletzke (1965), afirma que debe entenderse el campo de las relaciones de la comunicación como un sistema dinámico y complicado de dependencias e interdependencias de los factores participantes.

Elaborado y puesto en marcha el plan rector me reúno con directivos del CESAP, en especial con el padre Armando Jassens, presidente del Centro al Servicio de la Acción Popular, quien estará a cargo directamente del seguimiento de la planificación, por tener un mayor conocimiento de la trayectoria de las fundadoras y del mismo trabajo que estas realizaban en Chapellin y en la Escuela de Puericultura, ubicada en la Alta Florida y dependiente de la misma congregación, expongo mi punto de vista y sugiero algunos cambios, dentro de los cuales se encuentran:

- La remodelación de la infraestructura
- La organización interna del personal
- La actualizar los procedimientos administrativos,

- Mejorar la calidad de los servicios prestados por el Centro Don Bosco en ese momento
- Implementar un plan de promoción y participación que alude a recuperar el respeto de la comunidad por la institución,
- Definir metas a corto, mediano y largo plazo

En los siguientes meses se comienza con un proceso de visitas de personas del CESAP, al Centro Don Bosco para el intercambio de ideas, familiarización con la comunidad y revisión de la implementación de las estrategias, al mismo tiempo elaborar acciones para conseguir recursos económicos que contribuyan a mejorar el inmueble, se comparten las propuestas simultáneamente con miembros de la comunidad y organismos cercanos al centro, se crean espacios de convivencia grupal con el equipo de trabajo, semanalmente me reúno con el personal del Centro Don Bosco y algunas personas de la comunidad, para el intercambio de ideas profundizar las relaciones comunitarias, este proceso me permite tener una mayor identidad con la comunidad y ser aceptada como parte de ella, el cual considero es el reto más fuerte en la coordinación del proyecto, puesto que el ambiente de inseguridad personal es sumamente fuerte para realizar mi trabajo de campo, en que adopte la metodología de, visitas a líderes y personas fundadoras tanto de la comunidad como del Centro Don Bosco, conocer y familiarizarme con el contexto, ya que esto me permitiría mantener un monitoreo permanente del plan.

Evaluando al cabo de un año constato que los avances de inserción comunitaria son muy débiles, motivados al grado de violencia e inseguridad que se vive dentro y fuera del barrio y que en diferentes oportunidades me había tocado vivir y enfrentar. Surge en mí la idea de abandonar el proyecto, puesto que el ambiente de inseguridad personal es muy peligroso y por qué negar el miedo que esto me generaba, debilitando mi capacidad de respuestas, de la misma forma esa debilidad se acentuaba por la falta de un equipo de trabajo identificado y comprometido con la comunidad, la institución y con el proyecto. Todo estos factores hacían mi labor muy

débil y desmotivarte, personalmente me sentí derrotada y frustrada, recapacito y me trazo un lapso de seis meses, el cual me permitiera, analizar más fríamente el problema a enfrentar, enfocarlo desde otro ángulo, asumir un último reto, formularme nuevas estrategias de inserción, como por ejemplo incorporar al grupo de personas desadaptados a conformar un equipo de apoyo que se sumara a las actividades. Una tarde, estando como de costumbre estas personas, dentro del Centro, me acercó y les planteo establecer reglas de juego, donde yo dejo claro el no compartir su manera de actuar, pero si exigir el respeto tanto de mi persona, como del Centro Don Bosco como Institución y de las personas que laboran en él, ya que nuestra actuación iba dirigida directamente, a un trabajo socio-educativo, participativo y no policial ni de acusador, más bien es integrador, sin discriminación de ningún tipo, que permita el desarrollo tanto de la población infantil como del adulto en todas sus dimensiones, beneficiando así la recuperación de la imagen de la comunidad, tan deteriorada en ese momento, pues estaba catalogada como zona roja.

Implementada la estrategia con el grupo de persona que obstaculizaban mi objetivo, logré convertirme en parte de la comunidad y ganarme el respeto y aceptación de todos sus miembros, no sin antes comunicar la importancia de recuperar de sus habitantes el amor, pertenencia y solidaridad que en algún momento la habían caracterizado.

Ejecutando este pacto de caballeros como lo designa esa población se podría lograr mejorar las relaciones vecinales, familiares mejorar la visión negativa y de deterioro social que existe en el barrio, demostrando y dando a conocer los valores positivos que engrandecen a una comunidad como Chapellin.

Las siguientes semanas comienzo de nuevo mi recorrido por la comunidad y de visita a otras instituciones del sector, con el propósito de ir creando espacios institucionales y comunitarios que reforzaran el trabajo.

- *Internamente* comienza un proceso de identificación del personal con la institución y con el proyecto, haciendo un mayor énfasis en el personal docente.

- Creando espacios de *información y formación, de estilo dialógico*, pues permite la comunicación, la reflexión y el análisis colectivo, las acciones se deciden en base a la opiniones de todos
- Conformando espacios de construcción colectiva de metas *La organización*, se va construyendo paulatinamente, se va avanzando con el compromiso, en la elaboración de planes permanentes, de lo que se quiere.
- Distribuyendo responsabilidades, se va logrando en la medida que la gente desarrolla sus capacidades y talentos para así controlar su medio, manejar las situaciones que le afectan, podría decirse que la comunidad logra. *La autogestión*, cuando se produce la negociación entre los distintos actores, y cada cual actúa a partir de sus propios recursos y exige a los otros cumplir con su rol
- Conformando espacios de *participación*, que van desde la manera más común, *la asistencia* que tiene una característica de espontaneidad, improvisación e intermitencia y se logra a través de la promoción, motivación y convocatoria, luego se pasa al segundo plano, *participación permanente*, donde la gente va asumiendo responsabilidades concretas, apoyan, colaboran, las personas comienzan a manejar la idea de tomar parte del proyecto, están pendiente de él sin sentirse responsable de su éxito, fracaso o coordinación asumida por el colectivo de esta etapa, se pasa a una *participación orgánica*, en este nivel las personas sienten que el proyecto es importante y comparten sus objetivos, asumen tanto tareas de planificación como de ejecución y coordinación.
  - *Externamente* se inicia un acercamiento incorporando en pequeñas actividades al grupo fuerte de la comunidad
- Conformando un equipo de voluntarios
- Ofreciendo el Centro para el desarrollo de las actividades de los otros grupos comunitarios
- Incorporando a instituciones de la zona como colaboradores y aliados.

- Negociando propuestas y proyectos con el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través del Distrito Escolar

Transcurrir otro año se hace notorio que el personal, la comunidad y el grupo perturbador profundizan y mejoran su relación con la autora, el personal de planta y con la institución a la cual pertenece el local donde se ejecuta el proyecto CESAP Chapellin, Como lo designaba la comunidad en ese momento.

Iniciado el proceso de identidad propongo a la junta directiva del CESAP, comenzar a realizar cambios y asumir líneas de acción, tanto en el área comunitaria como en el aspecto institucional, puesto que los proyectos y servicios deben tener una corresponsabilidad entre institución y comunidad para lograr objetivos comunes, que los hagan perdurables en el tiempo.

Iniciando el proceso con la incorporación de miembros de la comunidad a los programas y proyecto, unos como voluntarios, otros como personal de planta, creando un ambiente más participativo y de consulta permanente, propiciando identidad y sinergia con los servicios que hasta ese momento se ejecutaban y abriendo nuevos caminos para la apertura de otros.

En los meses siguientes se inicia un plan de capacitación interna, con la participación activa del personal docente, el cual conlleva a la elaboración del primer plan de trabajo donde cada uno aporta y se compromete a su ejecución.

La experiencia fue un éxito pues las personas involucradas se sintieron motivadas a continuar con la capacitación, contribuyendo así al logro colectivo de los siguientes aspectos: Elaboración del organigrama de la institución. Reformulación de algunos proyectos, elaboración de nuevos planes de trabajo, desarrollo de jornadas de capacitación y reflexión sobre el del sistema de análisis estratégico, (tomando en cuenta debilidades, fortalezas, oportunidades, y riesgos), definición de *la Misión* del centro como identidad, (su razón de ser), y de su Visión, como el futuro que se construye hoy.

Adicionalmente, se inicia la incorporación de normas y procedimientos administrativos, paralelamente, se inicia el *plan de capacitación comunitaria*, en la que la autora con las habilidades y destrezas desarrolladas en otros contextos pudo aplicar técnicas y metodologías que evidencian el manejo metodológico y didáctico en algunos casos como: Promotora comunitaria, diseñadora de planes de formación, facilitadora y coordinadora del proyectos socio-educativos. En la medida que se realizaban, acciones y actividades en la comunidad y con el personal de planta, permitiendo elaborar corresponsablemente proyectos sustentables, que influyan en los habitantes a utilizar las herramientas adquiridas en el proceso que ayuden a mejorar la calidad de vida de los habitantes del Barrio Nuevo Chapellin.

### ***Consolidación de los programas y proyectos.***

En el siguiente apartado se describen los programas y proyectos que la experiencia de gerencia participativa, consolidado a lo largo de estos años, donde se adaptó para su implementación el Modo de Interacción Comunitaria

Los últimos años el Centro Comunal Don Bosco se ha dedicado a consolidar programas y proyectos con un énfasis en lo organizativo, participativo y gerencial que le ha permitido en estos momentos contar con un equipo multidisciplinario, comprometido e identificado con la comunidad y con el proyecto. Las estrategias incorporadas se concretan logrando cumplir con los objetivos, en el nuevo estilo de gerencia participativa donde cada uno de los actores es corresponsable en la formulación, implementación, monitoreo, evaluación y corrección de las actividades que se planifican, propiciando así la permanencia de programas y proyectos.

Para la concreción de este proyecto se ha tomado en consideración El Modo de Interacción Comunitaria (MIC), Metodología que aborda y describe la experiencia

del Grupo Social CESAP en la cual se pueden caracterizar una serie de premisas fundamentales en la que se sustenta:

*Filosóficamente.* Se apoya en la filosofía y conjunto de principios éticos, conceptuales y organizativos del Grupo social CESAP

*Estrategias de acción en las comunidades* del GRUPO Social CESAP

*Fines de la interacción,* refiriéndose a los logros generales que se plantea a mediano o largo plazo y que solo es posible verificar después de permanecer durante un tiempo en las comunidades. El fin de la interacción no debe confundirse con los objetivos inmediatos que se quiere lograr.

*Las características de este modelo:* son rasgos generales permanentes Independientes del énfasis o las particularidades que pueden tener los proyectos de cada comunidad

- *Flexible*
- *Estratégico*
- *Integral*
- *Promueve la participación*
- *Focalizado*
- *Complementario*
- *Busca la sostenibilidad*
- *Temporal*

La adaptación de la metodología en la construcción de los proyecto bajo el enfoque del Marco lógico, ha permitido crear una conciencia de pertenencia en el personal encargado de gerencial los diferentes programas y proyectos, al mismo tiempo se ha podido desarrollar una comunidad corresponsable. Logrado así, consolidar e implementar nuevos proyectos los cuáles le permiten asegurar su permanencia. El Centro Comunal Don Bosco a partir del 1998 al 2009 se ha dedicado a consolidar e implementar nuevos proyectos.

***Expansión y consolidación de los programas y proyectos de la asociación civil Centro Comunal Don Bosco del barrio Nuevo Chapellin***

*Educación: programa de atención integral:* su objetivo es la atención directa a 320 niños y niñas de escasos recursos, prestándoles servicio en las áreas de multihogar (guardería infantil), preescolar, recreación dirigida, planes vacacionales y comedor escolar.

*Nutrición y Desarrollo Psicomotor: Multihogar:* atiende a 30 niños /as de 0 a 3 años hijos de madres trabajadoras, en el horario comprendido entre las 7:00 a.m. hasta las 6:00 p.m. estos niños reciben atención médica, estimulación psicomotriz y alimentación balanceada. En muchos casos el alimento ingerido por los niños en el multihogar es el más completo que reciben en su dieta diaria.

*Educación formal: el preescolar integral:* Atiende a 150 niños/as desde los tres (3) años hasta los seis (6) años en un horario comprendido de 8:00 a m a 5:00 p m. Está dividido en tres secciones de acuerdo con la edad de los niños/as, quienes reciben, atención en las áreas: Psicomotora, cognoscitiva, socio-emocional, lenguaje, física recreativa, médica y alimentación balanceada. Los niños al terminar los tres niveles del preescolar ingresan a la educación primaria, esta atención incluye el fortalecimiento del grupo familiar, con charlas y talleres dirigidos al grupo familiar.

*Recreación dirigida:* Servicio de atención a niños/as, no atendidos directamente por el preescolar y el multihogar, los cuales participan en las diferentes actividades promocionadas desde el Centro. Como por ejemplo las actividades recreativas formativas abiertas los fines de semana en las calles del barrio

*Planes vacacionales:* Atiende entre 30 a 45 niños/as y jóvenes de la comunidad, se realiza en época de vacaciones escolares planificadas y ejecutadas conjuntamente con miembros de la comunidad

*Salud, medicina familiar;* Asistencia primaria en salud haciendo énfasis en la prevención y control de enfermedades; con un promedio de 30 a 35 personas diarias,



atendido por una enfermera y un médico asignado por el Ministerio de Sanidad, al Centro Don Bosco; Consulta de niños/as sanos, consulta pre natal y post natal, Medicina general, Educación sexual al adolescente, vacunación, ginecología preventiva.

*Núcleo Chapellin Orquesta sinfónica Juvenil*; Su Objetivo principal es contribuir al desarrollo, el fortalecimiento, la enseñanza y la difusión de las artes musicales en todas sus manifestaciones.

*Capacitación y Desarrollo Comunitario*: un servicio permanente de asesoría y apoyo a 7 grupos y organizaciones de la comunidad, directamente, Comunidad Cristiana, Asociación de Padres y Representantes, Amigos del Multihogar, Club de los abuelos, misión Rivas, el grupo de apoyo al comedor escolar comunitario y el voluntariado.

*Actividades auto gestionadas por los miembros de los grupos organizados*

- ✓ Catequesis
- ✓ Bautizos
- ✓ Confirmación,
- ✓ Misas dominicales
- ✓ Coordinación ínter – institucionales, en subsidio alimenticio
- ✓ Talleres y convivencias
- ✓ Acciones reivindicativas
- ✓ Comedor escolar autogestionario

*Biblioteca*: Su objetivo consiste en brindar un espacio que responda a las necesidades e intereses de formación, recreación e información de la comunidad:

- ✓ Préstamo interno y circulante de libros
- ✓ Asesoría en investigación a estudiantes
- ✓ Juego de mesa para niños en tiempo libre
- ✓ Atención al público
- ✓ Servicios básicos

- ✓ Préstamo de prensa diaria información en búsqueda de empleo, e información general de los aspectos sociopolíticos del país y del mundo.

*Ocupación del Tiempo Libre:* su objetivo principal es brindar un programa de actividades que promueva la relación vecinal, librar estrés, mantener cuerpo y mente activo, prevención del ocio en los adolescentes y contribuir al desarrollo psicomotor en los niños /as

- ✓ Clases de aeróbic
- ✓ Artes marciales
- ✓ Basketball
- ✓ Voleibol
- ✓ Paseos dirigidos
- ✓ Asesorías a grupos deportivos, religiosos, culturales.

*Relaciones Institucionales:* su objetivo principal es fortalecer y aumentar el vínculo que se tiene con las instituciones que apoyan y financian los programas y proyectos del Centro Don Bosco, al mismo tiempo fortalecer la imagen corporativa.

- ✓ Grupos y organizaciones del sector
- ✓ Ministerio de Desarrollo Social
- ✓ Ministerio del Poder popular para la Educación
- ✓ Distrito Escolar
- ✓ Zona Educativa
- ✓ Colegios del Sector Chapellin
- ✓ Colegios de la Parroquia El Recreo
- ✓ Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC)
- ✓ Ministerio de sanidad
- ✓ Amigos de Don Bosco
- ✓ Iglesia la Chiquinquirá
- ✓ Comercios del sector
- ✓ Asociación de Vecinos y Consejos Comunales

- ✓ Talitha Koum
- ✓ Embajadas
- ✓ Junta Parroquial Casas del Pueblo
- ✓ Las Asociadas del Grupo Social CESAP

*Formación Interna:* su objetivo principal es promover y facilitar espacio para la formación, desarrollo de talentos y perfeccionamiento de las capacidades, valores y actitudes del personal del Centro Don Bosco en las distintas áreas de trabajo:

- ✓ Administración
- ✓ Metodología
- ✓ Pedagogía
- ✓ Andragogía
- ✓ Relaciones publicas
- ✓ Gerencia participativa
- ✓ Gerencia de Recursos Humanos
- ✓ Gerencia de Proyectos Socio-educativos
- ✓ Nutrición
- ✓ Planificación Estratégica
- ✓ Didáctica
- ✓ Facilitadores en el área de familia
- ✓ Nutrición Infantil
- ✓ Socio-política
- ✓ Ciudadanía

*Capacitación Comunitaria:* Su objetivo principal es promover y facilitar espacio para la formación de los miembros de la comunidad donde puedan desarrollar y perfeccionar sus talentos, valores y actitudes en distintas áreas permitiendo así incorporarlas a sus quehaceres diarios.

- ✓ Educación de los hijos
- ✓ Saneamiento ambiental
- ✓ Metodología, líderes comunitarios
- ✓ Ciudadanía

- ✓ Facilitadores trabajo con niños
- ✓ Fortalecimiento Familiar
- ✓ Elaboración de proyectos
- ✓ Talleres de cocina y manualidades
- ✓ Religión

Con la consolidación y puesta en marcha, de todos los programas del Centro, donde participan y se responsabilizan, los integrantes del equipo con sus colaboradores comunitarios, considero haber logrado el inicio de un proyecto sostenible en el tiempo y con posibilidades de fortalecer las debilidades y limitaciones que se puedan presentar, ya que ningún proyecto escapa de estas posibilidades.

*Hoy en día se pueden enumerar algunos resultados de la experiencia en las distintas dimensiones:*

*Mejoras de la infraestructura:*

- Equipamiento del mobiliario del preescolar, financiado por Talitha Koum.
- Reestructuración completa de la edificación, convenio con el INAVI
- Mejoramiento de las instalaciones de los baños para los niños/as.
- Reparación de los espacios destinados al consultorio médico.
- Mejoramiento de las áreas dedicadas al comedor y para la preparación de la comida de los niños/as del preescolar.
- Impermeabilización de los techos del Centro Comunal.
- Saneamiento del área del centro, participación comunitaria
- Equipamiento de las oficinas: computadoras, calculadoras, etc.

*Resultados a nivel educativo:*

- Capacitación del personal de planta en las distintas áreas en que está dividido los servicios
- Capacitación de miembros de la comunidad, los cuales coordinan diferentes áreas del Centro Don Bosco
- Capacitación de las familias en el área de educación de los hijos
- Capacitación de niños/as, reforzando sus actitudes y valores
- Capacitación de jóvenes en áreas de educación sexual
- Capacitación de mujeres en nutrición
- Capacitación de madres cuidadoras, en la atención al niño/as
- Capacitación de mujeres en alimentación sana y manualidades
- Capacitación de líderes comunitarios en elaboración de proyectos
- Capacitación en el área de ciudadanía

Todo este proceso ha permitido a los habitantes del barrio a potenciar sus talentos, desarrollar habilidades y destrezas, identificar sus necesidades y a priorizar que es lo más importante que le permiten desarrollar procesos significativos socios comunitarios.

#### *Resultados a nivel organizativo*

Actualmente en la comunidad habitan ciudadanos que manejan herramientas y conocimientos básicos para llevar a cabo procesos de desarrollo comunitario en estos años, se han realizado esfuerzos importantes, por parte de los habitantes del barrio para contribuir con el desarrollo comunitario. Es de suma relevancia destacar que en el barrio se han consolidados diferentes formas organizativas comunitarias como:

- Grupos culturales
- Ambulatorio el cual funciona dentro de las instalaciones del centro
- Grupos deportivos Asociación de Jóvenes Unidos,(AJUN)
- Asociación de vecinos (ASOCHAPELLIN)
- Consejos Comunales
- Casa del Pueblo

Estos grupos y organizaciones han estado dirigidos a dar soluciones a algunos problemas que se presentan en la comunidad, sin embargo cabe destacar la existencia de formas organizativas impulsadas desde el Centro Don Bosco como son: La Comunidad Cristiana del barrio Chapellin “Virgen de Coromoto” la cual tiene su sede en el centro y establece vinculo con la Parroquia San Judas Tadeo (Iglesia la Chiquinquirá) para la ejecución en corresponsabilidad de diferentes actividades en beneficio de la comunidad.

Otra de las formas organizativas impulsadas desde el centro es La comunidad Educativa que es asumida como una forma de participación comunitaria, pues no importa que no se tenga hijos en el preescolar. De la misma forma se asume con los amigos del multihogar, lo que ha generado formas y maneras de organización que facilitan que el Centro Don Bosco y los habitantes del barrio mantengan alianzas con los diferentes comercios como estrategia de colaboración económica.

Otra de las formas organizativas impulsadas desde el centro de suma importancia es el equipo de voluntarios, de los cuáles doce personas se han mantenido permanentes, el resto se aboca a colaborar en el momento en que el Centro Don Bosco realiza una actividad extra o especial.

*- Resultados a nivel institucional*

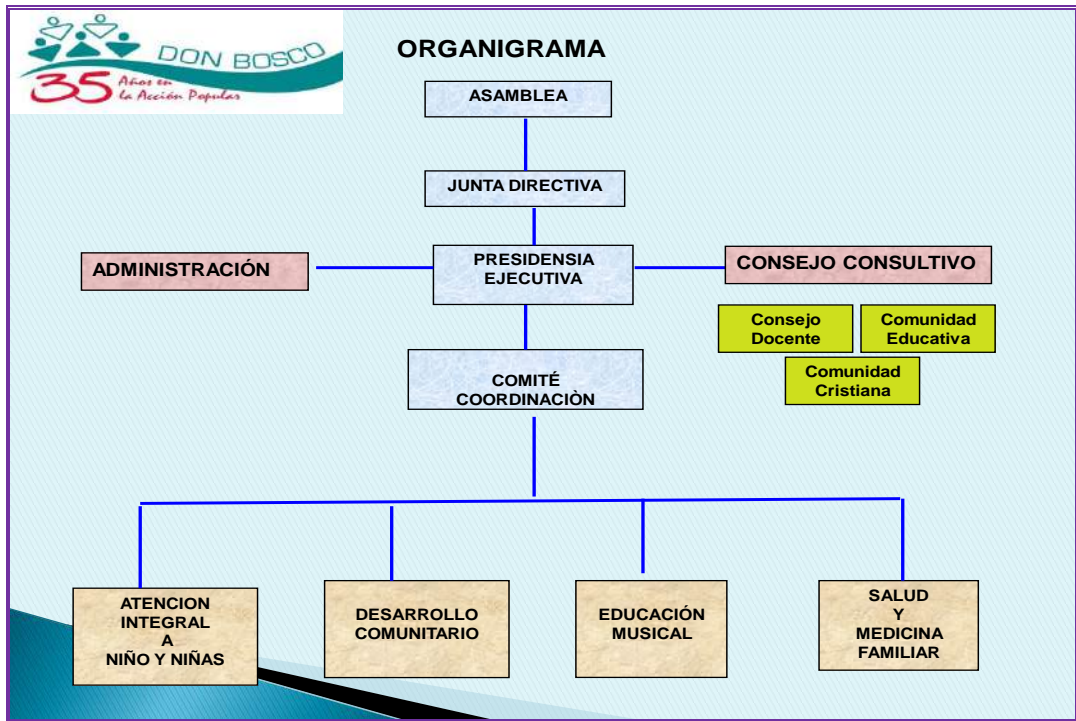
El Centro Comunal Don Bosco en los actuales momentos cuenta con una estructura gerencial organizativa que le permite ubicarse dentro del conjunto del Grupo Social CESAP, como una Asociada con personalidad jurídica propia, con recursos humanos y económicos que le permiten ser un proyecto auto sostenible.

De la misma forma es una institución respetada y aceptada en la comunidad por su credibilidad en las acciones que ejecuta, con relación a otras instituciones y organizaciones sean públicas o privadas, también se mantiene con un alto perfil consecuencia del trabajo realizado en sinergia con otras instituciones de carácter público y privado, donde se ha podido fortalecer las relaciones Inter.- institucionales, de la misma forma las negociaciones que ejecutan las organizaciones comunitarias

con los establecimientos del contexto logrando así autofinanciar actividades y proyectos.

*Actualmente El Centro Comunal Don Bosco tiene suscritos convenios con:*

- Asociación Venezolana de Educación Católica-Ministerio del Poder popular para la Educación (AVEC-MPPPE), financiamiento para el pago del personal docente
- Ministerio de Sanidad, atención del ambulatorio por los profesionales de la medicina
- Dividendo Voluntario Para la comunidad (Financiamiento del comedor; finalizo en Diciembre (2005)
- Fundación niños del Sol (CATIVEN) finalizó, al pasar la cadena de supermercado al Estado.
- Fundación MAPFRE (financiamiento del comedor, actual)
- Mantiene relación permanente con las fundadoras. Asociación Belga (Tahalita Koum), la cual apoya económicamente en proyectos especiales.
- Grupos y Organizaciones Comunitarias, apoyo a las actividades, las cuales fortalecen el sentido de corresponsabilidad y pertenencia.
- Así mismo se mantiene una permanentemente relación con la Parroquia San Judas Tadeo (Iglesia Chiquinquirá), Parroquia El Recreo, y las instituciones educativas de la zona, de la misma forma se mantiene una permanente relación con las Asociadas del Grupo CESAP. A título ilustrativo se presentan a continuación las formas de organización de la Asociación Civil Centro Comunal Don Bosco de Chapellin



**Grafico 4. Organigrama de la Asociación Civil Centro Comunal Don Bosco Chapellin 1985-2009**



## **PERFIL INSTITUCIONAL**

*Somos:* Un centro comunitario de promoción y desarrollo de programas y proyectos socioeducativos

*Misión de la Organización:* Somos un centro comunitario de acción popular e inspiración cristiana, dedicado a la promoción y formación integral de la persona, fortaleciendo los valores de corresponsabilidad, organización y participación a través de sus programas y proyectos socioeducativos, en función de contribuir a mejorar el bienestar de la calidad de vida de sus habitantes.

*Visión:* La A.C Centro Comunal Don Bosco se propone ser un actor social en la de promoción y ejecución de programas y proyectos socioeducativos comunitarios que fortalezcan la convivencia familiar y comunitaria en función de contribuir a construir un país plural, con ciudadanos corresponsables y participativos.

*Áreas de Atención:* Educación, Salud, Nutrición, Capacitación y Desarrollo Comunitario, Pastoral Social, Ciudadanía, Recreación Dirigida, Formación Musical (Núcleo Orquesta Sinfónica Juvenil), Fortalecimiento Institucional

*Dirección exacta:* Calle Principal del Barrio Nuevo Chapellin, Parroquia El Recreo, Distrito Capital. Caracas Venezuela. Referencia para la ubicación: antiguo, CADA de la Florida, Llegar a la bomba de gasolina de la Florida, continuar derecho hasta llegar al puente Chapellin, subir por el puente pequeño (calle Nivaldo) al llegar donde se encuentran los contenedores de basura bajar y preguntar por el Preescolar Don Bosco.

Tele fax: 58+212 730-70-40

E-mail [cesapdonbosco1@yahoo.es](mailto:cesapdonbosco1@yahoo.es)

[donboscochapellin@gmail.com](mailto:donboscochapellin@gmail.com)

Fecha de Fundación: 16 Septiembre del 1958

Años de Funcionamiento: cincuenta y un año (51)

Datos de Registro Legal: Registro Subalterno del 2do. Circuito del Municipio Libertador N° 22, Tomo 19, Protocolo Primero, Fecha 17 de mayo de 1995. Posee la exoneración de impuestos sobre Sucesiones, Donaciones y demás Ramos Conexos. RIF J-30270658-0 NIT 050847926

*Estructura Organizativa:* Asamblea, Junta Directiva, Consejo Docente, Consejo Consultivo.

**Personal operativo (nomina): Un directivo, Cinco docentes, un auxiliar preescolar , una auxiliar biblioteca, una administradora, una secretaria, dos obreras**

**Personal Asignado: Dos médicos, una enfermera, una obrera**

**Personal asignado Núcleo Orquesta Sinfónica Juvenil Profesores de música**

**Voluntariado**



### Estructura de Gobierno

MIEMBROS DE LA ASAMBLEA y JUNTA DIRECTIVA	
Neris Utrera de Ch	Presidenta Ejecutiva
Heidy Pino	Directora
Luís Moreno	Director
Josefina Granado	Asamblea
Yudith Soto	Asamblea
Santiago Martínez	Asamblea
Armando Janssens ,fundador centro Consejero principal	

Consejo Consultivo

Comunidad Educativa

Consejo Docente

Comunidad Cristiana

Gráfico 6. Estructura de Gobierno

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En Venezuela, la gerencia en organizaciones de desarrollo, como parte integral de una compleja organización formal, es un hecho reciente en comparación con las otras empresas e instituciones de carácter privado y público. La gerencia social es una actividad que se ha desarrollado en las últimas décadas con el objetivo de ofrecer una nueva perspectiva a las formas de gerenciar los servicios sociales y se gestiona en las diferentes organizaciones de la sociedad civil, este proceso gerencial debe estar íntimamente relacionado con la política social, que representa la expresión del estado social de derecho, cumpliendo con la satisfacción de necesidades sociales. Por otro lado es la manifestación de los derechos económicos, sociales, políticos y culturales, los cuales el Estado debe entrar a garantizar. En este sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el título I, artículo dos (2) “Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de justicia, que promulga como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.” Cabe considerar por otra parte, que en su artículo tres (3) consagra. “El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta constitución”. Hechas las consideraciones anteriores, para las

organizaciones sociales, constituye un reto y compromiso de mantener y profundizar los ejes que fortalecen los procesos formativos y organizativos comunitarios.

El grupo en las organizaciones populares, es el espacio en el cual el hombre en diálogo con el otro, como lo expresa Freire (1979), protagoniza un proceso de despertar, de toma de conciencia, ante la situación de injusticia que vive y asume responsabilidades en la construcción de ese mundo justo con el que sueña.

La formación, para la ciudadanía activa, en los términos de una ciudadanía participativa, responsable y corresponsable, que da cuenta pública, constructora de proyecto colectivo, en la confianza, una ciudadanía deliberativa, es uno de los propósitos de la educación popular. En este sentido, resulta claro que cada vez sea más frecuente escuchar, entre las organizaciones no gubernamentales de América Latina que trabajan en la línea de la Educación Popular, preocupaciones relativas a la necesidad de sistematizar las experiencias vividas en la promoción y ejecución de proyectos de desarrollo, particularmente en el campo socioeducativo y del desarrollo comunitario. Dentro de este marco, el principal reto de la educación popular es garantizar procesos de aprendizaje continuos con calidad en la propuesta formativa. (Rivas, 2000) refuerza esta idea al definir que la Educación Popular permite reconocer nuevos escenarios, sujetos, paradigmas, enfoques, abordajes y prácticas. Esto pasa por recuperar las actuales experiencias a través de procesos de sistematización. Dentro de este orden de ideas, la Asociación Civil Centro Comunal Don Bosco como asociada al Grupo Social CESAP, se incorpora a este proceso de optimizar la gerencia de sus programas y proyectos, tener una comprensión de la organización sus componentes, su evolución, diagramar y ejecutar programas de trabajo socioeducativos, mediante la aplicación de métodos profesionales, esto exige el ejercicio de una función directiva por cuanto significa: Diagnosticar, planificar, coordinar, investigar, modificar estructuras organizativas y trazar políticas generales de actuación de los individuos que integran la institución, que le permitan al gerente monitorear los proyectos en ejecución, sistematizar con el fin de detectar las debilidades y proponer pistas de solución para el mejor desarrollo de su misión.

Siendo las cosas así resulta claro que el problema que plantea esta investigación es, que en la gran mayoría de las organizaciones de desarrollo social venezolanas, no se sistematizan, ni analizan las experiencias, y el Centro Comunal Don Bosco del Barrio Nuevo Chapellin de la ciudad de Caracas, parroquia el Recreo, es muestra de ello. Visto de esta forma esta investigación se plantea la necesidad de sistematizar analíticamente la experiencia de Gerencia Participativa implementada en la Asociación Civil Centro Comunal Don Bosco de Chapellin, para ello se contó con la comunidad y con los recursos humanos y materiales del centro, para implementar la experiencia. Cabe señalar, que sin una organización comunitaria e institucional que pueda acompañar y generar nuevas propuestas a partir de la realidad local, este trabajo no genera desarrollo local.

Se presenta en el abordaje de esta investigación una serie de interrogantes, que es necesario despejar, para el logro de una respuesta eficaz y profesional.

1. ¿Cuáles son los elementos de Educación la Popular que caracterizan la gerencia participativa y que han sustentado la sostenibilidad y crecimiento de la organización?
2. ¿Cuáles han sido los cambios obtenidos en la población al introducir variaciones metodológicas en la formulación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos implementados en el Centro Comunal Don Bosco de Chapellin?
3. ¿Cuáles son las estrategias, aplicadas en el proyecto socioeducativo del Centro Comunal Don Bosco de Chapellin que han fortalecido el desarrollo institucional y social?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.- Objetivo General**

Analizar los elementos configurativos que sustentan el modelo de Gerencia Participativa del Centro Comunal Don Bosco, del barrio Nuevo Chapellin, Parroquia el Recreo del Distrito Capital.

### **1.3.- Objetivos Específicos.**

1. Identificar elementos de gerencia participativa
2. Identificar la percepción de la comunidad sobre la forma de gerenciar el Centro Comunal Don Bosco.
3. Identificar la percepción de la comunidad sobre los elementos del mejoramiento de la calidad de vida como consecuencia de la implementación del modelo de gerencia participativa.

### **Justificación e Importancia**

Esta investigación es importante debido a que presenta aportes para diferentes actores como la sociedad civil entre los cuales podríamos citar, grupos y organizaciones comunitarios, organizaciones no gubernamentales (ONG), y a los investigadores como futuros gerentes sociales.

El aporte que se pretende ofrecer, va encaminado a fortalecer los avances en cuanto a la investigación y aplicación de la teoría “Paradigma de las Premisas Básicas del Modo de Interacción con las Comunidades” (MIC), creada en el campo gerencial, por el Grupo Social CESAP, el MIC parte de las necesidades objetivas de la gente, plantea, entonces tres problemas:

- En primer lugar, descubrir las necesidades
- En segundo lugar, que esa necesidad sea verdaderamente sentida
- En tercer lugar, determinar cuántos habitantes están sintiendo verdaderamente esa necesidad y por ende cuáles y cuántos asumen el compromiso de impulsar el proyecto.

Por otro lado, permitirá analizar las formas y mecanismos de alcanzar el éxito de sus proyectos y programas desde la visión de una organización no gubernamental. Así mismo a la sociedad civil le garantizará mayores niveles de calidad en la prestación de los servicios sociales beneficiando a sectores de la población pobres y vulnerables. De la misma forma a aquellos investigadores interesados en incursionar en el campo de lo local, les permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito de la gerencia de los servicios sociales utilizando herramientas novedosas que ofrecen nuevas miradas para abordar la investigación, uniendo lo gerencial y lo social. En este sentido la autora comparte la tesis desarrollada por el CESAP, en su Paradigma Acción Popular. Un paradigma, como instrumento de contextualización, análisis y evaluación; a partir de la identificación de los objetivos de la acción procuramos discernir las dimensiones sociales e institucionales que impulsen procesos formativos /organizativos, en determinadas coyunturas.

En la perspectiva que aquí adoptamos, la Gerencia es entendida como una forma de llevar adelante, liderar y dirigir una organización. En otras palabras, esta forma de gestión se basa en la capacidad de unir, la misión y valores de la organización, la ética, la responsabilidad por la comunidad donde opera, el cuidado, el medio ambiente y el objetivo económico. Cabe considerar, por otra parte, que la gerencia en proyectos sociales, se ubica en la intersección de tres áreas: desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública. Los aportes de estas tres disciplinas al desarrollo de la Gerencia Social hacen de éste un enfoque integral y con un amplio espectro de posibilidades para lograr los mejores resultados en el ámbito de los programas y las políticas sociales. Dentro de este marco, cabe considerar, que en el documento que define el Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista del Desarrollo Económico y Social de la Nación para el periodo 2007-2013, en su directriz segunda (II), La Suprema Felicidad Social, II-1. Enfoca que a partir de una construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno se persigue que todos vivamos en similares condiciones, rumbo a lo que definía El Libertador: “La Suprema Felicidad Social”.

En atención a la problemática planteada, y en el marco que nos ubicamos, queremos con ello destacar que el proceso de sistematización, constituye una necesidad en todos los contextos en los cuales actuamos o estamos presentes; personal, familiar, organizacional, laboral, socio comunitario y educacional. Por otra parte es importante destacar, que los pueblos, se hacen de la oralidad para transmitir historias, valores, tradición; es decir, la cultura. En este contexto, la sistematización entendida como metodología de aprendizaje, no ha sido de fácil apropiación. Al respecto, cabe hacer referencia al concepto de Sánchez, (citado en CEAAL, 1992)

*“En este camino de sistematización lo primero que se ha descubierto es que se trata de una necesidad que se evidencia en nuestro medio cuando los marcos teóricos se hacen inoperantes para sustentar acciones... Sistematizar es organizar una práctica para volver a intervenir con mayor eficiencia y eficacia en una situación dada”. (pág. 19)*

Dentro de este orden de ideas, la sistematización es una metodología educativa contemplada en la educación popular. Su importancia radica en que enlaza las experiencias vividas con los conocimientos adquiridos afectándolos y enriqueciéndolos mutuamente, brindando al participante la posibilidad de reencontrarse con sus acciones y aprender de cada una de ellas. En otras palabras la sistematización es un proceso constante y aditivo de elaboración de conocimiento luego de la experiencia en una realidad específica. Consiste en el primer nivel de teorización de la práctica.

Finalmente, este trabajo en el plano personal dará a la autora la posibilidad de socializar una práctica que por veinticinco años, ha realizado conjuntamente, con el equipo de trabajo del Centro Comunal Don Bosco, y miembros de la comunidad, del Barrio Nuevo Chapellin. Evidentemente si trabajamos bajo concepciones filosóficas y metodologías, donde el hombre es el centro de la acción y porque se cree que sólo educando al hombre como parte del pueblo, haciéndolo partícipe de su propio



desarrollo y sistematizando experiencias, se puede lograr ir produciendo desde la práctica, el conocimiento de lo local y la transferencia verdadera de poder al pueblo, para el pleno ejercicio de la participación ciudadana. Esta participación Ciudadana que pueda impulsar así el desarrollo local y por ende mejorar la convivencia familiar, comunitaria, regional y nacional. Facilite la generación de procesos organizativos, para así mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

## **BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS.**

- Amartya, K. (1992). Conceptos y Medidas de Pobreza. *Comercio Exterior* , 310-312.
- Ander-Egg, E. (1983). *Metodologia y Practica del Desarrollo de la Comunidad*. Buenos Aires: Humanista.
- Ander-Egg, E. (1983). *Tecnicas de Investigacion Social*. Alicante: Humanitas.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigacion* (3ra ed.). Caracas: Espiteme.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigacion*. Caracas: Espiteme.
- Balestrini, A. (2001). *Como se Elabora un Proyecto de Investigacion*. Caracas: Consultores Asociados.
- Bermechea, M. E. (1998). *La Produccion de Conocimientos de Sistematizacion*. Lima.
- Caro, G. (2006). *Guia Metodologica para la Formulación y Evaluación de Proyectos Orientados a Resultados*. Caracas: Centro Nacional del Libro.
- CEAAL. (2000). Educacion Popular Nuevos Horizontes y Renovacion de Compromisos. *Revista Latinoamericana de Educacion y Politica La Piragua* , 18.
- Clemente, A. (1998). *Investigacion y Sistematizacion de Programas Sociales*. Buenos Aires: FICONG.
- ConstitucionBolivarianadelaRepublicadeVenezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela* 5453. marzo 3, 2000.
- Freire, P. (1970). *Pedagogia del Oprimido*. Buenos Aires: Suramericana.
- GestionNorsud. (1993). *La Gerencia en las ONGs*. Montreal: Autor.
- Ghiso, A. (2001). *Sistematizacion de Experiencias en Educacion Popular. Memorias Foro: Los Contextos de la Educacion Popular*. Medellin: Autor.
- GrupoSocialCesap. (2000). *Metodo de Intervencion Comunitaria (MIC)*. Caracas: Autor.

- Gruson, A. y. (1993). *Sobre la Accion Popular, Reflexion Teorica-Practica sobre el Paradigma de la Accion Popular*. Caracas: Cesap.
- Gudynas, E. y. (1993). *Ecologia Social. Manual de Metodologia para Educadores Populares*. Barcelona: Popular.
- Hernandez, S. F. (1994). *Metodologia de la Investigacion*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hersy, P. y. (1997). *La Teoria del Ciclo Vital del Liderazgo*.
- Inchausti, A. (1979). *Estadistica Aplicada a las Ciencias Sociales*. España: Piramide.
- Jara, O. (2001). *Dilemas y Desafios de la Sistematizacion*. Recuperado el 12 de Mayo de 2010, de Alforja.org: [alforja.org/cr/sistem/biblio.html](http://alforja.org/cr/sistem/biblio.html)
- Jara, O. (2009). *El Desafio Politico de Aprender de Nuestras Practicas*. San Jose de Costa Rica: Alforja.
- Jaramillo, J. (1994). *Sistematizacion de Experiencias de Educacion Popular y del Adulto*. Medellin.
- Kliksberg, B. (1999). Hacia una Gerencia Social y Eficiente en America Latina. *Gestion y Analisis de Politicas Publicas N° 15* .
- Licha, I. (1999). *El Enfoque de Gerencia Social, Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de eumed.net.
- Louis, M. (1994). *Investigacion Cualitativa: Manual para la recoleccion y Analisis de la Informacion*. Caracas: El Juego Ciencia.
- Martinic, S. (1996). *El Objeto de la Sistemtizacion y su Relacion con la Evaluacion y la investigacion*. Bogota.
- Martinic, S. (1996). *La Construccion Dialogica de Saberes en Contextos de Educacion*. Bogota: Aportes 46.
- Mayntz, R. H. (1980). *Introduccion a los Metodos de la Sociologia Empirica*. Madrid: Alianza Universidad.
- Montero, M. y. (1996). *Investigacion Documental*. Caracas: Panapo.
- Nacion, P. d. (s.f.). Proyecto Nacional Simon Bolivar. Caracas, Venezuela.
- Palma, D. (1992). La Sistematizacion como Estrategia de Conocimiento. *Papeles del CEAAL N 3*, 32.

Risk, T. (1977). *Teoria y Practica de la Enseñanza en las Escuelas Secundarias*. Mexico: UTEHA.

Silva, E. y. (1998). *Constructivismo: Aplicaciones en Educacion*. Maracaibo: Tic Tac.

Taylor, S. y. (1996). *Introduccion a los Metodos Cualitativos de Investigacion*.

Taylor, S. Y. (1996). *Introduccion a los Metodos Cualitativos de Investigacion*. Barcelona: Paidos.

UniversidadPedagogicaExperimentalLibertador. (1993). *Manual de Trabajo de Grado, Especializacion , Maestria y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.