

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN DE LA COMUNIDAD ESTABLECIDA EN
LOS CENTROS ALFARERO EN LAS CIUDADES DE SUCRE Y SANTA
CRUZ Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES
INTERNAS ENTRE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS
BENEFICIARIOS DE SUS SERVICIOS

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social
que presenta:

Fátima Liza Espinoza Viruez

Asesor:

Mg. Cecilia Natividad Medina Ccoyllo

Lima, 2022

Agradecimientos:

A Dios sobre todas las cosas, quien SIEMPRE ha estado y está.

A ti compañero de mi vida, quien, con las expectativas irreales sobre mis habilidades, me has empujado siempre a ser mucho mejor de lo que jamás habría sido sola.

Y a ustedes, Pablo, Marco, latidos de mi corazón, porque regalaron de las horas que eran suyas para que mamá termine lo que había comenzado, sin objeciones y con tierna comprensión.

Debo también mencionar a mis asesoras, las MGS Patricia Fernández y Cecilia Estrada, por la paciencia y la empatía, mil gracias. Y al profesor Carlos Torres Hidalgo, quien con agudeza me obligó a mirar más profundamente un tema que pensaba conocer y con ello, me hizo mejor investigadora.

GRACIAS.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de describir a profundidad el modelo de gestión utilizado por los Centros Alfarero, mismos que intervienen prestando atención integral a estudiantes universitarios en las ciudades bolivianas de Sucre y Santa Cruz de la Sierra. Comprender el funcionamiento de los centros a profundidad, posibilitará la sistematización y la réplica de la iniciativa, además de la recopilación de estrategias de gestión interesantes para la gerencia social. El Desarrollo de Capacidades es la base teórica principal del estudio, complementado por la reflexión acerca de la Cultura Organizacional, como estrategia de construcción de las mismas. También hemos incluido un repaso teórico sobre los alcances de la educación superior y el coaching, en la intención de comprender la importancia del desarrollo de capacidades en la población universitaria. Para la investigación se ha llevado adelante un Estudio de Caso, que nos permitirá conocer en profundidad al actor y sus principales procesos. Nos ha parecido interesante encontrar que a pesar de que la gestión de los centros tiene una bajísima sistematización y que tampoco se han llevado adelante evaluaciones de impacto, los centros vienen funcionando ya por 20 años en Sucre y 8 en Santa Cruz, sobreviviendo crisis de diversa índole, dándonos luces de una intervención que bien podría replicarse. A su vez, los socios y beneficiarios de los centros manifiestan impresiones positivas de la interacción con los centros.

La investigación es pertinente para la Gerencia Social en la medida en la que recoge prácticas de gestión de programas sociales, que han probado su eficiencia.

ABSTRACT

The research purpose is to describe in depth, the management model used by the Alfarero Centers, which intervene by providing comprehensive care to university students at the Bolivian cities of Sucre and Santa Cruz de la Sierra. To understand the operation of the centers in depth, enable the systematization and replication of the initiative, as well as the compilation of interesting management strategies for social management. The Development of Capacities is the main theoretical basis of the study, complemented by the reflection on Organizational Culture, as a strategy for their construction. We have also a theoretical review on the scope of higher education and coaching, the intention is to achieve an understanding of the importance of inclusive capacities development within the university population. For the investigation, a Case Study has been carried out, which will allow us to know in depth the actor and his main processes. We have found it interesting to realize that despite the fact that the management of the centers has a very low systematization and that impact evaluations have not been carried out, the centers have been operating for 20 years in Sucre and 8 in Santa Cruz, surviving different kind of crises, shedding light on an intervention that could well be replicated. In turn, the partners and beneficiaries of the centers express positive impressions of the interaction with the centers.

The research is relevant for Social Management insofar as it includes management practices of social programs, which have proven their efficiency.

ÍNDICE

Resumen	i
Índice	iii
Lista de Cuadros y Gráficos	v
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Justificación	6
1.4 Pregunta y Objetivos de Investigación	8
CAPÍTULO II	10
MARCO CONCEPTUAL	
2.1 Marco Contextual y Normativo.	10
2.1.1 Diagnóstico Situacional	13
2.1.2 Descripción del programa materia de investigación	13
2.1.2.1 Marco Normativo	17
2.1.2.1.1 Legalidad del actor en estudio	17
2.1.2.1.2 Ámbito Nacional y Local	18
2.1.2.1.3 Ámbito Multinacional	19
2.1.3 Revisión de Investigaciones Afines	20
2.2 Marco Teórico Conceptual	21
2.2.1 Enfoque de Capacidades y Desarrollo Humano.	21
2.2.2 Conceptos Fundamentales	25
2.2.2.1 Gestión	25
2.2.2.2 Cultura Organizacional	25
2.2.2.3 Generaciones Emergentes y Educación Superior	29
2.2.2.4 Mentoring	35
CAPÍTULO III	37
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	

3.1 Diseño de la Investigación	37
3.2 Método y Técnicas Utilizadas.	39
CAPÍTULO IV	43
RESULTADOS	
4.1 Dimensión 1: Describir la Operación y los Actores que intervienen	43
4.1.1 Modelo de Operación del Centro y los Servicios Prestados	43
4.1.1.1 Estrategia	44
4.1.1.2 Operaciones	46
4.1.2 Actores que intervienen en la interacción de la comunidad	52
4.2 Dimensión 2: Describir las herramientas de gestión	59
4.2.1 Cultura Organizacional	59
4.2.1.1 Artefactos	60
4.2.1.2 Creencias Adoptadas	61
4.2.1.3 Presunciones Subyacentes	66
4.2.2 Modelos de Monitoreo y Evaluación	70
4.3 Dimensión 3: Identificar las capacidades internas desarrolladas	75
4.3.1 Capacidades Internas Identificadas en Desarrollo	75
4.3.1.1 Afiliación	76
4.3.1.2 Emociones	78
4.3.1.3 Razón Práctica	81
CAPÍTULO V	89
CONCLUSIONES	
5.1 Primera Conclusión	90
5.2 Segunda Conclusión	92
5.3 Tercera Conclusión	94
5.4 Conclusión Final	95
CAPÍTULO VI	97
RECOMENDACIONES	
6.1 Dimensión 1	97

6.2 Dimensión 2	98
6.3 Dimensión 3	99
Bibliografía	101
Anexos	107

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1	Resumen de Definiciones Conceptuales de Cultura Organizacional.	26
Cuadro 3.1	Resumen de Diseño de Investigación.	37
Cuadro 3.2	Resumen de Variables.	38
Cuadro 3.3	Resumen de Técnicas de Recolección de Información Primaria.	39
Cuadro 4.1	Unidades de Servicio Centros Alfarero	45
Cuadro 4.2	Valores Institucionales Centros Alfarero	63
Cuadro 4.3	Resumen de Percepciones del equipo de liderazgo de Sucre, acerca de sus prioridades, a partir de la recuperación de una crisis de liderazgo severa.	67
Cuadro 4.4	Documentación Institucional cedida por los Centros Alfarero	71
Cuadro 4.5	Medios de Monitoreo de las Unidades de Servicio principales de los Centros Alfarero	72
Cuadro 4.6	Resumen de testimonios de estudiantes en relación al desarrollo de la Capacidad de Afiliación	77
Cuadro 4.7	Testimonio de Docente Universitaria entrevistada entre los Grupos de Interés acerca de su percepción del lugar de las Habilidades Blandas en la Educación Pública ahora.	79
Cuadro 4.8	Resumen de testimonios de estudiantes en relación al desarrollo de la Capacidad de Emocional	80

Cuadro 4.9	Extracto de Artículo de Periódico sobre el Aporte del Alfarero al desarrollo de Habilidades Blandas entre los estudiantes beneficiarios del Centro en Santa Cruz.	84
Cuadro 4.10	Extracto de Artículo de Periódico sobre el Aporte del Alfarero al desarrollo de Habilidades Blandas entre los estudiantes beneficiarios del Centro en Santa Cruz.	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1	Interacción de Unidades de Servicio Centros Alfarero	45
Gráfico 4.2	Esquema de Operación de Servicios	47
Gráfico 4.3	Resumen Actores	53
Gráfico 4.4	Organigrama Centro Alfarero – Sucre	56
Gráfico 4.5	Organigrama Centro Alfarero Santa Cruz	57
Gráfico 4.6	Artefactos Culturales Identificados en los Centros Alfarero	61
Gráfico 4.7	Creencias Adoptadas Identificadas en los Centros Alfarero	62
Gráfico 4.8	Habilidades Internas desarrolladas por los estudiantes	76
Gráfico 4.9	Resumen de Conclusiones sobre Capacidades Internas	87

SIGLAS Y ABREVIATURAS

INE	Instituto Nacional de Estadística
PUSFXCH	Pontificia Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca
UAGRM	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Los Centros de recursos para estudiantes universitarios El Alfarero, ubicados actualmente en las ciudades de Sucre y Santa Cruz de la Sierra, en Bolivia, fueron establecidos en los años 2001 y 2013, con el fin de proveer soluciones a necesidades esenciales de los jóvenes, en una etapa crucial para la formación de capacidades internas que definan positivamente su liderazgo en la sociedad. Con este fin, los centros proveen de forma gratuita, servicios de consejería y mentoring, además de cafetería, biblioteca junto a oportunidades de voluntariado, todo a través una comunidad establecida en edificios adecuados especialmente para los fines perseguidos por los actores.

La investigación ha permitido acercarse a grupos de interés importantes del actor en estudio, especialmente beneficiarios actuales y aquellos que usaron los servicios en el pasado. Las entrevistas permitieron encontrar indicios interesantes relacionados a las capacidades internas promovidas por los centros y aquellas que efectivamente comenzaron a adherirse a las conductas de los beneficiarios. Adicionalmente los comentarios vertidos por los equipos de liderazgo y por los líderes de las organizaciones asociadas a los centros, nos acercaron a su operatividad y a su avance en la sistematización de la misma. Fue evidente que, si bien ambas organizaciones ejecutan proyectos con resultados reconocidos por la sociedad que les rodea, su medición del impacto, la sistematización de sus procesos y el monitoreo de resultados es muy básico y no permite conclusiones mucho más específicas en relación a la gestión de las organizaciones como tales.

Esperamos que los resultados de la presente investigación permitan a los centros identificar con mayor precisión los logros que perciben que vienen alcanzando, además de viabilizar una sistematización más ordenada de las operaciones, que permitan la observación de las experiencias, con fines de réplica o de adaptación para otros contextos.

El presente trabajo de investigación ha implementado una estrategia eminentemente cualitativa, tratándose de un Estudio de Caso que buscó llevar adelante un análisis

profundo de un actor en particular. El propósito final de la investigación es la descripción a profundidad de la metodología utilizada por la red de Centros Alfarero, en su búsqueda por alcanzar los objetivos que se ha planteado generar entre los usuarios de los servicios que presta el actor. Como se mencionó anteriormente, la información primaria del estudio fue extraída de entrevistas en profundidad y focus groups con estudiantes universitarios que actualmente usan los servicios que el actor provee, así como estudiantes que los utilizaron en sus periodos activos en la universidad. Los equipos de liderazgo de ambos centros, así como líderes en la comunidad, que se conectan con los centros, complementaron la información recogida, permitiendo una triangulación adecuada de la misma. Es evidente el impacto que los servicios de los centros están provocando en sus contextos, por lo que se consideró importante el aprendizaje de la experiencia que han acumulado en los 20 años de servicio que ya tienen.

Para alcanzar los objetivos planteados, se estableció el siguiente índice de capítulos que nos permitan reunir y analizar la información.

Capítulo I – Marco Contextual: Diagnóstico Situacional: Se trata de un acercamiento al contexto que inspiró y respalda la pertinencia de la intervención del actor en estudio. Además, se procuró encontrar el marco legal en el que se desarrolla.

Capítulo II – Marco Teórico Conceptual: A través del cual se buscó sintetizar las corrientes teóricas y de reflexión sobre los temas que constituyen la columna vertebral de esta investigación; Enfoque de Capacidades, Gestión, Cultura Organizacional y Educación Superior, Generaciones y Mentoring o Mentoreo.

Capítulo III – Diseño de Investigación. Capítulo que permitirá acceder al proceso metodológico llevado a cabo, para responder la pregunta y alcanzar los objetivos de investigación planteados.

Capítulo IV – Resultados. El análisis de los resultados de la investigación, permitieron caminar temas críticos que responden a la pregunta principal de investigación. Este análisis recorrió la reflexión sobre el análisis y la pertinencia de la intervención realizada por el actor que mueve el estudio, revisando las características de su estrategia organizacional de intervención. A partir de ahí, también se indagaron sobre algunas de las capacidades adquiridas por los beneficiarios de la intervención, a partir de su relación con los centros.

Capítulo V – Conclusiones. En las conclusiones se procedió a resumir los aprendizajes y las luces halladas en el proceso de investigación.

Capítulo VI – Recomendaciones. En este capítulo se plantearon recomendaciones a la ejecución de los programas que se constituyen en el actor que nos llevó a desarrollar la presente investigación.

1.2 Planteamiento de Problema

Bolivia, país ubicado en el corazón de Sudamérica, es un estado plurinacional y multilingüe, fundado como República en 1825 y refundado como Estado Plurinacional en el año 2009. Desde su nacimiento Bolivia ha arrastrado las características y complicaciones típicas de todos los países sudamericanos colonizados por europeos; una población profundamente dividida por raza, nivel social y nivel económico a lo que podemos añadir los elevados índices de pobreza endémicos, la corrupción e inestabilidad en el ejercicio de poder que ha tenido al país alternando gobiernos dictatoriales con democráticos hasta finales del siglo pasado, entre otros aspectos que podrían describir el contexto de cualquiera de nuestros países latinoamericanos. La democracia moderna en Bolivia fue restituida en 1985 y comienza entonces la hegemonía de un pequeño grupo de individuos, establecidos como una suerte de oligarquía política que, alternando los periodos entre oficialismo y oposición, no terminaron de decidir si los intereses del país podrían estar por encima de los intereses personales de los que gobernaban. Los resultados en la población fueron evidentes; los problemas coyunturales rara vez se atendieron adecuadamente, los modelos productivos pocas veces fueron cuestionados, resultando en periodos largos en los que se mantenían estructuras obsoletas e ineficientes. Las diferencias de clase y las diferencias regionales tampoco han podido ser resueltas a lo largo de los años, pese a los esfuerzos realizados por varios de los liderazgos políticos y cívicos surgidos.

El resultado de esta coyuntura, mirándola simplificada, es un país sin visión, cuyo destino está marcado por la sucesión de intereses de quienes se hacen cargo de su administración. Al mismo tiempo, la sociedad adolece de líderes o referentes confiables, después de la profunda crisis de credibilidad que la clase política ha atravesado a causa de la ruptura de la institucionalidad del país (sirviendo a los intereses en poder) y la corrupción expuestas en todos los gobiernos democráticos

que se han sucedido desde 1985. En este contexto, la formación de liderazgo inmediato y a futuro, es crítico y se considera que, actualmente, se encuentra siendo entrenado en las universidades.

Con una población de casi 12 millones de habitantes, sobresale el hecho de que el 66%¹ de los bolivianos tenga menos de 35 años. De esta franja poblacional, únicamente el 32% de los que están en edad universitaria, ha accedido a estudios superiores y el porcentaje de quienes los han concluido es todavía menor. Es lógico entonces deducir que en esta franja de población están los líderes posibles del futuro inmediato para las instituciones públicas y privadas, además del de las familias que enfrentarán el contexto irresuelto.

No obstante, esta realidad, se encuentra que los programas académicos de las universidades están proveyendo casi exclusivamente, habilidades duras (técnicas-académicas) a los profesionales en formación. Esta clase de habilidades los capacitarán para resolver problemas técnicos, sin embargo, para enfrentar los problemas de liderazgo se necesitan capacidades adicionales que las complementen y las potencien. Las casas superiores de estudio, en muy escasas ocasiones han tomado medidas concretas que expongan a los profesionales en formación, a espacios de aprendizaje en áreas que no sean académicas. Muchas de las habilidades de liderazgo imprescindibles para afrontar contextos complejos; como la capacidad de resolver conflictos, la comunicación asertiva, la empatía, la capacidad de promover el éxito de otros, están vinculadas con las experiencias de vida y las relaciones primordiales de los individuos y muy pocas veces, con experiencias de aula exclusivamente.

Es en respuesta a este contexto que en el año 2001 se funda el primer Centro Alfarero, en la ciudad de Sucre, departamento de Chuquisaca. La fundación surge de la mirada consciente a las estadísticas que acompañaban a los universitarios de entonces en esa ciudad: elevadísimos índices de abortos, bajo ratio de graduación, bajo rendimiento académico, etc. El propósito perseguido era el de construir las capacidades que conviertan a los universitarios en “Líderes de Carácter”, es decir,

¹ INE, Instituto Nacional de Estadística. (Portal INE) – Bolivia. www.ine.gob.bo
Consulta el 30 de noviembre de 2019

líderes con la capacidad de enfrentar y transformar las demandas que plantea la realidad que tienen delante, de manera positiva ²

En el año 2013, se funda un segundo centro en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en respuesta al crecimiento de población universitaria en esa ciudad. En ese momento ambos centros se conectan y establecen una red de trabajo, junto a otras organizaciones con quienes comparten propósitos e interés por la población meta.

Las estrategias planteadas por los centros en sus intervenciones hacia la población de interés, han sido implementadas inicialmente de manera espontánea y a medida que las organizaciones maduraban, se comenzó a intentar una suerte de sistematización que permita la réplica de la aventura en otros lugares. Estas estrategias incluyeron diferentes acciones conjuntas que tenían el propósito de levantar una comunidad que viabilice experiencias que construyan habilidades críticas en los líderes que deberán enfrentar los contextos que hemos descrito. Estas acciones incluyen:

- la consejería y el mentoreo,
- la disposición de un albergue para estudiantes mujeres,
- una cafetería como tercer espacio,
- oportunidades de voluntariado y convivencia permanente con voluntarios

entre algunas más. Adicionalmente los centros han complementado su operación, con la implementación de unidades de negocio, que les permitan depender en menor proporción de financiamiento externo por donación.

A través del presente estudio, se pretende comenzar a indagar en las percepciones de algunos beneficiarios, sobre los resultados de las intervenciones en ellos. Aun cuando los centros nunca han llevado adelante una evaluación formal de impacto, continuamente evalúan sus servicios y reciben retroalimentación.

La permanencia en el tiempo (20 años el primer centro y 8 el segundo), cuando ninguno cuenta con financiamiento externo estable, podrían ser testimonio de que la gestión de los centros y la metodología aplicada en el transcurso del tiempo, es eficiente. Sin embargo, más allá de propuestas presentadas para la recaudación de

² CLOUD, Henry. 2008. Integridad, Valor para hacer frente a las demandas de la realidad. Miami USA. Editorial Vida. Primera Edición.

fondos, no existen otros documentos que documenten, sistematicen y describan de manera clara el proceso llevado adelante por la red de Centros Alfarero.

La estructura organizacional de los Centros Alfarero no es sencilla. Dada la compleja realidad que pretende intervenir, es difícil pensar en una estructura más simple. Sin embargo, los atisbos de resultados animan a pensar que la misma tiene elementos observables para la réplica en el abordaje de realidades complejas, por parte de otras organizaciones. El estilo de gestión basado en voluntariado y personal atraído por vocación, por encima de la profesionalización, han generado un modelo interesante, que, sin embargo, requiere mayor nivel de sistematización del que parece tener, para hacerlo observable. Y es justamente en este punto en donde el presente trabajo de investigación, profundizará sus esfuerzos. De esta manera es que surge entonces, la pregunta de investigación que impulsa el estudio:

¿Cómo funciona la comunidad establecida en los Centros Alfarero de las ciudades de Sucre y Santa Cruz, en el propósito de desarrollar capacidades internas en los estudiantes universitarios de esas ciudades, que les permitan liderar de manera adecuada para su contexto?

Y a partir de esta pregunta, surgieron otras

- i. ¿Cómo operan los actores que intervienen en el proceso de desarrollo de capacidades en los Centros Alfarero de Sucre y Santa Cruz?*
- ii. ¿Cómo es la Cultura Organizacional y los modelos de monitoreo y evaluación de los centros, entendidos como las principales herramientas de gestión de cada centro?*
- iii. ¿Cuáles son las capacidades internas que los usuarios reconocen más fácilmente como resultado de su interacción con los centros?*

Es a partir de estos cuestionamientos que se desarrollaron los objetivos que guían la investigación presente.

1.3 Justificación

La red de centros El Alfarero sirven a las comunidades universitarias de Sucre y Santa Cruz desde hace 19 y 7 años respectivamente. El énfasis de su estrategia, es la gestión de su cultura organizacional en la forma de “comunidad”.

En ese sentido, se considera que, como gerentes sociales, la revisión exhaustiva de la gestión interna de organizaciones complejas como los Centros Alfarero, permitirá

ampliar conocimientos específicos de manejo de recursos humanos y clima organizacional y al mismo tiempo permitirá desarrollar y/o potenciar habilidades gerenciales claves.

También y en el marco de la Gerencia Social, como ciencia, los resultados del presente estudio permitirán tocar los siguientes Retos de Desarrollo:

Democracia: Comprendida como el ejercicio de la ciudadanía para garantizar que las políticas sociales, respondan legítimamente a necesidades asumidas como tales por el conjunto completo de la sociedad. En este sentido, la intervención a un porcentaje de la población con alto potencial de influir la dirección que podría tomar la sociedad en general, aporta directamente al ejercicio de una ciudadanía responsable y la consolidación de una democracia legítima.

Desarrollo Endógeno: Considerando que la exposición de la comunidad universitaria a modelos de convivencia en comunidad alternativos, generarían en ellos la posibilidad de envisionar más clara y concretamente visiones de desarrollo propias, con la posibilidad de conocer maneras diferentes de alcanzar esas visiones.

En este mismo sentido, se juzga que los siguientes Objetivos de Desarrollo planteados por las Naciones Unidas, podrían estar siendo considerados con la intervención que es sujeto de estudio en la presente investigación:

Objetivo 4 - Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos: Esto debido a que las escuelas y universidades cumplen su rol preparando técnicos que resuelven problemas específicos, cuya complejidad varía de acuerdo al área de formación. Sin embargo, el complejo universo de supuestos internos (emocionales) y redes externas insalubres (sociales), que los individuos manejan y que en muchos casos han definido la exclusión de mercados de trabajos dignos, no se enfrenta tradicionalmente, en ningún lugar en nuestro contexto. Es por eso se asume que el caminar voluntario de adultos exitosos en resolver nudos de este tipo, junto a jóvenes que comienzan a enfrentar la realidad de estos a través de la consejería, el mentoreo y la comunidad en general, serían determinantes en el desarrollo de habilidades que le den a los estudiantes acceso a trabajos verdaderamente dignos, tal como plantean las metas 4.3 y 4.4, mismas que incluyen el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria y a aumentar considerablemente el número de jóvenes y

adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

Paralelamente, la convivencia en comunidades en donde se promueven valores que el contexto está demandando para su resolución, tal como las comunidades establecidas en los Centros Alfarero, podrían ser confrontantes y transformadores para el ejercicio de la adultez de los jóvenes, habilitándolos al ejercicio de liderazgo saludable en los entornos sobre los que tengan influencia. 4.7, que prioriza fuertemente la necesidad de que los estudiantes adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.

Objetivo 16- Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas: Finalmente, se juzga que el aporte de la red, en la reflexión individual de los estudiantes universitarios en relación a sus valores personales, (involucrando la integridad de manera seria en la reflexión, la inclusión y la valoración de las personas sin distinción, entre otros) y a la valoración del trabajo en comunidad, podrían ser fundamentales en la conformación de una generación de líderes ciudadanos y políticos, que aporten al cumplimiento de prioridades que este objetivo refleja en sus metas 16.5, 16.6 y 16.7. Estas prioridades incluyen la reducción de la corrupción y soborno, la creación de instituciones eficaces y transparentes, la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a necesidades del contexto.

Finalmente, el estudio también será un aporte para que la red de centros El Alfarero no solamente afine sus acciones estratégicas hacia el cumplimiento de su visión, sino que también viabilice la posibilidad de crecer más ordenadamente, además de compartir de manera más clara su modelo a organizaciones afines.

1.4 Pregunta y Objetivos de Investigación

La investigación propuesta está desarrollada con el fin de responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo funciona la comunidad establecida en los Centros Alfarero de las ciudades de Sucre y Santa Cruz, en el propósito de desarrollar capacidades internas en los estudiantes universitarios de esas ciudades, que les permitan liderar de manera adecuada para su contexto?

Los objetivos que guiarán la investigación en dirección a responder la pregunta son:

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Conocer el funcionamiento de la Red de Centros Alfarero y su contribución en el desarrollo de capacidades internas entre los estudiantes universitarios de Sucre y Santa Cruz, describiendo la operación y los actores que intervienen en el desarrollo de capacidades; así como la cultura organizacional y los modelos de monitoreo de los centros e identificando las capacidades internas desarrolladas más mencionadas por los actores que han pasado por los centros el Alfarero, con la finalidad de facilitar la réplica de la intervención en otras locaciones.

Objetivos específicos

1. Describir la operación y los actores que intervienen en el proceso de desarrollar capacidades entre los universitarios de Sucre y Santa Cruz.
2. Describir la Cultura Organizacional y los Modelos de Monitoreo y Evaluación de los Centros Alfarero, como sus principales herramientas de gestión.
3. Identificar las capacidades internas desarrolladas que más han mencionado los actores, en su paso por la Red de Centros Alfarero
4. Formular recomendaciones que aporten a la réplica de la intervención en locaciones distintas a las actuales.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Marco Contextual y Normativo

2.1.1 Diagnóstico Situacional

El presente trabajo de investigación reúne alrededor del Análisis de Constitución e Intervención de un Actor Social, en este caso observando a la Red de Centros El Alfarero y los resultados de su intervención en jóvenes universitarios en las ciudades capitales de los departamentos de Santa Cruz y Chuquisaca, en Bolivia.

El Estado Plurinacional de Bolivia, se encuentra ubicado en el centro del continente sudamericano. Con una población estimada de 11.145.770³ habitantes, de la cual el 66% es menor de 35 años, lo que lo constituye en un país eminentemente joven.

Hasta el año 2012, se tiene registrado que el promedio de años de estudios en la población mayor a los 19 años, era solo de 9 años⁴ (comienzo de secundaria) y únicamente el 33% de la población en edad universitaria se ha matriculado en cursos de estudios superiores entre los años 2012 y 2016⁵, sin embargo, no más del 5% de los matriculados terminan titulándose a tiempo.

El país tiene establecida una política de gratuidad para la educación en su totalidad, incluyendo la educación universitaria. Cada capital de departamento cuenta con una casa de estudios superiores subvencionada completamente por el estado, que, en el caso de los departamentos más densamente poblados, ha habilitado sucursales en provincias. A pesar de todas las facilidades, el índice de titulación, continua bajo. Las variables que influyen en esta realidad, pese a todas las facilidades que el estado brinda, son muchísimas y su correlación muy compleja, suficiente como para generar un trabajo de investigación por sí misma, sin embargo, la Red de Centros Alfarero ha

³ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Estadísticas demográficas. Consultado el 10 de diciembre de 2018. <https://www.ine.gob.bo/index.php/demografia/introduccion-2>

⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Estadísticas Sociales – Educación – Características Educativas de la Población. Cuadro: BOLIVIA: AÑOS PROMEDIO DE ESTUDIO DE LA POBLACIÓN DE 19 AÑOS O MÁS EDAD, POR SEXO, SEGÚN ÁREA Y DEPARTAMENTO, CENSOS 1992, 2001 Y 2012. Consultado el 10 de diciembre de 2018. <http://www.ine.gob.bo/index.php/educacion/educacion-3>

⁵ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Estadísticas Sociales – Educación Superior Universitaria. Consultado el 09 de diciembre de 2018. <https://www.ine.gob.bo/index.php/educacion/educacion-superior-universitaria>

tomado estos números como sintomáticos de una problemática que considera necesario afrontar.

El porcentaje de graduados universitarios en Bolivia, es mínimo, menor al 6% del total. Esto nos lleva a presumir que en ese porcentaje se asentaría buena parte del liderazgo ciudadano, político y privado de los siguientes años para el país.

Basados en esta presunción del impacto de los graduados en el liderazgo del país, es que se funda el primer centro El Alfarero, (Asociación Civil de base cristiana), en el año 2001 en la ciudad de Sucre, capital del departamento de Chuquisaca. El segundo se estableció en el año 2012 en Santa Cruz.

La visión fue desde el primer día y hasta ahora, la de establecer líderes de carácter para las sociedades que afecta, influyendo en la transformación de estudiantes universitarios y líderes, cuyas necesidades sean satisfechas integralmente mientras se convierten en los líderes que se envisions (Paráfrasis de la visión de los Centros Alfarero).

Para alcanzar este imaginario, la red de Alfareros se ha comprometido a acompañar a universitarios y líderes, trayéndoles luz y esperanza, satisfaciendo sus necesidades espirituales, emocionales, sociales y económicas. (Misión Centros Alfarero)

Al presente, se contabilizan ya 20 años de interacción con la población seleccionada. En ambos casos, la institucionalidad de los dos centros ha sido avalada por el gobierno nacional y departamental, habiendo aprobado Estatutos Orgánicos y Personerías Jurídicas que les permiten interactuar con la sociedad como actores sociales legalmente conformados. En este mismo aspecto, ambos centros cuentan con Asambleas y Juntas Directivas legalmente constituidas, que brindan dirección a las dos organizaciones y que trabajan consensuadamente, mientras mantienen particularidades necesarias por las diferencias de contextos en el que ambos centros se desarrollan.

Los centros se encuentran ubicados en ciudades con poblaciones universitarias importantes. La ciudad de Santa Cruz de la Sierra, (capital del departamento de Santa Cruz), es la segunda ciudad del país con mayor número de estudiantes universitarios, distribuidos en 17 universidades; una estatal, una semi-estatal y 15 privadas. Mientras tanto Sucre, (capital del departamento de Chuquisaca) alberga la proporción más alta

de matriculados, en relación a los jóvenes en edad universitaria, todos distribuidos en cuatro universidades, dos estatales y dos privadas.⁶

En ambas ciudades, los centros se encuentran ubicados estratégicamente en áreas con alta afluencia de estudiantes.

El Centro en Santa Cruz, está localizado en un área en el que confluencia el 85% del total de la población estudiantil de la ciudad, (que asciende a 135mil estudiantes aproximadamente, según el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia), esto debido a que la planificación de la ciudad incluyó un cordón social en donde 5 de las 9 universidades más grandes de la ciudad (incluyendo la pública con 80mil estudiantes) se encuentran reunidas en un radio no mayor a los 3 km., área en el que se encuentra el centro. El Alfarero en Santa Cruz recibe un promedio de 1500 estudiantes al mes en sus servicios de cafetería (98%), voluntariado (2%) consejería (2%) y biblioteca (10%).

Por su lado, el Centro en Sucre, recibe mensualmente un promedio de 835 estudiantes (la población universitaria de Sucre llega a los 50mil estudiantes, muy dispersa geográficamente), en sus servicios principales, café (98%), consejería (3%) y voluntariado (un poco menos del 1%).

Los estudiantes en ambos casos, provienen tanto de las casas superiores públicas, como privadas, mismas que han proliferado fuertemente en los últimos años.

Como fue mencionado anteriormente, la educación universitaria en Bolivia puede ser prácticamente gratuita, sin embargo, el acceso a las universidades públicas ha comenzado a cerrarse a partir de procesos cada vez más restrictivos en la admisión, mismos que han sido establecidos con el propósito de elevar los niveles de los profesionales, cerniendo a los mejores. Pero si en las ciudades capitales esto ha complicado los ingresos, debido al bajo nivel de los bachilleres que postulan, en las provincias estos se restringen aún más, debido a la brecha que las separa del nivel educativo de las capitales.

Las universidades privadas, por su parte, han posibilitado una ampliación del porcentaje de la población que accede a formación profesional a partir de estrategias que reúnen horarios accesibles a personas que trabajan, precios cómodos y modelos

⁶ INE. Instituto Nacional de Estadística. Consultado el 2 de mayo de 2018.

<http://www.ine.gob.bo/index.php/educacion/educacion-superior-universitaria>

modulares (valga la redundancia), que permiten a los estudiantes planear y controlar mejor su avance de materias, además de darles la oportunidad de combinarlos con trabajos de tiempo completo.

El origen de los estudiantes universitarios es diverso y no existen estudios concluyentes que permitan establecer con seriedad este. Sin embargo, se percibe en la ciudad de Santa Cruz, una fusión de jóvenes que llegan desde las provincias a trabajar y estudiar mezclándose con juventud “citadina” que pueden pertenecer a estratos económicos y sociales diversos.

En la ciudad de Sucre, la población es más homogénea, combinando a los estudiantes locales y de provincia, con aquellos que todavía viajan desde el interior del país a estudiar en una de las universidades estatales más respetadas del país. En Sucre existe una clara hegemonía de la universidad estatal sobre las privadas, en la prestación del servicio de educación, explicada tal vez porque la Pontificia Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fue la primera universidad del país, fundada en 1624, haciendo de Sucre (capital del departamento de Chuquisaca), una ciudad eminentemente estudiantil hasta hace algún tiempo.

La dinámica de los centros Alfarero se agrupa alrededor de una comunidad que convive en un espacio físico ambientado intencionalmente con mensajes positivos y de valores. En Santa Cruz, los estudiantes universitarios que llegan al Alfarero provienen principalmente de las dos universidades privadas cercanas y en menor proporción de la universidad pública, cuyo campus principal se encuentra a algunas cuadras del centro. En Sucre, la población universitaria proviene primordialmente de la universidad estatal, que ha mantenido una importante hegemonía desde siempre, tal como habíamos mencionado.

2.1.2 Descripción del programa materia de investigación

El servicio que prestan los centros está organizado en cuatro unidades de servicio básicas en cada Centro Alfarero. Estas unidades toman características distintas, dependiendo del contexto al que están respondiendo (Sucre o Santa Cruz), se especializan en áreas específicas y son; Cafetería Alfarero, Unidad de Consejería y Biblioteca, Programa de Acompañamiento para señoritas que viven violencia y la unidad de Eventos.

Cada una de las cuatro unidades es atendida por un pequeño equipo contratado y lideradas por un coordinador de unidad. Los coordinadores de las áreas, junto a la dirección de los centros se constituyen en el equipo de liderazgo de cada centro, que es el grupo que toma las decisiones ejecutivas importantes. En cada unidad, junto a los miembros del equipo, sirven también voluntarios adheridos por el ambiente, los valores o las relaciones que se construyen en cada centro.

- a) Cafetería Alfarero: en el café, el voluntariado está constituido fundamentalmente por los estudiantes universitarios que se acercan primero como clientes atraídos por el 25% de descuento permanente para ellos o que son usuarios de alguno de los otros servicios y habiéndose identificado con las prioridades del centro, comprometen horas a servir en la cafetería. Reciben una inducción estandarizada y pueden donar tiempo de servicio, mientras disfrutan de la camaradería que se establece entre el staff y el resto de los voluntarios, además, los bouchers de consumo son un buen aliciente. El valor de servicio y de empatía, es muy fácil de promover en este ambiente. Cada semestre, entre 25 y 40 estudiantes se anotan para ser parte de este equipo, en ambos centros y encontramos que la distribución de género entre los estudiantes que llegan, es uniforme entre hombres y mujeres. El equipo a cargo del manejo del café son personas entrenadas en acompañamiento y consejería, que buscan abrir la posibilidad a conversaciones profundas con los estudiantes, brindándoles la oportunidad de que este tercer espacio pueda convertirse en lugar seguro para ellos y dar lugar a la formación de una comunidad.
- b) Consejería y Biblioteca: El servicio de consejería y biblioteca está disponible de manera gratuita en ambos centros, cuando quien solicita el mismo es un estudiante universitario. Los solicitantes del servicio de consejería llegan desde diferentes espacios, al igual que en el café; las universidades con quienes se tiene convenio envían algunos de sus casos a ser tratados en los centros, pero también solicitan cita estudiantes contactados en las muestras realizadas en los campus y algunos más llegan derivados desde las otras unidades. La biblioteca por su parte, es un servicio abierto que es aprovechado por la misma clientela. En esta unidad, los voluntarios que se postulan deben atravesar un proceso de entrenamiento de un año, como mínimo, además de someterse a una inducción supervisada adicional de 4 semanas. Normalmente son adultos que pertenecen

a comunidades de fe cristiana, principalmente, que han atravesado ellos mismos periodos de oscuridad en donde fueron ayudados y esperan brindar lo mismo a los jóvenes de la ciudad. El entrenamiento consta de un curso troncal de Consejería, acompañado de talleres en temas específicos tales como Ética de Consejería y Abuso Sexual, entre algunos otros que se facilitan en base a las prioridades identificadas en la práctica de los centros. Los cursos están respaldados por la Global University for Lifelong Learning (GULL⁷) El voluntariado en esta área consiste en atender las citas de consejería que se establecen desde las universidades con quienes se tiene convenio, con los estudiantes que llegan por los grupos de contacto que se realizan en los campus cercanos o con derivaciones desde el café o cualquiera de los otros servicios, en donde el staff haya detectado una necesidad. El staff, de esta unidad está constituido por consejeros entrenados y con experiencia, que coordinan las acciones de los consejeros y aseguran entrenamiento constante en esta área para el Centro Alfarero, como también, para la comunidad en general.

Cabe señalar que el concepto de consejería encierra un acompañamiento intencional y formal, a personas que atraviesan crisis o bajones en su vida emocional y personal. Este acompañamiento está dirigido al soporte en la toma de decisiones de quienes piden ayuda, a través de ejercicios de introspección y autoconocimiento. Se diferencia de la terapia profesional en que atiende los aspectos emocionales de las crisis, mientras que los aspectos conductuales que requieren terapia (psicopatologías), son derivadas a profesionales en esas áreas.

- c) Programa de Acompañamiento a señoritas en riesgo por violencia de todo tipo: esta tercera área es la que más especificidad alcanza en cada centro, en base a su contexto. Se trata del programa En la ciudad de Sucre, el servicio principal es una casa de transición que habilita un espacio seguro en una temporada de crisis profunda. La casa provee además soporte emocional con la consejería, soporte social con el café y el resto de la comunidad. En el Centro Alfarero en Santa Cruz se ha desarrollado, en cambio, un programa de acompañamiento grupal que a través de 10 sesiones acompaña a las mujeres en un proceso de desnaturalización de la violencia en sus vidas, además de construir comunidad

⁷ Global University for Lifelong Learning. www.gullonline.org

alrededor de ellas, que pueda ser permanente y que sea de apoyo en procesos individuales de más largo plazo. Junto a todo esto se ofrece un programa de mentoreo para mujeres en recuperación o desnaturalizando violencia, basado en el aprendizaje de bijouteria como herramienta terapéutica y de sobrevivencia. El trabajo de las involucradas es expuesto como una marca de venta abierta llamada "Chance by El Alfarero", generando algunos ingresos que pueden ayudarlas en momentos difíciles, de ser necesario. Las voluntarias en esta unidad son mujeres que en su mayoría tienen experiencia enfrentando violencia en sus propias vidas y son entrenadas en la facilitación de sesiones de los grupos de apoyo y en el mentoreo de mujeres que han vivido violencia. Las usuarias de esta área llegan en algunos casos de las presentaciones que hacemos en algunos campus, pero vienen primordialmente por derivación de otras usuarias, que han aprovechado el mismo antes. Existe actualmente una campaña intencional por asegurar que el alcance de esta unidad es primordialmente de universitarias, esto debido a que, por la derivación, la población atendida ha sido bastante más heterogénea que en el resto de los servicios.

- d) Eventos: esta área se yergue como el área de negocios en ambos centros y presta servicios de alquiler de salones y catering para eventos a la comunidad en general. El fin de la recaudación de la unidad es el sostenimiento de los Centros. En los últimos dos años las unidades de Eventos de ambos centros, han aportado aproximadamente el 45% del ingreso de cada uno de ellos. Esta es la única unidad que funciona fundamentalmente con staff pagado, ya que el voluntariado no aporta la calidad y estabilidad que la atención a los clientes requiere, todo el tiempo. Con todo, en más de una ocasión, estudiantes universitarios han pedido apoyar la prestación de un servicio grande, por el sencillo hecho de estar con los demás en comunidad o por ayudar al Alfarero.

Ocasionalmente, en ambos Centros Alfarero, surgen voluntarios periódicos que llevan adelante espacios de conversación para temas específicos; "El rol de la mujer en el mundo hoy", "Aprendiendo inglés conversacional para Universitarios", "Comprendiendo lo que dice la Biblia sobre las relaciones", etc., todos con el fin de abrir espacios que construyan una comunidad relacional, auténtica. En este espacio, es donde se pretende brindar a los estudiantes una perspectiva nueva de relacionamiento, trabajo en equipo y resolución de problemas, que les permita

establecer una identidad más socialmente responsable y empática. Los grupos suelen abrirse por semanas, en ambos semestres del año y los temas varían en base a las prioridades de los estudiantes que se reúnen.

Ninguno de los centros ha llevado a cabo estudios de impacto de sus acciones sobre la población que pretenden alcanzar. Esto se ha dado de esta manera, esencialmente por asuntos presupuestarios, por lo que el presente estudio se constituye en un primer acercamiento a los resultados de su labor. Se evidencia igualmente una fuerte debilidad en el recojo de información por parte de los centros, que ayude a caracterizar más específicamente la población atendida. Finalmente, creemos que vale la pena recalcar que, debido al objetivo principal de la asociación, dirigido a la transformación de sistemas de valores y carácter, es de esperar que el espectro de estudiantes influenciados por los servicios individuales, sea bajo en comparación con la población total.

2.1.2.1 Marco Normativo

El marco normativo que afecta la intervención del actor en estudio involucra varios niveles:

2.1.2.1.1 Legalidad del actor en estudio

La red de Centros El Alfarero, cuenta con la base de dos centros independientes, ubicados en dos ciudades capitales del Bolivia.

Cada centro cuenta con una personería jurídica, otorgada por los gobiernos locales y aprobada en base a Estatutos Orgánicos y Reglamentos Internos que han atravesado todos los niveles de revisión de las gobernaciones de Chuquisaca y Santa Cruz.

En la ciudad de Sucre el Centro recibe la denominación de “El Alfarero, centro universitario de consejería”, mientras que en Santa Cruz la denominación asignada por el gobierno local fue de “Asociación Civil El Alfarero”

Ambos estatutos orgánicos manifiestan como objetivo principal de cada centro “la atención integral a jóvenes en edad universitaria” Así lo enuncian los artículos 5 y 6 de sus Estatutos Orgánicos⁸

⁸ “EL ALFARERO, CENTRO UNIVERSITARIO DE CONSEJERÍA”. Estatutos Orgánicos y Reglamentos Internos. 2000

ASOCIACION CIVIL “EL ALFARERO”. Estatutos Orgánicos y Reglamentos Internos. 2011

“Artículo 5.- (Misión).

El Alfarero responde al llamado supremo de Dios, acompañando a universitarios y líderes trayéndoles luz y esperanza, satisfaciendo sus necesidades espirituales, emocionales, sociales y económicas.

Artículo 6.- (Visión).

El Alfarero es una organización que sueña con universitarios y líderes transformados por la obra de Dios cuyas necesidades sean satisfechas integralmente, mientras se convierten en líderes de carácter”

En ambos casos, la Reglamentación Interna de cada centro, otorga la libertad de establecer alianzas con organizaciones, agrupaciones u otro tipo de entes, cuyos objetivos se muestren afines a los de los Centros de la Red.

En ese sentido es que al momento se han establecido alianzas estratégicas con:

- Oficina de la Fiscalía Nacional en Sucre, con su oficina especializada en tratar los casos de violencia intrafamiliar.
- Fuerza Especial de Lucha contra la Violencia. Dirección de la Policía Nacional, enfocada en atender los casos de violencia en la familia.
- El Centro de Vida, organización cuya misión es proteger la vida desde la concepción hasta la muerte natural a través de consejería, grupos de ayuda y capacitación.
- MOVIDA: Organización Cristiana que organiza voluntariado y misiones juveniles en diferentes partes del mundo. Además, capacita y establece redes entre individuos y organizaciones involucradas en estos temas.
- Mujeres en Victoria: Asociación Civil conformada por abogadas enfocadas en defender mujeres que viven violencia al interior de su familia.

2.1.2.1.2 Ámbito Nacional y Local

En el ámbito nacional el Ministerio de Educación del Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con un Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional. Dependiente de este viceministerio se encuentra la Dirección General de Educación Superior Universitaria cuyo objetivo es:

“Establecer las políticas, estrategias, procesos y acciones, que fomenten y regulen la formación de profesionales y el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en las universidades privadas, indígenas, y de régimen especial, a fin de articularlas al proceso de transformación social productivo y cultural del país”⁹

El énfasis de las intervenciones de esta oficina es el sistema formativo superior en sí. No tiene objetivos dirigidos hacia los universitarios.

Sin embargo, el gobierno nacional ha aprobado la ley 342 de la Juventud, en febrero del 2013, con el objetivo de “garantizar a las jóvenes y a los jóvenes el ejercicio pleno de sus derechos y deberes, el diseño del marco institucional, las instancias de representación y deliberación de la juventud, y el establecimiento de políticas públicas¹⁰” Este marco normativo, cuenta con reglamentación dirigida a la mejora de calidad de vida del joven, como individuo, promoviendo además su asociación con el propósito de empoderar al colectivo en la toma de decisiones que les atañen.

Como resultado de estas leyes, los gobiernos locales (Gobernaciones) procedieron a la aprobación de sus propias normativas, ajustando la nacional a los contextos que cada departamento enfrenta. Es así como surgieron las Leyes Departamentales de la Juventud, cuyos objetivos emulan la ley nacional.

2.1.2.1.3 Ámbito Multinacional

“La UNESCO, en su condición de única organización de las Naciones Unidas que dispone de un mandato en educación superior, facilita la elaboración de políticas de base empírica en respuesta a las tendencias y los cambios que surgen en este ámbito y hace hincapié en su función de contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en particular la erradicación de la pobreza extrema” así reza el portal de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

⁹ Ministerio de Educación del Estado Plurinacional de Bolivia. Portal. Consultado en agosto del 2017 <http://www.minedu.gob.bo/index.php/dir-gral-de-educacion-superior-universitaria>

¹⁰ Ministerio de Comunicación del Estado Plurinacional de Bolivia. Ley de la Juventud N° 342 – D.C. 2114 del 5 de febrero de 2013. Consultado en agosto 2017. http://www.comunicacion.gob.bo/sites/default/files/dale_vida_a_tus_derechos/archivos/Ley%20342%20De%20la%20Juventud.pdf

En Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (París, 1998), realizada en la sede de la UNESCO, se comprometieron a proteger la misión de educar, a asegurarse de que la educación superior sería cada vez más inclusiva, pertinente y de alta calidad, entre otros varios compromisos que reconocían el importante cambio en el posicionamiento de este nivel de educación, en la sociedad en general y los desafíos que esta traía para el siglo XXI.

Por otro lado, las Naciones Unidas en su declaración de Objetivos de Desarrollo para el milenio, establece prioridades directamente relacionadas con los propósitos perseguidos por el actor que se analiza en la presente investigación. Nos referimos al Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos¹¹ y además, al Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

2.1.3 Revisión de Investigaciones Afines

Hemos revisado algunos trabajos de investigación afines al nuestro, encontrando algunos que nos han aportado perspectivas interesantes para considerar:

- a. *Berta Artigas Lelong. La contribución de la universidad al desarrollo humano, bienestar y ciudadanía global: una mirada cualitativa. Tesis Doctora. Programa de Ciencias Sociobiosanitarias. Universitat de les Illes Balears. 2014*

El estudio pretende evaluar el impacto que tienen los programas de investigación de la universidad, en el ámbito del desarrollo humano y la educación. El estudio comprobó que el programa investigado, aportaba la posibilidad de que los estudiantes desarrollen, simultáneamente competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales de beneficio tanto para su desarrollo personal, como para el profesional.

- b. *Estefanía Lay. Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. 2008-2012. Tesis de Grado para Gestión Social. PUCP. 2012.*

¹¹ ONU. Naciones Unidas. Consultada en mayo 2017.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

El objetivo del estudio estaba direccionado a exponer de qué manera la cultura de una organización de la sociedad civil puede influir en su sostenibilidad. La autora realizó un análisis exhaustivo de los componentes de la cultura organizacional de un actor, para a partir de ahí definir aquellos que fueron fundamentales en su éxito.

El tema se encuentra directamente vinculado a nuestra investigación, puesto que ambos actores utilizan la Cultura Organizacional como estrategia, con fines diferentes, pero como medios similares.

c. *Elizabeth Córdoba. Soporte social y sentido de coherencia en estudiantes universitarios. Tesis de Grado para Psicología. PUCP. 2015*

El objetivo del estudio, en cuanto a conocer la relación entre el soporte social y el sentido de coherencia en un grupo de estudiantes universitarios, nos llamó fuertemente la atención. Plantea que los niveles de estrés entre los estudiantes universitarios están vinculados a más aspectos que el meramente académico (aunque este sea siempre el principal) y se acerca a las implicaciones que tiene la formación universitaria, en la construcción del adulto que vendrá y de su estilo de relacionamiento con pares y autoridades.

2.2. Marco Teórico Conceptual

En el marco del interés por sistematizar y respaldar teóricamente una intervención compleja como lo es la de los Centros Alfarero, ha sido complejo seleccionar temas y elaborar una lista corta de los mismos.

En ese sentido, es que se propuso revisar la estrategia de los centros con el lente que proporcionaron los siguientes temas: El Enfoque de Capacidades vinculado al Desarrollo Humano de Martha Nussbaum. Una revisión de conceptos de Gestión, Cultura Organizacional y sus componentes y finalmente una revisión al tema de Educación Superior, generaciones y Mentoreo (Mentoring).

2.2.1 Enfoque de Capacidades y Desarrollo Humano

Corría el año 1998 y Amartya Sen, filósofo y economista de origen indio, recibía el premio Nobel de Economía por sus contribuciones a través de su "Investigación sobre problemas fundamentales en economía del bienestar. Estudios de elección social,

medición del bienestar y pobreza¹² Los estudios de Sen fueron fundamentales para un profundo cambio de paradigma de desarrollo en el mundo. Hasta 1990, la perspectiva utilitarista en donde el bien de la mayoría era el bien mayor, consideraba únicamente el crecimiento económico de un país como medida de desarrollo, por lo que el Producto Interno Bruto se erigía como indicador líder de los análisis y la elaboración de políticas. Sin embargo, desde 1990, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) introduce el paradigma del Desarrollo Humano en su análisis, en donde el desarrollo incluye además del crecimiento económico, la seguridad de que existen la libertad en todos y cada uno de los individuos que componen el grupo social, para tomar su porción y construir la vida que mejor le parezca (PNUD, 1990). Los aportes de Sen, en relación a la libertad y la justicia, fueron fundamentales para esta construcción teórica, que hasta el momento dirige los análisis multinacionales.

En conjunto con Amartya Sen, la filósofa norteamericana Martha Nussbaum aporta a la perspectiva, con su reflexión e involucra una intensión más práctica que la teoría de Sen¹³. Su reflexión y definición concreta de capacidades lleva el plano teórico del Desarrollo Humano, a una propuesta política que bien podría dirigir las prioridades de los gobiernos de países comprometidos con el bien estar pleno e individual de cada uno de sus pobladores. Martha Nussbaum nos plantea el desarrollo pleno del Enfoque de Capacidades que incluye el análisis práctico de la implementación de las libertades que Sen proclamaba y cuyas investigaciones son fundamentales para la medición y comparación de los avances en este sentido.

Nussbaum se preocupa por el cómo estas libertades pasarán de un enfoque comparativo y de meditación a acciones implementadas¹⁴ Nussbaum subraya la necesidad de diferenciar dos tipos de capacidades fundamentales; las capacidades combinadas de las capacidades internas.

¹² NOBEL PRIZE. Consulta: 20 diciembre 2019. www.nobelprize.org
<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1998/sen/facts/>

¹³ COLMENAREJO, Rosa. 2016 Enfoque de capacidades y Sostenibilidad. Revista Ideas y Valores – Universidad Nacional de Colombia. VOL 65 N° 160. Consulta 10 diciembre 2019.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/view/43084>

¹⁴ NUSSBAUM, Marta. 2012 Crear Capacidades, propuesta para el desarrollo humano. Editorial Paidós. Madrid - España

En palabras de Nussbaum, las Capacidades Combinadas no son más que las "libertades sustanciales" que Sen describe como las "*libertades o las oportunidades creadas por la combinación de facultades personales del individuo y el entorno político, social y económico*". Es decir, son la totalidad de las oportunidades y la plenitud que un individuo dispone para elegir y actuar en su situación política, social y económica concreta (capacidades internas junto a las condiciones externas combinadas). Por otro lado, las Capacidades Internas para Nussbaum tienen que ver con una libertad personal e individual de tomar oportunidades y elegir usarlas. Estos estados personales, para la autora, son dinámicos y no tienen que ver con equipamiento innato de las personas, sino más bien con "rasgos y aptitudes entrenadas y desarrolladas, en muchos casos, en interacción con el entorno social, económico, familiar y político" Es decir, se forman con educación integral y en comunidad.

Nussbaum remarca que es importante la diferenciación de los tipos de capacidades, debido a que corresponden a labores diferentes de la sociedad y que la realidad refleja muchas veces que grupos sociales pueden estar trabajando muy arduamente en el ejercicio de libertades personales, mientras que por otro lado el entorno político ejerce coerción y aplasta el ejercicio de estas. Menciona la importancia de garantizar el desarrollo de ambas capacidades, como propuesta de desarrollo verdaderamente humano¹⁵

El ideal final, tiene que ver con proveer de capacidades a todos los miembros de la sociedad, garantizando que las capacidades que tienen puedan entrar en funcionamiento. Es decir, pueden ser ejercidas.

Esta provisión, la autora remarca que es imposible sin educación y Señala 10 capacidades básicas, que deberían priorizarse en cualquier sociedad del mundo¹⁶

1. Vida. Vivir una vida de duración "normal". No morir de forma prematura o antes de que la vida se vea tan consumida que no valga la pena vivirla.
2. Salud física. Mantener una buena salud, incluyendo la reproductiva. Recibir alimentación adecuada y disponer de un lugar adecuado para vivir.

¹⁵ NUSSBAUM, Marta. 2012. Crear Capacidades, propuesta para el desarrollo humano. Editorial Paidós. Madrid – España. Págs. 41-44

¹⁶ IDEM 12

3. Integridad Física. Estar protegido de cualquier ataque, poder vivir sin peligro. Poder desplazarse de un lugar a otro sin preocupación, estar protegidos de las agresiones sexuales o violencia doméstica. Tener oportunidades de satisfacción sexual y elección en cuestiones reproductivas.
4. Sentidos, imaginación y pensamiento. Poder utilizarlos de modo “verdaderamente humano”. Alfabetización y formación matemática y científica básica. Ser capaz de usar la imaginación y el pensamiento para experimentar y producir obras o actos religiosos, musicales o parecidos, según se desee. Usar la mente en condiciones protegidas por las garantías de libertad de expresión política y artística, y por la libertad de práctica religiosa. Disfrutar de experiencias placenteras y evitar el dolor no beneficioso.
5. Emociones. Sentir emociones por cosas o personas externas a nosotros o por nosotros mismos. Amar a quienes nos aman, sentir duelo por su ausencia. Poder amar, apenarse, sentir añoranza, gratitud e indignación justificada. Que no se malogre nuestro desarrollo emocional por culpa del miedo y la ansiedad.
6. Razón Práctica. Reflexionar acerca de la planificación de la propia vida. Poder formarse una concepción del bien.
7. Afiliación. Poder vivir por y para los demás, disponer de las bases para no sentir humillación y si respeto por nosotros mismos. Ser capaces de imaginar la situación de otro u otra. Disponer de las bases sociales necesarias para no sentirnos humillados y que sintamos respeto por nosotros mismos, que se nos trate con dignidad. Introducir disposiciones que combatan la discriminación por razón de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión u origen nacional.
8. Otras especies. Vivir con los animales, plantas y el entorno natural de una manera próxima y respetuosa
9. Juego. Disfrutar de actividades recreativas.
10. Control sobre el propio entorno político y material. Participar de forma efectiva en las decisiones políticas que gobiernan nuestra vida, tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y asociación. Poder poseer propiedades y derechos de propiedad en igualdad de condiciones con las demás personas, tener derecho a buscar trabajo en un plano de igualdad con los demás; estar protegidos legalmente frente a

registros y detenciones que no cuenten con la debida autorización judicial. En el entorno laboral, ser capaces de trabajar como seres humanos, ejerciendo la razón práctica y manteniendo relaciones valiosas y positivas de reconocimiento mutuo con otros trabajadores y trabajadoras.

Es en base a estas capacidades definidas por Nussbaum, que desarrollaremos el marco investigativo del presente trabajo.

2.2.2 Conceptos Fundamentales

2.2.2.1 Gestión

Definido por John Ivancevich¹⁷, junto a otros autores como “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”

Basados en este concepto se ha considerado a la Cultura Organizacional y las herramientas de Monitoreo, como herramientas de gestión fundamentales para el análisis del actor en estudio.

2.2.2.2 Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional, como herramienta de gestión, no es nuevo. La dinámica de grupos y la influencia de estos en los resultados alcanzados por las empresas ya comenzaban a llamar la atención desde finales de los años 30. Sin embargo, el término comienza a ser usado por Tom Peters y Robert Waterman a comienzos de los 80, cuando presentan el libro “En Busca de la Excelencia”, con el que planteaban los resultados de un proyecto de investigación que habían llevado a cabo en cerca de 43 empresas y definían cuáles eran los hábitos que estas empresas desarrollaban para alcanzar el éxito.

A partir de entonces, la teoría del management impulsa fuertemente la reflexión acerca de las estrategias de liderazgo que los gerentes exitosos aplican para alcanzar los resultados que todos están buscando.

¹⁷ Ivancevich John M., Lorenzi Peter, Skinner Steven J., Crosby Philip. (1996) Gestión Calidad y Competitividad. Primera Edición

Estefanía Lay¹⁸, en su tesis para el grado de gestión social, elabora un cuadro sumamente interesante, que resume, a nuestro parecer, muy adecuadamente las definiciones de los principales teóricos en este tema.

Cuadro 2.1

Resumen de Definiciones Conceptuales de Cultura Organizacional

Autor	Definición Conceptual
Trompenaars (1994)	Forma en que las conductas son expresadas dentro de una organización.
Hofstede (1999)	Programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra.
Schein (2004)	Supuestos compartidos que ha desarrollado o aprendido un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna. Así, habiendo funcionado lo suficientemente bien, dichos supuestos pueden ser considerados como válidos y, por lo tanto, necesarios de ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas descritos.
Robbins (2009)	Sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue una organización de otra
Hodge (2003)	Modelo o configuración de dos niveles de características (observables e inobservables) que orienta o dirige a los miembros de la organización a tratar con sus problemas y sus entornos.
Cameron y Quinn (2006)	Abarca los valores tomados por sentido, las expectativas y las memorias colectivas presentes en una organización. Representa “cómo son las cosas por acá”.

¹⁸ Lay Estefanía. Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la asociación cultural arena y esteras. 2008-2012. N de grado. PUCP. 2012.

SEKN (2006)	Patrones de conducta y desempeño que se manifiestan en diferentes dimensiones de las organizaciones
Jones (2008)	Conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma.

Estefanía Lay Guerra. 2012

Para los fines que nos ocupan en el presente trabajo de investigación, consideraremos la conceptualización de Edgar Schein, debido a la precisión con que describe la intención con que la estrategia integral de gestión elegida por los centros fue aplicada para la consecución de sus objetivos.

Schein define la Cultura Organizacional como *“un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa o integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, enseñado a los miembros nuevos cómo es la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas”*. (Schein 2004:17).

Schein también sostiene que la relación de la Cultura Organizacional, con el liderazgo es indivisible. Afirma que la cultura es un fenómeno dinámico que constantemente se crea y reproduce en la medida en que las interacciones de unos con otros se dan. Pero al mismo tiempo es un *set de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y constriñen el comportamiento organizacional*.

“Cuando la cultura es llevada al nivel de la organización y también a los grupos al interior de la misma, se puede ver claramente como la cultura es creada, integrada, desarrollada y hasta manipulada y al mismo tiempo como esta constriñe, estabiliza y provee estructura y significado a los miembros. Este proceso dinámico de creación de cultura y gerencia son la esencia del liderazgo y manifiestan que el liderazgo y la cultura, son dos lados de una misma moneda¹⁹”.

Schein identifica tres niveles de cultura organizacional, que son necesarios reconocer al momento de evaluar este aspecto en una organización. Estos niveles son:

¹⁹ SCHEIN Edgar. 2004 Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. 4TH Edition. Massachusetts - USA

- a. Artefactos: Referidos a aspectos de la cultura difíciles de descifrar, fáciles de ver. Un ejemplo muy claro podrían ser las Pirámides de Egipto. Podemos verlas, pero es muy difícil descifrar lo que significaron para ese grupo. Es peligroso tratar de inferir el último nivel de la cultura a partir de este, ya que la interpretación que se haga puede estar contaminada por emociones y reacciones, corriendo el riesgo de ser subjetiva. Cabe señalar que cada faceta de la vida del grupo produce artefactos.

En una cultura organizacional, este nivel visible es lo que es aceptable para todos decir y hacer, lo que la gente siente. Las formas en que se resuelven problemas o cómo se recibe a los nuevos son manifestaciones de los artefactos de la cultura de una organización.

- b. Creencias Adoptadas: Referidas a aquellas justificaciones adoptadas o presunciones propuestas por los líderes de hecho, que afectan la conformación del grupo. Son las respuestas que han dado a conflictos y que después de haber sido testeadas y ver que funcionan, se convierten en valores y creencias o presunciones dadas por hecho. No es posible testarlas, (son reglas morales o estéticas, muchas veces máximas repetidas). Es la validación social la que las conforma (entre los miembros del grupo las refuerzan) y la manera en que se evalúan tiene que ver con los niveles de ansiedad o serenidad que se vincula a estos valores. Por su naturaleza estos aspectos predecirán mucho del comportamiento que se pueda observar en el nivel de artefactos. Este nivel muchas veces nos dejará vacíos y áreas importantes de comportamiento sin explicación. Para llenar ese espacio es necesario entender lo más profundo.
- c. Presunciones subyacentes Referidas a aquellas verdades, que regulan y dirigen los comportamientos de los miembros del grupo y les dicen cómo percibir, pensar y hasta sentir sobre ciertos aspectos. Están tan dadas por sentado que son prácticamente uniformes en toda la entidad y al condicionarlo todo, establecen un “mapa mental” en donde los individuos que conforman el grupo se encontrarán sumamente comfortable. Este grado de consenso resulta del éxito repetido en la implementación de ciertas creencias u valores, como los recientemente descritos. De hecho, si una presunción básica viene a ser fuertemente sostenida por el grupo, los miembros encontrarán inconcebible un comportamiento basado en otra premisa.

No son conceptos confrontables o debatibles. Replantearlos podría implicar poner en entredicho aspectos que traerían muchísima ansiedad al grupo, debido a que se toca la estabilidad de la cultura. Los grupos reaccionarán defensivamente ante cualquier amenaza a este nivel de su cultura, esto resultará de la necesidad del mismo de continuar funcionando.

Estos tres niveles, describen los componentes de la cultura, desde aquellos más visibles pero difíciles de descifrar (los artefactos), hasta aquellos hábitos organizacionales tan profundamente internalizados, debido a la repetición y afirmación de resultado exitoso, que son imposibles de rebatir o confrontar entre los miembros de la cultura, como son las presunciones subyacentes.

Schein plantea claramente, que el liderazgo implica la temeraria capacidad de observar la propia cultura, con ojos críticos y ser capaz de identificar los aspectos que necesitan replantearse, aun cuando se trata de presunciones profundamente arraigadas en la cultura. Un líder debe ser capaz de buscar mirar su entorno con ojos críticos y estar flexible al cambio y la adaptación, si quiere alcanzar el éxito en su gestión.

Este planteamiento de lo que es la Cultura Organizacional y su estrecho vínculo con el liderazgo, es la razón por la que la Red de Centros El Alfarero, ha tomado esta estrategia como fundamental para sus intervenciones. A través de la investigación, trataremos de identificar elementos que nos señalen cada uno de estos niveles, aunque debemos aceptar que, para un estudio profundo de la cultura de los centros, hará falta una investigación independiente, enfocada solamente en este aspecto.

2.2.2.3 Generaciones Emergentes y Educación Superior

En su artículo sobre el método de las generaciones, Enrique Krauze citaba a Octavio Paz en una frase que, aunque esté referida solo a la literatura, para él definía de la mejor manera un concepto crítico para nuestra investigación; las generaciones;

“La generación es un grupo de muchachos de la misma edad, nacidos en la misma clase y el mismo país, lectores de los mismos libros y poseídos por las mismas pasiones e intereses estéticos y morales. Con frecuencia dividida en grupos y facciones que profesan opiniones antagónicas, cada generación combina la guerra exterior con la intestina. Sin embargo, los temas vitales de sus miembros son semejantes; lo que distingue a una generación de otra no

son tanto las ideas como la sensibilidad, las actitudes, los gustos y las antipatías, en una palabra: el temple²⁰ Krauze citando a Octavio Paz (2016) Es recién desde principios del siglo XX que la sociología comienza a caracterizar los grupos etarios, culturalmente hablando. El filósofo español José Ortega y Gasset introdujo esta perspectiva de pensamiento cuando vinculaba la filosofía con la ciencia histórica²¹. Sin embargo, es Mannheim, considerado el padre de la teoría moderna de generaciones, quien desarrolla más ampliamente la teoría a la que nos referimos. Citamos en este sentido a Leccardi y Feixa²² cuando dicen:

“Mannheim consideraba las generaciones como dimensiones analíticas útiles para el estudio, tanto de las dinámicas del cambio social (sin recurrir al concepto de clase y el concepto marxista de interés económico), como para los ‘estilos de pensamiento’ y la actitud de la época. Según Mannheim, esos eran los productos específicos —capaces de producir cambio social. Al mismo tiempo, las generaciones podían considerarse el resultado de las discontinuidades históricas, y, por tanto, del cambio. En otras palabras, lo que configura una generación no es compartir la fecha de nacimiento —la situación de la generación, que es algo «solamente potencial», sino esa parte del proceso histórico que los jóvenes de igual edad-clase comparten (la generación en sí)”

Es evidente que, desde el punto de vista sociológico y filosófico, la atención a la manera en que las generaciones construyen su cosmovisión y a partir de ella, moldean su entorno, es fundamental.

Es, por lo tanto, vital para los fines que persigue el presente estudio, la revisión de las características generacionales de los estudiantes universitarios de hoy.

La división sociológica de las generaciones apunta a que actualmente coexisten dos generaciones habitando las aulas universitarias, una en etapa de cierre y la otra comenzando a manifestarse en la sociedad. Nos referimos a la Generación Y o Millennial (nacidos entre los años 80 y el 2000) y a la generación Z, o Centennial

²⁰ Krauze Enrique. El método de las Generaciones. Revista Letras Libres. México, 11 de abril de 2016.

²¹ Moreno Pestaña Jose Luis. Los usos del concepto de generación en la filosofía española de los años 1949: racionalizaciones biográficas, trayectorias académicas y tradiciones teóricas. Revista Internacional de Filosofía No 53. 2011

²² Leccardi Carmen y Feixa Carles. El Concepto de Generación en las teorías sobre la juventud. Última Década No 34. CIDPA. Valparaíso, junio 2011

(Nacidos desde el año 2000). Los primeros se caracterizan por haber transitado desde una primera infancia libre de dispositivos electrónicos e internet, mientras que los segundos son conocidos como “nativos digitales”, es decir, nunca han visto un mundo sin dispositivos o internet²³.

La BBVA²⁴, hace una caracterización interesante de los millenials específicamente, que tomaremos como indicador de la tendencia de los jóvenes que enfrentamos en las aulas universitarias y en el ejercicio de su ciudadanía ahora. Ellos señalan que los millenials se caracterizan principalmente por ser una generación digital multipantalla e hiperconectados. Además de haber alcanzado mayores niveles de educación a generaciones anteriores, suman el tremendo instinto emprendedor que los caracteriza. También son una generación que se caracteriza por una profunda valoración de la tolerancia y tienen altas expectativas del funcionamiento ético de sus entornos sociales. Finalmente, los millenials son individuos antes que gente, quieren marcar su individualidad, diferenciarse del resto.

Ambos grupos (millenials y centenials) comparten algunas características, con acentuaciones diferentes. En ese sentido, consideramos crucial comprender que la forma en que se ha educado a los jóvenes, necesita ser ajustada a las necesidades y particularidades de cada generación, si es que ser pertinentes es una prioridad para quienes buscan prestar el servicio en educación superior.

Para los fines que busca la presente investigación, nos pondremos de acuerdo en utilizar el término *Educación Superior*, como toda aquella formación profesional que una persona está adquiriendo, con la meta de ejercer el oficio de manera permanente. Contempla la fase final del proceso de formación académica, después de finalizar la formación secundaria. Es impartida en las universidades, institutos superiores o academias de formación técnica²⁵.

²³ Portal digital de la Universidad Externado de Colombia. Las nuevas generaciones se toman el mundo: análisis del perfil de millenials y centennials. Consultado en diciembre de 2018. <https://www.uexternado.edu.co/derecho/las-nuevas-generaciones-se-toman-el-mundo-analisis-del-perfil-de-millennials-y-centennials/>

²⁴ BBVA. ¿Quiénes son los Millenials y por qué son una generación única? Consultada el 26 marzo 2018. <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

²⁵ Portal Web Concepto – Definición. Consultado el 17 de diciembre de 2018. <https://conceptodefinicion.de/educacion-superior/>

En una entrevista reciente realizada por la BBC²⁶ a la Dra. Cathy N. Davidson, docente universitaria, autora de libros como "La nueva educación: cómo revolucionar la universidad para preparar a los estudiantes para un mundo fluctuante", mencionado en el artículo, se plantea la disonancia encontrada por la Corporación Google, como líder en reclutamiento y retención de talentos a nivel mundial. Esta disonancia consiste sencillamente en descubrir que el liderazgo de su empresa, según sus datos históricos no había estado marcado por el dominio de la ciencias y tecnología (que aparecía recién en octavo lugar), sino más bien por las "habilidades blandas", referidas por ejemplo a como ser un buen guía, preocuparse por el éxito y bienestar de los empleados, y comunicarse bien.

En base a descubrimientos como este, la docente establece claramente que el sistema educativo actual, está formando empleados para la revolución industrial, dejándolos completamente desfasados a la realidad actual, en donde los problemas a resolver son completamente diferentes, en base al contexto que la tecnología ha marcado en la sociedad moderna.

Podemos atrevernos a concluir que las universidades hoy por hoy, están formando técnicos, en los mejores casos, a la vanguardia del avance tecnológico, mientras al mismo tiempo ignoran los elementos fundamentales que brindarán a esos individuos las herramientas para enfrentar su entorno social.

En este sentido tomamos lo que el docente e investigador universitario y autoridad de diferentes organizaciones académicas en Latinoamérica, Andrés Núñez,²⁷ lista como resultado de su experiencia e investigación en educación como características necesarias para que el aprendizaje de estas generaciones, sea realmente pertinente para ellos. Resumimos los puntos que plantea en este sentido:

- **Flexibilidad:** Las nuevas generaciones han cambiado la manera en que aprenden y el uso que le dan al aprendizaje. En ese sentido, el sistema tradicional de aula puede resultarles asfixiante. Se plantea entonces que el aprendizaje debe proveerse de manera flexible, con escenarios distintos y con

²⁶ BBC News Mundo. Qué habilidades deberían enseñar a los niños para llegar a ser CEO de Google (y no son las que crees). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46892984>. 22 enero 2019.

²⁷ Núñez Andrés. Millennials y centennials, el nuevo reto para las universidades. Blog personal. 27 de septiembre de 2017. [https://:blog.andresnunez.com](https://blog.andresnunez.com)

el uso de diversas metodologías. Se habla de la necesidad de tomar riesgos pedagógicos, mientras se abre la posibilidad a los estudiantes a influir y construir su propia hoja de ruta académica.

- **Tecnología:** Las generaciones emergentes son nativas tecnológicas, no conocen un mundo sin internet. Eso ha marcado su manera de aprender. Se propone ofrecerles buena conectividad, aplicaciones tecnológicas útiles, alternativas que privilegien lo visual y lo auditivo, que les permitan el trabajo multi-áreas, mediante las cuales puedan continuar explorando la globalidad de la que son parte.
- **La oportunidad de mejorar el mundo:** A diferencia de generaciones anteriores, menos expuestas a historias de éxito o lidiando con mayor impotencia debido a la escasez de recursos, la generación actual cree que sus ideas pueden ser posibles, si encuentra la combinación adecuada para comunicarla y convertirla en una idea colectiva. Su deseo de cambiar el mundo, es un poco más que mero optimismo, por eso es más serio.
- **Inmediatez:** El estímulo de las redes sociales ha reducido la capacidad de atención de la generación z, todavía más que la que tenía la Generación millennial. En ese sentido, es imprescindible proveer contenido relevante, si queremos su atención.
- **Amor por el conocimiento y el crecimiento personal.** Se ha incrementado el interés en continuar estudios después de terminado el bachillerato. La investigación es parte de las características de esta generación, que debido al acceso a recursos de toda índole es capaz de aprender sobre cualquier tema en 30 días o menos. Esto sugiere, una vez más, que la información provista para ellos debe ser relevante y práctica (lo demás, lo pueden investigar)
- **Crecimiento y estabilidad financiera:** Según un estudio de Lincoln Financial Group, las tres prioridades para su futuro financiero son graduarse de la universidad, conseguir trabajo y ahorrar para el futuro. Están buscando, entonces, que su inversión en educación, tenga un retorno razonable y atractivo.
- **Emprendimiento:** La mayoría de los estudiantes de esta generación están interesados en el desarrollo de capacidades que les permita independizarse,

desarrollar sus propios negocios y ser dueños de su tiempo. Buscan formación transversal que les ayude en ese sentido.

- **Movilidad:** A esta generación, el mundo le queda chico. Buscan con mucha mayor intencionalidad la posibilidad de intercambio y movilidad en su formación. Quieren probar culturas distintas y aprender.
- **Colaboración y co-creación:** El entorno en el que se han desarrollado los ha estimulado en el aspecto comunitario y colaborativo. Necesitan espacios en el que puedan aprovechar los recursos que ya existen al máximo, trabajando en equipo, interactuando y desarrollando actividades que les resulten naturales. Son generaciones tolerantes en esencia, que gracias a su oportunidad de conocer de primera mano maneras y formas diferentes de vivir y pensar, respetan al otro con sus particularidades. Deberían poder aprovechar esta capacidad, que, a generaciones anteriores, no nos era tan natural.

El entorno social y, por ende, laboral, ha cambiado dramáticamente en los últimos años. Formar profesionales exclusivamente técnicos, no solo limita, sino que puede anular completamente las posibilidades de éxito profesional de los individuos que están invirtiendo en educación en esta generación.

Las “habilidades blandas”, mencionadas ya por la Dra. Cathy N. Davidson son el eslabón que la educación superior está descubriendo actualmente, basados en la experiencia de las grandes corporaciones. Conceptualizaremos las “Habilidades Blandas” en base a lo que Margaret Andrews, docente universitaria y consultora de recursos humanos, ha incluido en su artículo; “What skills do employers want most?”²⁸ publicado en 2015 en la University World News; *“la habilidad de trabajar bien en equipo y las capacidades de comunicación, están en el paquete de habilidades blandas que harán la diferencia crucial en las carreras”* de las personas. La lista que ella establece en este sentido, prioriza las primeras 10 habilidades imprescindibles de la siguiente manera:

- i. Habilidad para trabajar en equipo (77.8%)
- ii. Liderazgo (77.8%)
- iii. Habilidades para la comunicación escrita (73.4%)

²⁸ Andrews Margaret. What skills do employers want most? University World News No 372. 19 de junio de 2015

- iv. Habilidades para la solución de problemas (70.9%)
- v. Ética laborar fuerte (70.4%)
- vi. Habilidades analíticas y cuantitativas (68%)
- vii. Habilidades técnicas (67.5%)
- viii. Habilidades de comunicación oral (67%)
- ix. Iniciativa (66.5%)
- x. Habilidades computacionales (62.6%)

Las universidades están formando capacidades técnicas en los universitarios, (capacidades duras), pero las capacidades blandas han sido dejadas al azar, de manera que puede rayar en lo irresponsable, según nuestra perspectiva. Sir Ken Robinson, educador inglés conocido principalmente por su investigación acerca de los beneficios de introducir el arte en la educación, en su charla TED²⁹ de 2006 de nombre “Las Escuelas Matan la Creatividad”, afirma que la educación pública debería preparar a los jóvenes para el futuro, pero que ahora no somos capaces de predecir ni siquiera los siguientes 5 años. Menciona que, además, los sistemas de educación pública del mundo actualmente, continúan entrenando gente bajo la premisa que dejó el inicio de la revolución industrial a comienzos del siglo XIX, por lo que quienes invertimos en educación nos encontramos profundamente desfasados.

2.2.2.4 Mentoreo (Mentoring)

Homero, el poeta griego, nos narra en Odisea, la historia de Telémaco, hijo de Odiseo y Penélope. Al tener que partir a Troya, por decisión de los dioses, Odiseo deja a su hijo pequeño, quien queda al lado de su madre esperando por 20 años el regreso de su padre. Mientras crecía, un amigo de Odiseo, Mentor, acompaña el crecimiento del pequeño Telémaco, con consejos y ejemplo que lo ayudan a tomar buenas decisiones.

También en la antigua Grecia, el modelo socrático de enseñanza, a través de la mayéutica, impulsaba a los estudiantes a encontrar las respuestas mejor pensadas a preguntas profundas, que podrían mezclar el conocimiento intrapersonal, con el científico.

²⁹ Robinson Ken Sir. Ted Talk Los Angeles. 2006. <https://www.youtube.com/watch?v=nPB-41q97zg&feature=youtu.be>

Más adelante, en el origen de las universidades durante el medioevo, nos describen la relación del maestro con el aprendiz, de manera que el primero además de enseñar un oficio, se adentraba en las vidas de los aprendices, ayudándolos a elegir adecuadamente (Vazquez y Pillé, 2018).

El acompañamiento a los que aprenden no es una novedad, sin embargo, el boom del último periodo lo ha visibilizado más. Sin embargo, cabe recalcar que existe una diferenciación entre el coaching, que es el modelo en boga en este boom y el mentoring, como lo plantearemos en el presente trabajo. El coaching persigue resultados inmediatos y relacionados a tareas específicas que son de utilidad en el momento. Por su parte el mentoring es un modelo de acompañamiento más de largo plazo, vinculado a la resolución de asuntos de profundidad en el individuo y que pueden ser útiles en el momento, pero también en otras etapas de su vida³⁰

Desde la perspectiva de las intervenciones de los Centros El Alfarero, el mentoring es lo que más se adapta a los objetivos que busca alcanzar. Y es por lo tanto desde esta perspectiva que se prestan los servicios de consejería y mentoring.



³⁰ EUROFORUM. Consultora EUROFORUM. Consultada el 26 de agosto de 2019.
<https://www.euroforum.es/blog/coaching-y-mentoring-conoces-la-diferencia/>

CAPÍTULO III

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la Investigación

La naturaleza de la investigación que se presenta a continuación es eminentemente *cualitativa*. Y lo será, dado que la investigación busca enfáticamente la *descripción* de la gestión de un actor en particular, con el objetivo de comprender la dinámica de su cultura organizacional y el resultado en el fortalecimiento de capacidades entre los universitarios que han interactuado con la organización.

La forma de Investigación seleccionada fue el Estudio de Caso, considerando que la misma busca “examinar a profundidad y con detalle” el actor que nos incumbe. La intención de aplicabilidad del estudio, involucra la posibilidad de replicar en entornos similares o cuando menos adaptar los modelos de gestión y desarrollo aplicados por el actor que nos incumbe

El propósito final de la investigación es la descripción a profundidad de la metodología utilizada por la red de Centros Alfarero, en su búsqueda por alcanzar los objetivos que se ha planteado generar entre los usuarios de los servicios que presta el actor.

La pregunta que perseguimos responder es: *¿Cómo funciona la comunidad establecida en los Centros Alfarero de las ciudades de Sucre y Santa Cruz, en el propósito de desarrollar capacidades internas en los estudiantes universitarios de esas ciudades, que les permitan liderar de manera adecuada para su contexto?*

Para responder a esta pregunta, se han definido las siguientes dimensiones a investigar, así como las variables que nos permitirán medir esa investigación.

Cuadro 3.1

Resumen de Diseño de Investigación

Objetivo de Investigación:

Conocer el funcionamiento de la Red de Centros Alfarero y su contribución en el desarrollo de capacidades internas entre los estudiantes universitarios de Sucre y Santa Cruz, describiendo la operación y los actores que intervienen en el desarrollo de capacidades; así como la cultura organizacional y los modelos de monitoreo de los centros e identificando las capacidades internas desarrolladas más mencionadas por

los actores que han pasado por los centros el Alfarero, con la finalidad de facilitar la réplica de la intervención en otras locaciones..
Dimensión 1: Describir la operación y los actores que intervienen en el proceso de desarrollar capacidades entre los universitarios de Sucre y Santa Cruz
VARIABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de la operación del centro y los servicios prestados. • Actores que intervienen en la interacción de la comunidad
Dimensión 2 : Describir la Cultura Organizacional y los Modelos de Monitoreo y Evaluación de los Centros Alfarero, como sus principales herramientas de gestión.
VARIABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Organizacional • Modelos de monitoreo y evaluación
Dimensión 3 : Identificar las capacidades internas desarrolladas que más han mencionado los actores, en su paso por la Red de Centros Alfarero
VARIABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades Internas identificadas en desarrollo.

Elaboración Propia

Para comprender estas variables y ayudarnos a determinar lo que se medirá a través de ellas, las hemos definido de la siguiente manera:

Cuadro 3.2

Resumen de Variables

Variable	Definición
Modelo de operación del centro.	Descripción exhaustiva del modelo de operación de los centros.
Actores que intervienen en la interacción de la comunidad.	Descripción de los actores involucrados en la comunidad.
Cultura Organizacional	Descripción de los niveles de cultura organizacional, según la percepción de los actores.
Modelos de monitoreo y evaluación	Descripción de los modelos seguidos para el monitoreo y seguimiento de las acciones.

Capacidades Internas identificadas en desarrollo	Listado de habilidades personales relacionadas con la convivencia con su entorno.
--	---

Elaboración Propia

3.2 Método y Técnicas utilizadas

Para levantar información primaria, que nos permita desarrollar las dimensiones, en base a las variables que hemos establecido, se han usado las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

- Entrevistas Semiestructuradas
- Focus Group
- Revisión Documental.

El universo en el que se aplicaron las técnicas fueron los Grupos de Interés relacionados a los centros:

- Estudiantes Universitarios que se benefician actualmente de los servicios.
- Graduados que usaron los servicios.
- Equipos de liderazgo de ambos centros
- Líderes de entidades o grupos asociados a los centros.

Entre todos se eligió aleatoriamente a algunos para recoger la información necesaria. Resumimos el uso de las Técnicas de Recolección y la Muestra seleccionada de la siguiente manera:

Cuadro 3.3

Resumen de Técnicas de Recolección de Información Primaria

Técnicas		Instrumentos	Unidades de análisis	Muestra	Total Muestra
	Tipos				
Grupo Focal		Guía de grupo focal	Estudiantes que participan actualmente en el programa por más de un año.	2 grupos de 8 en Santa Cruz 1 grupos de 8 en Sucre	24 personas 15 mujeres /9 hombres

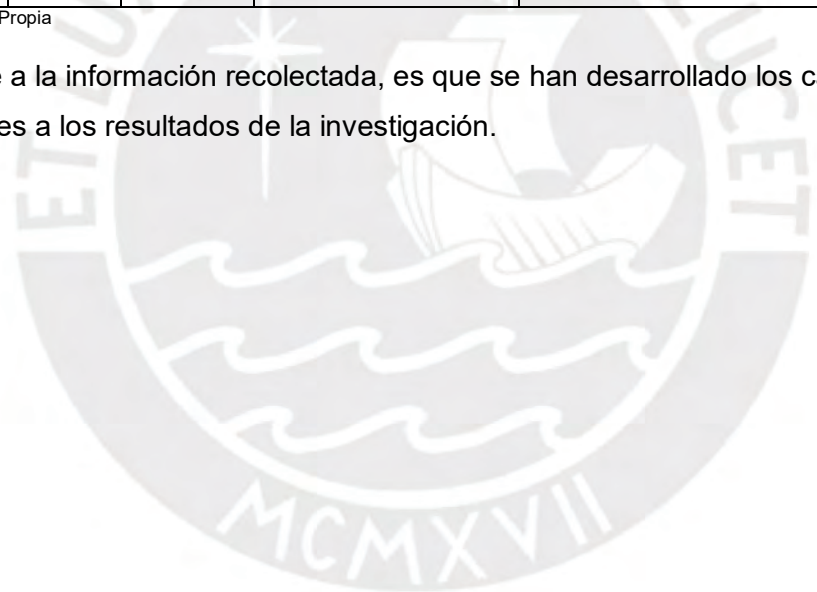
Grupo Focal		Guía de grupo focal	Equipos de liderazgo en ambos centros, es decir grupos de Coordinadores de unidades en cada centro.	Equipo de liderazgo en Sucre. Equipos de liderazgo en Santa Cruz.	10 personas 2 hombres / 8 mujeres
Entrevista	Semi estructurada	Guía de entrevista	Graduados que participaron del programa	3 graduados en Sucre 2 graduados en Santa Cruz	5 Personas 3 mujeres/2 hombres
Entrevista	Semi estructurada	Guía de entrevista	Individuos representativos de grupos de interés que no son estudiantes ni graduados	Un representativo de grupos de interés que no son estudiantes ni graduados <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Vida (Asociado en SC) • UTEPSA (Universidad SC) • UMRPSFXCH (Universidad Chuquisaca) • Empresa Privada Asociada en SC y Chuquisaca 	4 representantes

<p>Revisión documental</p>		<p>Matriz de registro documental</p>	<p>Biblioteca Oficial de documentación oficial de los Centros El Alfarero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica de: Alfarero Nacional, Centro Alfarero Santa Cruz, Centro Alfarero Sucre. • Manual de Inducción Alfarero Santa Cruz • Manual de Funciones Alfarero Sucre • Personería Jurídica Centro Alfarero Sucre y Centro Alfarero Santa Cruz • Manual de Desarrollo de voluntarios – Alfarero Santa Cruz • Organigrama – Alfarero Sucre y Santa Cruz • Documento de Proyecto CAFA – Alfarero Santa Cruz • Artículos: 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 documentos oficiales de los Centros. • 2 artículos de periódicos. • 2 artículos de revistas.
----------------------------	--	--------------------------------------	--	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> • Periódico El Deber – 18/06/2018. • Periódico El Día – 14/08/2011 • Revista Bolivian Bussiness 10/06/2012 • Revista Yvipora – Enero 2014 	
--	--	--	--	--	--

Elaboración Propia

En base a la información recolectada, es que se han desarrollado los capítulos referentes a los resultados de la investigación.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Habiendo llevado adelante una revisión teórica de conceptos claves que fueron considerados pertinentes para los propósitos que se persiguen y después de recoger información primaria con actores directamente involucrados en los procesos investigados es que se procede a desarrollar la respuesta a la pregunta que ha dirigido el presente proceso de investigación.

¿Cómo funciona la comunidad establecida en los Centros Alfarero de las ciudades de Sucre y Santa Cruz, en el propósito de desarrollar capacidades en los estudiantes universitarios de esas ciudades, que les permitan liderar de manera adecuada en su contexto?

Para responderla hemos establecidos dimensiones de investigación clave, que nos ayudaron a sintetizar el orden de los temas que esta pregunta demanda, en base a las variables que las analizarán. Es con este orden que el índice del presente capítulo se ha desarrollado.

4.1 Dimensión 1: Describir el modelo de operación y los actores que intervienen en el proceso de desarrollar capacidades entre los universitarios de Sucre y Santa Cruz.

4.1.1 Modelo de operación del centro y los servicios prestados

Los centros Alfarero son organizaciones de base cristiana que fueron fundados con el propósito de alcanzar la siguiente visión:

El Alfarero es una organización que sueña con universitarios y líderes transformados por la obra de Dios cuyas necesidades sean satisfechas integralmente, mientras se convierten en líderes de carácter.

En ese sentido, recitan como misión que los dirige el siguiente enunciado

El Alfarero responde al llamado supremo de Dios, acompañando a universitarios y líderes trayéndoles luz y esperanza, satisfaciendo sus necesidades espirituales, emocionales, sociales y económicas. (ISAÍAS 42:5-7)

4.1.1.1 Estrategia

En el cumplimiento de este mandato los centros implementaron acciones en las que se identificaron los siguientes elementos como preponderantes, coincidiendo ambos en los aspectos fundamentales de la estrategia general, pero diferenciándose en la forma en que esta se adapta a cada uno de los contextos de las ciudades en las que se encuentran:

- a. Centros Multiservicios: El modelo operacional elegido para el cumplimiento de la visión y la misión que dirigen las acciones de los centros están siendo alcanzadas a través Centros Multiservicios para Estudiantes Universitarios y líderes de la comunidad. Cabe remarcar que la prestación de los servicios no es el objetivo final, sino la mística con la que estos se dan, a la que usuarios y ejecutores denominan “Comunidad”

Estos servicios operan conectándose entre sí, buscando crear un entorno integral, en donde varias necesidades de los beneficiarios, se vean alcanzadas al mismo tiempo. Paralelamente el modelo promueve muy fuertemente la interacción de diversos actores en todos los niveles y servicios, proclamando las relaciones como la prioridad para todos.

Los servicios prestados por los centros se dividen en dos grupos: *Unidades Ministeriales* y *Unidades de Negocio*. Las unidades ministeriales cumplen los propósitos fundamentales de los centros, en la atención de su población meta, mientras que las unidades de negocio son servicios comerciales prestados a la comunidad en general, con cuyos ingresos se pretende alcanzar la sostenibilidad financiera de los centros, eliminando la dependencia de donaciones. Cabe recalcar que ninguno de los centros ha alcanzado el punto de sostenibilidad financiera esperado, aunque sus unidades de negocio son bastante sofisticadas en algunos casos.

En ese sentido nos permitimos acercarnos a graficar la manera en que las unidades interactúan entre sí:

Gráfico 4.1

Interacción de Unidades de Servicio Centros Alfarero

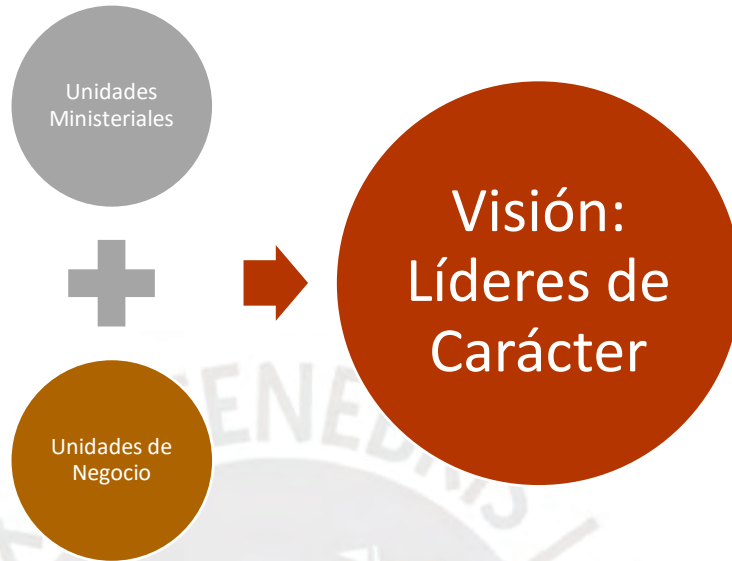


Gráfico de Elaboración Propia

Estas unidades están distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 4.1

Unidades de Servicio Centros Alfarero

Unidades Ministeriales		Unidades de Negocio	
Sucre	Santa Cruz	Sucre	Santa Cruz
1. Consejería 2. Albergue 3. Voluntariado	1. Consejería 2. Centro Atención Familiar Alfarero (CAFA) 3. Voluntariado	1. Café 2. Pensión 3. Eventos	1. Café 2. Eventos 3. Oficinas Virtuales

Elaboración Propia

- b. ***Situación Legal:*** se evidencia que los Centros Alfarero, ubicados en la ciudad de Sucre del departamento de Chuquisaca y en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, del departamento de Santa Cruz Bolivia, son *organizaciones civiles legalmente*

establecidas y con una relación fluida con el estado y con demás grupos de interés con los que interactúa.

La revisión documental permitió establecer como base a este análisis, que ambos centros cuentan con reconocimiento legal a través de Personerías Jurídicas y estructura organizativa y de gobernanza coherente con los objetivos que busca alcanzar. Las dos juntas directivas son cuerpos independientes conformados por individuos con trayectoria afín a los propósitos perseguidos. Igualmente, ambos centros son Asociaciones Civiles que cuentan con personerías jurídicas en regla, otorgadas por el Estado boliviano.

- c. ***Infraestructura***: En los dos casos, los centros cuentan con edificios en comodato, que ha sido construidos o adecuados específicamente para los servicios que ambos centros están prestando. Los edificios son elementos importantes del modelo, debido a que han sido diseñados para concentrar la totalidad de los servicios en un solo lugar, permitiendo la interacción de los mismos, de la manera en que venimos planteando; construyendo Comunidad. El propietario de los edificios, es la Misión Andina Evangélica, organización civil de base cristiana, quien, por la antigüedad en el país y la seriedad de su relación con el estado y la sociedad civil, funge como testafierro ante estos, además de ante los donantes que invirtieron en la remodelación, construcción y establecimiento de ambos centros. Los contratos de comodato que se han firmado con los centros, incluyen una cláusula que permite a la MAE evaluar e intervenir las operaciones en caso de percibir que la visión de fundación está siendo violentada en alguna manera. Además, las evaluaciones que lleven adelante hasta el año 2023 habilitarán la entrega definitiva o no de los edificios a las Asociaciones Civiles establecidas por los centros.

Se concluye entonces que los Centros Alfarero, tanto en Sucre como en Santa Cruz, son Organizaciones Civiles formales, que cuentan con respaldo y estructura legal adecuada.

4.1.1.2 Operaciones

La operación de los servicios en sí, en ambos centros, cuentan con avances en su sistematización, sin embargo, es aquí donde encontramos las diferencias más resaltantes entre ambos centros.

En cuanto a las operaciones como tales, ambos centros cuentan con una suerte de Manuales de Funciones y Políticas que uniformizan sus operaciones y garantizan la intencionalidad de la búsqueda de los resultados a los que se han comprometido.

En el caso del centro en Santa Cruz, se observa una sistematización más ordenada de los procesos, a través de manuales de procedimientos desarrollados a profundidad, especialmente para la unidad de Cafetería, que incluye el restaurante y la cocina. Las demás unidades en ambos centros, cuentan con algunas políticas a seguir, que están más dadas por sentido que registradas en un manual.

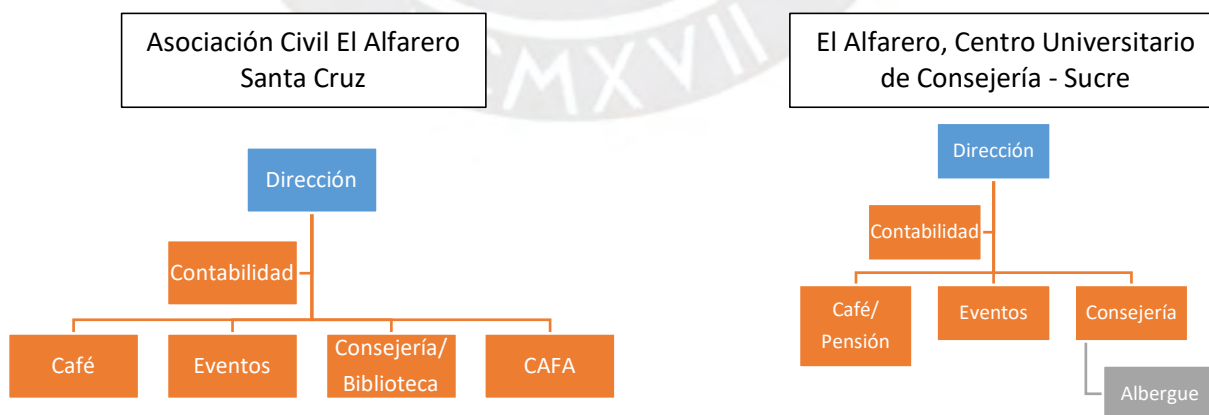
En base a esta documentación, se procedió entonces a la descripción del funcionamiento de cada centro, intentando diferenciar la especificidad de cada uno, cuando sea necesario.

Los dos centros en Sucre y Santa Cruz cuentan con las mismas tres unidades de servicio de base, aunque ambos centros mantienen aspectos en la prestación de cada uno, que se adecúan a la identidad de la ciudad en la que se encuentran. El centro en Santa Cruz ha añadido una unidad adicional a su programa, en respuesta a la demanda de la población que atiende, además de la oportunidad de entrenamiento que se le presentó.

Las unidades de servicio base para ambos centros operan en base a la siguiente estructura:

Gráfico 4.2

Esquema de Operación de Servicios en los Centros Alfarero



Gráficos de Elaboración Propia

Cada una de las unidades, tiene propósitos individuales, que son interdependientes con los de las otras, de manera que la visión y misión de los centros sea abordada completamente.

Describiremos el propósito y la operación de cada una:

a. Cafetería El Alfarero:

Propósito de la Unidad: Brindar un espacio comunitario para los estudiantes, con comida saludable, ambiente amigable, descuentos, oportunidades de voluntariado y espacio de contención inicial en crisis.

Operación: La cafetería el Alfarero es el lobby a la comunidad, además del conector con la población objetivo; los estudiantes universitarios. Tiene el propósito de ofrecer un tercer espacio seguro para aquellos que lleguen hasta el Alfarero. La distribución de la misma y la decoración, se ha dispuesto de manera que permita la creación de un ambiente comunitario y ameno entre quienes lo visitan.

Para asegurar que el target o población meta está siendo atraída, se promociona la cafetería en las universidades ofreciendo un 25% de descuento permanente para aquellos clientes que lleguen con su boleta de inscripción de la universidad o su carnet de estudiante.

Finalmente, se ofrece a los estudiantes que lo deseen, la posibilidad de prestar horas de servicio como voluntarios en la atención del café, a cambio de bouchers de comida que pueden cobrar cuando quieran. Si bien el café cuenta con personal pagado para atender el servicio, la provisión del espacio de voluntariado es un medio a través del cual, este mismo staff busca crear intencionalmente un ambiente de camaradería y confianza que abra la posibilidad de establecer conversaciones profundas con los estudiantes, abriendo la posibilidad del mentoring con aquellos que quieren caminar más profundamente en aspectos de su vida.

El mentoring en este nivel, se provee a través del liderazgo de la organización, algunos miembros del personal operativo que ha recibido entrenamiento y voluntarios adultos que están interesados en acompañar estudiantes con potencial.

En la ciudad de Sucre, el café atiende únicamente en las tardes-noches, debido a la dinámica del movimiento estudiantil, mientras que en Santa Cruz la cafetería está abierta de 8 a 19. En la ciudad de Sucre, se habilitó un segundo servicio al medio día denominado “Pensión” a través del cual se provee de almuerzos a precios accesibles a los estudiantes de la ciudad. Con estas diferencias, los elementos principales del servicio se mantienen exactamente igual.

b. Centro de Consejería y Biblioteca:

Propósito de la Unidad: Brindar el servicio de consejería a los estudiantes universitarios de la ciudad en primera instancia, pero también a la comunidad en general. Igualmente se busca entrenar consejeros empíricos que brinden un servicio voluntario de primer nivel.

Operación: Establecido como el corazón de cada centro, en esta área se presta un servicio complementario a la terapia psicológica y/o la atención psiquiátrica de estudiantes que atraviesan crisis. La consejería es comprendida en los Centros Alfarero, como un proceso de mentoring intencional y relacionado a los asuntos individuales más íntimos y sensibles de los usuarios. La resolución de eventos difíciles o hasta traumáticos y sus consecuencias, pueden ser determinantes para el desarrollo de capacidades internas básicas (tal como plantea Martha Nussbaum), imprescindibles para que el ser humano esté en capacidad de disfrutar su vida, aprovechar las oportunidades que se le presentan y tomar decisiones saludables.

El servicio de consejería es prestado de manera gratuita a los estudiantes universitarios que lo soliciten y el proceso de la prestación es como sigue:

El estudiante se acerca a la recepción o llama por teléfono al número asignado para este fin, que es compartido en todos los espacios disponibles en el edificio de cada centro. A la recepción de la solicitud se responde con un rastreo de los consejeros voluntarios con horarios disponibles que se acomoden a la necesidad del solicitante. Los consejeros siempre serán del mismo sexo de quien está pidiendo el servicio. Cuando se ha identificado un consejero, se establece una cita que se concreta en una de las salas de consejería que cada centro ha dispuesto para este fin. Las citas tienen una duración de una hora y la continuidad de las mismas dependerá de cada proceso y del compromiso del aconsejado con este.

El seguimiento a las reuniones las realiza la coordinación de consejería, monitoreando las fichas de consejería que llenan los consejeros en cada una de las reuniones que concreta. La información recolectada en las fichas incluye:

- Carátula por aconsejado con: Nombre, descripción del problema por el que solicitó ayuda. Universidad a la que asiste (en caso de ser universitario en Santa Cruz, debido a la elevada oferta de casas de estudios superiores)
- Fichas por sesión: Nombre, fecha, descripción de los temas tocados en la reunión, tareas asignadas, recomendaciones para énfasis en la siguiente reunión.

Los procesos de consejería son facilitados por consejeros entrenados en los mismos centros, que son parte de un equipo que está supervisado por la Coordinación de Consejería. Cada Alfarero convoca cada año a un curso para la formación de consejeros, que tiene una duración de 10 meses con una dedicación de entre 3 y 5 horas semanales, incluyendo sesiones de consejería para aquellos que lo requieran. El curso es de formación profesional, no académica. Cuando los consejeros han concluido su entrenamiento formal, cada centro envía una invitación individual, para unirse al cuerpo de voluntarios a aquellos que hayan destacado en la formación. Estos aprendices de consejeros, atraviesan luego un proceso de inducción que incluye presenciar procesos de voluntarios por varias sesiones, reuniones de consultas, lectura de libros complementarios, mentoreo, entre otros. Los voluntarios son adultos que, habiendo enfrentado las situaciones difíciles de su vida, identifican una vocación de ayuda y están dispuestos a acompañar a otros en situaciones similares a las que atravesaron.

Como complemento al servicio de consejería, ambos centros cuentan con una Biblioteca que contiene títulos de libros y películas de apoyo a temas relacionados con las emociones, la espiritualidad, las relaciones y todo aquello que complementaría los procesos de consejería de los estudiantes, en la búsqueda del desarrollo de sus Capacidades Internas Básicas (Nussbaum: 2012)

c. *Acompañamiento a víctimas de violencia en la familia:*

Esta es el área que ha tomado formas completamente diferentes en cada centro, debido a que la demanda del servicio en Sucre, es distinta a la de Santa Cruz. Describiremos ambas de manera separada.

El Alfarero, Centro Universitario de Consejería – Albergue para Señoritas en Riesgo - Sucre

Propósito: Acompañamiento de mujeres y adolescentes que enfrentan una crisis por violencia en sus hogares.

Operación: El Centro Alfarero en la ciudad de Sucre, ha establecido alianzas importantes con la fiscalía de la ciudad, quienes derivan casos de menores de edad en riesgo al Alfarero, para que reciban refugio, además de acompañamiento emocional a través de consejería y la posibilidad de inserción en la comunidad de voluntarios del Centro.

Por tanto, la casa albergue cuenta con espacios para recibir señoritas embarazadas, en riesgo o con un bebe pequeño. Permanecen en el albergue hasta un año, mientras sus capacidades para sobrevivir por ella misma, se reconstruyen. Algunas regresan al colegio a terminar sus estudios u optan por la conclusión de estudios técnicos que les abran la puerta a mejores posibilidades de trabajo y subsistencia.

Asociación Civil El Alfarero – Centro de Atención Familiar (CAFA) – Santa Cruz

Propósito: Promover la desnaturalización de la violencia en la ciudad de Santa Cruz, acompañando a víctimas y agresores en relaciones de mentoreo.

Operación: El Centro de Atención Familiar CAFA funciona a través de dos servicios primordiales: Los grupos RED y el mentoreo de víctimas y agresores.

Los grupos RED son un programa de 10 sesiones de contención emocional a víctimas de violencia, a través de actividades lúdicas en grupos. Las mujeres que dirigen los grupos, han sido usuarias al igual que las mentoras que acompañan a las participantes de manera cercana, durante todo el proceso. Las sesiones tienen como finalidad la desnaturalización de la violencia en la mentalidad de las víctimas, la construcción de una red social de soporte de largo plazo alrededor de cada participante y el acompañamiento a procesos legales o terapéuticos que pudieran ser necesarios durante el proceso.

Simultáneamente ofrecen el servicio de mentoreo/consejería a agresores que busquen ayuda. La demanda por este servicio ha sido casi nula, pero se cuenta con al menos un consejero disponible que ha atendido dos casos en los años que el CAFA está sirviendo a la comunidad.

d. Centro de Eventos

La auto sostenibilidad financiera es la meta financiera perseguida por los dos centros Alfarero, tanto en Sucre como en Santa Cruz. Esta meta ha sido comprendida como la creación de la posibilidad de no depender financieramente de donaciones, sino de generar los ingresos necesarios para las operaciones a partir de servicios prestados por los centros a la comunidad no universitaria.

Es de este compromiso, que ambos Alfareros establecen un Centro de Eventos en sus edificios, como unidades de negocio que posibiliten la auto-gestión de fondos. En ambas ciudades, esta unidad funciona de la misma manera y cumple los mismos objetivos.

Propósito: Prestar servicios para eventos de primera calidad, con la finalidad de generar recursos financieros que sostengan la operación de los servicios gratuitos ofrecidos por los Alfareros, a la comunidad universitaria de Sucre y Santa Cruz de la Sierra.

Operación: Los Centros de Eventos Alfarero funcionan como unidades de negocio que prestan servicios de alquiler de salas y catering para eventos realizados por la comunidad en general. Ambos centros, han dispuestos salas de diferentes tamaños, completamente equipadas que son comercializadas en la comunidad en general, a partir de una oferta que incluye calidad, además de la provisión de servicios socialmente responsables a empresas, agrupaciones o individuos interesados en invertir en la juventud.

Cada una de las unidades que operan al interior de los Centros Alfarero en Sucre y Santa Cruz, sirve a la comunidad con una combinación de voluntariado y staff permanente, conscientes de que el objetivo final de todo el esfuerzo tiene que ver con el propósito de “acompañar estudiantes universitarios, mientras se convierten en líderes de carácter³¹”

4.1.2 Actores que intervienen en la interacción de la comunidad

La comunidad que conforman los centros El Alfarero en las ciudades de Sucre y Santa Cruz de la Sierra, están constituidas por actores de distinta índole, que interactúan de manera voluntaria entre ellos, construyendo una dinámica que se espera colabore

³¹ EL ALFARERO, Asociación Civil (Santa Cruz) 2012 Estatutos Orgánicos y Reglamento Interno

con el cumplimiento del propósito final de los centros; “el desarrollo de líderes de carácter³²”

Gráfico 4.3

Resumen Actores

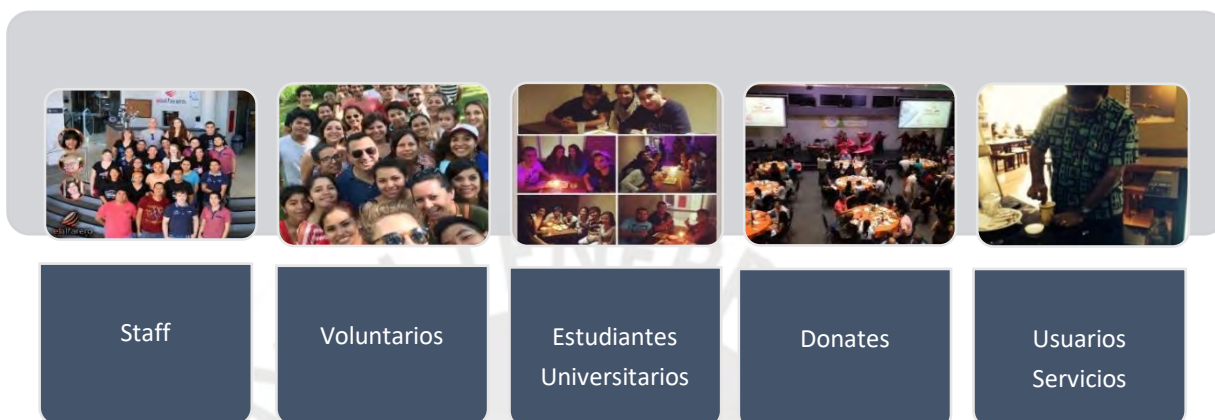


Gráfico de Elaboración Propia

Los principales actores identificados en la revisión documental y las entrevistas realizadas están descritos a continuación. Cabe mencionar que el orden en el que los planteamos, no está vinculado a la valoración de ninguno de ellos.

a. *Voluntarios:*

El voluntariado en la comunidad establecida entre los centros Alfarero, aparece como uno de los elementos neurálgicos de su estrategia en el esfuerzo hacia la consecución de su visión.

El Manual de Desarrollo de Voluntarios, elaborado por el centro El Alfarero en Santa Cruz en el año 2016, define claramente que los Centros no son Organizaciones Voluntarias, sino más bien Organizaciones que trabajan con voluntarios. Este mismo documento señala también el lugar que asigna a este elemento en la consecución del objetivo claro que tienen los centros, en cuanto al desarrollo de Liderazgo de Carácter: “El voluntariado es un elemento clave en la participación e implicación de la ciudadanía para mejorar la sociedad. Aportan

³² Ídem 29

valores, ideas, reflexiones, recursos, y, en definitiva, es un generador de capital social”

Es en este sentido que claramente identificamos que las áreas en las que el voluntariado interactúa con más énfasis, son aquellas que sirven directamente a la población meta: los estudiantes universitarios.

El área de *consejería* en los centros es la que asume con mayor seriedad, no solamente el trabajo del voluntario, refiriéndonos en este sentido a los procedimientos establecidos para el seguimiento a su servicio hacia la comunidad, sino a selección, preparación acompañamiento que estos reciben mientras prestan su voluntariado. Los consejeros de los Centros Alfarero, son adultos serios, con experiencias personales difíciles enfrentadas honestamente, que en la resiliencia que han desarrollado, encontraron una vocación de servicio. La segunda área con un fuerte énfasis en el voluntariado en ambos centros, es la *Cafetería*. En este caso el propósito del voluntariado es diferente. Tiene que ver más bien con brindar la oportunidad a los universitarios de involucrarse en una comunidad, disfrutando de los beneficios del servicio, además de abrir la posibilidad del establecimiento de relaciones profundas y saludables con sus pares y con los adultos voluntarios y en staff que sirven alrededor de ellos.

Es evidente que el valor del voluntariado es vital en el desarrollo de “Liderazgo de Carácter”, afectando la calidad de la ciudadanía de quienes, al ser expuestos positivamente a este, se comprometen con su comunidad, sin esperar rédito a cambio.

En la ciudad de Sucre, el voluntariado estudiantil del café es vital en la reinserción a la comunidad de las señoritas albergadas en el refugio que este centro tiene. La interacción saludable de ellas, con jóvenes que están aprendiendo a dar desinteresadamente, ha aportado importantes elementos de seguridad y autoestima en las primeras.

En la ciudad de Santa Cruz, el CAFA es una unidad que se caracteriza por operar casi al 100% en base a voluntariado.

Los grupos RED son llevados adelante completamente por usuarias anteriores, que quieren acompañar a las víctimas en procesos que a ellas mismas les han ayudado. Al mismo tiempo, las mentoras que acompañan individualmente a estas

mujeres, son también voluntarias que se han beneficiado de la comunidad provista por esta unidad.

Estas voluntarias son entrenadas periódicamente por el staff de consejería del Alfarero, en temas diversos, con la finalidad de corresponder el servicio que estas prestan, además de promover un servicio cada vez de mayor calidad.

b. Estudiantes Universitarios

Los estudiantes universitarios son la razón de existir de los centros Alfarero, tanto en Sucre como en Santa Cruz. El propósito y la misión de los centros tienen que ver con el acompañamiento y provisión de servicios a estos, con la finalidad de que desarrollen capacidades internas, que les permitan tomar decisiones saludables en sus vidas personales, pero también en su interacción con el entorno, sin importar el lugar en el que se ubiquen en la sociedad.

Los estudiantes universitarios interactúan con la comunidad como clientes y/o voluntarios de la cafetería, como aconsejados del área de consejería o como usuarias de los grupos RED del CAFA. Todos los servicios que reciben en los Centros Alfarero son gratuitos, con excepción de la cafetería, donde tienen un descuento permanente del 25% en todos los productos ofrecidos.

La mayor afluencia está en la cafetería, sin embargo, es común ver a varios en la biblioteca o en otros ambientes del edificio, interactuando con el resto de la comunidad.

c. Staff

El staff de los Centros Alfarero en las ciudades de Sucre y Santa Cruz, está conformado por profesionales y estudiantes universitarios con vocación de servicio.

Como staff, nos referimos al grupo de personas que son pagados en los Centros Alfarero, con la finalidad de que cumplan ciertas funciones. También están incluidos en este grupo, misioneros voluntarios que llegan desde el exterior del país, con el interés de servir en Bolivia, mientras construyen una experiencia transcultural.

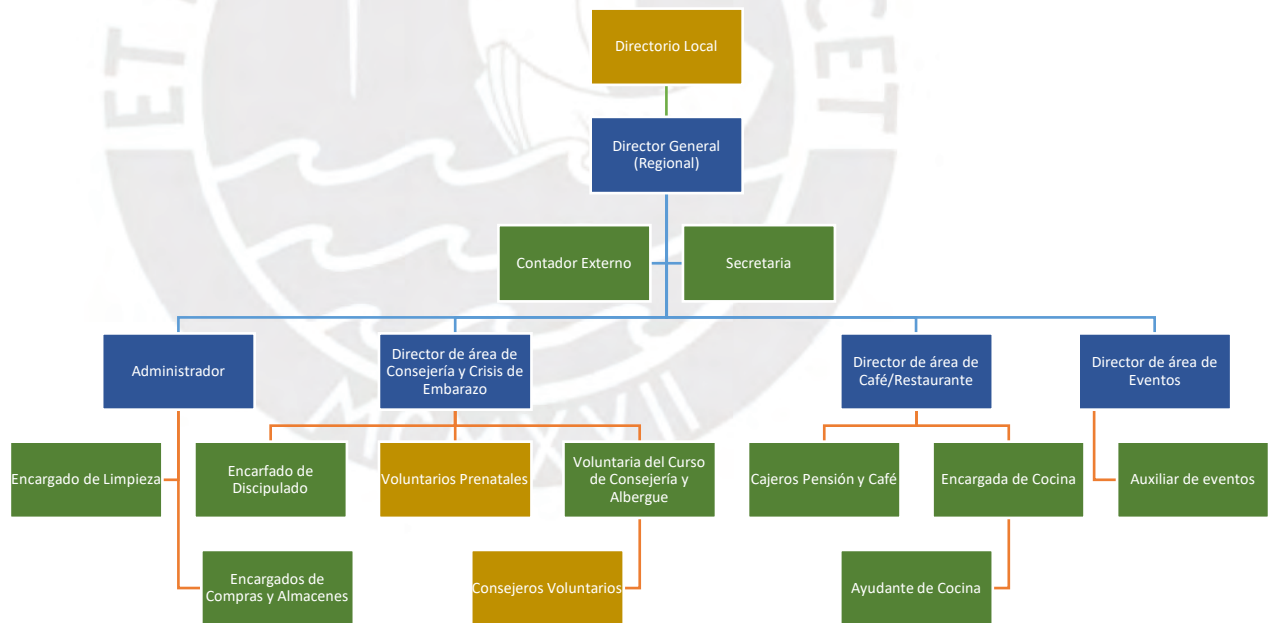
El Staff se lidera a través de un equipo de liderazgo, conformado por el director o directora ejecutiva y los responsables de cada unidad de servicio. En este nivel se toman las decisiones ejecutivas que dependiendo de su envergadura se elevan al Directorio Local, para ser aprobadas o replanteadas. El equipo de

liderazgo es un nivel muy importante entre los actores, ya que es en este nivel que la visión es promovida con más intencionalidad, debido a que desde sus decisiones se implementarán las acciones que la construyan.

El equipo operativo, incluye a todos los miembros del staff que responden a un coordinador de unidad. Este nivel del staff es la parte robusta de la implementación de acciones concretas. El envisionamiento de este nivel de staff sigue siendo importante, pero no tan intencional como el que se ejerce sobre los equipos de liderazgo

Cabe aclarar que en temporada baja (vacaciones universitarias), es posible que el tamaño de los equipos pagados disminuya en los centros, manteniéndose el liderazgo como permanente.

Gráfico 4.4
Organigrama Centro Alfarero - Sucre

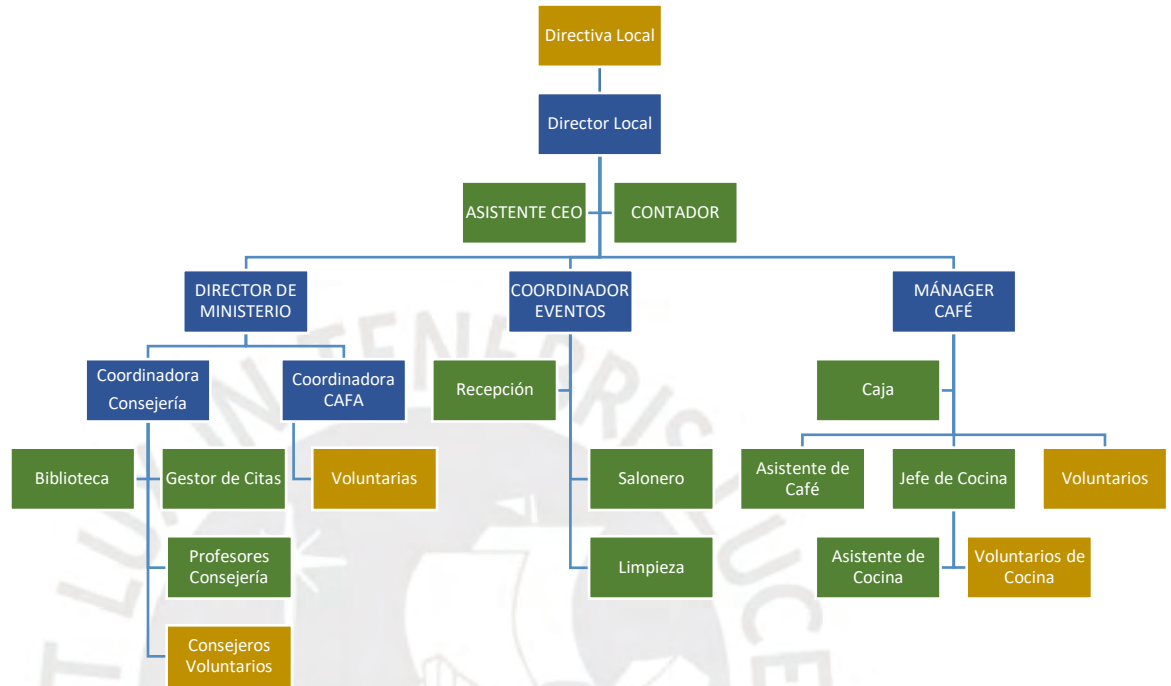


Tomado de Manual de Funciones. El Alfarero, Centro Universitario de Consejería

Equipo de Liderazgo: Director General, Administrador, Director área de Consejería, Director área Café y Restaurante, Director área de Eventos.

Gráfico 4.5

Organigrama Centro Alfarero Santa Cruz



Tomado de Manual de Convivencia 2018. Asociación Civil El Alfarero.

Equipo de Liderazgo: Director Local, Director de Ministerio, Coordinador de Eventos, Mánager Café, Coordinadora Consejería, Coordinadora CAFA.

d. Donantes

Existe también un grupo en la comunidad de los Centros Alfarero, que aporta económicamente a la dinámica de la misma.

Los donantes están agrupados en dos grupos (valga la redundancia) de cuidado: Donantes locales y Donantes Internacionales.

La gran mayoría, son individuos que se han comprometido con los objetivos de los Centros y aportan periódicamente o una sola vez montos que los Centros disponen para sus operaciones.

Algunos de ellos, han profundizado en su compromiso, donando algunas horas como voluntarios para mentorear estudiantes, o para facilitar algunas capacitaciones ocasionales que pueden ser aprovechadas por los voluntarios o los usuarios finales de los servicios de los centros.

e. *Usuarios de los Servicios*

Están considerados en este grupo los clientes de cada una de las áreas de servicio de los Centros Alfarero, tanto en la ciudad de Sucre como en la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Entran en este grupo, principalmente los clientes del Centro de Eventos. Un importante porcentaje de estos, son empresarios o individuos que consideran su inversión en eventos, una oportunidad de añadir valor a su actividad, con la posibilidad de hacerlo de manera Socialmente Responsable. No es extraño que alguno de ellos, se convierta en donante periódico de alguno de los Centros o se interese por involucrarse en algunas de las áreas de voluntariado de los mismos.

Entran también en esta categoría, el importante porcentaje de población en general, que se acerca al centro en busca de ayuda en consejería. Padres de familia y matrimonios en crisis, junto a un diverso grupo de problemáticas, son atendidas por los consejeros en una suerte de primeros auxilios. Las personas llegan a los Centros Alfarero, debido a que el costo del servicio de consejería para no universitarios, está muy por debajo del costo de terapia profesional. Los consejeros de los Centros han sido entrenados para identificar psicopatías que puedan ser derivadas a profesionales, aceptando las limitaciones en los servicios que se prestan en los centros.

Los grupos que se acaban de describir, interactúan en un desorden, ordenado, al interior de la dinámica diaria de los Centros Alfarero.

Esta dinámica es considerada por los líderes del Alfarero, como fundamental para el desarrollo de capacidades internas que viabilicen decisiones saludables en las vidas de los estudiantes, que son influenciados y aprenden a partir de estas interacciones.

Intentando un análisis final acerca de los hallazgos descubiertos en el primer nivel de la investigación, se puede aseverar que los modelos de operación de ambos centros son fundamentalmente similares, cambiando solamente la forma de ejecución en base a las diferencias de contexto que enfrenta cada uno. Se trata de Centros Multiservicios, establecidos legalmente y funcionando desde infraestructura especialmente adecuada para los fines de cada centro. Esto permite inferir la

intencionalidad de largo plazo en la operación de los centros y junto con ello, el compromiso con la población meta a la que dirige sus esfuerzos.

Por otro lado, al describir los roles que cumplen cada uno de los actores y la interrelación entre ellos, es evidente que el intangible de la “comunidad” que los centros promueven como estrategia para alcanzar sus fines y que desarrollamos de manera más amplia en la segunda dimensión de la investigación, es intencionalmente promovido a través de las operaciones de los centros.

4.2 Dimensión 2: Describir la Cultura Organizacional y los Modelos de Monitoreo y Evaluación de los Centros Alfarero, como sus principales herramientas de gestión.

4.2.1 Cultura Organizacional

En el Marco Teórico se definió a la Cultura Organizacional, como *“un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa o integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, enseñado a los miembros nuevos como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas”*. (Schein 2004:17)

Este concepto describe la idea que los miembros de equipos de liderazgo de los Centros Alfarero comunican constantemente en sus entrevistas. Ellos han elegido el concepto de *“comunidad”* como la descripción del ambiente en el que pretenden promover los resultados que están buscando; la formación de líderes de carácter. Los manuales de inducción, de voluntarios y de operaciones del Centro de Atención Familiar Alfarero (unidad de servicio ministerial) del Centro Alfarero en Santa Cruz, dan evidencias claras de que la *“forma de la convivencia”* es el medio principal para comunicar, establecer y afianzar habilidades blandas en los individuos involucrados en la comunidad que conforman los actores que intervienen en las operaciones de los Centros. La comunidad, es la Cultura Organizacional de los Centros Alfarero.

La teoría expuesta en el Marco Teórico añade también, que este concepto tan etéreo como lo es la Cultura Organizacional, puede ser reconocido en tres niveles fundamentales que se complementan y explican entre sí; *Artefactos*, *Creencias Aceptadas* y *Presunciones Subyacentes* (Schein 2004). Los *artefactos culturales* están referidos a los aspectos más visibles e incluso, en algunas ocasiones,

superficiales, que son inmediatamente reconocidos por aquellos que se acercan a la cultura en cuestión, aunque no necesariamente los puedan explicar. Detrás de estos encontramos a los *valores o creencias asumidas*, que bien podrían ser el marco filosófico que expliquen un poco los artefactos. Finalmente, en el otro extremo están las *presunciones subyacentes* que señalan más bien, los aspectos más profundos, aquellas creencias dadas por sentado sobre las cuales la cultura se desenvuelve de manera natural.

Se observa cómo reflejan estos niveles las respuestas halladas en la recolección de información primaria y secundaria, empezando con las percepciones de los usuarios entrevistados (usuarios actuales y profesionales graduados) quienes probablemente mejor identifiquen lo visible o superficial, como los *artefactos culturales*.

La intencionalidad que manifiestan los equipos de liderazgo en la operación, observando aquellos documentos que podrían formalizar la intencionalidad de la estrategia, además de sus percepciones acerca de la cultura, visibilizan, las *creencias adoptadas* más importantes.

Finalmente, se observa como confirmación de los dos anteriores (artefactos y creencias), la percepción de los grupos de interés, que mantienen un poco de mayor distancia de los centros, que los otros grupos.

Las presunciones subyacentes identificadas, son más bien una conclusión de las conversaciones mantenidas con todos los entrevistados, así como de la revisión de la bibliografía facilitada por los centros. Las conclusiones serían las siguientes:

4.2.1.1 Artefactos

Los usuarios entrevistados entre la población meta, que los centros Alfarero en Sucre y Santa Cruz han venido atendiendo en estos 19 y 7 años respectivamente identifican elementos visibles de la cultura de la organización que podemos inferir como claramente vinculados a la visión que dirige las acciones de los mismos. Estos entrevistados mencionan frases o palabras que reflejan aspectos visibles de la cultura (Artefactos) en prácticamente la totalidad de las entrevistas, que hemos categorizado de la siguiente manera:

Gráfico 4.6

Artefactos Culturales Identificados en los Centros Alfarero

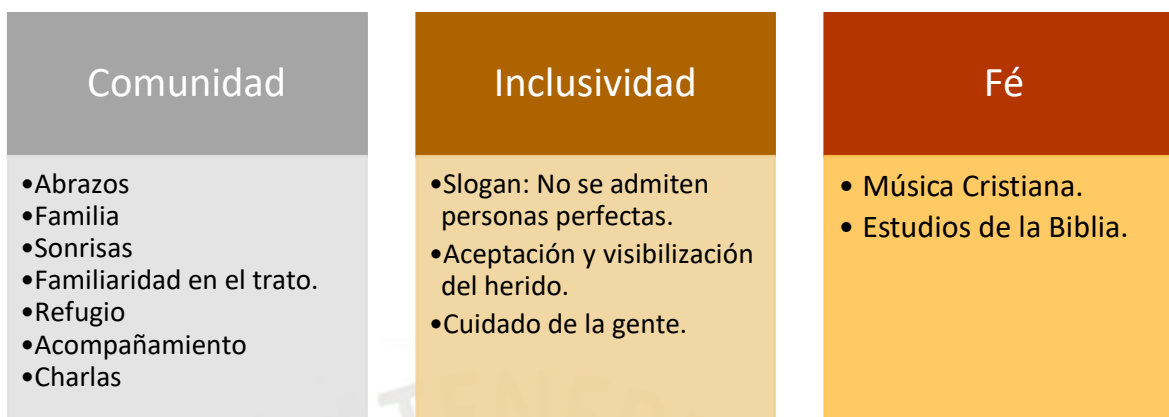


Gráfico de Elaboración Propia

4.1.2.2 Creencias Adoptadas

Partiremos enunciando la misión con la que se fundó el primer centro Alfarero y que hasta el día de hoy es considerada la perspectiva nacional de los dos centros existentes en la actualidad que, además, dirigirá la fundación de cualquier otro centro dentro de Bolivia;

“El Alfarero responde al llamado supremo de Dios, acompañando a universitarios y líderes trayéndoles luz y esperanza, satisfaciendo sus necesidades espirituales, emocionales, sociales y económicas”

(Declaración de Misión – Dirección Estratégica Nacional)

Es evidente que la palabra “acompañar” se manifiesta como elemento clave de la autopercepción que los centros manifiestan sobre su rol en la sociedad, el servicio que prestan y, por ende, el tipo de cultura que promueven. El marco teórico define este ejercicio cultural de los Centros Alfarero desde el concepto de “Mentoring”, planteado en el blog empresarial EUROFORUM, quienes lo describen como un modelo de acompañamiento de largo plazo, vinculado a la resolución de asuntos de profundidad del individuo que podrían afectar su vida, tanto en el presente como en el futuro.

Por otro lado, la descripción de lo que es “proveer para las necesidades” de los jóvenes, extraída también del Documento de Dirección Estratégica Nacional, puede confirmar esta primera percepción:

Necesidad Económica: Proveyendo comida nutritiva a costo bajo.

Necesidad Social: Brindando un lugar donde reunirse con amigos y divertirse sanamente sin la influencia de alcohol, drogas o cigarrillos.

Necesidad Emocional: Cuidando al estudiante, especialmente, por medio de un servicio gratuito de Consejería Bíblica y Crisis de Embarazo.

Necesidad Espiritual: Ayudándole a madurar su fe en Dios basado en los principios de la Biblia.”

Los equipos de liderazgo identifican “creencias” claras acerca de aquellos elementos innegociables que consideran propios de las maneras de hacer las cosas en los centros.

El liderazgo de Santa Cruz manifiesta claramente como fundamental los tiempos de devocional (estudio y oración en grupos) que son diarios en el centro mencionado y remarcan aspectos intangibles como “escuchar a Dios”, que podrían considerarse como *Creencias Arraigadas* de la Cultura. Plantean también el cuidado a las personas y que estas van antes que los resultados, aunque en menor intensidad.

El Liderazgo en Sucre, por su parte, enfatiza fuertemente la Consejería o conversaciones profundas como *Creencia* fundamental de su cultura. El cuidado a las personas, es la *Creencia Adoptada* que más ha sonado cuando se manifiestan estos innegociables. En Sucre, mencionan de manera menos enfática, la oración y el “escuchar a Dios”, aunque si están entre las creencias que defienden.

Gráfico 4.7

Creencias Adoptadas Identificadas en los Centros Alfarero

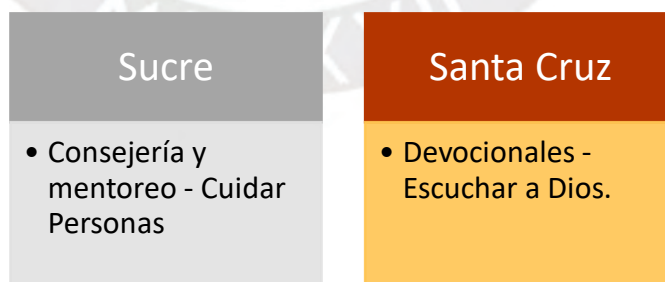


Gráfico de Elaboración Propia

Se observa que estas creencias, si bien no son iguales, tampoco son contradictorias. Más bien, parece tratarse de los momentos tan distintos que está viviendo cada

centro. En Sucre la crisis los ha llevado al equipo a revalorar la razón por la cual existe el centro, mientras en Santa Cruz continúan construyendo su identidad.

Por otro lado, llama la atención, la manifestación de valores institucionales que se plantean los centros como transversales a sus acciones tomadas, en la documentación oficial de los mismos.

El Centro Alfarero en Sucre, ha asumido como valores institucionales los enunciados desde su fundación. Por su parte el Centro Alfarero en Santa Cruz ha desarrollado sus propios enunciados, buscando que el equipo en esta ciudad se sienta más identificados con los mismos. Con todo, los enunciados de ambos centros son similares y se conectan entre sí. Estos enunciados son los siguientes:

Cuadro 4.2
Valores Institucionales Centros Alfarero

Sucre	Santa Cruz
<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad: Desarrollo de una cultura organizacional con los siguientes valores Bíblicos: dialogo, autenticidad, aceptación, esperanza, conexión, familia, sanación y crecimiento personal. • Personas: Valoramos a las personas antes de objetivos (tanto empleados como clientes y aconsejados) • Cristo céntrico: Dios es el único que da esperanza y sanación, por medio de la obra de Cristo en la cruz, y dependemos de El en oración y estamos creciendo constantemente por medio de la palabra de Dios. • Servicio: Todo liderazgo es por medio del servicio, damos el ejemplo de servicio humildemente ayudando 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque Cristo céntrico: Todo lo que hacemos, cómo lo hacemos, nuestras relaciones y quienes somos están basados en Jesucristo; Su vida, Su Palabra y la esperanza que Él nos da por medio de la fe. • Enfoque en las Personas: La vida entera de las personas es tan importante como sus resultados. Estamos aquí para caminar juntos hacia la verdadera intimidad. • Integridad: Nuestras palabras y acciones son coherentes con nuestras creencias. Nuestro sí es sí y nuestro no es no. • Confianza: Hacemos las cosas de la mejor manera, brindando

<p>con cada área según la necesidad – somos una familia y trabajamos juntos – creamos un ambiente de apoyo mutuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evangelismo: Cada área debe reflejar que evangelismo es la meta del Alfarero, porque estamos convencidos que cada persona merece la oportunidad de conocer a Cristo • Ministerio 3D: declaración (por medios creativos), demostración (por medio de vidas y su poder) y discipulado • Aprendizaje Continuo: Aprendizaje continuo • Excelencia: en todos los servicios para la gloria de Dios 	<p>seguridad a través de nuestra cultura como organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Excelencia: Somos conscientes de la necesidad y comunicamos nuestro lenguaje de servicio dando valor a nuestros clientes, buscando responder eficientemente a sus requerimientos.
---	--

Elaboración Propia

Es claro que ambas listas son distintas, pero perfectamente compatibles. Es innegable que ambos centros comparten prioridades. También es innegable a partir de las entrevistas a los equipos de liderazgo, que estos están asumiendo las mismas. Por otro lado, hemos evidenciado, como hallazgo importante, que la manera de cultivar estos valores o creencias fundamentales, es distinta en cada centro.

En la ciudad de Sucre, el centro mantiene su mística a partir de las creencias asentadas en su equipo de liderazgo, quienes se encargan de repetir oralmente, vez tras vez, lo que es importante para todos. Sus enunciados aparecen en documentación oficial solamente, de acuerdo a lo que nos han compartido. Los manuales desarrollados por este centro se limitan a descripciones de funciones genéricas, que dan por sentado las creencias establecidas. Se concluye entonces que los años que lleva el centro funcionando, (20), las crisis por las que ha pasado

(que han sido varias, antes de la última) y las maneras en que han sobrevivido a ellas, han afianzado las creencias de forma tal que ya se dan por sentado.

En la ciudad de Santa Cruz sucede algo diferente, la organización lleva 7 años brindando servicio, es todavía una organización joven, por lo que los valores son un elemento que se promueve intencionalmente por el liderazgo, buscando que se afiancen en la manera de convivir de todos y en la manera en que se responde a las crisis. Por ejemplo, el centro en Santa Cruz promueve reuniones periódicas de revisión de valores y aplicación de los mismos. Revisa la definición de los enunciados cada año, para estar seguros que se ajustan a la realidad. Se ha desarrollado el manual de convivencia, a partir de los valores, poniendo acciones esperadas para cada uno, sobre las que se emiten llamadas de atención y felicitaciones. Este centro a su vez, ha desarrollado una serie de manuales que detallan las operaciones, con mayor precisión, incluyendo las creencias con la intencionalidad de que sean notadas y con ejemplos claros de su aplicación en la cultura. Este centro cuenta con Manuales de Inducción, Manual de Funciones de todo el staff, Manual de Voluntarios, Manual para la unidad ministerial CAFA, además de lineamientos procedimentales para el café y para la unidad de consejería.

Ha sido llamativo, como un punto adicional, que los documentos históricos de los centros (informes y actas de fundación), muestran las alianzas y la construcción de redes con otras organizaciones como una acción importante en la ejemplificación a la comunidad, del trabajo conjunto y en equipo. Sin embargo, las entrevistas con los asociados, muestran una relación limitada a la coordinación de acciones y nada más. No se encontraron indicios de trabajo en equipo con ninguno de ellos. No se preguntó directamente a los equipos al respecto, sin embargo, los planes estratégicos de ambos centros, dan cuenta de que el trabajo en este aspecto, no es una prioridad.

Sin embargo, todos los socios manifestaron claramente que encuentran que el Alfarero cumple un rol importante en el acompañamiento de su población meta. En todos los casos, reconocen claramente la importancia de este acompañamiento observado en las experiencias que han compartido con los centros.

Podría irse concluyendo entonces, que los Centros Alfareros han nacido con el fuerte compromiso para el establecimiento de una cultura de acompañamiento a jóvenes o creación de comunidad, como un medio para lograr la visión que dirige sus

operaciones. Los equipos de liderazgo manifiestan este compromiso, claramente en este nivel de cultura, desde la edad organizacional que han acumulado.

4.1.2.3 Presunciones Subyacentes.

La teoría plantea que las presunciones subyacentes, se encuentran tan inmersas en la manera de hacer las cosas de las organizaciones, que no necesariamente se reconocen de manera consiente. En este sentido, se considera que es muy difícil identificar elementos de ese tipo en un estudio como el que se plantea.

Sin embargo, puede concluirse que la completa descripción de la crisis que el equipo de Sucre manifestó haber atravesado en los meses previos al levantamiento de la información, dan luces acerca de planteamientos que realmente son parte del ADN del centro y que se han dado por sentado de manera que ni siquiera se es consciente de la manera en la que es defendido.

El Centro Alfarero en Sucre atravesó por un cambio de liderazgo, en el nivel de la dirección que resultó de la peor manera; con el nuevo líder despedido y el centro a la deriva al nivel de liderazgo y especialmente en lo económico.

El análisis de esa crisis es digna de una tesis en sí misma, sin embargo, el estudio se remitirá a las expresiones de las líderes que fueron entrevistadas en el momento en que el centro repuntaba, después de casi 18 meses de estar en tensión con lo que se intentará inferir las conductas y creencias que intentaron defender en medio de todo. El liderazgo saliente había sido sólido, la valorización de las relaciones profundas a través de la consejería y el mentoreo se habían consolidado de manera muy firme. El liderazgo que entró, apuntó a fortalecer los resultados y la eficiencia en las operaciones, como un medio de lograr la auto sostenibilidad, dando por sentado que las unidades ministeriales del centro, (Consejería y Crisis de Embarazo, Albergue y Voluntariado en la cafetería) estaban ya fortalecidas. En la manera de ver del resto del equipo de liderazgo, fuerte énfasis en los resultados ejerció presión sobre lo que ellas consideraban el corazón del centro, las relaciones. Los trabajadores se sintieron amedrentados en medio de un entorno que encontraron hostil, por los medios utilizados para hacer seguimiento y monitoreo a las acciones y a los resultados financieros especialmente. Las relaciones fueron cuestionadas de tal manera por el nuevo liderazgo, que la cultura entera del centro se volvió en contra del mismo, ejerciendo presión de vuelta. Ello terminó en el despido de la nueva directora,

mientras el equipo de liderazgo quedaba herido fuertemente y la situación económica del centro puso en riesgo las operaciones del mismo.

Para responder a la crisis, las integrantes del equipo de liderazgo que quedó a cargo del centro, mientras se resolvía la situación, se enfocaron con todas sus fuerzas en lo que definen como el “corazón del Alfarero”: las relaciones profundas y el cuidado de las personas.

Así lo manifestaban en la entrevista realizada a ellas como grupo focal, cuando se les preguntó sobre aquello que no negociarían por nada:

Cuadro 4.3

Resumen de Percepciones del equipo de liderazgo de Sucre, acerca de sus prioridades, a partir de la recuperación de una crisis de liderazgo severa. (GFL-S)

- Lo que nos ha ayudado a continuar mentoreando a la gente y a mantenernos en el asunto, es el mentoreo que hemos aprendido y recibido de la ex directora, o sea que alguien que está en visionado te transmita cómo es la cosa, es totalmente diferente, ahí no se diluye la esencia.
- Dios nos dijo, “vuelvan a la esencia, ¿por qué se han desviado de mí?, vuelvan a lo que hacían, al corazón, a lo que hacían, o sea qué es” Y habíamos estado, para mi sorpresa, en el mismo sentir en el equipo. Yo conversé con Anita y le dije, “pienso esto” y ella me dice, tengo el mismo sentir, no sé cómo nos pusimos a hablar, pero llegamos a la conclusión de que nos habíamos olvidado de lo importante, (la consejería)
- Ha sido tanta la presión, tanto el problema económico que nos hemos ocupado de zapatear en nuestro lugar y pensar qué vamos a hacer como si nosotros fuéramos Dios y tal vez hasta ha habido un poco de soberbia en algunos momentos de pensar que nosotros lo podíamos solucionar, pero en el momento que hemos reconocido que en realidad el Señor es el que está en control y hemos vuelto, aunque sea en nuestra intención en nuestro corazón a decir bueno, qué es lo más importante aquí, el corazón de la gente, volveremos a eso.

Elaboración Propia

En medio de una crisis financiera que llevó al centro en la ciudad de Sucre a considerar su continuidad, nos llama la atención que las relaciones y el cuidado unos a otros haya sido tan importantes para atravesar el túnel de la dificultad, sin desmoronarse como organización

En este sentido concluimos entonces que el elemento del cuidado y las relaciones profundas, son para los centros Alfarero, el elemento más “dado por sentado” que es asimilado como bueno y aceptable. Es su presunción subyacente fundamental.

Como Conclusiones Finales en relación a la *Cultura Organizacional*, analizada como Herramienta de Gestión de los Centros Alfarero se plantea qué:

- Basados en la definición de Cultura Organizacional planteada en nuestro marco teórico, en donde esta no es más que “*un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa o integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, enseñado a los miembros nuevos cómo es la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas*”, se puede concluir que el Centro Alfarero en Sucre, en base a las prioridades elegidas para proteger, en medio de la crisis que atravesaron, ha identificado claramente las relaciones profundas y el cuidado de las personas, como la esencia de su quehacer. Inferimos a partir de los años que tiene sirviendo a la comunidad universitaria, que esta “presunción subyacente” es aceptada en el centro en Santa Cruz, aunque su madurez como organización (solo 7 años), lo manifieste de manera distinta.

También se podría añadir, que la percepción de los usuarios confirma este hecho, que el elemento subyacente más fuerte a la hora de enfrentar la cotidianidad de las comunidades de los centros Alfarero, es el cuidado por las personas y el acompañamiento.

- Los grupos focales con los participantes actuales y las entrevistas con los estudiantes graduados brindaron algunas luces más que reforzarían los dos hallazgos mencionados. Estos usan con más frecuencia las metáforas de *casa y familia* y un poco menos frecuentemente “lugar seguro” y refugio. Muchos mencionaron el *abrazo*, como un elemento distintivo del ambiente que los recibía. Celebran mucho las relaciones, los amigos, la confianza que han encontrado en

los centros. Los estudiantes beneficiarios de los servicios de los centros, entran en contacto con los niveles de Artefactos y Creencias Adoptadas de la Cultura de los Centros muy fácilmente permitiendo concluir que las metáforas que usan, son coherentes con lo manifestado por los líderes y la base documental de los mismos.

- Llama la atención, que siendo tan enfático el equipo de Santa Cruz en la in-negociabilidad de su fe cristiana como base de su cultura, los clientes no lo identifiquen así de primera mano y más bien la respuesta de los participantes en ambos centros resulte en metáforas relativamente similares; “familia, abrazos, lugar seguro” Se podría tomar el riesgo de deducir que probablemente el equipo de Santa Cruz, tiene la fe cristiana como un valor fundamental, pero que al momento de definir qué es lo mejor para enfrentar un conflicto (en base al concepto de Cultura Organizacional, al momento de aplicar una presunción subyacente), el cuidado por las personas, resulta más dado por sentado, confirmando de alguna manera el segundo hallazgo.
- Desde el otro frente se tiene a los grupos de interés, que en todos los casos en que se han manifestado al respecto, han descrito la cultura de los Centros Alfarero como un centro de consejería fundamentalmente, es decir un lugar de cuidado de personas.

Las respuestas de los grupos de interés llaman la atención, dado que la descripción que plantean es más superficial de lo esperado, es decir, está referido únicamente a lo que ven desde afuera y no han manifestado experiencias vinculadas al tema, desde sí mismos o su organización. Suenan muy fuertemente a espectadores externos, no involucrados directamente. Al estar los Centros Alfarero tan enfocados en relaciones, se esperaría que los grupos de interés hayan podido percibir un paso más allá que solo el centro de consejería. Se recomienda algún estudio ulterior en cuanto a cómo la cultura organizacional de los centros Alfarero, está promoviendo el trabajo en redes e involucrando a los grupos de interés de manera más activa en la comunidad que pregona tener

- Para finalizar este punto se podría concluir entonces que ambos centros identifican Creencias Adoptadas similares y Artefactos coherentes con estas. El nivel de prioridad que le han asignado a uno u otro, puede estar fuertemente

influenciado por el momento que vive cada Centro, puesto que mientras Sucre acaba de salir de una crisis en la que ha tenido que defender lo que consideraba fundamental, el Centro en Santa Cruz está atravesando una etapa más bien de maduración (cabe señalar que el Centro en Santa Cruz tiene solamente 5 años en funcionamiento, frente a los 18 que lleva el de Sucre)

- En cuanto a las redes y relaciones institucionales, se podría comenzar a deducir que la intencionalidad no ha sido priorizada en este aspecto por parte de los Centros, centrando las operaciones en sí mismos. Sin embargo, es posible que un estudio más profundo en este sentido, ayudaría a los centros a afianzar una estrategia que vincule de mejor manera a los grupos de interés con la comunidad que están creando.

4.2.2 Modelos de monitoreo y Evaluación.

Después de revisar exhaustivamente la documentación recibida, además de haber entrevistado a los equipos de liderazgo de ambos centros, ha sido evidente que ninguno de ellos cuenta con procesos claros de monitoreo serio de sus actividades y tampoco lleva adelante evaluaciones periódicas serias de los resultados que ha alcanzado.

Es igualmente llamativo el nivel de sistematización de procesos con el que cuentan los centros. Los manuales compartidos por ambos, dan cuenta de que en Sucre el trabajo es realizado más intuitivamente. Como se planteaba en el punto anterior, esto puede deberse a los años de experiencia que tiene, que le han permitido establecer raíces profundas en su “know how”. Por su lado, el centro en Santa Cruz ha trabajado mucho más la sistematización y consideramos, también como ya hemos mencionado, que tiene que ver con la etapa en la que este centro, mucho más joven que el primero, se encuentra en su proceso de establecimiento.

Se resume la documentación referida a este tema, que ha sido compartida por los centros, para la comparación

Cuadro 4.4

Documentación Institucional cedida por los Centros Alfarero

Sucre	Santa Cruz
<ul style="list-style-type: none">• Manual de funciones genérico del equipo de liderazgo• Informes Anuales de gestión 2013-2019• Informes mensuales de gestión desde el 2002.	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funciones completo (para todo el personal)• Manual de Inducción anual.• Manual de Voluntarios (Café)• Manual de trabajo CAFA• Plan Estratégico 2015-2020• Informes anuales de gestión 2013-2019• Informes Mensuales de Gestión desde el 2013.• Memorias financieras 2013-2019

Elaboración Propia

Esta debilidad en la sistematización de procesos, se refleja fuertemente en los procesos de seguimiento y evaluación de los servicios prestados. Es complejo conseguir números que midan el impacto que están generando los centros en sus comunidades, las evaluaciones son más bien intuitivas y ello a la larga termina derivando en decisiones no suficientemente adecuadas para enfrentar las crisis o aprovechar las oportunidades. La situación vivida por el centro en Sucre, con la crisis generada por su transición de liderazgo, ha probado ampliamente esta percepción. Las evaluaciones más sólidas encontradas en ambos centros, están relacionadas a la relación que tienen los centros con la Misión Andina Evangélica, (MAE), organización civil que asumió la propiedad de los edificios, debido a que cuando estos eran levantados, los Centros Alfareros no contaban con el respaldo legal que les dé credibilidad ante el estado y ante los donantes. En ese sentido, la MAE ha venido a constituirse en un veedor de las operaciones de los Centros Alfarero, estableciendo una meta de sostenibilidad financiera como indicador de que los centros estén listos para recibir los edificios, en el año 2023, como una donación suya. La MAE demanda anualmente la presentación de las memorias de los centros, que han sido presentadas a las oficinas de Impuestos Internos, además de intervenir los centros

periódicamente con sus propios profesionales, supervisando los indicadores financieros que den fe que los centros están caminando hacia la auto-sostenibilidad. Si bien la información financiera se mantiene ordenada, aunque los resultados no cumplan necesariamente con la demanda de la MAE, la información relacionada a la evaluación de los resultados hacia el cumplimiento de la visión de los centros, es escasa y no se encuentra bien ordenada.

La que se ha evidenciado se resume de la siguiente manera:

Cuadro 4.5

Medios de Monitoreo de las Unidades de Servicio principales de los Centros Alfarero

Unidad	Centro Santa Cruz	Centro Sucre
Consejería	<ul style="list-style-type: none"> • Curso Anual de entrenamiento para consejeros con material revisado y uniformizado. • Registros de citas con beneficiarios. • Reuniones periódicas de consejeros para mentoreo y autocuidado. • Informes Mensuales de Actividades y Resultados. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Inducción a consejeros nuevos estandarizado. • Evaluación semestral del servicio entre clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión individual de consejeros.
Centro de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Mensual de Operaciones y Resultados. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción al cliente. • Estado de Resultados Mensual 	
Café	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Mensual de Operaciones y Resultados. • Registro Manual de seguimiento a voluntarios. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización de clientes a través de 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro manual de clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> tarjetas con registro de la información individual de los mismos. • Encuestas de satisfacción al cliente semestrales. • Estado de Resultados Mensual 	
Albergue/CAFA	<ul style="list-style-type: none"> • Informe mensual de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro periódico de evolución de señoritas ingresadas en el albergue.

Elaboración Propia

Se ha evidenciado que la unidad que más seriamente ha desarrollado medidas de monitoreo a sus actividades es la de *Consejería*. Este servicio es tomado con mucha seriedad por ambos centros y el seguimiento realizado a los consejeros incluye documentación constante, que debe ser rellena en los procesos que cada uno de ellos sigue de forma obligatoria. Esto además de reuniones periódicas en grupo e individualmente, para acompañar la prestación del servicio que están realizando.

Igualmente, el departamento de consejería realiza un seguimiento minucioso al avance y la calidad del material compartido en los entrenamientos para consejeros. Las clases impartidas cuenta con un manual que es actualizado anualmente, en base a la evaluación de los profesores.

La segunda área con estrategias de monitoreo claras es la del *Centro de Eventos*. Debido a la necesidad de hacer seguimiento a una cartera de clientes, está se encuentra ordenada y con información adecuada para los seguimientos post venta. El Centro en Santa Cruz ha intentado implementar un procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente sin éxito hasta el momento. En Sucre sucede algo similar por lo que la percepción de esta en ambos centros no puede ser confirmada.

El área del *café* cuenta en ambos centros, únicamente con un sistema que le permite monitorear el negocio, es decir, el uso de insumos, las ventas, los precios, las horas de voluntariado que paga con bouchers, etc. También se ha evidenciado que cuando menos una vez al año, el Centro en Santa Cruz, lanzó una encuesta de satisfacción del cliente que les permitió ajustar algunos productos. Sin embargo, esta unidad tan

importante, no cuenta con un registro de clientela recibida o del seguimiento individual que se ha realizado con los voluntarios. No han podido reportar la cantidad de ellos que pasan por consejería o que son acompañados en procesos difíciles. Esta limitación en su registro impide que pueda hacerse un seguimiento serio al impacto del café en la comunidad universitaria que pretende afectar.

En cuanto a las unidades dirigidas al acompañamiento de víctimas de violencia, en Sucre el seguimiento se realiza junto al reporte de consejería. La rotación de señoritas acogidas es baja, por lo que es relativamente sencillo realizarlo.

Sin embargo, en la ciudad de Santa Cruz, el monitoreo se realiza únicamente a través de informes mensuales presentados por la coordinadora. No se han llevado adelante evaluaciones de resultado en esta área.

Se podría plantear como conclusión final que los centros caminan, en cierta manera, a la deriva en relación a la medición de resultados si no fuera por un elemento que ha sonado fuerte, especialmente en Sucre y en los manuales de Santa Cruz (sabemos que existe en este centro, aunque no es mencionado por los entrevistados), que permite un monitoreo importante del aspecto relacional de las operaciones. Hablamos del mentoreo o mentoring, comprendido como un modelo de acompañamiento más de largo plazo, vinculado a la resolución de asuntos de profundidad en el individuo y que pueden ser útiles en el momento, pero también en otras etapas de su vida³³. Existe una política en los centros y es que los miembros que interactúan directamente en la comunidad, vale decir: staff y voluntarios, cuentan con una relación de mentoreo al interior del centro, con alguien que se encuentra en una posición de autoridad sobre la persona. Estas relaciones son operadas a través de reuniones periódicas en las que el mentor hace preguntas relacionadas a la vida personal y al trabajo del mentoreado. El propósito es asegurar la conexión, las relaciones profundas y el monitoreo de la relación del individuo mentoreado con la organización. Fue evidente que especialmente en Sucre, la calidad de estas reuniones o su frecuencia pueden ser síntomas de que “las cosas van bien o mal”, convirtiéndose así, en un medio de evaluación y monitoreo que no tiene registro físico, pero sí relacional.

³³ EUROFORUM. Consultora EUROFORUM. Consultada el 26 de agosto de 2019.
<https://www.euroforum.es/blog/coaching-y-mentoring-conoces-la-diferencia/>

Analizando la sistematización de los hallazgos encontrados en relación a la segunda dimensión, referida a la descripción de las herramientas de gestión utilizadas por los Centros Alfarero en la consecución de los propósitos por los cuales existen, es posible inferir que los elementos identificados como artefactos, creencias y presunciones subyacentes de la cultura, muestran alta coherencia con los propósitos enunciados por ambos centros, además de interrelación entre ellos. La comunidad, como intención de los Centros Alfarero, está confirmada por los equipos de liderazgo y los usuarios, en los diferentes niveles.

4.3 Dimensión 3: Identificar las capacidades internas desarrolladas que más han mencionado los actores, en su paso por la Red de Centros Alfarero

4.3.1 Capacidades internas identificadas en desarrollo.

Se comienza esta sección desde la propuesta de Martha Nussbaum, planteada en nuestro Marco Teórico, quien relacionaba a las capacidades internas de un individuo con la libertad personal de tomar oportunidades y elegir usarlas, abriendo la posibilidad a la persona de vivir plenamente la vida que quiere vivir³⁴. Nussbaum identificaba 10 capacidades básicas imprescindibles para la vida plena de un individuo. Consideramos que la red de Centros El Alfarero, en su esfuerzo por acompañar estudiantes universitarios, mientras se convierten en líderes de carácter, ha podido aproximarse a la reconstrucción de alguna de ellas, de forma sistemática, en aquellos estudiantes que se han expuesto a los servicios prestados.

Durante las entrevistas a graduados que han utilizado los servicios y estudiantes actuales que participan de las actividades de los centros, se ha identificado menciones a actitudes o comprensiones, que están dirigidas hacia las Capacidades Internas de estos individuos. Se plantea un gráfico de resumen de esas menciones, categorizadas en base a aquellas de la lista planteada por Nussbaum, que más han resaltado en las entrevistas individuales y grupales y que en el concepto suyo adoptaremos para el presente estudio:

³⁴ NUSSBAUM, Marta. 2012
Paidós. Madrid - España

Crear Capacidades, propuesta para el desarrollo humano. Editorial

Gráfico 4.8

Habilidades Internas desarrolladas por los estudiantes

Afiliación	Emociones	Razón Práctica
<ul style="list-style-type: none">• Conexión con otros.• Reconocer necesidades de otros• Servir a otros• Trabajo en equipo• Empatía• Escuchar a otros• Acostumbrarme a gente de todo tipo• Hacer lo contrario de lo que hicieron contigo.• Enseñar esperanza• Validación de otros	<ul style="list-style-type: none">• Lidar con la sensación de incapacidad.• Restauración de una vida rota.• Aceptación del que sufre.	<ul style="list-style-type: none">• Asimilación de valores y principios a través de los servicios.• Ética que redunde en el bienestar de la dociedad.• Capacidad de reconocer errores.• Ajuste en la dirección de vida.

Gráfico de Elaboración Propia

Estas capacidades internas, son parte de la lista de 10 capacidades enunciadas por Martha Nussbaum. Es posible inferir que la categorización presentada afirma el propósito por el cual los Centros Alfareros prestan sus servicios a los estudiantes universitarios; “formación de líderes de carácter” Las capacidades enunciadas como resultantes de la interacción de los beneficiarios con los centros, son síntomas evidentes de cambios de perspectiva interna de las personas, con potencial importante de afectación de las interacciones que tengan con el entorno en una manera positiva.

4.3.1.1 Afiliación

Nussbaum describe la capacidad de afiliación como aquella que habilita a los individuos a poder vivir por y para los demás, disponer de las bases para no sentir humillación y sí, respeto por nosotros mismos. Ser capaces de imaginar la situación de otro u otra. Que se nos trate con dignidad. Que sentemos bases para la inclusión de todos.

Es posible inferir a partir de las conversaciones con los estudiantes una mayor apertura y visibilización de personas diferentes en el medio, que son miradas con mayor empatía. Quienes han asumido el riesgo de intentar categorizar a esta

generación, plantean que, entre otros, uno de los elementos que marcan a los jóvenes de hoy es la individualidad, junto a una elevada expectativa sobre su entorno social. Se observa que, en este sentido, los destellos percibidos en estas conversaciones manifiestan un acercamiento al replanteamiento de aquello que está dado por sentado en el ambiente normal de cualquier joven; asegurarse de que ellos están y estarán bien (individualismo).

En cuanto a los profesionales graduados que han pasado por los centros, las respuestas han estado dirigidas en la misma dirección; un reconocimiento más empático de los individuos que conforman el entorno, siendo capaces de ajustar lo que consideraban “normal” en sus relaciones, para afectar a otros de manera más positiva.

Los equipos de liderazgo no se refieren directamente a este tema, se mantienen enfocados constantemente en el mandato recibido por los Centros, que es cuidar de las personas. En cuanto a los grupos de interés, se observa que sus respuestas hacen énfasis del impacto de la red, que, en su perspectiva, tiene que ver más con la importancia de caminar con aquellos que están sufriendo en esta etapa.

Cuadro 4.6

Resumen de testimonios de estudiantes en relación al desarrollo de la Capacidad de Afiliación

“es como una conexión, sin darte cuenta estas conociendo a otra persona de acá de la UDABOL que te das cuenta que está viniendo a comer solo y ¿almorcemos?, bueno” (ESG-SC-2)

“Para mí el Alfarero es un lugar muuuy.... Uf, cambio toda mi vida, toda mi vida. Tremendo. Eso sí es algo que... aquí puedes ser tú y puedes mostrarte como tú eres. Y creo que una manera de recibir a las personas, es como te han recibido a ti y siempre es con una sonrisa” (GFE-S)

“Incluso la familiaridad hace que ayudes. O sea, no es como “hay que este me sirva y yo coma”, (en referencia a los voluntarios que atienden el café), es más como “hay... ayudamos nosotros” (GFE-S)

“es como que vos salís de acá y sabes que no sos perfecta y va a haber gente que siempre se va a creer perfecta y pues, les podés enseñar eso o simplemente te lo quedas vos” (GFE-SC)

“ahora yo hablo con más desconocidos. No, hablo con la gente. O sea, nunca habría hablado con ella (señalando a alguien muy diferente que participa en el mismo grupo)” (GFE-SC)

Elaboración Propia

Las menciones relacionadas a esta categoría por parte de los usuarios de los centros, dan cuenta de que el impacto en la Capacidad de Afiliación es importante. Respalda ampliamente la intencionalidad de los centros de convertirse en “Comunidad” para aquellos que llegan hasta sus servicios. El valor de la comunidad proviene de que la pertenencia, la afiliación se desarrolla en la interacción con otros. Los valores planteados por la cultura organizacional en este sentido, se ven afirmados por el sentido de “comunidad” establecido entre voluntarios, estudiantes, clientes y staff.

4.3.1.2 Emociones

Nussbaum define esta capacidad como aquella que permite sentir emociones por cosas o personas externas a nosotros o por nosotros mismos. Amar a quienes nos aman, sentir duelo por su ausencia. Poder amar, apenarse, sentir añoranza, gratitud e indignación justificada. Que no se malogre nuestro desarrollo emocional por culpa del miedo y la ansiedad. Permite que los individuos puedan conectarse en sus relaciones y disfrutarlas plenamente.

Una de los elementos que más repitieron los beneficiarios de los servicios de los centros ha sido la posibilidad de encontrar un lugar en donde el dolor de la vida de algunos, pueda ser recibido, aceptado y trabajado para curar. Se repitieron también reflexiones relacionadas a la sensación de incapacidad que fue posible resolver en el voluntariado especialmente.

Conmovía profundamente la perspectiva de la docente, la Mgr Liliana Poquechoque, quien se refería a este asunto de la siguiente manera:

Cuadro 4.7

Testimonio de Docente Universitaria entrevistada entre los Grupos de Interés acerca de su percepción del lugar de las Habilidades Blandas en la Educación Pública ahora.

Muchas veces ese conocimiento o habilidades que tiene (el estudiante por la universidad) no las puede desarrollar en la sociedad porque tienen cosas que no ha podido superar y nadie lo ha podido ayudar, es ahí donde el alfarero tiene un papel importante en lograr que este estudiante pueda superar las cosas con las que ha tenido algún trauma y eso le va a ayudar a capacitarse mejor y desarrollar esas actividades en la sociedad”

“Lo que pasa con el universitario es que ellos no están conscientes de lo que tienen en sus problemas, ellos piensan que lo pueden superar solos, cuando se enfrentan a la universidad ante un sistema que requiere un esfuerzo que requiere o una habilidad cognitiva recién ellos se preguntan por qué, no son conscientes, necesitan que alguien les diga porque ellos no pueden lograr esa habilidad cognitiva entonces es ahí donde es muy pertinente el alfarero porque por la experiencia que tienen te puede decir aquí es donde está el problema, no es que seas un tonto, porque muchas veces el universitario porque no puede lograr esa habilidad cognitiva que otros si pueden lograr, el primer pensamiento que tienen es soy un tonto, no sirvo para nada, es ahí que nos tropezamos con el abandono en la universidad que es uno de los problemas más frecuentes, muchos de ellos abandonan su carrera porque piensan que son tontos sienten que no pueden y no es así, es algún problema o trauma del que no están conscientes hasta que se revela en lo académico: en sus notas, en su aprovechamiento académico, la única manera es cuando ven eso y alguien tiene que guiarlos y encontrar donde fue que se detuvieron”

(ESGI-SC-Docente)

Elaboración Propia

El servicio de consejería, que al mismo tiempo representa el corazón del Alfarero, es esencialmente un espacio para sentir y gestionar lo que se siente, acompañado y de manera eficiente. Las conversaciones profundas de las que hablan los equipos de liderazgo, junto a las respuestas de algunos graduados refiriéndose a lo determinante que fue llegar a una de esas salas, mientras estaban en la universidad, para poder continuar con sus vidas, señalan la trascendencia de la construcción de esta

capacidad en quienes, de alguna manera, tendrán liderazgo en nuestra sociedad, en el futuro inmediato.

Cuadro 4.8

Resumen de testimonio de estudiante en relación al desarrollo de la Capacidad de Emocional

“Dos opciones; o sacas mediocres en profesión o no sacas profesionales y una sociedad con mediocridad no avanza, sin profesionales, tampoco avanza. Entonces, necesariamente tienes que darles a los jóvenes los instrumentos emocionales para poder encaminar su vida” “Yo he sido víctima de abuso sexual durante muchos años, básicamente por eso fui al Alfarero y me enseñaron que puedo decir que tengo una herida, pero no que necesariamente está sangrando”

“Muchas veces ese conocimiento o habilidades que tiene (el estudiante por la universidad) no las puede desarrollar en la sociedad porque tienen cosas que no ha podido superar y nadie lo ha podido ayudar, es ahí donde el alfarero tiene un papel importante en lograr que este estudiante pueda superar las cosas con las que ha tenido algún trauma y eso le va a ayudar a capacitarse mejor y desarrollar esas actividades en la sociedad”

“Lo que pasa con el universitario es que ellos no están conscientes de lo que tienen en sus problemas, ellos piensan que lo pueden superar solos, cuando se enfrentan a la universidad ante sistema que requiere un esfuerzo que requiere o una habilidad cognitiva recién ellos se preguntan por qué, no son conscientes, necesitan que alguien les diga porque ellos no pueden lograr esa habilidad cognitiva entonces es ahí donde es muy pertinente el alfarero porque por la experiencia que tienen te puede decir aquí es donde está el problema, no es que seas un tonto, porque muchas veces el universitario porque no puede lograr esa habilidad cognitiva que otros si pueden lograr, el primer pensamiento que tienen es soy un tonto, no sirvo para nada, es ahí que nos tropezamos con el abandono en la universidad que es uno de los problemas más frecuentes, muchos de ellos abandonan su carrera porque piensan que son tontos sienten que no pueden y no es así, es algún problema o trauma del que no están conscientes hasta que se revela en lo académico: en sus notas, en su aprovechamiento académico, la única manera es

cuando ven eso y alguien tiene que guiarlos y encontrar donde fue que se detuvieron”
(ESG-S-3)

Elaboración Propia

El testimonio de la graduada que reflejamos aquí, muestra con claridad lo crítico que puede ser para un estudiante en formación, la posibilidad de gestionar los efectos de sus traumas y recuerdos dolorosos de manera que no afecten su desempeño como persona, sin importar el nivel académico que haya alcanzado.

4.3.1.3 Razón Práctica.

Referida a la capacidad de reflexionar acerca de la planificación de la propia vida. Poder formarse una concepción del bien.

Es específicamente a través del voluntariado y el mentoreo que esta capacidad es desarrollada en los estudiantes que se acercan a los servicios de los centros Alfarero. El mentoring se presenta delante de los estudiantes de dos maneras; consejería o a través de conversaciones profundas buscadas intencionalmente por el staff o los voluntarios consejeros, en la cotidianidad de las actividades del centro. Los estudiantes universitarios que llegan a la cafetería y/o se involucran en el voluntariado o solicitan consejería, serán abordados a través de preguntas que promuevan el pensamiento crítico sobre sus realidades y los animen a pensar dialécticamente al respecto. Se espera que el ejercicio realizado en un episodio relevante a la vida del estudiante en ese momento, podrá ser modelo de enfrentamiento de crisis enfrentadas en el futuro, cuando los recursos del Alfarero no estén disponibles y se espera también que el aprendizaje de enfrentamiento de crisis, sea saludable, afectando la manera en que el adulto del futuro, se relaciones con su entorno.

Es posible añadir a la reflexión, en este punto, algunos elementos de un estudio desarrollado por la Dra. Margaret Andrews³⁵, quien en un artículo importante para la gestión de recursos humanos, desarrolla de manera más específica algunas de las capacidades que plantea Nussbaum, pero con una aplicación mucho más práctica para esta área. Andrew nos dice que “la habilidad de trabajar bien en equipo y las

³⁵Andrews Margaret. What skills do employers want most?. University World News No 372. 19 de junio de 2015

capacidades de comunicación, están en el paquete de *habilidades blandas* que harán la diferencia crucial en las carreras³⁶

Se considera que la Razón Práctica, como una *capacidad fundamental* en nuestro estudio, toma las otras dos capacidades analizadas y las convierte en insumos para un replanteamiento profundo del propósito de vida de una persona. Por tanto, se puede concluir que, en esta capacidad, entendida de esta manera, se forjan las bases del “*Liderazgo de Carácter*”, que los Centros Alfarero se plantearon formar en los universitarios, desde su fundación.

Cuando se habla de capacidad de trabajar en equipo y habilidades de comunicación, es posible relacionarlas fácilmente con la capacidad de actuar con empatía, escuchar activamente, comunicar asertivamente, transformar conflictos, valorar logros grupales, etc.

En ese sentido, se recuerda nuevamente, la opinión vertida por la Mgs. Liliana Poquechoque, docente universitaria mencionada anteriormente y quien desarrolló una extensa descripción de los problemas que encuentra en la universidad, al momento de acompañar a sus estudiantes, cuando la materia se torna compleja. La falta de recursos internos para enfrentar dificultades intelectuales, relacionales o para resolver problemas, paraliza a los estudiantes y les impide alcanzar metas que se han trazado.

Es posible señalar este como un asunto clave, debido a las características de las generaciones que actualmente han tomado las aulas en los centros de educación superior. Los Millenials y Centenials, como nativos digitales, son capaces de aprender una destreza técnica o investigar un tema y dominarlo, en 30 días. Esto implica que las capacidades técnicas que las instituciones de educación superior ofrecen, pierden atractivo si es que no están complementadas con el desarrollo de otro tipo de habilidades, como las habilidades blandas que presentamos en nuestro marco teórico. Estas habilidades, fueron priorizadas en el artículo de la Sra. Margaret Andrew “¿Qué habilidades son las que los empleadores más quieren?” del 2015 en el siguiente orden

- i. Habilidad para trabajar en equipo (77.8%)
- ii. Liderazgo (77.8%)

³⁶ IDEM 33

- iii. Habilidades para la comunicación escrita (73.4%)
- iv. Habilidades para la solución de problemas (70.9%)
- v. Ética laboral fuerte (70.4%)
- vi. Habilidades analíticas y cuantitativas (68%)
- vii. Habilidades técnicas (67.5%)
- viii. Habilidades de comunicación oral (67%)
- ix. Iniciativa (66.5%)
- x. Habilidades computacionales (62.6%)

El capitalismo occidental ha mantenido como prioridad el entrenamiento técnico, por encima del humanista o artístico. Y mientras los estudiantes avanzan en el sistema educativo a pesar de una serie de vacíos que este mismo deja, se suma a los obstáculos que enfrentan una tendencia cada vez más hostil en el ambiente familiar, social y cultural provocando en ellos una sensación de frustración que termina normalmente en el abandono de sus aspiraciones o en un limbo de indecisión que puede ser más destructivo aún. En este sentido las universidades tienen un rol crucial, pues al igual que en las escuelas, los docentes deben estar preparados para recibir estudiantes con problemáticas diversas, siendo capaces de ayudarles a identificar su necesidad de asistencia. La docente entrevistada lo plantea de manera contundente, es necesario un cambio en el modelo de enseñanza aprendizaje en general, no solo de entrenamiento en habilidades blandas, sino más bien en las metodologías de enseñanza.

Desde esta perspectiva, el aporte de los Centros parece no ser determinante, especialmente cuando la problemática es vista desde las entidades educativas. Pero cuando esta misma problemática se mira desde la perspectiva de los estudiantes, es posible identificar y deducir que el apoyo personalizado dado a los universitarios a través de la consejería, el mentoring y la creación de un tercer espacio seguro puede ser determinante, no para el desarrollo de las habilidades blandas en sí mismas, sino para la identificación de obstáculos personales que impidan este desarrollo y la toma de decisiones efectivas hacia la construcción de las mismas. Remover obstáculos tales como la depresión, la ansiedad, los temores al fracaso, la dificultad para establecer relaciones sanas, son fundamentales para que una persona pueda elegir el futuro que desea.

El periódico El Deber (el de mayor tiraje en el país), recogió algunas impresiones de beneficiarios del acompañamiento de los centros, que apuntan en la dirección que señalamos.

Cuadro 4.9

Extracto de Artículo de Periódico sobre el Aporte del Alfarero al desarrollo de Habilidades Blandas entre los estudiantes beneficiarios del Centro en Santa Cruz.

“En uno de los cursos de mentoreo me di cuenta de que estaba teniendo muchos conflictos personales y emocionales que estaban truncando mi carrera, mis estudios y las relaciones familiares. Estaba rozando la anorexia y eso causaba muchos conflictos en mi casa. Mi familia se planteaba mi regreso a Barcelona si bajaba un kilo más. Llegué a pesar 47 kilos. Empecé a ir por la cafetería, porque en la cultura española nos gusta mucho tomar café. Lo tomaba con hielo y eso llamaba la atención de los presentes, que se acercaban darme charlas. Hacían preguntas que yo sentía que se estaban interesando en mí. Me daban abrazos, me saludaban; eso al principio me generó incomodidad, pero en el fondo era lo que realmente necesitaba. Salí de los problemas de la anorexia y empecé una maestría y, con mi pareja, empezamos a capacitarnos con la visión de El Alfarero; entré a trabajar como asistente de dirección y ahora soy la gerente de operaciones”, relató Mónica” (Periódico El Deber 18/06/2018)

“A El Alfarero acuden unos 300 universitarios por día, entre ellos Carlos Terrazas Hurtado (22), estudiante de la carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, quien admite que era muy callado y de carácter explosivo sin saber por qué. “Yo trabajaba en el área de cocina en un local y me aislaba de los demás empleados. Cuando llegué a El Alfarero me ensañaron a abrirme con mis compañeros, crear una comunicación, algo que yo no sabía cómo. Mi vida ha cambiado mucho en el trabajo e incluso en mis estudios, incluso me orientaron a escoger la carrera adecuada”, manifestó Terrazas” (Periódico El Deber 18/06/2018)

Elaboración Propia

Los estudiantes que usan actualmente los servicios de los centros, así como los graduados que los usaron en el pasado, han hablado muy poco de habilidades blandas como tales en sus entrevistas, sin embargo, si han mencionado (cuadro 10 y 11), empatía y disposición a escuchar, por ejemplo, a partir de su experiencia con los centros. Estas actitudes se constituyen en la base de habilidades blandas tales como el trabajo en equipo, el liderazgo o la capacidad para resolver conflictos.

Es posible ir concluyendo entonces, que los Centros Alfarero están efectivamente trabajando en el acompañamiento individual de jóvenes que atraviesan crisis, tal como han comprendido que es su mandato. En respuesta a este esfuerzo, los usuarios de la Red manifiestan un tenue despertar en su empatía y descubrimiento de los otros a través de esos ojos, esto a partir del cuidado que perciben en los Centros.

Cabe remarcar que el desarrollo de “líderes de carácter”, significa para los Alfareros una de sus razones de ser. Este liderazgo de carácter, basado en los valores que enuncia en sus documentos formales, involucraría el servicio a los demás, como uno de los elementos distintivo del mismo. En ese sentido Los Centros Alfarero han abierto la posibilidad de que, en todas sus áreas, se involucren voluntarios, brindando la posibilidad de servir a otros en un clima preparado para ello. El propósito del voluntariado en el Alfarero, es la apertura de posibilidades para el desarrollo de mentalidad de servicio entre aquellos que estarían involucrados con la comunidad, una mentalidad que les permitiría identificar con claridad el tipo de impacto que su servicio podría tener sobre otros.

Este voluntariado, tal como se ha descrito en el Diagnóstico Situacional, está abierto para los universitarios, especialmente en el área del café. Y aunque las otras áreas cuentan con algunos espacios para servir, el café se constituye en el espacio ideal para que los estudiantes establezcan relaciones seguras con otros, reciban mentoreo y encuentren agradable el ambiente para servir. En las otras unidades como Consejería, Grupos Red, el voluntariado requiere en su mayoría, un nivel de madurez que solo traen los años, por lo que no resulta muy atractivo para los estudiantes.

Una vez más los centros esperaron con mucho optimismo que la mentalidad de servicio resulte de manera automática, de la apertura de las posibilidades de voluntariado. Sin embargo, al revisar las respuestas que los estudiantes graduados que pasaron por los centros y los usuarios actuales dieron sobre su perspectiva de

servicio, fue evidente que el proceso de formación de esta mentalidad esta apenas comenzando y que será necesario hacer estudios más profundos para confirmar el impacto de los programas, en las vidas de los estudiantes.

Los estudiantes graduados, quienes hicieron uso de los servicios de los Centros en el pasado, manifiestan claramente destellos de una mentalidad de servicio, desde sus profesiones. 3 de los 4 entrevistados en este grupo manifestaron positivamente su deseo de servir a otros.

Cuadro 4.10

Aporte de Artículo de Periódico sobre el Aporte del Alfarero al desarrollo de Habilidades Blandas entre los estudiantes beneficiarios del Centro en Santa Cruz.

me dijeron; “cuando uno es responsable de las cosas, cuando uno hace cosas diferentes de lo que hicieron contigo” y eso marcó para toda mi vida, porque cosa que hago, con los niños, con mi vida, con decisiones, siempre estoy pensando; ok, voy a hacer lo contrario de lo que hicieron conmigo. (ESG-S-3)

Antes yo era una persona que solo se preocupaba por mí mismo, aprendí a escuchar las historias de las demás personas, a ver en que puedo ayudar, uno sabe que un consejo, una palabra, un buen día para nosotros no es nada, pero capaz para una persona que está pasando por una etapa difícil, es demasiado y eso me ayudó a tener más empatía” (ESG-SC-1)

“es como una conexión, sin darte cuenta estas conociendo a otra persona de acá de la UDABOL que te das cuenta que está viniendo a comer solo y “¿almorcemos?, bueno” (ESG-SC-2)

Elaboración Propia

Por su lado, los estudiantes usuarios actuales de los servicios de los Centros, no mencionaron nada en relación a una mentalidad de servicio, más allá de lo divertido que es llegar a pasar tiempo en el café de ambos centros.

Esta falta de respuesta, lleva a plantearse hasta qué punto el área de voluntariado de los Centros Alfareros está comunicando con sus voluntarios, de manera profunda, el sentido del servicio. De las respuestas recibidas, es posible concluir con que el área de voluntariado está siendo promovido más como un espacio de distensión que como una oportunidad de servicio. Es posible que al terminar los estudios y comenzar a

entrar en contacto más formalmente con la realidad alrededor, la maduración natural de los individuos los lleve a considerar el servicio, pudiendo la experiencia en el Alfarero potenciar una predisposición positiva hacia él. Sin embargo, no se podría establecer una relación directa entre la oportunidad de voluntariado que se brinda, con el desarrollo de una mentalidad profesional socialmente responsable.

Los Centros Alfarero necesitan revisar nuevamente esta estrategia en este sentido y ajustarla a los objetivos que está buscando alcanzar en la vida de los estudiantes y el establecimiento de una mentalidad profesional socialmente responsable en ellos.

Para analizar las conclusiones presentadas en relación a la formación de Capacidades Internas promovidas por las acciones de los centros, quisiéramos presentar un cuadro, con nuestra interpretación de la relación de aquellas incentivadas con los objetivos finales de los Centros.

Gráfico 4.9

Resumen de Conclusiones sobre Capacidades Internas

Afilación	Emociones	Razón Práctica
<ul style="list-style-type: none"> • La aceptación de individuos bajo la premisa de que los centros "no admiten personas perfectas" mantiene una actitud abierta a las diferencias y lo difícil de comprender en otros entre los usuarios. Esta habilidad es una de las más visibles entre quienes forman parte de "la comunidad" 	<ul style="list-style-type: none"> • El área de consejería ha profundizado mucho el trabajo en el desarrollo de la capacidad emocional de los beneficiarios, abriendo su predisposición a la gestión y aceptación de emociones incómodas surgidas en medio de las crisis, lo que consideramos que es la base de las Habilidades Blandas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio es un enfoque al que los centros Alfarero pretende exponer a sus beneficiarios, como alternativa a las sentencias de la cultura popular que dictan el individualismo como premisa. No evidenciamos una comprensión clara de los beneficiarios de este aspecto, aunque es evidente que hay percepciones que han sido desafiadas y que pueden florecer en el proceso de maduración de los estudiantes.

Gráfico de Elaboración Propia

Es evidente bajo las luces que arroja la investigación, que las Capacidades Internas son resultados claros de la intervención de los centros en la población meta.

Sin embargo, pese a poder ser identificadas, es evidente que lo alcanzado es un primer indicio, más que un valor profundamente arraigado.

La pertenencia a la comunidad, la posibilidad de enfrentar conflictos internos en consejería y la oportunidad de mantener conversaciones profundas y servir, inician a los estudiantes en capacidades como la afiliación, emociones y razón práctica, pero requiere que el ejercicio se mantenga en el mediano y largo plazo antes de poder atrevernos a hablar del desarrollo real de estas en los estudiantes.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Al cerrar la investigación es factible concluir, en respuesta a la pregunta que nos estableció el norte del presente trabajo, que ha sido posible observar el funcionamiento de la comunidad establecida por los Centros Alfarero en las ciudades de Sucre y Santa Cruz en Bolivia, definiendo su modelo como Centros Multiservicio, establecidos legalmente bajo la figura de Asociaciones Civiles (organizaciones no gubernamentales), enfocados en atender necesidades de estudiantes universitarios principalmente, vinculadas al desarrollo de capacidades internas (formación de Liderazgo de Carácter, en palabras de la misión de las organizaciones). Los servicios, entre los que se incluyen; consejería, mentoring, acompañamiento de víctimas de violencia en la familia, biblioteca, voluntariado y cafetería, se prestan de manera interrelacionada, promoviendo la convivencia como comunidad entre los diferentes actores que interactúan dentro de la misma. Esta convivencia es planteada por los líderes de ambos centros, como la estrategia para el desarrollo de las Capacidades Internas que son la meta final del servicio.

Ha sido llamativo reconocer que, si bien el funcionamiento de ambos centros está fuertemente afianzado en la cultura de sus equipos, el desarrollo de la sistematización de sus procesos es sumamente básico en ambos casos, lo que ha dificultado la posibilidad de establecer conclusiones más certeras en relación al modelo como tal. También es claro que es compleja la réplica del modelo, cuando la estrategia se encuentra más en la mente y relaciones de los miembros de los centros, que en documentos estandarizados. Y finalmente en este aspecto, se evidencia una muy baja coordinación entre centros, lo que viabiliza la individualización de los servicios, reconociendo la diferencia de los contextos, pero que potencialmente puede dificultar una expansión de los centros a más ciudades, que sea ordenada y sistemática.

También se ha podido evidenciar síntomas del impacto de los servicios prestados entre los beneficiarios (estudiantes universitarios). Los beneficiarios muestran despertares interesantes en las Capacidades Internas relacionadas a la afiliación (aceptación de otros y empatía) y a la gestión de emociones. Por otro lado, los síntomas de efectos en la capacidad de Razón Práctica, dirigida hacia el servicio, son menos evidentes, aunque todavía se manifiestan.

Se presenta entonces a continuación, las conclusiones específicas a cada una de las dimensiones analizadas.

5.1. Primera Conclusión

En la intención de *“Describir la operación y los actores que intervienen en el proceso de desarrollar capacidades entre los universitarios de Sucre y Santa Cruz”*, fue posible comenzar observando que es evidente que la operación de los Centros Alfarero en las ciudades de Sucre y Santa Cruz, dirigidas al desarrollo de capacidades entre estudiantes universitarios están relacionadas y son coherentes entre sí, pero no son iguales. Cada centro ha adaptado el mandato de fundación, al contexto en el que se desenvuelve y a los recursos de los que dispone, priorizando o acentuando elementos de acuerdo a ello. Se describe a continuación las coincidencias y diferencias encontradas entre los centros durante el estudio, en los temas que han surgido como importantes para comprender el funcionamiento del actor

El mandato fundador reza de la siguiente manera: “El Alfarero es una organización que sueña con universitarios y líderes transformados por la obra de Dios cuyas necesidades sean satisfechas integralmente mientras se convierten en líderes de carácter” (Declaración de Misión – Dirección Estratégica Nacional)

a. Operaciones

En la ciudad de Sucre, dónde se fundó el primer centro, se evidencia un fuerte énfasis de la operación en la unidad del Café y en esta unidad el enfoque es el voluntariado de universitarios en el mismo, como medio para alcanzarlos. Por su parte, en el Centro de la ciudad de Santa Cruz, encontramos una operación más ampliada, con énfasis en la unidad de Consejería, CAFA y Café, además del esfuerzo encontrado en hacer rentable la unidad de eventos, buscando que el centro pueda operar sin sobresaltos.

b. Unidades de Negocio y Sostenibilidad Financiera

Las unidades de negocio que ambos centros han establecido con el fin de financiar sus operaciones son similares; Centro de Eventos y Cafetería. Se puede evidenciar, sin embargo, que en la ciudad de Santa Cruz el medio le ha exigido al centro profesionalizarse más en la prestación de sus servicios como centro de Eventos. Mientras que, en la ciudad de Sucre, el área más desarrollada es la unidad del Café,

que además de permitir una interacción muy fluida entre los voluntarios, es un referente para la población en general por varios de sus productos.

Cabe mencionar en este punto, que ninguno de los dos centros ha logrado alcanzar la tan ansiada sostenibilidad financiera a través de sus unidades de negocio. El porcentaje que los ingresos del área de eventos cubrieron en la ciudad de Santa Cruz en la gestión 2019 estuvo solamente alrededor del 60%, mientras que la diferencia fue provista por los ingresos de consejería, café y donaciones. En la ciudad de Sucre el café y su servicio de pensión, permitieron al centro cubrir los costos referidos a esas mismas áreas, que son las que sostienen los equipos más grandes, pero todavía la dirección general del centro y el liderazgo de las unidades de servicio, requirieron donaciones para costearse.

Un elemento que llama la atención es que ninguno de los centros trabaja en el levantamiento de donaciones anticipadas, en ambos casos las donaciones son recogidas en la misma gestión en la que son requeridas. Esta dinámica ha añadido mucho estrés a la administración de los centros, convirtiéndose el asunto de la viabilidad financiera, en uno de los puntos que con mayor cuidado se debe revisar cuando los centros reestructuren sus operaciones.

c. Compromiso de actores involucrados

Llama poderosamente la atención la altísima conexión que los actores que interactúan en los dos centros muestran entre sí y juntos con la visión de los centros. En ambos casos, el staff manifiesta un compromiso que va más allá de ser sencillamente trabajadores y la mayor parte de ellos declara estar sirviendo en estos centros por un “llamado” o comprensión especial de propósito, a raíz de su afirmación en la fe cristiana normalmente.

En ambos centros, también, señalan el voluntariado como neurálgico al “qué hacer” de los Alfareros. Sin embargo, los énfasis no son iguales; en Sucre el centro enfatiza fuertemente el voluntariado entre estudiantes, como medio para alcanzarlos. En la ciudad de Santa Cruz, el centro ha trabajado más enfáticamente en el levantamiento de voluntarios adultos, que acompañen a los jóvenes contactados con más profundidad. Es por ello que cuentan con un plantel de voluntarios consejeros más amplios y que tocan más de una de sus unidades de servicio (consejería y CAFA). En Sucre, el equipo de consejeros es más reducido y sirve principalmente a través del servicio de consejería solamente. Este elemento ha llamado la atención,

reconociendo en el centro de la ciudad de Santa Cruz, un déficit de voluntarios universitarios, a quienes mencionan constantemente como población meta, pero con quienes no tienen mucha interacción más allá del servicio que presta la cafetería. Los demás actores muestran un comportamiento similar en ambos centros; los estudiantes universitarios, los donantes y los usuarios en general de los centros.

d. Sistematización de procesos

Finalmente, y para ir cerrando este primer análisis, es necesario mencionar que ha sido extremadamente evidente que ambos centros funcionan de manera más espontánea que sistematizada. Ambos centros tienen planes operativos anuales y planes estratégicos, aprobados por una junta que se asegura que el cumplimiento de la visión esté siendo abordada. Sin embargo, los manuales de funciones y procedimientos requieren trabajo y atención en ambos centros.

En el Centro en Sucre el manual de funciones bosqueja, de manera no muy concreta las responsabilidades de los puestos de liderazgo principalmente. No se nos han facilitado manuales de personal operativo como trabajadores de la cocina, por ejemplo. Tampoco nos compartieron manuales o documentación que respalde los procesos más importantes y sus prioridades.

En la ciudad de Santa Cruz, el centro si ha desarrollado más detalladamente las funciones de todo su staff. También ha desarrollado algunos manuales de procedimientos, que describen valores y prioridades a seguir en sus operaciones principales. Sin embargo, encontramos que estos manuales son presentados al staff cada comienzo de año, sin volver a repasarlos en ningún otro momento. Declaran mantenerse “en construcción” con la finalidad de desarrollar un manual completo, de procesos especialmente, que les permita estandarizar sus operaciones de café y eventos sobretodo.

5.2. Segunda Conclusión

No es una falacia afirmar que los servicios prestados por los centros Alfarero hacia los estudiantes universitarios, han venido a llenar una deficiencia por parte de la formación que ofrecen las casas superiores de estudio en las ciudades en que estos están establecidos. Estas casas enfatizan la formación académica, sin embargo, el acompañamiento en el desarrollo de capacidades que permitan un adecuado uso de esa formación académica, se encuentra desatendido, por decir lo menos. Se recoge

esta opinión a partir de conversaciones con la docente y algunos de los otros entrevistados entre los Grupos de Interesados de los centros. Además, es posible afirmar que este vacío es pertinente y legítimo. Es en ese sentido que cabe destacar que la estrategia considerada por los centros como la más importante de su intervención, es su Cultura Organizacional, debido a que es en medio de esta que se establecen valores y conductas resultantes de estos, que son en conjunto, capacidades imprescindibles en el liderazgo de cualquier individuo.

Se analizó esta, además de los modelos de monitoreo y evaluación de ambos centros, tratando de *“Describir la Cultura Organizacional y los Modelos de Monitoreo y Evaluación de los Centros Alfarero, como sus principales herramientas de gestión”* y responder de esta manera, a la segunda dimensión planteada en el presente estudio. La Cultura Organizacional de los centros Alfarero en las ciudades de Sucre y Santa Cruz ha sido analizada en tres niveles; artefactos, creencias adoptadas y presunciones subyacentes. Se concluye en este sentido que, la cultura en los dos primeros niveles, es decir, en las *los artefactos y las creencias adoptadas* es prácticamente idéntica en ambos centros con la única implicancia de no manejarlas en el mismo orden de prioridades. Consideramos que esto puede estar sucediendo debido a los momentos que está viviendo cada centro.

Los Artefactos identificados en los dos centros eran fundamentalmente la consejería y el mentoreo, los devocionales y los abrazos con sonrisas.

Las Creencias Adoptadas estaban más bien referidas al valor profundo que se le da a la comunidad y la aceptación de todos por igual.

Ahora bien, la base misma de la cultura, las Presunciones Subyacentes, ha sido complicada de evaluar debido a que, por definición esta, está tan dada por sentado, que es muy difícil de identificar hasta que aparece una amenaza que levanta las alarmas de todos los que conforman el grupo. En ese sentido, el hecho de que circunstancialmente la entrevista al equipo de liderazgo de Sucre, se haya realizado justo en el momento en que se recuperaban de una profunda crisis que hizo temer incluso su cierre, nos permitió tener un atisbo de estos asuntos. Fue posible reconocer que aquello que en medio de toda la crisis fue protegido con todos los recursos posibles fue el mandato fundamental de que los Centros Alfarero existen para cuidar personas, priorizarlos como individuos y caminar con ellos los tramos difíciles.

Por otro lado, es necesario reconocer que como parte del cumplimiento del mandato de caminar con los jóvenes en medio de sus crisis y en todos los aspectos, tal como señala la misión en la dirección estratégica nacional de los Centros Alfarero, los centros han cumplido a cabalidad el mandato. Sin embargo, la formación de líderes, que es la segunda parte de la misión, comienza a dar indicios de haber sido dejada a su suerte, basándose exclusivamente en el acompañamiento como medio para alcanzarla. Esta situación es necesario revisarla, con ayuda de los análisis realizados en los hallazgos de las siguientes preguntas.

Finalmente, ha llamado la atención los medios de evaluación y monitoreo disponibles en ambos centros, para el seguimiento a su estrategia. Los centros cuentan con reportes de actividades mensuales y anuales, que son recibidos por la junta directiva de ambos centros, de manera periódica. Estos reportes deberían estar vinculados a los Planes Operativos y Planes Estratégicos de cada centro, con el fin de monitorear y evaluar el alcance de resultados. Se evidencia que los reportes son efectivamente presentados, sin embargo, el Centro en Santa Cruz no los elabora en base a los indicadores planteados en sus planes. Por su parte, el centro en Sucre si procura trabajar estos temas, de la mejor manera que encuentra. Con todo, no es posible construir una evaluación de impacto que realmente arroje luces sobre la efectividad de las intervenciones de los centros, debido a que los indicadores que sigue el centro en Sucre, son fuertemente enfocados en operaciones y no así en resultados.

Hay una deficiencia confirmada en el seguimiento a las intervenciones, que ya venimos identificando en los manuales y la sistematización de los procesos.

5.3. Tercera Conclusión.

Buscando responder la inquietud planteada en la dimensión 3 del diseño del presente trabajo, quisimos "*Identificar las capacidades internas desarrolladas que más han mencionado los actores, en su paso por la Red de Centros Alfarero*" a partir de su participación en el programa de acompañamiento de los centros.

Ha sido un hallazgo para nosotros, reconocer que, tanto los estudiantes que usan actualmente los servicios, así como los profesionales que se beneficiaron de ellos en el pasado, mencionan valores "descubiertos" en su paso por los centros, tales como la empatía o la tolerancia a otros. El acompañamiento individual a través del mentoreo/consejería ha resultado en este despertar.

Cabe remarcar que se enfrenta a una generación que convive en un entorno muy peculiar, con características nunca antes vistas en cuanto a conexión, acceso a la información, acceso a la educación, etc. Al mismo tiempo, esta generación está enfrentando los embates del cambio que plantea entornos familiares, sociales y económicos de mucha incertidumbre, rozando en ocasiones con lo hostil. En medio de todo ello, tenemos un sistema educativo anclado en sus orígenes, priorizando formación que no se adecua más a la realidad cambiante que los jóvenes viven ahora. Este estancamiento en la educación, está impidiendo que el sistema responda a las necesidades de formación de capacidades específicas para enfrentar el nuevo entorno. Las universidades se encuentran en medio de este conflicto actualmente, percibiendo el desfase a través de los síntomas, pero sin la capacidad todavía de enfrentar los requerimientos de una generación sobre-informada, empoderada, pero carente de habilidades blandas que le permitan interactuar y liderar de manera adecuada el futuro.

Desde esta perspectiva, el aporte de los Centros aparece como relevante y hasta determinante, especialmente cuando la problemática se mira desde la perspectiva de los estudiantes. Es claro que para quienes han participado de los servicios que ofrecen los Centros, a través de la consejería, el mentoring y la creación de un tercer espacio seguro ha sido concluyente para el comienzo de reconstrucción en los participantes de las capacidades internas abordadas. Se ha percibido en varios de los entrevistados, la identificación de obstáculos personales que impidan el desarrollo y la toma de decisiones efectivas hacia la construcción de estas capacidades. Remover obstáculos tales como la depresión, la ansiedad, los temores al fracaso, la dificultad para establecer relaciones sanas, son fundamentales para que una persona pueda elegir el futuro que desea.

5.4. Conclusión Final

Es la intención en este punto, acercarse a responder la pregunta que dirigió el presente trabajo de investigación;

¿Cómo funciona la comunidad establecida en los Centros Alfarero de las ciudades de Sucre y Santa Cruz, en el propósito de desarrollar capacidades en los estudiantes universitarios de esas ciudades, que les permitan liderar de manera que adecuada para su contexto?

Es posible concluir que la Cultura Organizacional, que intencionalmente ha buscado funcionar como “comunidad” aporta una plataforma importantísima y solvente para que estudiantes que atraviesan periodos difíciles en su vida, encuentren recursos dentro de ellos mismos y en su entorno, para afrontar esos momentos y resolverlos de manera. Estos recursos, definitivamente están relacionados a las capacidades internas necesarias para vivir la vida que los individuos desean, que Martha Nussbaum plantea en nuestro Marco Teórico.

En esta cultura de comunidad, el acompañamiento individual es crítico. Este aspecto nos lleva a considerar la necesidad de identificar estrategias que multipliquen la cantidad de consejeros y/o mentores que son quienes proveen esos espacios para los participantes.



CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

Si bien es evidente que el modelo de operación de los centros Alfarero está fuertemente establecido y que estos tienen un impacto en la población meta que atienden, se considera fundamental recomendar, de manera general al liderazgo de ambos centros:

- a. Establecer lineamientos generales que les permitan manejar modelos de monitoreo y evaluación estándares.
- b. Definir lineamientos generales de procesos principales, de forma que pueda pensarse en una expansión de los centros a otras ciudades, asegurando la coherencia de las operaciones, con las metas, además de salvaguardar la enorme experiencia de 20 y 7 años de cada una de las organizaciones.
- c. Promover una coordinación más intencional y dirigida por metas, de manera que las fortalezas de ambos centros puedan ser aprovechadas por el otro.

6.1. Dimensión 1: Describir la operación y los actores que intervienen en el proceso de desarrollar capacidades entre los universitarios de Sucre y Santa Cruz

En relación al modelo de operación de los centros, es de fundamental importancia la sistematización intencional y ordenada de sus procesos de funcionamiento en todos los niveles.

Definitivamente en los 19 años de experiencia en el centro de Sucre y los 7 del centro en Santa Cruz se ha acumulado una riqueza importante en “know how” relacionado a este tipo de intervención. Sin embargo, la red no ha desarrollado el hábito de recuperar y organizar la información de manera que se pueda compartir y replicar en otros contextos.

Se recomienda ampliamente el desarrollo de manuales completos especialmente en las áreas de:

- Funciones del staff
- Funciones de las posiciones de voluntariado
- Procedimientos básicos por áreas

Además, se recomienda fuertemente a ambos centros la implementación de procesos y descripciones claras en sus niveles de voluntariado.

Ambos centros están sufriendo deficiencias en un área que su mandato, sus valores anotados y sus creencias culturales señalan como importante. El Centro en Sucre requiere introducir procesos que les permitan reclutar y retener una mayor cantidad de voluntarios consejeros y mentores en sus unidades. Por su parte, el Centro en Santa Cruz está necesitando realizar el mismo tipo de trabajo, pero referido a su voluntariado estudiantil en el café.

La recomendación concreta es desarrollar, al igual que se ha hecho con su liderazgo contratado, un manual de Gestión de Potencial Humano voluntario, que incluya procedimientos de reclutamiento diferenciados por unidad y tipo de requerimientos, que registre procesos de inducción claros, además de descripciones de funciones claras y planes de retribución adecuados para cada tipo de voluntario requerido. Consideramos que un documento serio, en este sentido, les permitirá fortalecer un área crítica para el cumplimiento de su mandato de fundación.

6.2. Dimensión 2: Describir la Cultura Organizacional y los Modelos de Monitoreo y Evaluación de los Centros Alfarero, como sus principales herramientas de gestión.

Si bien, se ha evidenciado que la cultura organizacional de ambos centros, es percibida y vista claramente, se observa que sigue siendo lanzada a la deriva, debido a la falta de sistematización de algunos procesos. Con todo, al mismo tiempo, es posible también inferir que intentar sistematizar cada proceso ejecutado, puede terminar llevando a ambas organizaciones hacia una robotización que resultaría contraproducente, dada la naturaleza de los centros y sus mandatos.

En este sentido es que se recomienda fortalecer los manuales de identidad de cada centro, aquellos en los que incluyen sus declaraciones de misión, visión y valores y se permitan desarrollar manuales de convivencia basados en estos valores. Si bien el centro en Santa Cruz cuenta con algo parecido a lo que mencionamos, cabe destacar que este no es visitado con frecuencia, generando el riesgo de que al final, las crisis y los problemas se resuelvan en base a instinto más que en base a dirección estratégica. Se recomienda a ambos centros, desarrollar espacios y tomar acciones

que permitan a los equipos visitar y ampliar su compromiso con los intangibles que la organización quiere, intencionalmente, promover.

Una segunda recomendación es el desarrollo de procesos de monitoreo y evaluación de resultados periódicos claros, acordados y por escrito que permitan avanzar hacia evaluaciones de impacto que les permitan a los centros, identificar con claridad las estrategias que son más adecuadas que otras.

En este mismo sentido, también se recomienda una decisión ejecutiva de identificación y adquisición de sistemas de registro que permita a los centros administrar la enorme cantidad de información cualitativa que produce cada día. Los centros necesitan analizar la información que producen para tomar decisiones, acción que actualmente no es eficiente en ninguno de los centros.

6.3. Dimensión 3: Identificar las capacidades internas desarrolladas que más han mencionado los actores, en su paso por la Red de Centros Alfarero

Finalmente, se recomienda la priorización de llevar adelante una evaluación de impacto que permita a los centros establecer metas y objetivos realistas, pero desafiantes, para los años que vienen. Hará bien a los participantes de la comunidad reconocer el impacto que se puede percibir, pero que todavía es difícil de medir para los centros.

Por otro lado, sería interesante ampliar la capacidad organizativa de los centros en relación a la atención individual de acompañamiento a los estudiantes, que es donde se ha identificado buena parte del derribe de obstáculos (o incapacidades) internos de los mismos, en el desarrollo de habilidades blandas. No es posible asegurar que, si bien hay impacto individual, este sea necesariamente significativo en relación a la población total que corresponde al grupo meta. Y no es posible hacerlo, por que como se menciona en las conclusiones, no existe una evaluación de impacto de las acciones de los centros. Sin embargo, se puede percibir el potencial del servicio de consejería y del mentoring hacia los estudiantes, que desarrollando estrategias adecuadas, como recomendamos en el punto anterior, podrían impactar más significativamente la población de ambas ciudades.

Finalmente, se considera importante recomendar a ambos centros, la posibilidad de establecer metas medibles a los servicios específicos de mentoring y consejería, que

les permitan tener un enfoque más claro y, por lo tanto, mayor eficacia en la intervención. Nos referimos a la identificación concreta de Capacidades Internas que se desea promover de manera intencional y a partir de ahí, reforzar los servicios mencionados.



BIBLIOGRAFÍA

ARTIGAS, Bertha.

2014 La contribución de la universidad al desarrollo humano, bienestar y ciudadanía global: una mirada cualitativa. Tesis Doctora. Programa de Ciencias Sociobiosanitarias. Universitat de les Illes Balears.

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/149016/Berta_Artigas_LeIong.pdf?sequence=1&isAllowed=y Consultado el 18 de diciembre de 2017

ANDREWS, Margaret.

2015 “What skills do employers want most?” University World News. No 372 – 19 junio 2015.

<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20150616130747880>

Consultado el 10 de febrero de 2018

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD.

2018 Responsabilidad Social Individual.

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-social-individual> Consultado el 12 de noviembre de 2018.

BBC, News Mundo.

2019 Qué habilidades deberían enseñar a los niños para llegar a ser CEO de Google (y no son las que crees). 22 enero 2019.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-46892984>. Consultado el 24 febrero 2019

BBVA.

2018 ¿Quiénes son los Millenials y por qué son una generación única? 26 marzo 2018.

<https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
Consultado el 20 de febrero de 2019

BOLIVIA, Estado Plurinacional

2016 Ley 342 de la Juventud.

BOLIVIA, Ministerio de Comunicación del Estado Plurinacional.

2017 Portal. Ley de la Juventud No 342. www.comunicación.gob.bo. Consultado en agosto 2017.

BOLIVIA, Ministerio de Educación del Estado Plurinacional.

2017 Portal. www.minedu.gob.bo. Consultado en agosto 2017.

BUENROSTRO, Israel.

2011 La ciudadanía de T. H. Marshall: Apuntes sobre un concepto sociológico olvidado. X Premio de Ensayo Breve en Ciencias Sociales “FERMÍN CABALLERO”

CANESSA y GARCÍA.

2007 El ABC de la Responsabilidad Social en el Perú y en el Mundo. Perú 2021. Lima Perú

CONCEPTO DEFINICIÓN

Portal Web Concepto – Definición. <https://conceptodefinicion.de/educacion-superior/> Consultado el 17 de diciembre de 2018.

CLOUD, Henry.

2008 Integridad Valor para hacer frente a las demandas de la realidad. Miami USA. Editorial Vida.

COLMENAREJO, Rosa.

2016 Enfoque de capacidades y Sostenibilidad. Revista Ideas y Valores No 65. 2016

EL ALFARERO, Asociación Civil (Santa Cruz)

2012 Estatutos Orgánicos y Reglamento Interno

EL ALFARERO, Centro Universitario de Consejería (Sucre).

2001 Estatutos Orgánicos y Reglamento Interno

EL ALFARERO, Asociación Civil (Santa Cruz)

2016 El Manual de Desarrollo de Voluntarios

ETHOS, Instituto de Empresas y Responsabilidad Social.

2006 Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Sao Paulo -Brasil.

EUROFORUM.

Consultora EUROFORUM. Consultada el 26 de agosto de 2019.

<https://www.euroforum.es/blog/coaching-y-mentoring-conoces-la-diferencia/>

FORNI Pablo, SILES Marcelo y BARREIRO Lucrecia.

2004 “¿Qué es el Capital Social cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?,” JSRI Research Report #35, The Julian Samora Research Institute, Michigan State University, East Lansing, Michigan, 2004.

INE, Instituto Nacional de Estadística

(Portal INE) – Bolivia. www.ine.gob.bo Consulta el 30 de noviembre de 2019

IVANCEVICH John M., LORENZI Peter, SKINNER Steven J., CROSBY Philip.

1996 Gestión Calidad y Competitividad. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición.

KRAUZE Enrique.

2016 El método de las Generaciones. Revista Letras Libres. México, 11 de abril de 2016.

LAY, Estefanía

2012 Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. 2008-2012. Tesis de Grado para Gestión Social. PUCP.

LECCARDI Carmen y CARLES Feixa.

2011 El Concepto de Generación en las teorías sobre la juventud. Última Década No 34. CIDPA. Valparaíso, junio 2011

MORENO Pestaña Jose Luis.

2011 Los usos del concepto de generación en la filosofía española de los años 1949: racionalizaciones biográficas, trayectorias académicas y tradiciones teóricas. Revista Internacional de Filosofía No 53. 2011

MÁRQUEZ Zárate Miguel Ángel.

2009 El Estado de Arte del Capital Social Comunitario. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. Tercer Número. Septiembre – diciembre 2009.

MEDINA Alex y PEDRO Severino.

2014 Revista Contabilidad y Negocios. Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas. Vol. 9 No 17 año 2014. Pontificia Universidad Católica del Perú.

NOBEL PRIZE.

Premio Nobel. Consulta: 20 diciembre 2019.

www.nobelprize.org

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1998/sen/facts/>

NUÑEZ Andrés.

2017 Millenials y centenials, el nuevo reto para las universidades. Blog personal. <https://blog.andresnunez.com> Consultado el 27 de septiembre de 2017.

NUSSBAUM, Marta.

2012 Crear Capacidades, propuesta para el desarrollo humano. Editorial Paidós. Madrid - España

Consultado en diciembre de 2018.

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

2010 Nuestra Democracia. Primera Edición. 2010

PUCP. Pontificia Universidad Católica del Perú

2017 Dossier curso Investigación en Gerencia Social. 2017

ROBINSON Ken Sir.

2006 Ted Talk Los Angeles.

SCHEIN Edgar.

2004 Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. 4TH Edition. Massachusetts - USA

SCHWALB Matilde y GARCÍA Emilio.

2003 Evolución del Compromiso Social de las Empresas – Historia y Enfoques. Capítulo 1 – Historia de la Responsabilidad Social Empresarial. Universidad del Pacífico. Lima-Perú.

SCHWALB Matilde y MALCA Oscar.

2007 Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible. Universidad del Pacífico. Lima – Perú.

UNESCO.

2009 Comunicado sobre la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. 8 de julio de 2009.

UNIVERSIDAD Externado de Colombia

Portal digital de la Universidad Externado de Colombia. Las nuevas generaciones se toman el mundo: análisis del perfil de millenials y centenials. Consultado el 19 de octubre de 2019.

<https://www.uexternado.edu.co/derecho/las-nuevas-generaciones-se-toman-el-mundo-analisis-del-perfil-de-millennials-y-centennials/>

WALLIS, KILLERBY y DOLLERY

2004 "Social Economics and Social Capital". Emerald International Journal of Social Economics. Vol. 31 No 3, pp 239-258. 2004.



Anexos

Entrevista Grupos de Interés

Nombre del Entrevistador/a: Fátima Espinoza

Fecha y lugar de Entrevista:

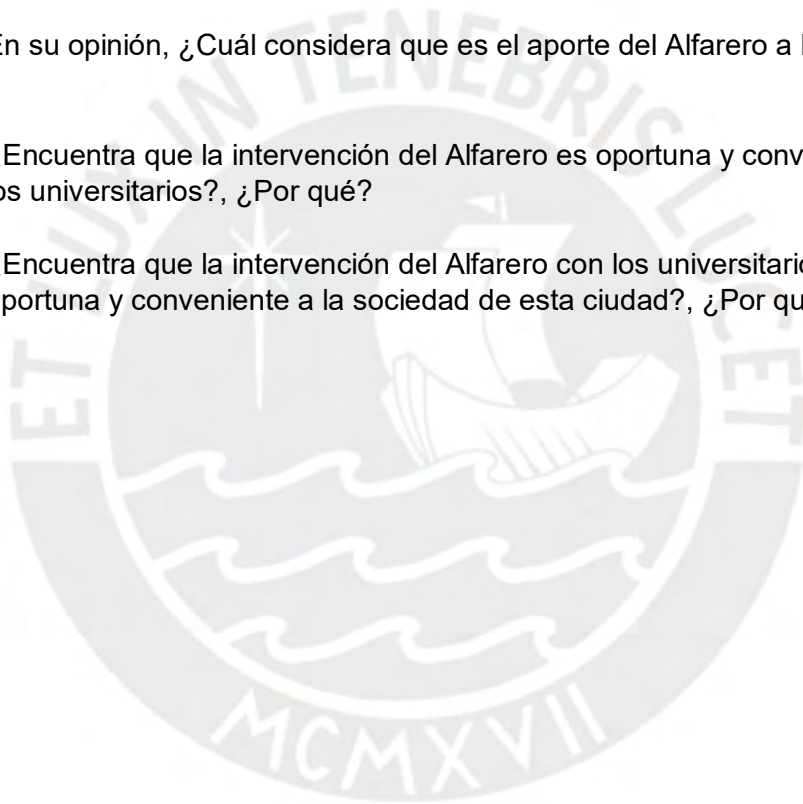
ENTREVISTADO

Nombre Completo:

Vínculo con el Alfarero:

Tiempo de conocer el Alfarero:

1. ¿Qué conoce de la intervención del centro El Alfarero en su ciudad?
2. En su opinión, ¿Cuál considera que es el aporte del Alfarero a la sociedad?
3. ¿Encuentra que la intervención del Alfarero es oportuna y conveniente para los universitarios?, ¿Por qué?
4. ¿Encuentra que la intervención del Alfarero con los universitarios, es oportuna y conveniente a la sociedad de esta ciudad?, ¿Por qué?



Guion Entrevista Semiestructurada Graduado

Nombre del Entrevistador/a:

.....

Fecha y lugar de Entrevista:

.....

...

Variables

1. Identificación los tres artefactos más visibles para los usuarios de la red.
2. Nivel de involucramiento en organizaciones cívicas por parte de graduados.
3. Identificación de las 3 principales justificaciones en la participación cívica expresada por beneficiarios.
4. Nivel de reciprocidad y confianza percibido en su entorno.

ENTREVISTADO

Nombre Completo:

Año de graduación:

Gestiones en que recibió servicios del Alfarero:

1. De la manera en que funcionan las cosas en el Alfarero, ¿Qué es lo que más recuerdas o más rápido viene a tu mente, el sello que identificas con el centro?
2. ¿Qué hábito (palabras, reacciones, valores, ideas), crees que has adquirido de tus años en el Alfarero?, ¿por qué lo crees así?
3. ¿Participas de alguna agrupación ciudadana o haces voluntariado en algún lugar?, ¿Qué rol juegas en esas agrupaciones?
4. ¿Por qué te has involucrado con organizaciones ciudadanas o de voluntariado?
O, ¿Por qué no lo has hecho?
5. ¿Qué beneficio encuentras en que existan organizaciones de voluntarios o agrupaciones ciudadanas?, (Alto, medio, ninguno)
6. ¿A través de qué medios y con qué frecuencia te informas sobre el país y el resto del mundo de manera intencional?

Ficha registro de GRUPO FOCAL LIDERAZGO

Nombre del observador/a:

Fecha y lugar de registro:

Contexto del grupo focal:

Facilitador del grupo focal:

Descripción de las interacciones:	VARIABLES A RECOGER EN EL GRUPO FOCAL 1. Identificación de las dos presunciones subyacentes más críticas en la cultura de ambos Alfareros. 2. Identificación de las tres creencias adoptadas más reconocidas por el staff de ambos
	PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL (la guía) 1. En la manera en que se hacen las cosas en el Alfarero ¿Qué es lo que crees que nadie permitiría que cambie? (aunque no esté escrito en un manual) 2. ¿Cuáles son los valores más importantes y más aplicados del Alfarero?
Mis comentarios y reflexiones:	

Contexto del grupo focal:

Facilitador del grupo focal:

Descripción de las interacciones:	Variabes a recoger en el grupo focal <ol style="list-style-type: none">1. Identificación los tres artefactos más visibles para los usuarios de la red.2. Identificación de las creencias y/o artefactos organizacionales reconocidos en los niveles de la cultura de ambos centros, que han sido incorporados por los usuarios de la red.3. Interés de los estudiantes y graduados por el conocimiento de su entorno.
	Preguntas del grupo focal <ol style="list-style-type: none">1. Pensando en el servicio que reciben del Alfarero y los tiempos que pasas con la gente de acá ¿qué es lo que más rápido viene a tu mente del Alfarero, ¿cuál dirías que es su sello?2. ¿Qué hábitos (palabras, reacciones, valores, ideas), se te han “pegado” de tanto venir al Alfarero?3. Hacer introducción ¿Qué sabes de lo que está pasando a tu alrededor?, ¿A través de qué medios y con qué frecuencia se informan sobre el país y el resto del mundo de manera intencional?
Mis comentarios y reflexiones:	