



Universidad Central De Venezuela
Facultad De Ciencias Económica y Sociales
Escuela De Trabajo Social



**MODELO GERENCIAL ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN CIVIL
“POR LA CARACAS POSIBLE”.**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para
optar al Grado de Licenciadas en Trabajo Social

Tutor Académico: Profesora Xiomara García

Bachilleres: Morales, Yexary

Pizzoferrato, Marielvis

Tutor Institucional: Polt. Fredery Calderón

Villarroel, Génesis

Caracas, Octubre de 2016

Trabajo Especial de Grado

*Presentado ante la Magna Casa de Estudios, la Universidad Central de Venezuela,
patrimonio cultural de la humanidad, para optar al título de Licenciadas en Trabajo
Social.*

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el Informe de Pasantías presentado por las ciudadanas: Morales Yexary, C.I. V - 19.560.250, Pizzoferrato Marielvis, C.I. V- 24.689.435 y Villarroel M, Génesis C.I. V- 20.192.584, para optar al título de Licenciadas en Trabajo Social, cuyo título es: “**Modelo Gerencial Estratégico para la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”**”; y que acepté asesorar a las estudiantes, en calidad de Tutor Académico, durante la etapa de desarrollo del Informe de Pasantías hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Caracas, a los _____ días del mes de octubre de 2016.

Profa. Xiomara García.



VEREDICTO

Reunidos en: Escuela de Trabajo Social, el día 19 de octubre 2016
 Profesores: Margarita Rojas; Belkis Hernández; Xiomara Gana designados
 por el Consejo de Escuela en su Sesión de fecha _____, para examinar el
Informe de Pasantías, titulado:

El modelo Gerencial Estratégico para la
Asociación Civil: "Por la Caracas posible"

Presentado por los Bachilleres: Monales Yexany; Pizzoferrato Marieluis Villoroy y Gentes
 titulares de la cédula de identidad números: 17.560.250; 24.689.435; 20.152.584
 hemos decidido evaluarlo con la calificación de:

Aprobado.

Jurado Evaluador

Xiomara Gana
 Prof. Xiomara Gana
 Tutor



Margarita Rojas
 Prof. Margarita Rojas
 Jurado

Belkis Hernández
 Prof. Belkis Hernández
 Jurado

Agradecimientos

Agradeciendo siempre en primer lugar a mi DIOS por nunca fallarme y estar ahí a mis santos que siempre me acompañaron y me brindaron la confianza de seguir adelante en cada momento.

A mis padres Marielena Santos de Morales y Juan Morales quien agradezco por la gran oportunidad de haberme ayudado con mis estudios y brindándome siempre su gran apoyo a mi madre quien siempre con sus palabras de alientos nunca me dejo rendir y a mi padre quien ya no está presente siempre estuvo conmigo en todo momento.

A mis hermanas Yugledy Morales y Yarleni Morales quien hoy en día fueron un ejemplo a seguir para mí la semillita que sembraron ya dio el fruto que esperaban las adoro mucho

A mi hijo Luis David quien soy su ejemplo a seguir quien me brindo la alegría de seguir adelante y quien me enseñó a descubrir nuevas etapas en mi vida el motor primordial para mí. (Por quien lucho día a día).

A mis dos grandes amigas compañeras de pasantías Génesis Villarroel y Marielvis Pizoferrato quienes estuvieron conmigo en esta gran lucha quienes dieron el día a día para que todo saliera bien y poder cumplir la meta las cuales las quiero mucho, muchas gracias por tan gran apoyo y ayuda para que todo se diera

A mis amigas Hermanas Ildeany Leal, y Ixchel Barboza quienes fueron mi gran compañía durante toda la carrera quienes siempre estuvieron hay en cada momento para mi bienestar y lograr llevar a cabo toda la meta propuesta.

A mis amigos Pavel Sánchez, Miguel Rojas y Emiliano López ellos también formaron parte de grandes enseñanzas quienes con sus palabras cada día seguíamos adelante superando las metas.

En especial le agradezco a la profesora Margarita Rojas que gracias a ella mi sueño y gran meta fue cumplida.

A la Asociación Civil Por La Caracas Posibles le otorgo mis agradecimientos por verme permitido cumplir esta etapa de pasantías y por abrirme las puertas en seguir trabajando con ellos muchas gracias.

También aquellos profesores que fueron de gran inspiración en mi formación como profesional, como: José Ibarra, Rossana Duarte, Morayma Rondón, Ruth de la Hoz Juan Carlos Brant Brigit Barrios Jesús Escobar, Elizabeth Sojo etc. Les doy las gracias por el tiempo que dedicaron cada uno con distintas ideas para mi enseñanza y así lograr cada objetivo propuesto.

A demás compañeros que también trabajaron en un largo tiempo en distintas etapas como lo fueron: Daniela Aguilera, Carmen Escalona, Alfredo Llamaza, Josefa Zamora, Jacsy Jiménez, Valentina Rodríguez, Maribet Rondón etc. Quienes les agradezco mucho su gran apoyo durante esas bellas y hermosas etapas.

A mi Profesora Xiomara García que fue gran apoyo para mi aprendizaje y quien formo parte de esta gran experiencia estando como tutora de este gran mérito.

Morales, Yexary

Agradecimientos

A todas las personas que contribuyeron a mi formación profesional, gracias por invertir su tiempo, su compañía y sus conocimientos para mi crecimiento personal y cognitivo.

Gracias mami, por acompañarme en cada momento. A pesar de los tropiezos no me abandonaste y siempre apostaste a mí. Gracias por la constancia durante toda tu vida para recoger los frutos de todo tu trabajo. Gracias por ser el apoyo incansable durante cada etapa, gracias por las palabras de aliento, por los regaños y los consejos. Todo eso me convirtió en la persona que hoy soy.

Mis hermanos, aunque mayores siento desde mucho tiempo la necesidad de protegerlos siempre. Gracias mi Pierito por ser mi cómplice en cada locura, eres el hombre de mi vida, quiero verte crecer personal y profesionalmente, estaré ahí para acompañarte y apoyarte, lo prometo. Mari gracias por protegerme desde que era una bebé, deseo que alcances todo lo que desees en tu vida, sé que puedes lograr todo lo que quieras.

Gracias Nonnita, por acompañarme, guiarme y cuidarme durante cada momento. Gracias por tu fortaleza durante cada etapa de tu vida, por transmitir tanto amor y dulzura al mundo.

Gracias a mis abuelos, por ser fuente de inspiración y ejemplo de vida. Son grandes.

Gracias al Alma Mater vencedora de sombras por acobijarme durante 5 años de vida y brindarme desde los inicios los conocimientos necesarios para materializar este triunfo. Gracias a ella conocí personas maravillosas que aun forman parte importante de mi vida.

Gracias a mi bebé, **Lisaily Ponce** por acompañarme en cada locura que se nos ocurrió llevar a cabo durante la vida universitaria, por ser más que compañera, mi amiga, confidente y hermana. Tú impulsaste en muchas oportunidades mi desarrollo académico y personal. Te amo...

Gracias mi **Yoelis Ribero**, por ser una persona tan especial en mi vida. Fuiste, eres y serás mi mejor amiga y compañera de vida, lo más bello del mundo para ti y mi Alicia, las amo.

Agradezco de todo corazón a la **profa. Xiomara García**, nuestra tutora, aunque corto el tiempo logró potenciar nuestras capacidades y dar paso a exigencias diarias necesarias para mejorar y perfeccionar cada detalle. Muchas gracias por su excepcional compromiso y muestra de saberes durante este camino. Es usted un gran ser humano y excelente profesional.

Gracias a los profesores que marcaron de manera positiva mi vida estudiantil. Gracias mi **profa. Morayma Rondón** por ser más que una profesora, una amiga en los momentos de presión académica.

Gracias prof. **Crespo** por las enseñanzas y la confianza en todo momento.

Agradecimiento especial a mi prof **Carlos Hermoso** por las enseñanzas académicas y políticas que fortalecieron mi espíritu de lucha por lo **bueno, lo justo y lo mejor del mundo.**

Agradecida enormemente con la **Asociación Civil “Por la Caracas Posible”**, por ser parte fundamental en todo el proceso de Pasantías Profesionales, por dar la oportunidad a la Escuela de Trabajo Social, y a las pasantes en específico, ser partícipes de su dinámica institucional, espero personalmente que los hallazgos de esta investigación permitan su fortalecimiento y crecimiento organizacional.

Por último a mis compañeras Génesis Villarroel, Yexary Morales; por cada enseñanza, por soportarme y por darme a su vez el aliento para continuar, les deseo y auguro lo mejor para sus vidas.

Gracias totales a TODOS.

Siempre parece imposible, hasta que se hace.

Pizzoferrato, Marielvis

Agradecimientos

A mi Dios, gracias por tu presencia en mi vida y tus bendiciones infinitas. La Gloria es tuya Padre.

A mis padres, por su apoyo y guía incondicional; por ser mi aliento y mi fuente de inspiración para salir adelante. Indudablemente han sido los mejores ejemplos de vida y entrega.

A mis hermanos y familiares que me impulsan siempre a apostar por el éxito. Éste constituye un nuevo paso para expandir horizontes a las próximas generaciones.

A mi sobrino Samuel Villarroel Medina, mi “amorsito” por ser la alegría del hogar y llenar nuestros días de amor y travesuras.

A mi querida tía Omaira Marín de Izaguirre y a mi tío Miguel Izaguirre, por su cariño y apoyo incondicional, gracias por creer en mí en todo momento.

A todos los profesores de mi querida Escuela de Trabajo Social, profesionales comprometidos con la enseñanza, quienes exaltan el Trabajo Social con su esfuerzo; principales guías, que a través de su trabajo y entrega forman a quienes creen profundamente en esta carrera.

Gracias infinitas a mi tutora Xiomara García por su guía, orientación y enseñanzas brindadas. Excelente profesional que enaltece la enseñanza. Gracias por creer y apostar en nosotras.

Especialmente agradezco a la profesora Moraima Rondón su entrega y compromiso en la enseñanza; por ser un extraordinario ser humano y una profesional admirable. Gracias de todo corazón.

A mis compañeras Karina Parra, María Pecorelli, Karelem Díaz, Taniusca Cedeño, gracias por compartir conmigo tantas experiencias y momentos gratos durante el estudio; por todo su apoyo y aliento.

A mis compañeras Marielvis Pizzoferrato Guzmán y Yexary Morales, porque todas las personas que pasan por nuestras vidas son maestros que nos dejan grandes y valiosas enseñanzas, y ustedes indudablemente no fueron la excepción. Éxitos y bendiciones infinitas para ambas.

A la familia Gutiérrez Barroso, por su apoyo y cariño genuino; por recibirme como un miembro más de su familia. Tienen un lugar especial en mi corazón y en mi vida.

A mi querido y estimado Horwyns, por su atención siempre atenta y eficiente. Por tu servicio y gran humildad.

A mi estimado Rhonny Fernández (portu), gracias por tu ayuda brindada durante toda mi formación.

A mi querido Gustavo Córdova, compañero incondicional, gracias por estar siempre presente.

A todos mis compañeros del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la U.C.V. gracias por todas las enseñanzas y experiencias vividas. Ser bombera sin duda alguna marcó un antes y un después en mi vida.

Villarroel, Génesis.

Dedicatoria

Ante todo, le dedico esto a DIOS por ver sido mi fiel compañía de día y de noche y estar en los momentos difíciles de mi vida “Gracias DIOS mío por nunca verme abandonado”.

A mi madre por ser el motor de cada día y por ver estado junto a mí en todo momento y ser mi apoyo incondicional te amo mama.

A mi padre quien ya no se encuentra presente que con este gran orgullo lo debe estar celebrando en el cielo como quisiera que leyeras estas líneas con todo mi amor te lo dedico papa.

A mi hermana Yugledy Morales que con su gran amor me considero como una persona capaz de cumplir cada meta propuesta.

A mi hermana Yarlenis Morales que me enseñó el ser como Trabajadora Social que nunca se rinde a si sean los obstáculos más difíciles de la vida hay que continuar.

A mi hijo Luis David Morales el cual me enseñó el ser madre, pero también el ser profesional cada día quien siempre ha estado junto a mí en todo momento.

A mis Tías Jacinta Bermúdez y Josefa Santos quienes siempre en su oportunidad estuvieron pendiente de que se llegara a la meta hoy que ya no se encuentran físicamente desde aquí hasta el cielo se los dedico.

A mi persona ya que a pesar de todos los obstáculos que se me sobre propusieron en el camino siempre estuve de pie jamás me rendí siempre hacia adelante enmarcando la meta.

Los retos más difíciles DIOS se los pone a los verdaderos VALIENTES.

Dedicatoria

Este logro lo adjudico en su plenitud a mi familia, fuente de inspiración y superación de obstáculos durante toda mi vida.

A ti mamita, por ser el pilar fundamental en mi vida, porque trabajaste durante toda mi vida para que yo obtuviese este título, a ti que me acompañaste desde el primer día en mi formación académica y personal. Te dedico este y todos los triunfos que tendré en mi vida. Te amo mucho.

A mi padre, aunque estuviste poco tiempo en este mundo. Fuiste y seguirás siendo importante en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos, Marielis y Gian Piero por cuidarme, guiarme y acompañarme como hermanos mayores durante todos los momentos de mi vida, sé que lograran todos sus sueños y estaré ahí para celebrarlo. Los amo inmensamente.

A mi Nonna, por la oportunidad de darme compañía, palabra de aliento y amor incondicional durante estos últimos años como estudiante y en los momentos difíciles e importantes de mi vida.

A ti maita Elena, por brindarme tu amor y sabiduría durante el tiempo que estuviste, fuiste un ejemplo de vida para mí y todos los que te rodeaban. Dios te llamó antes de tiempo, pero me queda la dicha de haber compartido durante toda mi vida.

A mi paito Luis, por ser un ejemplo de trabajo, constancia y humildad durante toda mi vida. Ahora a tus 92 años me siento orgullosa de ser tu nieta. A pesar del Alzheimer que te roba tu dulce memoria, siempre nos mantienes presente. Que Dios te de la fuerza y resistencia hasta que te reuna con tu Elena amada.

Todos nuestros sueños son reales porque se sueña despierto. Calle 13

Pizzoferrato Marielvis

Dedicatoria

Primordialmente a Dios, expresión máxima de vida y fuente eterna de luz y sabiduría; por guiar mis pasos e iluminar cada instante de mi vida. Gracias Padre por dotarme de fortaleza durante este proceso y por todas las enseñanzas que obtuve de él.

A mis padres, Juana Marín de Villarroel y Luis Villarroel; agradezco infinitamente a la vida por tenerlos como guías, gracias por apoyarme incondicionalmente en cada aspecto de mi vida. Todo su esfuerzo jamás será en vano; todos mis éxitos y triunfos tendrán su nombre grabado, porque todo lo que soy se lo debo a ustedes. Siempre serán mi fuente de inspiración para seguir creciendo como ser humano y profesional. Los AMO PROFUNDAMENTE.

A mis ángeles, Alicia y Luis Alberto Marín, sé que disfrutaron este éxito incluso más que yo, Gracias infinitas, siempre los llevaré conmigo, en mi corazón y mi alma. Los amo.

A mi maestro y padre de vida Pedro Pablo Hernández García, por tus enseñanzas, tu aliento, tu compañía y sobre todo por tu entrega incondicional.

A mi hermana de vida y compañera de aventuras Alejandra Gutiérrez, gracias por creer en mí, por impulsarme y llenar mis días de alegría. Por tu apoyo incondicional, ERES GRANDE EN MI CORAZÓN.

Villarroel Génesis

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

**INFORME FINAL DE PASANTÍAS
MODELO GERENCIAL ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN CIVIL
“POR LA CARACAS POSIBLE”.**

Autoras: Morales, Yexary
Pizoferrato, Marielvis
Villarroel, Génesis

Tutor Académico: Profa. Xiomara García
Tutor Institucional: Polit. Fredery Calderón

RESUMEN.

El presente Trabajo de Grado, contiene la síntesis de las acciones emprendidas por las pasantes, en el marco de los objetivos académicos de investigación y extensión del Programa de Pasantías Profesionales de la Escuela de Trabajo Social-UCV, en la Dirección de Comunidades y Comunicación de la Asociación Civil Por la Caracas Posible. Organización de Desarrollo Social que ejecuta programas y proyectos en el Área Metropolitana de Caracas, representando un espacio concreto de actuación que, durante el periodo febrero-mayo del presente año, se tradujo en la comprensión de la dinámica organizacional y generar, a partir de la identificación de las necesidades institucionales; una propuesta estratégica destinada a potenciar el modelo gerencial adoptado por la organización en cuestión. Para ello, se implementó el método cualitativo bajo las premisas de la metodología sistematización, fue necesario emplear técnicas e instrumentos propios de la praxis profesional.

Palabras clave: Trabajo Social, Organizaciones de Desarrollo Social, Modelos Gerenciales.

INDICE

Agradecimientos	iv
Dedicatoria	x
RESUMEN.	xiii
INDICE.....	14
INTRODUCCION	16
<i>CAPITULO I</i>	19
1.1 Espacios de intervención: Las Pasantías Profesionales	20
1.2 Justificación de las Pasantías Profesionales.....	22
1.2.1 Objetivos de Intervención:	23
1.3 Plan de las Pasantías Profesionales.....	24
<i>CAPITULO II</i>	31
2.- Contexto de la experiencia Institucional.....	32
2.1 Las ONG’S en el contexto de la Sociedad Civil.....	34
2.2 La Asociación civil Por la Caracas Posible: ONG.....	37
2.2.1 Una mirada interna: “Por la Caracas Posible”	40
2.2.2 Programas y Proyectos ejecutados por la organización.	53
2.2.3 Unidad de Adscripción de las Pasantías Profesionales	65
2.2.4 Modalidad de Servicio de la Organización “Por la Caracas posible”	66
2.2.5. Beneficiarios de los programas.	67
2.3 Modelos Gerenciales: Configuración de una Organización.	69
<i>CAPITULO III</i>	85
3. Aspectos metodológicos de las Pasantías Profesionales.....	86
3.1 Metodología: Organizando la Práctica para darla a conocer.	86
3.1.1. Técnicas e instrumentos de la experiencia	89
3.2 Descripción de las actividades y Acciones realizadas.	96
3.2.1 Primer momento: Las Pasantías como un todo.	97
3.2.2. Segundo momento: Conociendo la institución.....	98
3.2.3. Tercer momento: Accionar “Por la Caracas Posible”	100
3.2.4. Cuarto momento: Aprendizaje derivado de la experiencia	106
<i>CAPITULO IV</i>	110

4.1. Desde la Lógica Institucional: “Por la Caracas Posible”	111
4.1.1. Análisis de la Matriz FODA.....	118
4.2. Desde la Lógica del Modelo y Herramienta Gerencial.....	124
4.3 Desde la Lógica de las Pasantías Profesionales	125
4.4. Propuesta estratégica.....	127
4.5 Logros y limitaciones de la experiencia.....	131
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	137
Referencias Bibliográficas	138
Referencias electrónicas	141
ANEXOS	143
ANEXO N°1 PROGRAMAS Y PROYECTOS EJECUTADOS.....	144
ANEXO N° 2 GUÍAS DE ENTREVISTA	149
ANEXO N° 3 CUESTIONARIO SOCIO-ECONOMICO DEL PROGRAMA BODEGAS VERDES	157
ANEXO N° 4 CUESTIONARIO SOCIO-ECONOMICO DEL PROGRAMA INVERTIR EN LOS JOVENES.....	162
ANEXO N° 5 INFORME DE AVANCES.....	167
ANEXO N°6 MINUTA DE REUNION CON PRESIDENTE Y DIRECTORA DE COMUNIDADES DE LA INSTITUCION.....	168
ANEXO N°7 BASE DE DATOS DE PARTICIPANTES DEL PROYECTO INVERTIR EN LOS JOVENES.	171
ANEXO N° 8 ESTUDIO DE GESTIÓN DE LAS ALCALDÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS 2015-2016.....	181
ANEXO N° 9 LLAMADO A PARTICIPAR EN ESCUELA PARA JÓVENES	193
LISTA DE CUADROS.....	195

INTRODUCCION

El presente informe sistematiza la experiencia vivida por las estudiantes en el proceso de Pasantías Profesionales en el área de Trabajo Social para el periodo Febrero-Mayo 2016, las mismas fueron desarrolladas en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” ubicada en la Av. Libertador, Urbanización Las Palmas. Parroquia El Recreo, Municipio Libertador, Caracas, Distrito Capital – Venezuela.

Esta Asociación Civil promueve programas y proyectos que buscan superar la pobreza a través del empoderamiento, desde esta perspectiva se crean mecanismos que fomentan la participación ciudadana con miras a promover una sociedad sustentable comprometida con generar procesos de cambio en pro del bienestar social. La misma cuenta con 10 años de creación y desde entonces su principal estandarte ha sido el desarrollo y promoción de iniciativas de incidencia pública mediante la creación de políticas que encaminen su accionar a la generación, mejoramiento de la calidad de vida de individuos y comunidades.

La Asociación Civil “Por La Caracas Posible” posee actualmente, alianzas con diversos gobiernos locales entre los cuales se encuentran las Alcaldías de los Municipios: Sucre, Chacao, Baruta, El Hatillo y la Alcaldía Metropolitana de Caracas, que en aras de coordinar acciones que beneficien a los ciudadanos que hacen vida en el Área Metropolitana de Caracas apuestan a la cooperación para el desarrollo de distintos proyectos, asimismo se destaca la articulación con organizaciones comunitarias y sectores de la esfera privada que siguen apostando al Desarrollo Social del país, que promueven a través del financiamiento la sustentabilidad de los Programas que se ejecutan.

Las Organización de Desarrollo Social se establecen en el seno de la sociedad civil, como una alternativa para dar respuestas a las demandas que desde el Estado y la empresa privada no eran satisfechas, además de tener principios orientados a la construcción de ciudadanía desde distintas perspectivas de acción. Desde estos criterios se orienta la acción de la Asociación Civil, organización que promueve el desarrollo social a partir de la participación y el empoderamiento de los individuos y las comunidades.

La praxis desde las pasantías tuvo lugar de adscripción en la Dirección de Comunidades y Comunicaciones, desde este espacio se orientó al acompañamiento y ejecución de los proyectos enmarcados bajo el enfoque de derechos ambientales, género, construcción de ciudadanía, participación social y empoderamiento como ejes principales de abordaje de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.

En este sentido, el Informe de Pasantías se encuentra estructurado de la siguiente forma:

El Capítulo I: denominado, Espacios de intervención., se abordaron los aspectos generales de intervención desde las Pasantías Profesionales como espacio académico-profesional donde se confrontan los aspectos teórico-prácticos aprehendidos durante la formación académica. Este proceso de formación profesional reflejó la coherencia que supone la praxis profesional en cualquier espacio institucional.

Siguiendo estas premisas, se exponen además los objetivos académicos que se persiguió en las pasantías profesionales, la justificación de la misma y el plan de actividades que corresponden al accionar dentro de los espacios institucionales de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, haciendo énfasis que estos deben responder a las exigencias institucionales y académicas.

El capítulo II, Espacios de la experiencia institucional, se establecieron los aspectos teóricos que guían la actuación de las pasantes dentro de la institución. De igual forma se abordaron los aspectos relacionados con la dinámica institucional, reconociendo la estructura organizativa, las alianzas con diversos actores de la esfera pública y privada, la incidencia en individuos y comunidades mediante programas que fomentan el emprendimiento y la participación. En este sentido, se presenta la unidad de adscripción que permitió a las pasantes la ubicación institucional.

Desde esta perspectiva, se determinó el Modelo Gerencial que prevalece en la institución, que guía la toma de decisiones, el clima organizacional, y los parámetros de la planificación para el desempeño de la institución en el ámbito social.

El capítulo III, Espacio profesional de la experiencia., se expuso los aspectos metodológicos que orientaron el proceso, haciendo uso del método cualitativo y los

parámetros de la sistematización como enfoque, los cuales se adaptan a las características del proceso y la más idónea para abordar los hallazgos del espacio institucional. A su vez se presentaron las técnicas e instrumentos profesionales utilizados por el trabajo social en su ejercicio profesional, necesarios para levantar información concerniente al proceso y derivar desde estos los resultados para su análisis. Por último, se realizó el levantamiento de la sistematización de la experiencia vivida durante el proceso de pasantías profesionales, expuesta por momentos de intervención.

En cuanto al capítulo IV, denominado: Resultados del proceso vivido, contiene las deducciones derivadas de la intervención profesional haciendo un análisis general del proceso vivido. Desde esta perspectiva, los resultados permitieron establecer nuevas perspectivas de actuación desde la lógica de la institución por ser el espacio de intervención.

Sumado a este apartado se presentó la propuesta estratégica como aporte de las pasantías, que surge a partir de todo el análisis de lo hallado y que dotará a la institución de herramientas para mejorar el modelo gerencial implementado hasta el momento.

Finalmente, nos encontramos con las conclusiones y recomendaciones, y la bibliografía que oriento las ideas, debates y reflexiones de este trabajo. Posteriormente se encuentran los anexos, como avales, información que contrastan lo ocurrido.

Dejamos abierta la posibilidad de seguir construyendo desde esta área, pertinente para el ejercicio profesional de trabajo social.

CAPITULO I
ESPACIOS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

1.1 Espacios de intervención: Las Pasantías Profesionales

Cada una de las disciplinas inscritas dentro de las Ciencias Sociales, deben direccionar su actuación profesional al abordaje en el ámbito social y de esa forma incidir en la dinámica social concreta y transformarla. El Trabajo Social como profesión, se traduce en la interpretación y transformación de la realidad social, esto exige un profesional comprometido con la intervención de complejas problemáticas sociales desde una actuación encaminada a elevar la calidad de vida y lograr el bienestar social en individuos, familias, grupos, comunidades y organizaciones sociales. Desde esta percepción es indispensable generar un proceso formativo orientado a vincular al estudiante con las exigencias profesionales que surgen en la dinámica social.

En este sentido, como lo establece el Proyecto de Reforma Curricular de la Escuela de Trabajo Social (1999; 4) la formación académica:

Debe estar orientada a formar un profesional con características, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que le permitan su desenvolvimiento adecuado en la vida social y acrediten sus competencias en el marco del ejercicio profesional del Trabajo Social. Dichas prácticas deben, igualmente, considerar su capacitación para abordar la realidad social en su complejidad, diversidad y movimiento. Reivindicar el compromiso que tiene este egresado, en tanto sujeto, de asumir de manera consciente, honesta y comprometida su actuación profesional.

Visto desde esta perspectiva, se hace énfasis en la importancia que tiene la formación académica del Trabajador Social para que su actuación esté en sintonía con la realidad. Entendiendo que sólo a través de la consolidación de un profesional altamente calificado para atender las demandas propias del entorno social, se podrá configurar una actuación profesional orientada a emprender acciones con miras a alcanzar el bienestar y promover la transformación social.

Considerando lo anterior, las Pasantías Profesionales, están concebidas en el Programa de Pasantías Profesionales de la Escuela de Trabajo Social (1999; 2) como el “espacio académico del plan de estudios, dirigida a proponer al estudiante una experiencia práctica

concreta en un sector del mercado ocupacional que le permita confrontar críticamente el espacio académico y el entorno institucional”.

Asimismo, las Pasantías Profesionales deben direccionarse hacia un espacio de crecimiento y enriquecimiento profesional donde se conjuguen los conocimientos concretos adquiridos durante la formación académica en contraste con las exigencias institucionales de la dinámica social concreta en la cual participa el estudiante. A su vez se constituye el escenario idóneo para el acercamiento del estudiante al campo laboral, donde se amerite el ejercicio pleno de los roles propios del Trabajador Social.

De esta forma el propósito de las Pasantías, están referidas de acuerdo a lo establecido en la Normativa Interna de las Pasantías de la Escuela de Trabajo Social (2015; 1) en el articulado N° 3:

1. Dar al estudiante la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad, facilitándole el acceso a los diferentes campos disponibles para su desarrollo profesional;
2. Establecer intercambios de información científica y tecnológica entre la Universidad y las Empresas e Instituciones del Sector Público y Privado; y
3. Coadyuvar al mejoramiento científico y tecnológico del personal docente y de investigación, mediante su participación directa, como Tutor Académico, en el estudio de casos concretos en el ámbito de las empresas e instituciones del sector público y privado adscritas al Programa de Pasantías.

Logrando que estos principios se cristalicen en un proceso pedagógico, que operativice la inserción de lo observado, de lo realizado, con el fin de obtener un elevado nivel de análisis, comprensión y explicación.

Al respecto, la intervención profesional de las pasantías, se realizó en el periodo académico Febrero-Mayo del año en curso en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, organización de desarrollo social de carácter privado; esto permitirá aplicar, desarrollar y analizar desde la metodología de la sistematización la experiencia práctica, desde la perspectiva de lo vivido durante este proceso.

1.2 Justificación de las Pasantías Profesionales.

Las Pasantías Profesionales logran concretar la actuación profesional del estudiante en los distintos espacios institucionales; esto significa para la academia, la articulación con diferentes actores e instituciones de la esfera pública y privada que permiten el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje. Desde la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela, es un espacio académico de formación hacia las instituciones y un espacio práctico del quehacer profesional y viceversa.

Para la profesión como disciplina inscrita en las ciencias sociales, la sistematización de las prácticas, representó un punto de partida para la creación de conocimiento a partir de la experiencia práctica. Esto se concretó en un proceso ordenado y coherente de la intervención profesional, dando paso a la observación, interpretación, evaluación y posible transformación a partir de nuevas propuestas al entorno social del cual se participa.

La importancia de este proceso para la sociedad venezolana, radica en la inserción a organizaciones que tienen incidencia en el ámbito social, a partir de esta inserción y desde el análisis de los procesos, la actuación profesional tiene una mejor perspectiva para lograr que la institución tenga mayor propuesta en las problemáticas concretas del sector social en el cual intervienen.

En este sentido, las Pasantías Profesionales adscritas a una organización social específicamente a la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” constituyó un proceso significativo que permitió involucrar estudiantes de trabajo social a la dinámica interna de esta organización. Este proceso práctico se tradujo en la actuación del estudiante como futuro profesional, desempeñando las aptitudes adquiridas durante su formación. La importancia de esto, radica en lograr adecuar la actuación profesional a las exigencias institucionales y de la dinámica social, además que esa actuación debe significar transformaciones que permitan mejorar la calidad de vida de los actores y/o beneficiarios involucrados.

Las Pasantías Profesionales constituyen un resultado tangible, en este caso, el Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Licenciadas en Trabajo Social, siendo además

el espacio idóneo para la intervención con carácter profesional. Desde esta premisa para los estudiantes iniciar el proceso de Pasantías Profesionales significa ir un paso hacia la realización profesional, teniendo experiencias propias del campo laboral, dando paso a la materialización de los roles profesionales para ejercer en la sociedad actual.

En este sentido, cabe destacar la experiencia de pasantías profesionales fortalece los conocimientos adquiridos durante la formación académica, representando a su vez, una oportunidad de aproximar al estudiante a los escenarios propios de la actuación profesional., evaluar la pertinencia del ejercicio del Trabajador Social, y generar un proceso reflexivo que tienda a enriquecer la actuación profesional desde el campo de su desempeño laboral.

Con el propósito de incidir favorablemente en el desarrollo integral y fortalecimiento institucional de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, se plantearon objetivos de intervención para el aprendizaje, que orientó un trabajo de la siguiente manera:

1.2.1 Objetivos de Intervención:

Objetivo General

Determinar el Modelo Gerencial de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible, que permita el aprendizaje académico, gerencial y estratégico de las pasantías profesionales.

Objetivos específicos

1. Desarrollar los aspectos teóricos para la orientación de las Pasantías Profesionales.
2. Conocer la estructura organizativa y Gerencial de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.
3. Describir las actividades de las diferentes acciones realizadas por los pasantes en los programas desarrollados por la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.
4. Sistematizar la experiencia práctica que permita el aprendizaje del espacio académico y el entorno institucional.

5. Diseñar una propuesta estratégica gerencial para la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.

1.3 Plan de las Pasantías Profesionales

Las Pasantías Profesionales deben estar configuradas dentro un marco lógico, ordenado y sistemático donde se establezcan los lineamientos precisos que guíen la actuación de las pasantes dentro de la institución. Desde esta perspectiva, según lo expuesto por Ander-Egg (1991: 37)

...Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de estas formulaciones, la asignación de recursos acorde a estas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzarlas metas y objetivos propuestos.

En este sentido, el plan de actividades debe contemplar las estrategias y los medios que encaminen la ejecución armoniosa de las pasantías profesionales; proporcionando la orientación necesaria para la realización de manera sistemática de las actividades concernientes a la praxis profesional a desarrollarse dentro de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.

El mencionado plan, fue producto del trabajo mancomunado de las pasantes con Directores de la Asociación, a su vez, se establecieron reuniones de asesoría con la tutora académica, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos de manera ordenada. Aunado a esto, se plasmaron las herramientas profesionales necesarias para darle cuerpo a las responsabilidades a ejecutar dentro de la organización y garantizar resultados conforme a la consecución de los objetivos.

En este se contemplan, la direccionalidad del proceso de pasantías profesionales en función del reconocimiento de la dinámica de la institución donde se llevará a cabo el proceso de Pasantías Profesionales con el fin de ajustar la participación de las pasantes a las exigencias de cada proyecto a ejecutar, asimismo de ordenar sistemáticamente las

actividades correspondientes a los proyectos asignados en función de participar de forma efectiva en las actividades planificadas correspondientes a cada proyecto para posteriormente presentar resultados obtenidos de la práctica desempeñadas por las pasantes en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”. Todo esto logrado bajo procesos de orientación para la convergencia en el accionar teórico-práctico de las pasantes en la institución.

CUADRO N°1 PLAN DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS	RESULTADOS
<p>Conocer la dinámica de la institución donde se llevara a cabo el proceso de Pasantías Profesionales con el fin de que la participación de las pasantes se ajuste a las exigencias de cada proyecto a ejecutar.</p>	<p>Inducción de las Pasantes a la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” y a la dinámica interna de la misma, así como reconocer los proyectos donde participarán.</p>	<p>Dos (2) charlas de inducción facilitada por la Directora de Comunidades.</p>	<p>Se logró el reconocimiento de la dinámica de la institución, así como las actividades necesarias para ejecutar cada uno de los proyectos dentro de la institución.</p>
	<p>Realizar entrevista al Presidente de la institución para indagar sobre los aspectos históricos, los objetivos y propósitos de la misma.</p>	<p>Guía de entrevista.</p>	<p>Estar al tanto del proceso histórico de la asociación, además conocer los objetivos y las características que configuran la dinámica interna de esta institución.</p>
	<p>Recoger mayor información acerca de la Asociación Civil, a partir de publicaciones oficiales, documentos de uso interno e informes de gestión presentados a organismos internacionales y a la sociedad venezolana.</p>	<p>Revisión de documentos oficiales de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” Aplicación de entrevista semi-estructurada.</p>	<p>Ampliar la noción histórica acerca de la institución donde las pasantes intervienen.</p>

Ordenar sistemáticamente las actividades correspondientes a los proyectos asignados	Ejecutar convocatorias para las beneficiarias del proyecto Bodegas Verdes de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”	Base de datos de los participantes. Teléfono	Concretar la ejecución para ese periodo del proyecto de Bodegas Verdes, a partir de la convocatoria y seguimiento a la formación.
	Planificación de las actividades a desarrollar por las pasantes dentro de cada proyecto.	Diseño de actividades	Puesta en marcha de forma ordenada las actividades para desarrollar los proyectos.
Participar de forma efectiva en las actividades planificadas correspondientes a cada proyecto.	Distribución de los proyectos entre las pasantes, para garantizar la planificación y seguimiento de cada actividad durante la ejecución de los mismos.	Reunión (2) de equipo técnico.	Acompañamiento eficaz, participación y distribución correcta de las actividades de cada proyecto, así como la actuación efectiva de las pasantes dentro de la institución.
	Ejecución de las actividades planificadas para cada proyecto, así como las actividades que surgen dentro de la dinámica interna de la institución.	Construcción de instrumentos Realización de Actas Convocatoria-Base de datos Facilitación de talleres Observación participante	Análisis y valoración de las actividades, ajustando éstas a la dinámica que se presenta.

		Organización de actividades	
Presentar resultados obtenidos de la práctica desempeñadas por las pasantes en la Asociación Civil "Por la Caracas Posible"	Reunión entre las pasantes, directores y presidente de la Asociación Civil para evaluar el desempeño y la actuación de las pasantes en la puesta en marcha de los proyectos.	Reunión ejecutiva (1) pasantes, presidente y tutora académica.	Ajustes en función de garantizar una actuación más efectiva de acuerdo a las exigencias de la institución.
	Reunión interna entre las pasantes para recoger las impresiones de la experiencia profesional.	Actas, documentos oficiales, información recolectada	Recolección de toda la información contenida por las pasantes.
	Finalizar la ejecución de las actividades planificadas por las pasantes para cada proyecto, en función de cerrar el proceso de las pasantías profesionales.	Cierre de actividades de cada proyecto.	Se cumplieron las actividades establecidas en el plan de Trabajo.
	Cierre del proceso de Pasantías Profesionales en la Asociación Civil "Por la Caracas Posible".	Entrega de los resultados de la ejecución de proyectos	Culminación de todo el proceso desarrollado
	Inicio de la sistematización de las Pasantías Profesionales en la Asociación	Información obtenida en el proceso.	Inicio de la estructura del trabajo de grado.

	Civil "Por la Caracas Posible".		
Procesos de orientación de la convergencia teórico-práctico de las pasantes en la A.C "Por la Caracas Posible".	Reuniones (7) de asesoramiento con la tutora académica.	Actas Dialogo para resolver dudas o inconvenientes	Se lograron resolver las dudas en torno al desempeño del estudiante

CAPITULO II
ESPACIO DE LA EXPERIENCIA INSTITUCIONAL

2.- Contexto de la experiencia Institucional

Considerando la relevancia que tiene orientar de manera oportuna la actuación profesional, resulta esencial precisar los aspectos teóricos que permitan comprender el entorno y la dinámica en la que está inserta y en la cual se desarrollan las pasantías profesionales.

Como se ha establecido en los apartados anteriores, la experiencia práctica desarrollada tuvo como espacio de actuación, una organización cuyas características son de vital importancia para facilitar la comprensión de la dinámica en la cual está inserta, dilucidar los distintos procesos y el contexto donde se configura su actuación.

Las organizaciones forman parte de la vida del ser humano. Desde siempre el hombre ha ideado distintas formas de asociación para garantizar la realización de actividades que, en forma individual habría representado una laboriosa e interminable tarea. De esta manera, a través del tiempo estas formas de asociarse con otros y ejecutar actividades en colectivo para el bien común, constituyen mecanismos de articulación que permiten a las personas conjugar esfuerzos para alcanzar objetivos en común.

En relación a lo anterior, Chiavenato (2009:6) señala que:

Pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de organizaciones o en contacto con ellas, ya sea trabajando, aprendiendo, divirtiéndonos, o comprando y usando los productos y servicios que ellas ofrecen. Por tal motivo es fundamental que conozcamos cómo son y, sobre todo, cómo se comportan.

En este sentido, en el presente apartado se establecerá el contexto institucional donde se da lugar el proceso de pasantías profesionales, concebido como un “espacio académico del plan de estudios, dirigida a proponer al estudiante una experiencia práctica concreta en un sector del mercado ocupacional que le permita confrontar críticamente el espacio académico y el entorno institucional”. Programa de Pasantías Profesionales (1999; 2).

De allí lo indispensable de generar un proceso práctico orientado a vincular al estudiante con las exigencias profesionales que surgen de la dinámica social. Esto implica, la inserción institucional y supone el conocimiento de los antecedentes y actual funcionamiento de la institución donde se desarrollará la experiencia de pasantías profesionales, a fin de identificar oportunidades de actuación desde el Trabajo Social.

En relación a las consideraciones anteriores, la Asociación Civil Por la Caracas Posible, es una Organización No Gubernamental Sin Fines de Lucro, definida por el PNUD (2012; 3) como:

Organizaciones voluntarias de ciudadanos sin ánimo de lucro. Entidades de carácter privado, que están organizadas a nivel local, nacional o internacional y que están dedicadas a alcanzar un impacto en la vida de sus integrantes. Son creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Desde esta perspectiva, la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” configuró un espacio idóneo para la experiencia de pasantías ejecutadas por las estudiantes, debido a que la misma se caracteriza como una organización comprometida con el desarrollo de acciones orientadas a impulsar procesos de cambio en la complejidad de la realidad social. Con el objetivo de elevar favorablemente la calidad de vida de los beneficiarios de los diversos programas sociales que desarrolla en el Área Metropolitana de Caracas.

De esta manera, impulsa programas y proyectos vinculados con la superación de la pobreza, así como la promoción de mecanismos de participación ciudadana con miras a fomentar el debate sobre temas vinculados a la construcción de una ciudad sustentable. Abordando problemáticas existentes en la misma desde la movilidad y transporte sustentable, espacios públicos de calidad, manejo integral de los residuos sólidos, calidad ambiental, seguridad pública, emprendimiento y empoderamiento, todo ello con la participación de sus habitantes y gobernantes, en la búsqueda de la consolidación de acciones destinadas a generar bienestar social y calidad de vida.

Se puede señalar que, “Por la Caracas Posible” es una organización no gubernamental, que ha ido cumpliendo los objetivos de intervención, bajo una visión del bienestar común de la población venezolana. Considerada, otro actor más en la sociedad civil, que involucra al ciudadano a participar en generar bienestar social colectivo en comunidades organizadas. Por tal motivo, se hace necesario conocer el contexto donde se desenvuelve las organizaciones sociales (ONG) y sus relaciones con el entorno.

2.1 Las ONG’S en el contexto de la Sociedad Civil

Sociedad civil es un concepto que se identifica ampliamente con la organización de una población que a través de una participación activa se aboca, de manera voluntaria, a la solución de problemas de interés público. En este sentido, cuando una población se ve expuesta a situaciones que afectan su calidad de vida y comprometen su bienestar, nace un problema de interés público. Estas situaciones atraen la atención de diversos actores que en conjunto pueden instaurar una organización que impulse el desarrollo social y la participación ciudadana adaptados a los cambiantes procesos sociales, económicos y políticos.

En relación a lo anterior, Colmenares, M. citando a (Grusón, A. 1997:36) expresa que:

Sociedad Civil es entonces el campo social de interacciones o espacio de relaciones entre el Estado y las Asociaciones. No se refiere a los actores en específico sino a las relaciones que se producen entre el Estado y los individuos que -de manera libre y voluntaria- se agrupan en pluralidad de organizaciones en torno a propósitos específicos con la finalidad de crear bienes y construir sociedad. La Sociedad Civil es el mundo de relaciones entre el mundo organizado de intereses plurales y el Estado. Los intereses pueden ser particulares (privados) o generales (públicos) y su alcance sectorial o global. Sobre esta base, se propone su clasificación.

Desde esta perspectiva, está representada en primera instancia por el conjunto de instituciones que manifiestan y defienden los derechos sociales. Muchas de estas instituciones u organizaciones, caracterizadas por su visión anti partidista, sirven como

mediadoras entre los individuos y el Estado, de manera que los diferentes movimientos sociales promovidos por los ciudadanos no entren en conflicto con objetivos políticos partidistas.

Por otra parte, resulta esencial hacer referencia a la relación Estado-Sociedad para comprender su interacción y la forma en la que las organizaciones de la sociedad civil despliegan sus acciones para incidir en la esfera pública. Desde esta perspectiva, Reyna y otros (2009:14) establecen que:

Entre el Estado y la Colectividad se forma el vínculo de la ciudadanía. Éste es un vínculo de igualdad en el que todas las personas están de forma permanente en una misma posición que les da el “derecho a tener derechos”. Es por estar en dicha posición, que el Estado está vinculado a los ciudadanos y obligado jurídicamente a proteger y garantizarles el ejercicio de sus derechos; así como los ciudadanos tienen la potestad de exigirle al Estado su protección y cumplimiento, incluyendo el derecho político a participar en las decisiones que el Estado tome en nombre del bien común.

Dentro de este marco, las organizaciones de la sociedad civil emprenden acciones orientadas a trabajar por el bien común. Asumiendo como derechos fundamentales para incidir en la esfera pública, la libertad de asociación y libertad de expresión, como elementos fundamentales para garantizar su participación en asuntos de interés público.

En relación a la participación de las organizaciones de la sociedad civil, Reyna y otros (2009:18) señala que:

Toda participación es política y por ésta se entiende la actividad la actividad o el espacio donde los ciudadanos se involucran y actúan en la vida pública y en decisiones relativas a los destinos colectivos. Desde este punto de vista, la política significa tanto como la participación:

- Expresión y debate de ideas entre actores con intereses diferentes y posiblemente antagónicos, en espacios públicos y plurales en los que se encuentran, interactúan y dialogan.
- Toma de decisiones en asuntos que afectan la vida en común y escrutinio público de estas decisiones, las cuales tendrán impacto en un universo o colectividad mayor de quienes las toman.

- Influencia en decisiones y conductas de la vida pública, lo que requiere de una cierta escala de visibilidad para darse a conocer, captar y mover el interés de los ciudadanos.

De acuerdo a esto, la política ejercida por organizaciones que actúan en el campo de la sociedad civil, tiene un sentido cívico. Desde esta perspectiva, se aleja del sentido partidista, que está relacionado con proyectos ideológicos; se trata más bien, de asumirse y hacerse reconocer como actores claves en la reivindicación de derechos. Se asume como un concepto político porque está asociada con el ejercicio del poder para defender los intereses económicos, sociales y políticos de los ciudadanos a través de la ocupación de espacios de decisión estratégicos para incidir en la toma de decisiones del poder público. Reyna y otros (ob. cit)

Considerando los aspectos anteriores, es preciso señalar que, las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) surgen del impulso colectivo para dar respuesta a las necesidades sentidas de la comunidad. Asimismo, estas organizaciones generan estrategias para persuadir y ejercer presión en las instituciones de poder, con el propósito de introducir demandas de la sociedad en la agenda pública para incidir en la formulación de políticas sociales, permitiendo canalizar el interés particular de los ciudadanos.

Por otra parte, según Acotto, (2003:44) el universo de las OSC, que surgen a partir de estos movimientos sociales, está constituido por distintas instituciones, dependiendo de los autores; pero en líneas generales se encuentra:

- Sociedades de fomento
- Cooperadoras escolares
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG´s)
- Fundaciones
- Asociaciones
- Cooperativas
- Asociaciones Profesionales
- Consejos y colegios profesionales
- Gremios
- Mutuales
- Sindicatos

- Obras sociales
- Escuelas privadas
- Clubes
- Grupos comunitarios

Desde esta perspectiva, una Sociedad Civil promueve la participación activa de manera voluntaria, por lo que es común encontrar dentro de esta, actores sociales que de manera colectiva y en alianza con distintas organizaciones (privadas o públicas), se aboquen a la construcción de espacios orientados a promover el bienestar social.

2.2 La Asociación civil Por la Caracas Posible: ONG

La organización en su carácter de Asociación Civil Sin Fines de Lucro, información extraída del Acta Constitutiva (2011)¹ expone que, se encuentra inscrita ante la oficina del registro inmobiliario del Sexto Circuito del Municipio Libertador del Distrito Capital delimita el desarrollo de programas orientados a atender las demandas sociales propias del Área Metropolitana de Caracas.

Surge como iniciativa de un grupo de egresados de la Escuela de Ciencias Políticas de la Universidad Central de Venezuela,² quienes al notar la ausencia de organizaciones dedicadas a trabajar temas referidos al desarrollo sustentable y humano de la Ciudad. Determinaron la importancia de consolidar acciones para promover un nuevo modelo de ciudad, y contribuir de esta manera a elevar favorablemente la calidad de vida de los habitantes de Área Metropolitana de Caracas.

Por consiguiente, nace como una organización activista, desarrollando ciclos de conferencias, foros, talleres, y programas de recuperación de espacios públicos en diversas

¹ Acta de Asamblea General Extraordinaria de la Junta Directiva de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”. Celebrada el día 25 de marzo de 2011 inscrita ante la oficina del registro inmobiliario del Sexto Circuito del Municipio Libertador del Distrito Capital

² Información obtenida mediante entrevista semiestructurada al Presidente de la Asociación Polt. Fredery Calderón, realizada el 22 de febrero del año en curso.

comunidades de la ciudad. De este modo, comienza a desarrollar acciones para impulsar en Caracas actividades destinadas a promover mecanismos de participación ciudadana.

En su fase incipiente, la asociación incentivó el debate sobre los temas de la ciudad y la discusión de los problemas urbanos, además de hacer acompañamiento a comunidades con la contraloría social, servicios públicos, apoyo a consejos comunales; asistencia técnica y fortalecimiento en las relaciones con los municipios.

De esta manera, se constituye como una organización no gubernamental, sin fines de lucro, fundada en marzo del año 2005, con sede ubicada en Parque Central donde operaron durante sus primeros seis años de funcionamiento, hasta adquirir su sede actual en el Edificio La Línea, ubicado en la Av. Libertador en el año 2011.

Desde entonces la Asociación Civil “Por La Caracas Posible” desarrolla y promueve iniciativas bajo los principios de diversidad, planificación urbana, inclusión, lucha contra la pobreza, corresponsabilidad, democracia, cooperación, participación, pedagogía urbana, cultura cívica, sustentabilidad ambiental, derecho y acceso a la información, buscando de esta manera generar incidencia en el diseño de políticas públicas.

Es necesario, precisar el por qué estas organizaciones sociales se acuñan dentro del campo del tercer sector. Tanto en Venezuela como en otros países de América Latina se evidencia el uso de definiciones que suelen atribuirse en función a identificar el cúmulo de organizaciones que se encuentran entramadas en el tejido social, y que responden a variadas formas de asociación. Por cuanto se han referido a este sector tomando distintas denominaciones, entre ellas; organizaciones no gubernamentales, sector social, tercer sector, sector no lucrativo y organizaciones de la sociedad civil, entre otros. Por ende, se trata de un concepto heterogéneo que designa la existencia estas formas asociativas y la relación implícita entre los distintos actores sociales que hayan su significado en la esfera social.

Por su parte, los términos “Tercer Sector” y “Organizaciones No gubernamentales”, aluden a una definición que engloba las organizaciones que no forman parte del sector estatal, ni del sector empresarial, en todo caso se trata de organizaciones no lucrativas que surgen de la sociedad y que según Rodríguez (2005:465) “resaltan la oposición clásica entre,

lo gubernamental y no gubernamental; lo público y lo privado generando confusión conceptual”.

En este sentido, al utilizar estos términos, se favorece la conceptualización de los mismos por negación u oposición. Es decir, expresa oposición al aludir al binomio de lo público y lo privado. Entendiendo que lo público según Cunill (1999:25) hace referencia a “lo común, lo colectivo” y lo privado es “concebido como lo no político”

El uso de este concepto implica la ubicación de estas organizaciones en una esfera que no es pública ni privada; como organizaciones que no son empresariales, al no repartir sus beneficios entre sus miembros, ni gubernamentales, porque no forman parte de la estructura funcional del estado.

La definición del tercer sector en la persistencia del binomio público-privado, es decir, la construcción del concepto se realiza sobre la base de una doble negación al designar un ámbito que no es público ni privado. A este respecto, Acotto (2003:36) señala que la definición del tercer sector “está dada desde lo que no son, y constituye una postura excluyente”

Se trata de rescatar el valor del tercer sector como formas de acción colectiva que contribuye a la creación y fortalecimiento de la ciudadanía, en el contexto social y político en el que se configura. Esta posición postula la relación de tres actores: Estado, empresas privadas y sociedad.

Dentro de este marco, la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, comienza a establecer alianzas con diversos gobiernos locales entre los cuales se encuentra las Alcaldías de los municipios Sucre, Chacao, Baruta, El Hatillo y la alcaldía Metropolitana de Caracas; a su vez con organizaciones comunitarias como el Centro Comunal Catia (CECCA), y empresas privadas entre ellas se destacan la Cámara Andina de Fomento (CAF), Organización para las Naciones Unidas (ONU- Mujeres), Unión Europea, el Banco Latinoamericano de Desarrollo y BANESCO, para la implementación de programas dirigidos a sectores vulnerables de la sociedad (mujeres, jóvenes, personas con capacidades

diferentes), que permitan su fortalecimiento, inclusión, empoderamiento, capacitación y la ampliación de sus derechos.

Desde este punto de vista, las organizaciones de carácter social como Por la Caracas posible, desempeñan un importante papel en el desarrollo de acciones que permitan la transformación de los escenarios y/o espacios donde tienen incidencia. Para esto, es necesario encaminar su actuación bajo parámetros claros establecidos en la misión, visión y objetivos institucionales; que permita la planificación y estructuración de programas y proyectos que guíen la consecución de estos.

2.2.1 Una mirada interna: “Por la Caracas Posible”

La organización, Por la Caracas Posible, se planteó desde sus inicios una orientación de sus esfuerzos en la sociedad venezolana. Estableciendo elementos estratégicos de acción, como la misión, visión y objetivos. Permitiéndole, abordar sus sujetos de estudios convencidos en lograr beneficios colectivos con la participación de todos.

De esta forma, la misión y visión³ que se plantearon es la siguiente:

CUADRO N° 2 MISION Y VISION INSTITUCIONAL

Misión	Visión
Promover un nuevo modelo de ciudad para Caracas, basado en los valores de solidaridad, convivencia, democracia, participación ciudadana y sentido de pertinencia, bajo el paradigma de Ciudad Educadora, que integre a todos sus actores	Ser una organización líder en la promoción y creación de un modelo de ciudad más humana, digna, eficiente e incluyente, que integre a los sectores en situación de vulnerabilidad como niños, niñas y adolescentes, adultos mayores y

³ Información contenida en el Informe de Gestión del año 2014 de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”

sociales, procurando acuerdos institucionales e intersectoriales que persigan el beneficio colectivo	personas con capacidades diferentes, estimulando la participación ciudadana y el trabajo voluntario y comunitario.
--	--

Los objetivos se refieren a la línea programática por la cual se rige la Asociación Civil, estos se encuentran expuestos en el Acta Constitutiva (2011) ⁴

CUADRO N° 3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS DE LA ASOCIACION
<ul style="list-style-type: none"> - Estimular el debate y la formulación de propuestas sobre el tema urbano, haciendo especial énfasis en la problemática de la Ciudad de Caracas, sus debilidades y sus oportunidades. - Difundir los valores de una Ciudad digna y humana, como la tolerancia, la convivencia, la solidaridad y la corresponsabilidad. - Fomentar el intercambio de información y experiencias internacionales en relación a los temas de la ciudad. - Formar y capacitar a funcionarios público municipales, comunidades organizadas y ciudadanos, proporcionando herramientas teóricas y prácticas en la gestión pública y la participación. - Diseñar propuestas para presentar a las autoridades y ejecutar en cooperación con la comunidad a fin de mejorar los servicios públicos en la Ciudad. - Articular y estimular la creación de redes ciudadanas para labores educativas y de

⁴ Acta de Asamblea General Extraordinaria de la Junta Directiva de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”. Celebrada el día 25 de marzo de 2011

defensa de espacios públicos, transporte público, aseo urbano, ornato y patrimonio público de la Ciudad.

- Elaboración de propuestas, planes y proyectos para la atención de personas con discapacidad, promover proyectos que mejoren la calidad del medio urbano ambiental, con especial énfasis en la prevención de la contaminación sónica, atmosférica y visual.
- Impulsar iniciativas para el incentivo del desarrollo económico local.

En cuanto a la estructura organizativa constituye un indicador que evidencia la forma como se ordena la organización en función de alcanzar sus objetivos, expresando cómo se toman las decisiones y cómo se concibe la distribución de las responsabilidades.

A partir de estas consideraciones, cabe destacar que la estructura actual de la asociación civil “Por la Caracas Posible”, corresponde con los principios desarrollados por la Teoría clásica.

En este sentido, se considera relevante para efectos del trabajo, señalar las concepciones clásicas del pensamiento administrativo, específicamente los postulados desarrollados por Frederick Taylor y Henry Fayol; quienes a través de sus estudios realizaron aportes que hoy día continúan siendo referentes claves para el estudio de la administración como proceso esencial en el ámbito empresarial y organizacional, lo cual nos permitió distinguir los aspectos generales que configuran la estructura organizativa de la Asociación Civil por la Caracas Posible

Desde esta perspectiva, Chiavenato (2000: 53), asevera que los aportes de Taylor contribuyeron a:

Que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó por completo la empresa, sino que tuvo gran impacto en la administración. Su obra debe evaluarse principalmente por la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y

la solución de los problemas de la organización, en dirección de abajo hacia arriba.

Por su parte, la **Teoría Clásica de la administración, de Henry Fayol** quien realizó importantes contribuciones, entre ellas, la universalidad de la administración y la necesidad de generalizar la enseñanza de los principios administrativos, al considerar que los mismos serían aplicables no sólo a empresas, sino también a organizaciones gubernamentales, militares, religiosas, etc. Además, incluye según Chiavenato (ob. cit), el establecimiento de funciones del administrador referidos a los procesos de:

- **Planeación:** Implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
- **Organización:** proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
- **Dirección:** pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, de acuerdo con los aspectos generales.
- **Coordinación:** armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **Control:** verifica si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

En relación a la presencia de los elementos señalados anteriormente, cabe señalar que en la dinámica de la Asociación Por la Caracas Posible, sólo se evidenció la aplicación de la dirección y la organización; las funciones de planeación y control se ejecuta muy débil en los niveles operativos y estratégicos.

Por otra parte, la teoría clásica se centra en la búsqueda de la eficiencia de la empresa a través de la organización de la misma, tomando especial consideración en la disposición de los órganos que la componen (departamentos). Desde esta perspectiva, “Por la Caracas Posible” se caracteriza por contar con una estructura en la cual la división del trabajo se realiza verticalmente, esto quiere decir que, se rige a través de una escala jerárquica de

autoridad, expresada en la existencia de un presidente a partir del cual se determinan las tareas a ejecutar por el resto del personal.

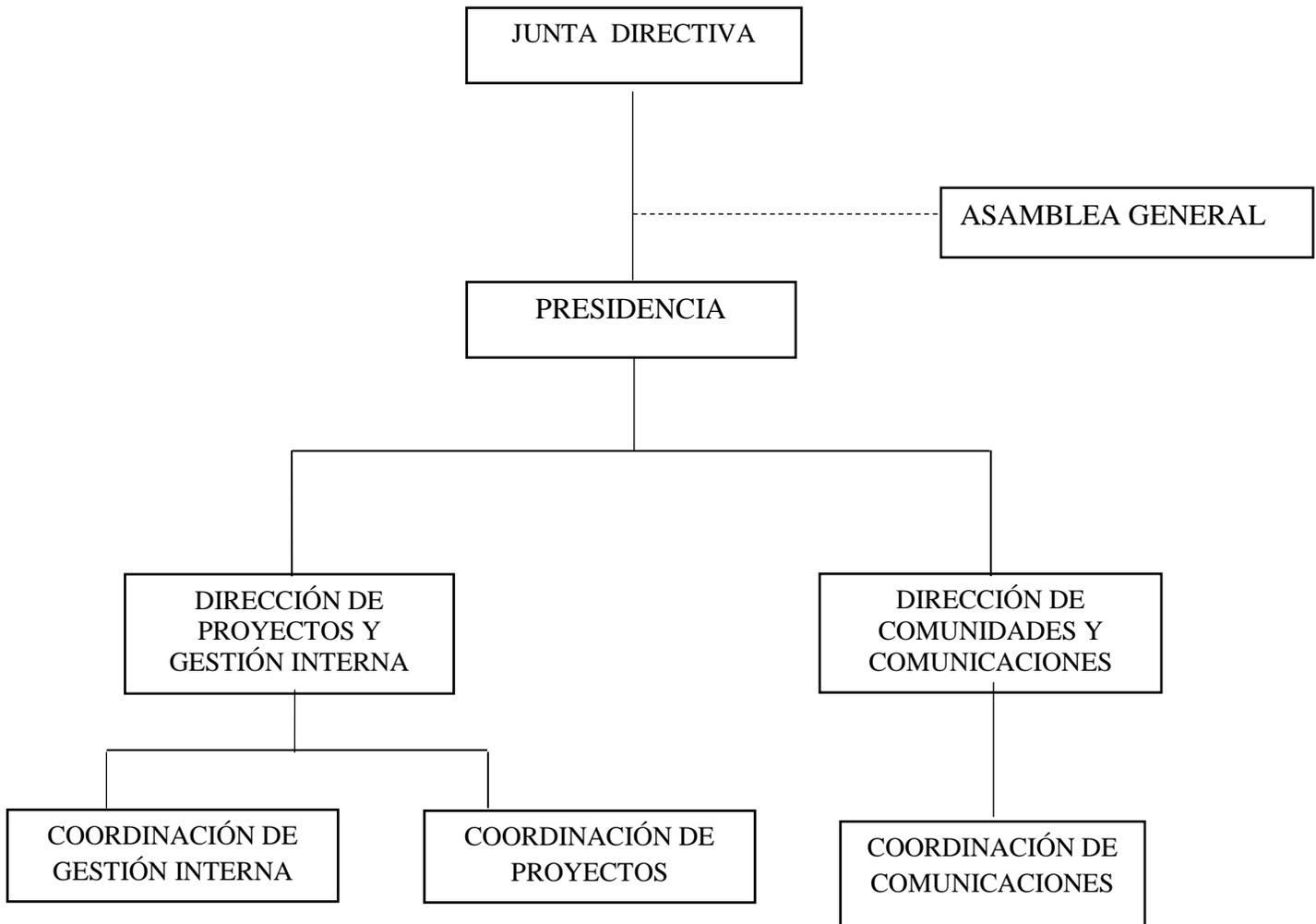
Aunado a esto, Fayol logró definir los catorce (14) principios científicos generales de la administración, lo cual representa una contribución importante al hacer énfasis en la estructura y el funcionamiento de la organización, desarrolló un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes.

La fundamentación de la teoría administrativa tradicional los aspectos formales de la organización, precisando tres tipos de estructuras tradicionales; organización lineal, organización funcional y de tipo Línea-Staf.

En relación a las consideraciones anteriores, es preciso señalar que, “Por la Caracas Posible”, se corresponde con la organización lineal, debido a que la misma se expresa a través de la adopción de una estructura piramidal influenciada por formas organizacionales antiguas como la militar y la eclesiástica. En la cual la disposición de sus unidades expresa una autoridad lineal o única, a través de la centralización en la toma de decisiones. Esta división jerárquica implica a su vez líneas rígidas de su autoridad y centralización en la toma de decisiones.

Entre las limitaciones que impone la organización lineal, se puede describir que, la centralización en la toma de decisiones condiciona el funcionamiento de la organización, al concentrar la toma de todas las decisiones en la persona que se encuentra en la cúspide de la organización, esto implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una persona, que se vuelve indispensable.

CUADRO N° 4 ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL POR LA CARACAS POSIBLE⁵.



⁵ Elaborado por las autoras, extrayendo aspectos del Actas Constitutiva (2011) y Documentos oficiales no publicados de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”

La Asociación Civil “Por la Caracas Posible” estuvo constituida desde sus inicios por jóvenes profesionales de diversas disciplinas, unidos para impulsar programas y planes destinados a promover políticas públicas en las zonas caraqueñas. Parte de los profesionales del equipo de trabajo de la asociación, buscaron otras oportunidades laborales y actualmente las condiciones económicas en las que se encuentra el país, y que dificultan el mantenimiento de las Organizaciones sin fines de lucro, se retiraron para apostar por nuevos desafíos profesionales, incluso en otras latitudes. Lo cual afectó el ejercicio de las funciones de los cargos bajo su responsabilidad, de igual modo, la distribución de las actividades y tareas correspondientes para garantizar la operatividad de los proyectos de la asociación.

Sin embargo, Por la Caracas Posible cuenta aún con profesionales comprometidos con la asociación y los objetivos de la misma. Además, en su directiva y en calidad de asesores tiene a expertos de distintas disciplinas, cuyo interés común es el destino de la ciudad y la profundización de los procesos de participación comunitaria, cultura ciudadana y democracia.

En este sentido, es oportuno describir puntualmente el funcionamiento de las unidades que conforman a la asociación y las actividades que se realizan a fin de garantizar el funcionamiento operativo de la misma. En el caso específico de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, está constituida por un equipo de trabajo profesional, que se establece de la siguiente forma⁶:

- **La Junta Directiva**, representa la máxima instancia de autoridad para la toma de decisiones de un presidente y se constituye por cinco (5) Directores ejecutivos; fungen como asesores en las decisiones concernientes a la asociación, a su vez, forman parte del equipo co- fundador.

- **El Presidente** de la organización por su parte; es el encargado de representar legalmente a la Asociación, procurando la consecución de los objetivos y propósitos de la misma, de igual manera participar activamente en la captación de recursos

⁶ Información contenida en el Acta de Asamblea General Extraordinaria de la Junta Directiva de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”. Celebrada el día 25 de marzo de 2011

financieros y humanos por parte de los organismos nacionales e internacionales; además, propiciar la difusión de la gestión de la asociación anualmente y otros asuntos de importancia dentro de la organización.

- **La Asamblea General**, se constituye como una instancia consultiva conformada por todas las personas naturales o jurídicas que contribuyen al logro de los objetivos de la asociación, cuenta con seis (6) miembros.

Luego nos encontramos con dos Direcciones⁷ dispuestas de la siguiente manera, en primer lugar, se encuentra la;

- **La Dirección de Proyectos y Gestión Interna**, tiene como función gestionar todo lo referente al proceso administrativo en función a garantizar la capacidad operativa de la organización, así como la coordinación y control propias del desarrollo y ejecución de proyectos vinculados a la misión y objetivos de la Asociación Civil Por La Caracas Posible; esta instancia se encuentra dirigido por una (1) persona.
- **La Dirección de Comunidades y Comunicaciones**, se encarga de establecer alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, organismos públicos y privados para difundir la labor de la asociación e integrar esfuerzos mancomunados para definir las estrategias orientadas a potenciar el impacto de los proyectos en ejecución. Esta instancia se encuentra dirigido por una (1) persona.

Es importante resaltar que ambas direcciones tienen **Coordinaciones** que ayudan a estas direcciones a la ejecución de las actividades que tienen previstas y la consecución de los objetivos trazados.

⁷ Elaborado en conjunto con el personal de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”

- **Coordinación de Gestión Interna**

Es una unidad vinculada al apoyo operativo de las actividades administrativas, contables y de recursos humanos de la Asociación Por La Caracas Posible.

- **Coordinación de Proyectos**

Gestiona apoyo institucional para la ejecución de programas de la Institución en la comunidad, planificación de actividades, relación directa con facilitadores y organizaciones aliadas, en fin, constituye una unidad de apoyo logístico en la realización de los proyectos en conjunto con la supervisión de la dirección de Gestión interna y proyectos, para la consolidación de objetivos institucionales.

- **Coordinación de Comunicaciones**

Unidad encargada de mantener las relaciones interinstitucionales, redacción de comunicados; edición y elaboración de folletos informativos, notas de prensa y difusión de la gestión realizada por la Asociación.

En otro orden de ideas, es importante precisar que, para el momento en el que se desarrollaron las pasantías profesionales, Por la Caracas Posible no contaba con manuales descriptivos de cargos donde se especificaran todas las consideraciones atribuidas a cada uno de los mismos, así como tampoco la descripción de sus funciones y distribución de responsabilidades. Lo único que se encontró especificado en cuanto a funciones y responsabilidades en este caso, fueron las atribuciones de la Junta Directiva y las del Presidente de la organización motivo por el cual, se procedió a realizar la descripción de las mismas de manera conjunta con el personal de la Asociación.

- **Junta directiva**

Unidad encargada de los asuntos de la administración y dirección de los recursos y actividades. Es de suma importancia para la organización debido a que allí se debate, toman decisiones y concretan acciones para la futura ejecución de las actividades organizacionales. Es concebida como la máxima instancia de autoridad dentro de la asociación.

Funciones:

- a. Ejercer la dirección y administración de la Asociación.
- b. Propiciar y mantener relaciones con otras instituciones afines.
- c. Celebrar sesiones en su respectiva oportunidad.
- d. Designar cada cinco (5) años, los miembros de la Junta Directiva.
- e. Conocer y dirimir las controversias o conflictos que pudieren surgir en el seno de la Asociación, interpretando y aplicando el alcance de las normas establecidas en los Estatutos.
- f. Designar cuantos colaboradores sean indispensables para el desenvolvimiento de la Asociación y cumplimiento de sus objetivos.
- g. Las demás atribuciones que señalen los Estatutos, el Reglamento Interno, las leyes aplicables y la Asamblea.

- **Presidencia**

Representa el segundo nivel jerárquico, depende directamente de la Junta Directiva, teniendo bajo su dependencia cinco unidades operativas

Funciones:

- a. Ejercer la representación y personería legal de la Asociación ante toda clase de autoridades, eventos y reuniones.
- b. Velar por el cumplimiento de las decisiones de la Junta Directiva y de la Asamblea.

- c. Preparar la Agenda para las reuniones y designar responsabilidades en los miembros de la Junta Directiva
- d. Redactar y presentar informes de las actividades cumplidas por la Junta Directiva.
- e. Representar judicialmente a la Asociación por sí o por medio de apoderados, otorgando los respectivos poderes con las facultades que estime convenientes a los intereses de la Asociación, pudiendo revocar los mismos si fuere necesario.
- f. Celebrar toda clase de contratos.
- g. Abrir, movilizar y cerrar cuentas corrientes bancarias de ahorro o de otra índole, en institutos bancarios o de cualquier otra naturaleza.
- h. Convocar y presidir las Asambleas
- i. Nombrar y remover al personal.
- j. Y en general, podrá hacer todos aquellos actos y gestiones que no sean contrarios a este espacio social ni a sus intereses.

- **Dirección de Proyectos y Gestión Interna**

Gestionar todo lo referente al proceso administrativo, diseño y ejecución de los programas y proyectos de la Asociación.

Funciones del Director (a):

Área administrativa

- a. Dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades administrativas, contables y financieras de la Organización.
- b. Coordinar la ejecución financiera del presupuesto de gastos e inversiones de la organización, elaborando los registros correspondientes.
- c. Administrar actividades financieras, fiscales, contables y de ejecución presupuestaria de la organización.

- d. Dirigir y coordinar la formulación de la planificación financiera y flujo de caja de los recursos para garantizar el funcionamiento de la Asociación Civil “Por La Caracas Posible”.
- e. Dirigir y coordinar las actividades administrativas correspondientes a los procesos de contratación ejecutados por la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.
- f. Recibir, registrar y tramitar las solicitudes de pago a proveedores y acreedores, así como también los pagos periódicos de servicios y aquellos de carácter legal.

Área de Proyectos:

- a. Formular proyectos, identificando los recursos requeridos, los plazos y los costos previstos. Así como servicios a contratar, con aprobación previa con la Junta directiva.
- b. Diseñar estrategias de acción, responsabilidades y plazos; así como los criterios de calidad del trabajo a ejecutarse.
- c. Coordinar, supervisar y velar por el cumplimiento de los objetivos y proyectos de la organización, en los términos y condiciones establecidos para su ejecución.
- d. Supervisar y asesorar la ejecución de las actividades realizadas por el equipo de proyecto de acuerdo a objetivos reales y alcanzables.
- e. Proponer indicadores e instrumentos para el seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos.
- f. Elaborar informes de gestión para evaluar el impacto de los proyectos ejecutados por la asociación.
- g. Otras funciones que les sean asignadas por la junta directiva.

• Dirección de Comunidades y Comunicación

Su objetivo primordial es gestionar las actividades operativas de los programas, la articulación comunitaria. A fin de garantizar que los programas se desarrollen de acuerdo a las necesidades detectadas. Tiene bajo su dependencia una unidad operativa.

Funciones del Director (a):

- a. Planificar los trabajos con la comunidad, la ejecución de proyectos, manejo de indicadores, fuentes de verificación.

- b. Establecer mecanismos de comunicación abiertos entre la asociación, las autoridades locales y las comunidades, con la finalidad de difundir el impacto de los programas de la Asociación.
- c. Realizar reportes diarios y semanales de los proyectos.
- d. Dar soporte estratégico, metodológico a los colaboradores del área.
- e. Acompañamiento a los colaboradores a campo.
- f. Articulación con diversos actores civiles, organismos públicos y privados a fin de construir amplias coaliciones.

La Asociación Civil “Por la Caracas Posible” desde su concepción como organización de desarrollo social, implementa una serie de programas destinados al bienestar social, es necesario que estos estén en sintonía con las necesidades halladas en las comunidades e individuos, a su vez, con las líneas de acción que rigen la actuación de la institución para la consecución de sus objetivos.

- Gestión ambiental: Propicia la formación, educación e información en materia ambiental dirigida tanto a niños y jóvenes como al resto de la ciudadanía.
- Gestión pública: Propicia el diseño de instrumentos de gestión pública cuyo objetivo es orientar a los gobiernos locales, para dar soluciones a los problemas de las comunidades.
- Gestión con grupos vulnerables: Diseño e implementación de proyectos y acciones dirigidas a todos aquellos que se encuentran en mayor riesgo de que sus derechos sean violentados, tomando en cuenta su nivel económico, capacidades y circunstancia cultural o política.
- Gestión Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Es entendida como la respuesta de las organizaciones al reto de la sostenibilidad, la correcta integración de las preocupaciones sociales y ambientales de las organizaciones y en sus relaciones con los grupos de interés.⁸

⁸ Informe de Gestión (2014) de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”

Desde estas consideraciones, se desprenden el diseño de los distintos programas y proyectos; se adecuan a su vez en función de responder a cada uno de los aspectos señalados anteriormente.

2.2.2 Programas y Proyectos ejecutados por la organización.

Los programas y proyectos que desarrollan desde la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” están orientados a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos que hacen vida en Caracas, además de fortalecer la gestión que se realiza desde las Alcaldías con que se mantiene cooperación, aportando datos necesarios para dirigir las acciones a los puntos débiles que se encuentren, teniendo en cuenta la percepción que tienen sus habitantes. Crear una mejor ciudad implica formar a los ciudadanos especialmente a los jóvenes en materia de medio ambiente, ciudadanía y políticas públicas dirigidas a mejorar el entorno inmediato donde hacen vida y se relacionan.

Los programas que se muestran a continuación, han sido ejecutados dentro de la Asociación desde sus inicios hasta la fecha, con la finalidad de perseguir los objetivos planteados por la institución. En este sentido, los Programas⁹ desarrollados a través de los años, se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Caracas Emprendedora, constituido por los proyectos Invertir en los Jóvenes y Bodegas Verdes, este programa se enmarca bajo las concepciones del empoderamiento en las poblaciones, así como el fortalecimiento de capacidades teóricas y prácticas para emprender.

El programa *Caracas Sana* perseguía la implementación de proyectos para la optimización de materiales de desecho durante su vida útil.

Se expone el programa *Caracas Educadora* constituido por los siguientes proyectos; Centros Infantiles de Cultura ciudadana, 100 ideas para Caracas, Premio cívico, Dona un Cuento, es importante analizar que la direccionalidad del mencionado programa se localizaba

⁹ Asociación Civil Por la Caracas Posible (2012). Documento no publicado.

en el fortalecimiento de la Cultura ciudadana, desde diversos escenarios. Cabe destacar, que de este programa aún se mantiene el Premio Cívico, espacio en el que convergen distintos miembros de la esfera tanto pública como privada, así como miembros de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Caracas Gobernable nace con la idea de promover la gobernabilidad como ejercicio de una función pública de los ciudadanos. A partir de este, se desprenden los proyectos; Estudio de Gestión y Percepción, Pactos de Gobernabilidad, Caracas Buen Gobierno, Escuela Para Jóvenes, todos ellos como espacio para la formación de ciudadanía. Es importante señalar, que de estos programas se mantienen en funcionamiento Escuela para jóvenes y el Estudio de Gestión y Percepción.

Por último, el Programas *Caracas Creativa e Innovadora* estuvo concebida para la promoción de la participación ciudadana, desde el cumplimiento de derechos, a fin de garantizar la transparencia y la participación comunitaria, con los gobiernos locales y los ciudadanos.

La descripción de cada Programas se encuentra detallada en el (anexo N°1) del presente trabajo.

Es importante precisar que en la actualidad la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, maneja únicamente dos programas, de los cuales cuatro proyectos están siendo ejecutados.

La Asociación Civil Por la Caracas Posible, viene desarrollando desde el año 2010 su Programa de Emprendimiento: *Caracas Emprendedora*, el cual tiene como principal objetivo empoderar a las poblaciones vulnerables (personas con capacidades diferentes, personas de la tercera edad, mujeres y niños en situación de riesgo) mediante el fortalecimiento de sus capacidades teóricas y prácticas para el emprendimiento de proyectos sostenibles a nivel económico, social y ambiental. Incorporados en este programa los siguientes proyectos¹⁰:

¹⁰ Información contenida en documentos oficiales no publicados de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”

a) Bodegas Verdes:

Uno de los principales proyectos que se desprende del programa *Caracas Emprendedora*, es *Bodegas Verdes*, que promueve acciones medibles, replicables y sostenibles en mujeres jefas de hogar. Desarrollando sus capacidades para el emprendimiento, formándolas para el trabajo y la generación de ingresos.

Brindándoles de esta forma la oportunidad de mejorar su calidad de vida y combatir la pobreza, convirtiendo a esta modalidad de micro-financiamiento en un instrumento alternativo para el financiamiento del desarrollo.

El objetivo general se basa en crear un modelo sostenible de generación de ingresos para familias lideradas por mujeres en situación de pobreza, mejorando así la calidad de vida de habitantes de los municipios Libertador, El Hatillo y Sucre en el Área Metropolitana de Caracas.

Con este proyecto está orientado a desarrollar iniciativas con enfoque de emprendimiento sostenible e igualdad de género, a fin de impulsar oportunidades laborales y económicas en familias en situación de riesgo. Asimismo, con el proyecto se busca crear un sistema de reutilización y aprovechamiento de residuos plásticos en zonas urbanas. Además, busca mejorar la calidad de vida de habitantes de los municipios Libertador, el Hatillo y Sucre en el Área Metropolitana de Caracas, propiciando el acceso de mujeres, jefas de hogar en situación de pobreza, a recursos económicos que les permitan iniciar y desarrollar emprendimientos de actividades generadoras de ingresos.

Del mismo modo, constituye un modelo de emprendimiento dirigido por mujeres jefas de hogar, en situación de pobreza, que les permite comercializar productos de limpieza utilizando envases plásticos reutilizados. El modelo de emprendimientos del proyecto incorpora tres ejes: Eje Económico Social, Eje de Género y Eje Ambiental que se describirán a continuación.

CUADRO N° 5 EJES DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO

El Eje Económico – Social	El Eje de Género	El Eje Ambiental
<p>se enfoca en la generación de negocios inclusivos para el desarrollo de comunidades populares y la mejora en la calidad de vida de familias en situación de riesgo para la superación de la pobreza.</p>	<p>se centra en el empoderamiento de mujeres jefas de hogar mediante su capacitación para el emprendimiento, el financiamiento de microcréditos retornables y su bancarización para la superación de la exclusión y la violencia.</p>	<p>se centra en impulsar cadenas de reutilización de materiales plásticos en comunidades populares en el marco de una actividad económica inclusiva y sostenible, para la promoción del saneamiento ambiental, partiendo de la premisa de las tres R (Reducción, reutilización y reciclaje): la reducción en la generación de residuos y desechos sólidos, a través de la reutilización y reciclaje de los mismos.</p>

Esta iniciativa busca generar un impacto directo en colectivos excluidos, representa un sistema financiero incluyente, que genera un historial crediticio en las mujeres beneficiarias, logrando que posteriormente puedan acceder a entidades de crédito tradicionales.

La participación en el programa Bodegas Verdes, tuvo el efecto de empoderar a las participantes, permitiendo que éstas logaran un mayor control de sus recursos económicos, mejoras sustanciales en su calidad de vida y mayores niveles de participación en sus comunidades.

Además, se establece el *Fondo Social de Emprendimiento*. Caracterizado por ser un programa de créditos con cobertura para aquellos estratos sociales que, por su condición de vulnerabilidad, en particular económica, no tienen acceso a las alternativas que ofrecen las organizaciones de servicios financieros.

El Fondo Rotatorio funciona como una caja de recursos financieros y no financieros que gestiona la organización y que circulan o rotan entre ella y los beneficiarios. Su uso, en tanto en forma de créditos en dinero como en productos e insumos, se destina a financiar proyectos productivos y de desarrollo local. De esta manera, lo que se recupera, en forma de cuotas en dinero o en productos, se vuelve a prestar a otros beneficiarios.

Su fuente de financiamiento es, en general, un recurso subsidiado, es decir que sus fondos provienen de recursos de gobiernos locales, nacionales, las ONG's, cooperación internacional, etc. Se acompañan con otros recursos no financieros desde la organización, como capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, etc. Sus planes de devolución (cuotas, plazos, montos) y mecanismos de garantía, buscan adaptarse a las características particulares: sus ingresos, su condición, su actividad, etc.

Lo que se devuelve al fondo no queda allí, sino que una parte se destina para cubrir los costos operativos y otra, denominada "rota", se vuelve a prestar a otros. Ésta última hace al componente solidario de un Fondo Rotatorio: su devolución implica la posibilidad de otros de acceder al recurso.

- **Cobertura del proyecto y su relación**

El proyecto Bodegas Verdes está enmarcado en los Objetivos del Milenio, y está vinculado directamente con el objetivo de *Reducción de la Pobreza e Igualdad de Género*. De esta manera, con la creación de Bodegas Verdes, se aspira reducir la pobreza de familias en situación de riesgo, mediante el impulso de una iniciativa económica autosustentable que genera valor en la comunidad donde se desarrolla. Asimismo, se aspira reducir la pobreza

capacitando y empoderando a mujeres cabeza de familia para la realización de actividades económicas sustentables y de libre emprendimiento para su autodeterminación.

Por otra parte, el proyecto Bodegas Verdes busca fomentar una actividad económica sostenible con el ambiente que genera cadena de valor en las comunidades donde se desarrolla, con la incorporación de empresas en negocios inclusivos y la participación de gobiernos locales en el apoyo y replicabilidad de la iniciativa.

Es importante resaltar, que durante los dos (2) años de funcionamiento de este proyecto, se han capacitado 180 mujeres del área metropolitana de Caracas.

b) Invertir en los Jóvenes

El objetivo general, está dirigido bajo un programa de formación para adolescentes y jóvenes entre 15 y 28 años, procedentes de sectores vulnerables del Área Metropolitana de Caracas, con enfoque de género, mediante el desarrollo de sus competencias personales y profesionales que garanticen su capacitación e inserción laboral en oficios de alta demanda.

Este proyecto de formación integral, está orientado a la promoción y el empoderamiento de los jóvenes de sectores vulnerables a través de la dotación de herramientas que les permitan incorporarse al campo laboral o desarrollar iniciativas de emprendimiento. En este sentido, el proyecto busca capacitar y empoderar a jóvenes de sectores vulnerables a nivel técnico para ocupar el vacío laboral que existe en el Área Metropolitana de Caracas, a partir de alianzas con organizaciones/empresas que son referentes en formación en las áreas de trabajo en las que se desarrollan. Esto les permitirá realizar actividades de emprendimiento y abrirse paso en el área laboral.

Por otra parte, cabe acotar que para el momento de inserción institucional de las pasantes en el proyecto Invertir en los jóvenes, los oficios de alta demanda en los que se ofrecía capacitación a los jóvenes fueron los siguientes:

CUADRO N° 6 OFICIOS INVERTIR EN LOS JOVENES

<ul style="list-style-type: none"> • Audio Car • Diseño Gráfico • Reparación de Celulares 	<ul style="list-style-type: none"> • Peluquería • Repostería • Salud Integral • Panadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Fisioterapia y rehabilitación • Promotor de seguros • Radiología • Técnico manicurista
--	---	---

• Cobertura del proyecto y su relación

La Asociación Civil Por la Caracas Posible identificó la necesidad de involucrar a los jóvenes de la ciudad de Caracas a un proceso formativo a través de un proyecto orientado a atender las necesidades de personas en edades potencialmente productivas. Como estrategia para propiciar la inserción de los mismos a una actividad productiva o a un empleo formal y de esta manera, contribuir en la superación de la pobreza.

Para el diseño del proyecto Invertir en los Jóvenes la Asociación identificó elementos que orientaron su ejecución. Considerando que, América Latina y el Caribe atraviesan una transición demográfica, en el que la proporción de personas en edades potencialmente productivas, crece de manera sostenida en relación con la de las personas potencialmente inactivas.

En este sentido, en vista de que existe un Bono Demográfico en el país, entendiéndose éste como un indicador de que la población económicamente activa de un país es superior a la población económicamente dependiente, es decir, niños y personas de la tercera edad.

La asociación civil “Por la Caracas Posible” citando a Freitez (2012), señala que, según estimaciones, se prevé que el bono demográfico en Venezuela se mantenga hasta el año 2023. A partir de allí se prevé que el número de adultos mayores aumente con respecto al índice de natalidad en el país. Donde la población económicamente activa, está representada por personas con edades comprendidas entre 15 a 65 años y la población

dependiente, de 0 a 15 y 65 años en adelante. Todo esto, representa una necesidad y a la vez una gran oportunidad para el desarrollo de políticas públicas adecuadas para promover la educación, la salud y la capacitación que permita aprovechar el bono, ya que éste periodo es irrepetible.

A su vez, la asociación civil “Por la Caracas Posible”¹¹ en el documento síntesis- Caracas Emprendedora (2012:4), señala que “en América Latina, 148.000.000 jóvenes se ubican entre los 15 y 29 años, 32.000.000 de ellos no se gradúan de secundaria y el 50% de los graduados carecen de habilidades básicas para el empleo, el otro 50% ni trabaja, ni estudia. De los cuales, más del 50 % están ocupados en el sector informal”.

Bajo estas premisas, resulta importante precisar que esta transición demográfica se encuentra representada en su mayoría por los jóvenes de 15 a 29 años, los cuales junto a los menores de 15 años, son los grupos más vulnerables a la pobreza y la indigencia; aunado a esto, son ellos los que engrosan la lista donde se concentra el más alto índice de embarazos no deseados, deserción escolar, consumo de drogas y alcohol, deserción escolar, prostitución, violencia de género y ausencia de oportunidades laborales. Elementos que restan oportunidades para una vida adulta sana, condenándoles a reproducir el círculo vicioso de la pobreza. CEPAL citado por Asociación civil “Por la Caracas Posible (2012)¹²

- ***Problemática a incidir:***

Por la Caracas Posible, señala que este proyecto se desarrolla buscando incidir en los siguientes problemas vinculados con la juventud perteneciente a sectores económicamente vulnerables de la población:

¹¹ Asociación Civil Por la Caracas Posible (2012). Documentos síntesis- Caracas Emprendedora. Documento no publicado.

¹²Asociación Civil Por la Caracas Posible (2012). Documentos síntesis- Caracas Emprendedora. Documento no publicado.

- Déficit educativo y potencial deserción escolar, generado por condiciones económicas limitadas que priorizan la búsqueda de trabajo y el aumento del ingreso familiar sobre el desarrollo formativo;
- Carencia de habilidades para la vida, que viene por las dificultades integrales que limitan espacios para construcción de planes de vida y asumir el papel estratégico que juegan en la realidad del país y de su propio futuro más allá de un ingreso monetario;
- Derecho de los jóvenes, dentro del marco legal (Ley Nacional de la Juventud) se estipulan un número de derechos vinculados con la salud y la seguridad social, el empleo y la capacitación y la cultura, deporte, ambiente y la recreación, que en diferente medida y contextos se ven limitados por condiciones sociales, económicas, sociales y culturales.
- Necesidad de insertar laboralmente a los jóvenes de acuerdo a la demanda actual de empresas privadas, públicas, organizaciones no gubernamentales y la capacidad de desarrollar emprendimientos propios. (Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, 2012)

Esta acción surge con el fin de cubrir una necesidad vinculada a programas de formación integral para jóvenes de sectores populares de Caracas en situación de riesgo por el subempleo, desempleo o inactividad forzosa. Esto, planteó el reto de ofertar posibilidades de desarrollo, movilidad social y ocupacional a esta población en específico, como estrategia para atender el bono demográfico actual, como recurso valioso para el desarrollo del país a través de la juventud venezolana. Estableciendo como meta anual la formación de doscientos veinte (220) jóvenes del área metropolitana de Caracas, sin embargo no se ha establecido dentro de la Asociación las estadísticas en referencia a estos alcances.

c) **Escuela para Jóvenes**¹³

El proyecto desde su objetivo general, busca desarrollar un conjunto de acciones prácticas y de intervención comunitaria que permitan la puesta en marcha de los contenidos desarrollados en el programa de formación de los jóvenes participantes en el programa.

La Asociación “Por la Caracas Posible” en alianza con la Escuela de Estudios Políticos y Administrativos de la UCV creó la Escuela para *Jóvenes de Innovación Política y Gestión de*

¹³ Asociación Civil “Por la Caracas Posible (2012) Documento síntesis- Caracas Gobernable. Documento no publicado

la Ciudad, con el fin de formar a jóvenes habitantes del Área Metropolitana de Caracas, en temas de democracia, liderazgo y asuntos públicos con enfoque en la gestión de la ciudad.

La escuela para Jóvenes de innovación política y gestión de la ciudad, se configura como un espacio plural, sin adoctrinamiento, de libre pensamiento que busca propiciar que los jóvenes se formen en diversos temas. Mediante el desarrollo de competencias personales, gerenciales, ciudadanas, de innovación y gestión pública y política como mecanismo para afrontar los desafíos que hoy enfrenta la realidad Venezolana.

- **Cobertura del proyecto y su relación**

La Asociación Civil Por la Caracas Posible, consideró apremiante desarrollar un proyecto orientado a incentivar a la juventud venezolana a participar de manera activa en la construcción de soluciones colectivas a partir de las necesidades sentidas de las comunidades de las que forman parte. De esta manera se invita a los jóvenes a ser actores primordiales en la construcción de una sociedad más justa, que conduzca a la conquista de nuevos procesos de participación ciudadana donde la juventud se constituya como actores protagónicos.

Para ello, consolidaron acciones destinadas a formar a los jóvenes que finalizan el bachillerato, dirigentes comunitarios y estudiantes universitarios en los asuntos públicos con un enfoque en políticas públicas, al identificar la necesidad de afrontar los desafíos que hoy presenta el escenario social, económico y político venezolano. Así como también, busca formar jóvenes de los sectores populares de caracas con interés en los asuntos públicos, ofreciendo a los mismos, herramientas sólidas de formación y acompañamiento para garantizar su formación integral y el éxito de las acciones que emprendan.

Como referencia para la formulación del Proyecto Escuela para Jóvenes, que se desprende del Programa Caracas Gobernable, la Asociación Por la Caracas Posible identificó diversas dificultades que la juventud venezolana atraviesa actualmente y que representa un área que necesita ser abordada frente a los serios riesgos que representa para el futuro del país.

El programa está dirigido a jóvenes entre 15 y 30 años y busca incentivar su creatividad, entusiasmo, apertura, búsqueda de pertenencia y proyección. Para proporcionarles, sin sesgo político ni directivas, diversidad de enfoques y estímulos para profundizar en lo público. Al igual que oportunidades y acompañamiento para intervenir en el contexto social y político actual, recibiendo y dejando una huella en la que se identifica el diálogo y la convivencia en justicia.

Durante su ejecución el proyecto, se estructuró bajo una pedagogía trimestral, para el desarrollo de capacidades cognitivas y prácticas aplicadas en la transformación participativa, colectiva, y efectiva de jóvenes que habitan en la ciudad de Caracas.

A su vez, cabe resaltar que el cuerpo de facilitadores-asesores se encuentra conformado por profesionales con las mejores calificaciones, probadas y reconocidas. Provenientes y activos en institutos de educación, en empresas, organizaciones civiles y públicas, como también de personas de importante trayectoria labor social, organización y empoderamiento ciudadano, como activistas en pro de DDHH, líderes comunitarios. Sin importar su nivel de educación formal.

d) Estudio de Gestión de la ciudad.

Este proyecto busca vincular la gestión de los gobiernos locales con el impacto que genera las políticas e inversión destinada a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas.

En efecto, se busca conocer la gestión de los gobiernos locales del área metropolitana y contrastarlos, a su vez, con los beneficios recibidos a la ciudadanía. El mecanismo aplicado para obtener información está basado en una amplia encuesta y en la recopilación de datos de las alcaldías de los cinco municipios del Área Metropolitana de Caracas.

A partir de estas consideraciones, este estudio de gestión permite desdibujar la actuación de los gobiernos locales en pro de sus ciudadanos, además de conocer, de primera mano,

cifras, datos e información relativa a la gestión que realiza en distintos campos que representan gran importancia a la ciudad de Caracas. Todo esto con la finalidad de promover la democracia participativa entre los gobiernos y sus ciudadanos, además de rescatar la transparencia y la eficiencia en la ejecución de las políticas públicas.

El estudio, busca indagar en las áreas que se creen necesarias conocer para valorar el impacto de actuación de los gobiernos locales sobre sus ciudadanos, de acuerdo a esto, los aspectos a indagar en este instrumento son los siguientes,

- | | |
|----------------------------|---|
| -Información institucional | -Espacios públicos y de recreación |
| -Gestión municipal | -Finanzas |
| -Atención a la población | -Tecnología |
| -Seguridad | -Gobernabilidad democrática y visibilidad |
| -Desarrollo organizacional | |

El objetivo general del proyecto, busca conocer la percepción que tiene los habitantes sobre la ciudad de Caracas respecto a las áreas en las cuales tienen injerencia las alcaldías, municipales y metropolitana, y tengan vinculación con el sentido de pertenencia a ella.

Además, se centra en Implementar un mecanismo a través del cual se difundan los componentes vinculados a la gestión de las alcaldías en el período inmediato anterior de la gestión y evaluar y recomendar acciones por parte de las alcaldías, municipales y metropolitana, del Área Metropolitana de Caracas.

- **Cobertura del proyecto y su relación**

Las alcaldías del área metropolitana de Caracas, carecen de instrumentos estadísticos y analíticos suficientes para conocer los datos básicos sobre cuántos y quiénes son sus habitantes, definidos no sólo como aquellos que en ella duermen, sino también como aquellos que la usan como ámbito para el trabajo, los servicios o el ocio, así como de una plataforma que pueda hacer seguimiento a los factores que inciden en los cambios de los diferentes ámbitos que componen la vida familiar, comunitaria y social de los habitantes de la ciudad. Es por ello que el tercer sector, a través de las organizaciones no gubernamentales intentan promover iniciativas y plataformas que permitan generar espacios de información entre ambos actores, integrar actores sociales y procurando generar acuerdos institucionales e intersectoriales para el beneficio del colectivo.¹⁴

La participación ciudadana es considerada como eje transversal donde los diversos gobiernos locales deben colocar especial atención, ya que permite recoger desde los ciudadanos las necesidades reales que necesitan ser atendidas, este estudio permite evaluar el abordaje de las necesidades de la población y la destinación de los recursos a distintas áreas, en función de garantizar la calidad de vida de los ciudadanos.

2.2.3 Unidad de Adscripción de las Pasantías Profesionales

El desarrollo de las pasantías profesionales se realizó en la Dirección de Comunidades y Comunicaciones de la Asociación Civil Por La Caracas Posible, donde se trabajó en conjunto con el personal de la asociación concretando actividades orientadas a la consecución de objetivos institucionales.

- **Dirección de Comunidades y Comunicaciones**

Esta dirección se encarga de desarrollar acciones orientadas a masificar esfuerzos, generar alianzas y formular estrategias para la ejecución de los programas y proyectos de acuerdo a las necesidades sentidas de la comunidad en la cual está inserto. Mantener

¹⁴ Asociación Civil “Por la Caracas Posible (2012) Documento síntesis- Caracas Gobernable. Documento no publicado

relaciones institucionales con organizaciones comunitarias, entes públicos y privados, así como difundir el impacto de los programas y proyectos ejecutados por la asociación.

Asimismo, se trató de un espacio destinado a enriquecer la actuación profesional a través de la inserción de las pasantes al programa *Caracas Emprendedora*, donde participaron específicamente en los proyectos *Bodegas Verdes* e *Invertir en los Jóvenes*; además, del programa *Caracas Gobernable*, donde se abordó el *Estudio de Percepción y Escuela para Jóvenes*.

Las acciones emprendidas por los pasantes en los diferentes proyectos señalados, se explicarán en el apartado referido al capítulo III: Espacio profesional de la experiencia.

2.2.4 Modalidad de Servicio de la Organización “Por la Caracas posible”

La Asociación Civil Por la Caracas Posible, desarrolla una serie de programas dentro de los cuales se ejecutan proyectos y acciones, destinados a fomentar proyectos productivos y de desarrollo local, en el Área Metropolitana de Caracas. En articulación con los distintos gobiernos locales que se mencionan con anterioridad. Además, trabajan en conjunto con las comunidades de la zona capitalina, que se encuentren organizadas y comprometidas en participar activamente con elevar su calidad de vida.

Entre las modalidades de servicio o acción reflejadas en la Asociación Por la Caracas Posible, se puede precisar primeramente un servicio asistencial. Concebido este por Molina y Morera (2005: 79-80) como “La provisión de un subsidio financiero y/o material, u ofrecer información a un sujeto individual o colectivo que plantea carencia en la satisfacción de sus necesidades vitales y contingenciales, para cuya satisfacción demanda una acción institucional inmediata”.

En este sentido, la modalidad asistencial ofrecido por la Caracas posible está caracterizado por un financiamiento para el desarrollo de actividades económicas a nivel local, basado en las características propias de cada beneficiario. Donde se realiza un estudio

socio-económico de los mismos, identificando de esta manera sus necesidades de atención y las condiciones del entorno en el cual se desarrolla. Esto da sentido y orienta la actuación institucional y permite adecuar los mecanismos necesarios para incorporar plenamente al beneficiario a los proyectos, en función a que el mismo asuma un papel protagónico en los procesos de cambio de los cuales es llamado a formar parte. Este último, señalamiento nos hace presumir que la organización tiene una visión de pasar de asistencialista a profundizar el desarrollo de las comunidades.

Este financiamiento tiene como estrategia combatir la pobreza en los sectores populares de Caracas. A su vez, se ofrece una asesoría legal, acompañamiento psicológico y asistencia técnica, ofrecida a los beneficiarios de los distintos proyectos en ejecución. Además, cuenta con la particularidad de ofrecer a los actores beneficiados de los proyectos, específicamente los que promueven el emprendimiento, un fondo social que permite otorgar créditos y que estos sean repuestos para otorgamientos futuros.

- **Modalidad de Educativa- Empoderamiento**, una fase importante orientada a la promoción y formación de habilidades para la vida, caracterizada por sólidos componentes educativos que buscan fomentar a los beneficiarios de herramientas actitudes y aptitudes necesarias para superar su situación de vulnerabilidad, asumiéndose como agentes protagónicos generadores de su propio desarrollo.

2.2.5. Beneficiarios de los programas.

La Asociación Civil “Por la Caracas Posible” tiene como propósito la creación de un modelo de Ciudad más humana, digna, eficiente e incluyente, que permita integrar a sectores en situación con altas probabilidades de vulnerabilidad con acciones que permitan fomentar el desarrollo local e individual de los ciudadanos del área Metropolitana de Caracas.

Por consiguiente, las características de los beneficiarios del Proyecto Invertir en los Jóvenes, se refiere a jóvenes de edades comprendidas entre 15 y 27 años, con altas probabilidades de no haber finalizado la educación formal y no acceder al mercado laboral

satisfactoriamente, así como jóvenes que se encuentren insertos en la educación formal pero desean aprender un oficio para especializar sus estudios. La mayoría de estos jóvenes son provenientes de zonas populares de Caracas.

Por otro lado, los jóvenes que participan del proyecto Escuela para Jóvenes tienen edades comprendidas entre 17 y 30 años, insertos en el entorno universitario, político o comunitario; debe poseer deseos de formarse en políticas públicas, de igual modo, debe interesar la transformación de la ciudad mediante la formulación de políticas públicas que ataquen problemas específicos.

Las mujeres también forman parte de la población beneficiaria de la Asociación, estas beneficiarias tienen ciertas características, a diferencia de los demás actores, esta no cumple con una edad específica; sin embargo, está dirigido a mujeres jefas de hogar, con alta dependencia económica, con insignificante ingreso económico y/o desplazadas del mercado laboral formal, se trata de mujeres con deseos de superación y emprendimiento mediante una ayuda económica.

Desde la perspectiva de abordaje, los beneficiarios de los programas de la Asociación entran en la perspectiva de vulnerabilidad, atendiendo las características propias y de su entorno. De acuerdo a estas consideraciones, la CEPAL (2002) expresa que:

La vulnerabilidad social se relaciona con los grupos socialmente vulnerables, cuya identificación obedece a diferentes criterios: algún factor contextual que los hace más propensos a enfrentar circunstancias adversas para su inserción social y desarrollo personal,[...] el ejercicio de conductas que entrañan mayor exposición a eventos dañinos, o la presencia de un atributo básico compartido (edad, sexo, condición étnica) que se supone les confiere riesgos o problemas comunes.

A partir de lo anterior expuesto, es necesario centrar las acciones y dirigir esfuerzos a ofrecer una atención integral a estos grupos, que propicien la integración de estos individuos y aumentar su calidad de vida; en este mismo sentido, fomentar la participación en asuntos públicos, el empoderamiento desde todos los aspectos, haciendo énfasis en la posibilidad de

ingresar al mercado laboral, ser económicamente independiente y establecer nuevas perspectivas de vida.

2.3 Modelos Gerenciales: Configuración de una Organización.

Los modelos Gerenciales constituyen sin duda alguna, un elemento clave a considerar para el estudio organizacional; pues representan el marco mediante el cual las organizaciones establecen su funcionamiento, partiendo de un diseño organizacional; considerando que el mismo expresa cómo se encuentra configurada una organización en relación a su estructura, división del trabajo y distribución de sus unidades, orientando la toma de decisiones, la regulación de sus procesos y dotando de sentido su actuación.

Desde esta perspectiva, y para fines del presente informe de pasantías profesionales se abordó de manera general los elementos más significativos de modelos gerenciales relacionados con la investigación, en función de reconocer la influencia que han tenido en el estudio organizacional, logrando a su vez, distinguir el aplicado por la Asociación Civil Por la Caracas Posible.

El **Modelo de Gerencia Estratégica** puede ser descrita como un proceso sistemático que implica el estudio de la organización desde la consideración de factores internos y externos, determinando que estos representan una influencia que condiciona directamente la toma de decisiones concernientes al funcionamiento de la organización, siendo necesario fijar estrategias que permitan afrontar cambios de manera favorable y previsible.¹⁵

Por su parte, suele atribuirse que el vocablo estrategia proviene del griego <<estrategos>>, término con el que se designaba al general al mando de un ejército y que posteriormente se utilizó para hacer referencia a las decisiones y actuaciones del estratega en guerra. Según Aguirre y otros (1999:106) este término fue introducido al ámbito administrativo y empresarial a partir del año 1937, por Von Neumann y Morgenstern a través

¹⁵ Steiner George (2000). Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber.

de su teoría de juegos; siendo relacionada en la actualidad con procesos de planeación que representan la toma ordenada de decisiones sistemáticas con base a una realidad analizada.

Al respecto, Fred David (1994:3) determina que la Gerencia Estratégica:

Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Desde esta perspectiva, la gerencia estratégica está orientada por un proceso que se configura a partir de la propia dinámica de la organización, donde la definición de la misión, principales políticas y objetivos conducen la formulación de estrategias para la toma de decisiones que permitan enfrentar los cambios.

Partiendo de lo anterior, es necesario señalar que la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, en su modelo gerencial toma ciertos elementos de la gerencia estratégica, entre ellos, la definición de misión, visión y objetivos organizacionales. Sin embargo, es débil en contar con mecanismos de evaluación y de análisis de los factores internos y externos, lo que dificulta el diseño de estrategias que den respuestas a las demandas del entorno.

Según Fred David (1994:13) el proceso de la gerencia estratégica consiste en tres pasos: formulación, ejecución y evaluación estratégica. En este sentido, el primer paso que se refiere a la **Formulación**, resulta indispensable puesto que representa el punto de partida de todo el proceso de dirección estratégica. Esto se traduce en la formulación de estrategias, los objetivos, la misión y el análisis interno y externo de la organización. En relación a esto, Aguirre, Castillo y tous (1999: 115) señalan que:

Formular una estrategia supone desarrollar un plan coherente para el logro de sus objetivos. La estrategia es el producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable, que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa.

De esta manera, el **Establecimiento de Objetivos** según Thompson y Strickland (2001:5) implica “convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización”. A su vez, estos objetivos pueden plantearse a corto o largo plazo; a corto plazo cuando se describen resultados inmediatos deseados para la organización, mientras que los de largo plazo se refiere a lo que puede hacerse en el presente para incrementar con el tiempo la fortaleza y generar mejores resultados.

Por su parte, la **misión** se concreta y desarrolla en los contenidos de los planes, donde los objetivos se presentan como un compromiso de la organización para producir resultados específicos en un tiempo determinado.

Por otra parte, escogidos y fijados los objetivos organizacionales que deben ser alcanzados, se procede a dar paso al análisis de los factores internos (debilidades y fortalezas) que representan la capacidad de respuesta de la organización para hacer frente al entorno; y los externos (amenazas y oportunidades) que comprende las condiciones que regulan el medio donde está inserta la organización e influye en el funcionamiento de la misma; normas legales y políticas, valores culturales y sociales, así como también las condiciones económicas y tecnológicas.

Por su parte, vale acotar que esta fase se apoya en una serie de técnicas para la formulación de estrategias, como la matriz PEEA (matriz de posición estratégica y evaluación de acción) y la matriz DOFA (Matriz comparativa de análisis sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), utilizada para el análisis y formulación de estrategias.

Cabe señalar que la mencionada técnica ha sido empleada en esta investigación para concretar un análisis estratégico de la organización en la que se desarrollaron las pasantías, en función a proporcionar información relevante con respecto a sus puntos fuertes y debilidades, integrando los factores internos y externos que influyen en la dinámica en la cual está inserta. Resultando útil y oportuna para establecer estrategias que permitieran proponer alternativas a la solución de problemas actuales y futuros.

Por otra parte, el segundo paso, se refiere a la **Ejecución de Estrategias** y puede denominarse también como etapa de acción. Esta toma como base los aspectos identificados en el paso anterior, para introducir un curso de acción por medio del cual, la organización podrá responder a los cambios del entorno y prepararse para acciones futuras. Se refiere a la puesta en marcha o implementación de la estrategia, esto implica convertir el plan estratégico de la organización, en una acción y posteriormente en resultados. Por ende, la puesta en marcha de la estrategia seleccionada causa un impacto en cada parte de la estructura organizacional, precisamente porque fija los criterios necesarios para lograr el éxito de las acciones implementadas. De esta manera, la puesta en marcha se apoya en un conjunto de decisiones administrativas que parten de tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

El tercer paso se refiere a la **Evaluación de Estrategias**, consta del análisis de los factores internos y externos examinando el desempeño organizacional para determinar si se cumple con el logro de metas y objetivos previamente establecidos. Esto con la finalidad de aplicar correctivos si se considera necesario para mejorar la posición estratégica de la organización. De esta manera, la gerencia estratégica se configura a través del desarrollo de una práctica gerencial previsiva, por medio del conocimiento e identificación de los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la organización.

Otro modelo, referido a la **Gerencia de Proyectos** constituye una visión amplia de un conjunto de elementos que permitirán desarrollar la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración de procesos agrupados de manera lógica y secuencial.

De esta manera, se trata de concebir los proyectos desde una visión amplia, considerando los distintos aspectos que deben conjugarse para materializar los bienes o servicios que se procuran proporcionar. Desde esta perspectiva, y en función a dar inicio a la formulación de los proyectos, las organizaciones deben partir de la evaluación de su capacidad de respuesta organizacional, esto implica determinar si se cuenta con los requerimientos necesarios para la

implementación del proyecto, lo que se traduce en la disposición de recursos financieros, tecnológicos, talento humano especializado para la concreción de las actividades.

Por su parte, el Proyecto es definido por Davidson (1999:19) como:

Un conjunto de actividades planificadas para alcanzar los resultados deseados, dichos resultados pueden traducirse en bienes o servicios. Los proyectos son temporarios, es decir, tienen un principio y un fin determinado y se va concretando de manera gradual completando cada una de las etapas que componen el proceso.

Desde esta perspectiva, todo proyecto está dirigido a la consecución de resultados específicos, es decir, está orientado hacia un objetivo. Y son esos objetivos, los que impulsan la implementación del mismo a través de una planificación desarrollada para alcanzarlos y comprenden de varias etapas que debe ir articulada una con la otra.

Las etapas para la concreción de los proyectos son clasificadas por Davidson (1999:30) de la siguiente manera: etapa de planificación, implementación, control, evaluación y terminación. Por su parte, la planificación es definida por Pichardo (2008:27), como: “El procedimiento mediante el cual se ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando la utilización racional de los recursos disponibles”.

En este sentido, se fundamenta en el diseño de un plan que permite definir los propósitos y los mecanismos para el logro de los objetivos establecidos. Consiste en un instrumento que permite la materialización del proyecto, representando el punto de partida, puesto que sirve como referencia para la identificación de necesidades, destinación de recursos, responsables, además del establecimiento de plazos y especificaciones relevantes.

Es importante resaltar que los proyectos están dirigidos a la consecución de resultados específicos, es decir, está orientado hacia objetivos concretos. Siendo estos los que impulsan los proyectos, ya que el desarrollo de la planificación se pone en marcha para la consecución de los mismos. De esta manera, los objetivos se formulan de modo que sean verificables, introduciendo elementos mensurables que permitan medir los resultados.

La etapa de **Implementación** se refiere a la puesta en marcha o desarrollo del proyecto, una vez diseñado el plan formal se procede a la ejecución de las actividades planificadas. La manera de implementar el proyecto depende de la naturaleza del mismo.

Por su parte, la etapa de **Control** comprende examinar de manera continua las actividades ejecutadas, en función a determinar si amerita la introducción de cambios. Considerando que la dirección de proyectos es dinámica, cambiante y puede variar dependiendo de la naturaleza del proyecto. Esta etapa entonces implica monitorear el desempeño o el progreso del proyecto para determinar si el plan necesita ser modificado en función a garantizar los resultados planteados al momento de su formulación.

Por consiguiente, la etapa de **Evaluación** constituye una importante función de realimentación que se lleva a cabo durante y al final del proyecto, esto significa el examen periódico del estado del proyecto, la revisión de los objetivos y, en algunos casos implica la reestructuración del plan. Por último, la etapa de **Terminación**, considerando que los proyectos transcurren en un periodo finito, tiene un principio y un fin definidos.

Dentro de este marco, es necesario especificar que la gerencia de proyectos representa la conducción de procesos que se desarrollan de manera coordinada, lógica y planificada, en base a una necesidad identificada. Por ende, se trata de la movilización de recursos, determinación de cursos, responsabilidades, plazos y talento humano calificado en función a obtener un producto expresado en bienes o servicios.

Aunado a esto, es importante precisar que la conducción de un proceso gerencial no depende sólo de los aspectos técnicos, también influye el estilo gerencial aplicado. Puesto que, el gerente debe fomentar el compromiso de cada una de las personas involucradas en el proceso como elementos importantes para la consecución de objetivos en común.

En este sentido, Davidson (ob. cit : 91) advierte que:

Actualmente se reconoce que las personas son la clave para el éxito de una organización. Esto se refleja en el abandono de las jerarquías impersonales que tanto dominaron el management desde los albores de la revolución industrial. Hoy se habla de empleados con

responsabilidad, organizaciones planas y dirección de equipos. Hasta no hace mucho, la opinión generalizada era que la tarea de los ejecutivos consistía en dirigir y controlar; hoy, en cambio, se sostiene que la función clave de los gerentes es *apoyar*, es decir, crear un ambiente que les permita a los empleados trabajar lo mejor posible.

Desde esta perspectiva, sin duda alguna, las personas son el valor más importante de un proyecto, ya que el fracaso o el éxito del mismo dependerán en gran medida del compromiso asumido por quienes forman parte de tal proceso.

Gerencia Por Objetivos, a través del tiempo, han surgido distintos modelos que permitan darle coherencia a las actividades dentro de su con la finalidad de orientar el desarrollo organizacional de las empresas, atendiendo a las demandas internas y externas que surjas.

De acuerdo a esto, se incorpora la Gerencia por Proyectos, definido por Chiavenato (2000:405) desde estos parámetros, “la administración por objetivos o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica”. En este mismo sentido, este autor plantea que esta administración surgió con la finalidad de evaluar y controlar el desempeño de las distintas áreas que conforma una organización.

A partir de esto, se entiende la Administración Por Objetivos (APO) como

Una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados la organización necesita definir antes qué negocio está realizando y a donde pretende llegar. Primero se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados en un plan de objetivos a largo plazo (pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base a los objetivos anuales de la empresa. (Chiavenato op. Cit)

Desde estas premisas, la APO se constituye en un método que permite darle lógica a las actividades mediante la planificación y control de las mismas. Teniendo siempre claro cuáles son las metas que se pretenden alcanzar, las responsabilidades de cada miembro y teniendo en cuenta la formulación de objetivos a largo plazo, así como los objetivos de los gerentes en

la esfera ejecutiva y los objetivos a cada unidad operativa de la organización; prevaleciendo la adecuación de estos objetivos a los planes anuales de la misma.

En este sentido, asumiendo elementos para el análisis de este modelo, se presentan las características que lo distinguen de otros modelos.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación de los objetivos departamentales.
4. Énfasis en la medición y el control de los resultados.
5. Evaluación, revisión y modificación continua de los planes.
6. Participación activa de los ejecutivos
7. Apoyo constante del staff (Chiavenato ob. Cit)

Traduciéndose, en el establecimiento de los objetivos cuantificables con tiempos determinados para su realización, de acuerdo a los niveles y departamentalización que posea la institución, esto permite, la adecuación de las metas a las funciones de cada miembro del equipo. Sin embargo, estos objetivos no deben concebirse de forma aislada en cada departamento, pues los objetivos aunque se vean de forma aislada, se enmarcan en un objetivo institucional común.

Este modelo procura además, y hace especial énfasis en la medición y control de los resultados, esto permite la evaluación, revisión y modificación continua de los planes que se ejecutan para conseguir mejores resultados. Todo mediante un sistema continuo donde la participación activa de todos los miembros de la organización.

La Gerencia del Conocimiento. Con la incorporación de nuevas formas de ver a las organizaciones, la gerencia debe incorporar elementos necesarios que mantengan a estas organizaciones situadas en los eslabones de confiabilidad e impacto social. Los elementos que se toman a consideración desde esta perspectiva, tienen que ver con el manejo de conocimientos, la creatividad, la innovación y el desarrollo de enfoques proactivos.

Desde esta perspectiva, es necesario identificar el conocimiento contenido, así como el requerido en una organización, desde las consideraciones del Talento Humano, como recurso necesario dentro de este enfoque, se trata pues de planificar y controlar acciones para lograr activos de conocimiento que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Para Koulopoulos y Frappaolo (citado por Flores 2005; 232)

Gerenciar el conocimiento significa impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación y constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades en el mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos.

En este sentido, es necesario atender a las aptitudes de los miembros del equipo, en función de procurar que estas estén acordes a las exigencias del entorno. Previendo que estas aptitudes, se concretaran en acciones colectivas.

Considerando que dentro de los resultados arrojados por la investigación se determinó que la organización cuenta con un modelo gerencial que no es puro. En este sentido, se precisó la presencia de cuatro modelos gerenciales de los cuales se toman elementos característicos para gestionar sus procesos. Estos son: el modelo gerencial estratégico, modelo gerencial por proyectos, por objetivos y por conocimiento; sin embargo cada uno de estos modelos se utilizaba de manera parcial.

De esta manera, se propone el modelo de gerencia integral, el cual según Sallanave (1994:2) “La gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”. A su vez, expresa que el modelo de Gerencia integral propone concebir una organización con una fuerte y sólida cultura organizacional en la que el trabajo de todos está direccionado hacia el bien común y por lo tanto integra la gestión de procesos, la gestión comercial y la gestión humana, para

robustecer la gestión financiera como uno de los elementos que permite la sostenibilidad de la empresa.

Por su parte Medina (2010:112) asevera que el modelo integral busca la optimización de la productividad, a partir de los objetivos estratégicos organizacionales, el análisis y mejoramiento de la propuesta de valor. Identificando el nivel de operación óptimo y recursos tangibles realmente necesarios, así como también los procesos empresariales de creación de valor.

El modelo de gerencia integral constituye entonces, una visión global que implica la inclusión de los aportes significativos de cada escuela de pensamiento administrativo, reconociendo que cada escuela tiene su propósito y hace un aporte significativo a la gestión organizacional. Por ello, se busca consolidar un modelo gerencial que incorpore la implementación de los mencionados modelos hallados en la investigación, adaptándolo a las necesidades gerenciales de la organización. Procurando la integración de los mismos con el propósito de fomentar el aumento de la capacidad de respuesta de la organización; garantizando de esta manera, la competitividad y sostenibilidad, además de la consecución de los objetivos organizacionales.

En otro orden de ideas, lograr el éxito en una organización, dependerá de múltiples factores, una de ellas serán las competencias gerenciales, capacidad de respuesta, comunicación asertiva y trabajo en equipo de todos los actores que hacen vida en la organización y a la vez permitirá establecer y conducir un modelo gerencial complementario e integral.

Las herramientas gerenciales son todos aquellos instrumentos que facilitan al directivo o gerente la planificación, organización, control y evaluación de una organización y sus procesos, con miras a alcanzar de manera eficiente los objetivos establecidos en la búsqueda continua del más alto desempeño posible. Existe un abanico de herramientas que han aparecido a través del tiempo para facilitar el desarrollo de un modelo dentro de las organizaciones, en este sentido, se definirán las herramientas necesarias para este trabajo de investigación, siendo las siguientes:

Según lo expuesto por Chiavenato (2009; 227) “la **Toma de decisiones** consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción”. Desde esta perspectiva, la toma de decisiones implica un esfuerzo racional, que involucra la observación y análisis de los distintos escenarios, de igual forma, los objetivos o metas que se persiguen

La toma de decisiones, es un elemento importante dentro de las organizaciones y, a su vez una herramienta esencial dentro de la gerencia; puesto que proporciona dar respuesta a situaciones complejas o entornos complejos y de continuo cambio. El gerente desde esta perspectiva, debe evaluar los diversos factores que influyen en la toma de decisión, con la finalidad de procurar el escenario más idóneo.

En este sentido, la toma de decisiones dentro de una organización se desprenden múltiples determinantes y cómo estas decisiones influirán en la composición institucional, para el presente trabajo, siguiendo las premisas que condujeron el proceso y desde los análisis realizados, se apuesta a una toma de decisión descentralizada, en la cual todo el equipo de trabajo se involucre de forma activa en la conducción más adecuada de las acciones dentro de la organización.

En este sentido, Chiavenato (2009; 271) refiere que “las organizaciones modernas están dejando atrás las estructuras tradicionales, optando por estructuras formadas por equipos. En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos cohesionados y de alto rendimiento”. Por esto la necesidad de redimensionar las formas en las que concebimos la organización y de la gerencia que se aplica en ellas; previendo que estas se muevan bajo las premisas de la descentralización y participación.

Para la comprensión del desarrollo de esta herramienta, es necesario precisar inicialmente lo concerniente al término conflicto, Chiavenato (op. Cit) expresa que:

El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos.

A partir de esta aproximación conceptual, se puede diferir que un conflicto posibilita la interrupción en la consecución de los objetivos, dadas las interferencias tanto racional como de acción dentro de una organización. Siendo necesario, la resolución de estos para continuar con la dinámica y persiguiendo de manera coordinada las metas u objetivos que disponga.

Desde esta perspectiva, Chiavenato (op. Cit) plantea que existen tres niveles de conflictos de acuerdo a características únicas, de las cuales se surgen distintas formas de abordaje para su resolución.

- Conflicto percibido.

Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia.

- Conflicto experimentado.

Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.

- Conflicto manifiesto.

Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas.

Es por esto, que los conflictos y su manejo, mantienen un desarrollo dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí; por estos aspectos, los conflictos no desaparecen o se resuelven por sí mismos; deben ponerse en práctica los siguientes procesos que permitan aceptación entre las partes.

- Fuga o evasión.

Es una manera de huir de los problemas que genera la divergencia de intereses entre personas y grupos. Algunos conflictos internos pueden ser reprimidos, mientras los externos pueden evitar-se dando marcha atrás o huyendo de ellos en lugar de enfrentarlos, o por medio de reglamentos que prohíben determinadas acciones o relaciones.

- El impasse

Se trata de una situación en la cual el conflicto genera un bloqueo o parálisis. Básicamente es una situación de jaque mate, como en el ajedrez.

El impasse es un estado en el que nadie llega a nada, como en un callejón sin salida. Es difícil considerarlo un resultado.

- Ganar-perder

Se trata de una situación de victoria/derrota resultado de una confrontación directa entre las partes: una gana y la otra pierde; en la medida en que el vencedor obtiene algo, el perdedor sufre una merma. Es una resolución radical que implica ganar todo o perder todo, o sea, todo o nada. Es típica del choque frontal de intereses, como en la guerra

- Conciliación

Se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque frontal, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pérdidas. Es el resultado más común en la resolución de conflictos. La conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conduce a nuevos conflictos.

- Integración.

Es una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. La integración exige ir mucho más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses subyacentes. Por lo general, exige que las partes se involucren en aspectos que trascienden lo convencional o lo evidente. Chiavenato (2009; 393)

Partiendo de las premisas anteriores, el manejo de conflictos representa una herramienta que busca la resolución asertiva de situaciones que puedan distorsionar la cohesión del equipo de trabajo. Por ello, constituye una alternativa para fomentar un clima organizacional eficiente.

Refiriéndonos al **Liderazgo**, como una herramienta gerencial, Weber citado por Rodríguez (2006; 124) destaca que, “el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica individual que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo”. Por ende, el liderazgo de una persona puede contrastarse en la medida que, esta tenga incidencia en un grupo y que muestren disposición para la realización de una actividad concreta ordenada.

Existen diversas formas que asume un Líder, según sea el escenario o las características del grupo a incidir, Kurt Lewin citado por Chiavenato (2009; 349-350) realizó los primeros estudios acerca de los estilos de liderazgo, enfatizando sus hallazgos en tres;

- El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
- El liderazgo liberal (laissez-faire). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
- El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

Partiendo de lo antes mencionado, la tipología de líder se observa desde la dimensión de interacción de éste con los grupos. En este trabajo, se trasladan estos aspectos a la realidad, haciendo análisis del tipo de Líder que cuenta la Asociación civil, contrastando esto con la teoría se desprenden a su vez, de especificaciones que permiten analizar los que corresponden a la misma y la que se propondrá posteriormente.

Según lo observado en la experiencia, el tipo de liderazgo presente en la organización es el Autocrático, pues este, establece las directrices de actuación a los miembros del equipo, centralizando todo lo referente a la toma de decisiones y control de las actividades planificadas. De manera que, se constituye en un estilo de liderazgo que restringe la participación y dificulta la integración del equipo de trabajo. En este sentido, resulta esencial reconfigurar el estilo de liderazgo y proporcionar nuevas alternativas a la organización, en función a proporcionar nuevas formas de concebir las relaciones y fomentar el compromiso de cada miembro con la institución.

El análisis del entorno, de acuerdo a lo establecido por Licha (2000; 2)

El análisis del entorno (AE) forma parte de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Su propósito es doble. Por una parte, permite caracterizar el entorno donde se desarrollará el proyecto y definir el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán. Por la otra, apoya la construcción de imágenes de futuro que orientan el desempeño organizacional en el largo plazo

Desde esta definición conceptual, se puede decir que esta herramienta, persigue determinar y/o caracterizar el entorno del cual es participe una organización o empresa, todo para establecer estrategias futuras para un mejor desempeño de la organización en el tiempo. Esta herramienta, se basa en dos premisas esenciales;

- i. El contexto externo a la acción estratégica (diseño e implementación de las políticas, programas y proyectos sociales) está constituido por una amplia y compleja gama de factores incontrolables que pueden influenciar dicha acción y determinar en última instancia su éxito o fracaso.
- ii. El análisis del contexto es un proceso dinámico, participativo e iterativo en su naturaleza que contribuye a la necesidad de una continua reconceptualización y revisión de la acción estratégica.

Se procura desde esta perspectiva, mantener en constante observación o monitoreo todo lo relacionado con el contexto con el fin de mantener una la evaluación constante de los programas y proyectos sociales, y el comportamiento de un sistema organizacional. De igual forma, permite diagnosticar aquellos factores que generan incertidumbre y que pueden determinar el éxito o fracaso de una organización o empresa.

En los últimos años, se están proponiendo y diseñando nuevas formas de concebir a las organizaciones, teniendo en cuenta, el desgaste del modelo tradicional que no ha logrado engranar todas las piezas de una organización para su funcionamiento y alto desempeño. Esta herramienta gerencial, se orienta en la necesidad de promover una estructura organizacional que sea capaz de darle respuesta a los cambios y transformaciones de las que se mueven las organizaciones hoy en día.

Chiavenato (op. Cit) expone algunas consideraciones al respecto, pues el empoderamiento “parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización”. Siguiendo esta idea, el mismo autor señala que “en un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar lar rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización”.

La descentralización pasa a ser entonces el camino que permitirá el desarrollo y la potenciación de las organizaciones de acuerdo a las demandas que surgen. Para que esto ocurra, el grupo o equipo de trabajo debe estar capacitado para la participación para dar respuesta a las demandas que se presentan.

La Motivación y Trabajo en Equipo, son los mayores desafíos de las organizaciones radica en la motivación de su personal; de forma más concreta, que las personas que sientas íntimamente identificadas con la organización, confiadas y comprometidas a alcanzar los objetivos planteados, y no solo para que respondan a las exigencias institucionales, sino también inyectarles de energía y estímulo para que alcancen el éxito mediante su trabajo. De acuerdo a cuan identificados esté el equipo de trabajo con la institución y en la medida que esta incentive de distintas formas al personal, este responderá de manera eficiente y eficaz en la realización del trabajo.

A partir de esto, según Chiavenato (op. Cit) La motivación “es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada”. De acuerdo a la motivación que se inyecte a una persona, esta responderá a la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Abordados todos los aspectos teóricos que orientan el proceso, se concibe necesario introducir la lógica del análisis desde los aspectos metodológicos de la presente investigación. Con la finalidad de darle coherencia a la convergencia que se da entre la teoría y la praxis profesional.

CAPITULO III
ESPACIO PROFESIONAL DE LA EXPERIENCIA

3. Aspectos metodológicos de las Pasantías Profesionales

En función al cumplimiento de las Pasantías Profesionales de la Escuela de Trabajo Social de la UCV, se precisó la vinculación de los estudiantes a espacios que permitieron concretar oportunidades de actuación orientadas a enriquecer el quehacer profesional. De esta manera, la experiencia práctica realizada por las pasantes estuvo enmarcada en la Asociación Civil “Por La Caracas Posible”, y caracterizada además, por el cumplimiento de 384 horas académicas en un período de aproximado de cuatro (4) meses, durante los meses Febrero-Mayo del presente año.

Asimismo, se concretó la inserción de las pasantes en la Dirección de Comunidades y Comunicación, en conjunto con el personal perteneciente a la institución. Igualmente se participó directamente en la puesta en marcha de las actividades acordadas para el desarrollo de las pasantías profesionales, específicamente se requirió el trabajo en conjunto con la Directora de comunidades.

A su vez, se establecieron acuerdos significativos para determinar las funciones de las pasantes, la asignación de las mismas a los distintos programas ejecutados por la organización, a fin de responder tanto a las exigencias y necesidades institucionales como académicas. Todo ello, con miras a consolidar una actuación centrada en la cooperación y unificación de esfuerzos para la consecución de resultados favorables para todas las partes involucradas.

3.1 Metodología: Organizando la Práctica para darla a conocer.

Para efectos de la consecución de los objetivos de las Pasantías Profesionales ejecutadas en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, resultó esencial propiciar el análisis de la experiencia práctica con el propósito de enriquecer y orientar la intervención profesional. Tomando en cuenta lo anterior, el proceso de Pasantías Profesionales se encauzó bajo los

parámetros que rigen al método cualitativo, según lo expuesto por Hernández Sampieri (2003; 364) desde este enfoque se busca “comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”.

Por consiguiente, la adopción de este método se centra en la necesidad de profundizar en el conocimiento y la comprensión de la dinámica organizacional de la que forman parte, considerando la finalidad que debe derivar del proceso práctico concretado en la sistematización, en primer lugar, direccionó hacia la comprensión e interpretación de la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones sociales y todos los actores involucrados en la puesta en marcha de proyectos de desarrollo social y como segundo elemento, permitió determinar un modelo gerencial de la organización para un desarrollo pleno e integral de las actividades para la consecución de sus objetivos y metas institucionales.

De esta forma, el método cualitativo permite estar un paso adelante en función de los enfoques que solo investigan e intervienen desde una postura aislada de la realidad. Desde este punto de vista, este método permitió a las pasantes insertarse en la dinámica institucional, aprehender de ella para posteriormente transformarla mediante la participación activa de todos los actores.

Continuando con lo expuesto, es importante mencionar que el proceso de pasantías profesionales estuvo encauzado bajo los parámetros epistemológicos del método antes mencionado, pues dio la oportunidad de ser partícipes de la dinámica institucional de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” y no interpretarla desde posturas aisladas que no permiten su comprensión. En este sentido, este método permitió a las pasantes percibir como parte involucrada en la dinámica institucional de dicha organización, todos los fenómenos que se encuentran presentes para interpretarlos y comprenderlos, con el fin último de transformarlos; teniendo en cuenta que esta transformación debe traducirse en elementos positivos para fortalecer esta institución.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, resulta oportuno precisar la sistematización como metodología de abordaje fundamental para la reconstrucción de la experiencia vivida durante el desarrollo de las Pasantías Profesionales. Contemplando la sistematización como una metodología que facilita al estudiante la comprensión de lo evidenciado durante el proceso práctico y de este modo, permite enriquecer la actuación profesional desde la práctica.

Es por eso que, se contempla la sistematización como un proceso complejo, que permite al investigador la comprensión de lo vivido, considerando las características particulares de cada experiencia. Especialmente da cuenta de los significados plasmados por los sujetos participantes sobre la realidad en la cual se encuentran insertos. De esta manera, se permite la construcción de un conocimiento en colectivo que devela los insumos necesarios para orientar la intervención profesional de manera oportuna y acertada.

Desde esta perspectiva, deben definirse algunos aspectos importantes que tienen que ver con la metodología de abordaje empleada. Diversos autores han escrito sobre esto, sin embargo Morgan y otros (1991; 19) definen la Sistematización como “un método que integra teoría y práctica, con el objetivo de producir conocimientos a partir de la experiencia, para mejorarla y ofrecer orientación a experiencias similares”.

Retomando lo anterior, la sistematización es concebida como la metodología, que parte desde la experiencia, empleando todo el constructo teórico a la realidad para contrastar todo el proceso práctico vivido a través de la teoría existente. Todo esto, con el fin de generar nuevas formas de ver y transformar la realidad a partir de la generación de conocimientos desde la experiencia. Estos conocimientos, permiten enriquecer el abordaje profesional y ofrecer aportes importantes para incidir y mejorar el espacio institucional donde se actúa.

Asimismo, Araujo y otros, citado por Barrera (2010; 15) expresa que la sistematización:

Es el estudio de los procesos e interrelaciones de conceptos, ideas y eventos, caracterizados por una condición dinámica y contextual. Tiene como finalidad comprender y explicar tanto las características generales -de los conceptos, ideas y eventos-, como sus rasgos epistémicos y teóricos.

Partiendo de este concepto, se resume la idea de la sistematización como la metodología que permite el análisis de todos los procesos que abarca una experiencia práctica, este análisis permite dar cuenta de lo que está implícito pero que no se logra visualizar sino desde la sistematización, para el beneficio científico-social, académico y sobretudo institucional.

Visto de esta forma, la sistematización debe estar sujeta a diversos parámetros y exigencias que permitan direccionar la experiencia práctica hacia la configuración de nuevas formas de ver y abordar la realidad, a partir de la reflexión crítica del proceso. Para esto, es indispensable indagar en el enfoque que orientó el proceso bajo las técnicas propias, que nos acercó al sujeto de estudio.

3.1.1. Técnicas e instrumentos de la experiencia

El uso de la indumentaria profesional no debe tomarse a la ligera, dado que estas deben estar en sintonía con diversos parámetros epistemológicos y metodológicos que permitan aproximarse a la problemática que se pretende incidir, de acuerdo a esto, es necesario tener en cuenta lo expresado por Tonon (2005; 23) el cual señala que:

El ejercicio profesional está soportado en un conjunto de técnicas e instrumentos que operan como dispositivos metodológicos de la acción social y su uso no puede aislarse de los contextos donde se aplican, ni de los postulados teóricos o metodológicos que los fundamentan.

A partir de esto, ajustar las herramientas profesionales a los contextos en los que se desempeñan la práctica permite actuar sobre la problemática social de forma idónea, además permiten comprender los diversos contextos para intervenir y transformarla. Vélez (2003; 95) se refiere a esto, de la siguiente manera:

La instrumentalidad de la profesión está soportada en un conjunto de técnicas e instrumentos que operan como dispositivos metodológicos de la acción social... el uso de estas técnicas está vinculado con las concepciones y visiones que se tiene sobre la práctica profesional y la realidad social, no estando aisladas de los contextos donde se aplican, ni de los postulados teóricos o metodológicos que las fundamentan.

Trasladando estos postulados a la realidad que nos ocupa, se puede afirmar de acuerdo a Tonon (2005; 24) lo siguiente:

Las técnicas e instrumentos utilizados por el trabajo social, en sus procesos de actuación profesional, operan como dispositivos de producción y regulación de las situaciones sociales que se provocan en el interior de determinados marcos comunicacionales e interaccionales. Como generadoras de situaciones y actos de comunicación, las técnicas posibilitan la lectura, comprensión y análisis de los sujetos, contextos y situaciones sociales (específicas y generales) donde se actúa, desde el punto de vista epistemológico y práctico.

Para alcanzar ciertos niveles de interpretación y análisis de lo realizado durante las pasantías profesionales, fue necesario poner en práctica ciertas técnicas e instrumentos profesionales en los cuales se sostiene nuestra praxis, según Arias (2006: 69) “la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente”. Se hace pertinente tener presente que, según Vélez (2003; 101)

En las técnicas cualitativas, los sujetos no se borran ni se esconden detrás de las técnicas, sino que las encarnan. El profesional que utiliza las mismas, es un interlocutor y participante activo que está en interacción permanente con el otro, generándose por esa vía conocimiento, acción y reflexión. Reconociendo el propio saber (que aparece reflejado en el saber del otro), se accede al saber del otro y se establecen puentes y caminos que permiten avanzar en la producción de conocimientos y en la construcción de propuestas conjuntas viables y pertinentes social y profesionalmente.

Analizando estos supuestos y asumiendo la postura epistemológica y la metodología de las que parte el proceso, se precisan técnicas que permiten obtener información desde el conocimiento, la interacción y observación de todos los actores involucrados, sabiendo que estos constituyen una fuente importante de conocimiento de la dinámica y contexto en el cual se desenvuelven los investigadores.

Asimismo, se debe tener en cuenta los instrumentos aplicados para lograr recoger la información. Definido por Arias (2005; 69) como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

A partir de esto, se definen las técnicas e instrumentos que fueron necesarios aplicar durante el tiempo de ejecución de las Pasantías Profesionales, en primera instancia para obtener y/o recabar información necesaria sobre la institución y, por otra parte para manejar y ser parte de los distintos procesos de los programas institucionales que se ejecutaban para ese momento.

Para alcanzar la interpretación de los procesos administrativos, además conocer de la dinámica interna que maneja la institución, fue necesaria la observación de las pasantes definida por Arias (2006; 69-70) como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

Se logró dar utilidad a técnica en distintos momentos de la experiencia profesional, haciendo énfasis en los talleres de capacitación de los distintos programas en los cuales las pasantes participaron en la planificación y acompañamiento de dichas actividades. Lo antes expuesto, hace referencia a la observación, específicamente se vincula con la observación participante, dado que “En este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio”. Se adopta esta técnica, dadas la inserción y participación de las pasantes dentro del contexto institucional.

En consecuencia, y siguiendo bajo la premisa de conocer la estructura, el funcionamiento y la composición de los programas sin dejar de lado el contexto institucional en el cual se desenvuelve la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, resultó indispensable la Revisión y/o consulta de documentos (oficiales) los cuales, según lo expuesto por Cifuentes (2007; 118) se concibe como “la versión oficial sobre la experiencia: la mirada institucional... Permiten analizar algunos discursos de la experiencia, en la perspectiva de confrontarlos con sus desarrollos prácticos”,

Esta revisión tuvo lugar en los espacios institucionales de la Asociación, todo esto, con la finalidad de obtener información de los asuntos concernientes a la dinámica donde se desarrollan las pasantías profesionales. Haciendo especial referencia a la información de los programas que estaban siendo ejecutados para ese momento, con la finalidad de que la actuación se direccionará a la consecución de los objetivos por proyecto.

En este mismo sentido, en función de indagar en los aspectos relevantes que corresponden a la dinámica organizacional que no fueron hallados en la revisión de documentos oficiales, fue necesario acudir a la entrevista definida por Arias (2006; 73) como “una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”, partiendo de estas consideraciones, se construyó una guía de entrevista lo cual permitió organizar y conducir la entrevista para obtener la información requerida, esta entrevista tuvo lugar en los espacios institucionales, siendo el Presidente de la Asociación la persona oportuna para proveer de los datos requeridos por las pasantes. Esta guía de entrevista puede ser consultada en el (anexo N° 2) del presente trabajo.

Siendo necesario precisar, la coherencia de aplicación de esta técnica radica en la escogencia adecuada del tipo de entrevista, asumiendo las características propias del uso de esta técnica en el momento preciso, en esta oportunidad, el tipo de entrevista que fue

aplicada corresponde a la semiestructurada. Teniendo en cuenta lo siguiente, según Sampieri (2010; 418)

Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

Esta técnica permitió profundizar en torno a las interrogantes que se mantenían en torno a aspectos de la institución, prevaleciendo como punto central la de obtener las informaciones correspondiente al surgimiento de dicha organización, así como la dinámica que prevalece dentro de la institución, los programas que han sido ejecutados por la misma y la focalización de los beneficiarios de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, cabe destacar, que de esta entrevista surgieron aspectos de utilidad que se incorporaron en el informe final de las Pasantías.

Es importante reseñar, que durante el proceso fueron necesarias concretar reuniones de equipo expuestas por Ingenia S, A (2010) como: “Una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico”.

Por consiguiente, estas reuniones se constituyeron en espacios de discusión y orientación del proceso de Pasantías Profesionales. Estas estuvieron concordadas entre los actores involucrados de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, con la finalidad de definir responsabilidades dentro de la organización de las pasantes, asimismo en función de revisar elementos correspondientes a la ejecución de los proyectos.

En función de planificar, estructurar y definir las acciones dentro de la institución, las pasantes coordinaban reuniones, en torno a desarrollar los aspectos académicos que fundamentan la intervención profesional dentro de la Asociación.

Por otra parte, se desarrollaron sesiones con la tutora académica, en función de determinar elementos relevantes dentro de la institución, con el fin de orientar la actuación profesional coherente dentro de la misma por parte de las pasantes. Estableciendo parámetros para la reconstrucción final del proceso vivido.

Asimismo, continuando la exposición de los instrumentos que facilitaron el proceso de recolección de información dentro de las actividades desarrolladas en la Asociación Civil, es necesario precisar que las pasantes fueron partícipes en la reestructura de cuestionarios, considerado por Balestrini (2006; 155) como “un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa...”

A partir de estas consideraciones, se concretó la reestructuración de cuestionarios, identificados en los (anexos N° 3 y 4) de este informe correspondientes a los proyectos Bodegas Verdes e Invertir en los Jóvenes -respectivamente-, incorporando aspectos consensuados por las pasantes y el equipo de trabajo de la organización. Siendo de interés precisar, que se incorporó dentro de cada instrumento y atendiendo a las características propias de cada programa, un apartado para el estudio socio-económico identificado como una herramienta que permite conocer el entorno económico y social de un individuo, además de aspectos propios como su situación económica, el entorno social y familiar y el ambiente en el cual se encuentra inmerso. A su vez, identificar las necesidades y como incidir en ellas desde el abordaje idóneo.

Como parte de las actividades desarrolladas por las pasantes y en función de mantener alianzas establecidas desde la asociación con el sector privado, se acordó en conjunto con la Directora de Comunidades, ofrecer talleres según lo referido por (Cifuentes 2007:116) se establecen:

Como espacios colectivos para el encuentro y la producción, constituyen una oportunidad propicia para que diversos actores confronten los sentidos que le han dado a la experiencia y a su participación en ella. En este espacio, se evidencia la posibilidad de integrar las técnicas de trabajo educativo con procesos de recolección de información para la sistematización.

Visto desde esta forma, los talleres se configuran como instrumentos de abordaje profesional donde se propician espacios para el intercambio de saberes partiendo de una temática en específico. En este sentido, se conciben como un ámbito de reflexión y de acción en el que se pretende superar la brecha que existe entre la teoría y la práctica.

Atendiendo a lo anterior, estos espacios abarcaron la formación en temas concernientes a Habilidades para la Vida, los cuales buscan propiciar el empoderamiento en cada aspecto de la vida de jóvenes provenientes de Escuelas Técnicas, específicamente dos (2), las cuales se encuentran adscritas al municipio Sucre del Estado Miranda; estos jóvenes reciben formación y una ayuda económica (Beca Estudio) por parte de la empresa privada (Seguros La Vitalicia). Estas alianzas corresponden a trabajos mancomunados y con beneficios a las partes involucradas

Ya expuestos los diversos instrumentos que dieron uso las pasantes durante el desarrollo de las actividades, es oportuno señalar, el instrumento preciso que brindó a las pasantes desde el inicio hasta el final de las pasantías profesionales una estructura que permitiera contemplar de manera ordenada y precisa de toda la experiencia. En reunión con la tutora académica, se tomó la decisión de hacer uso del Informe de Avances (anexo n°5), el cual fue elaborado siguiendo los parámetros del Acta, en referencia a esto, Cifuentes (2007; 115) precisa que este instrumento "...se constituye en una versión oficial que materializa las experiencias; es importante acudir a ellas en la perspectiva de rescatar diversos sentidos, contextualizarlos en relación con la periodización de la experiencia y sus discursos".

En otro orden de ideas, se establece como herramienta idónea para la observación e interpretación de los factores que tienen incidencia en la dinámica institucional la matriz FODA definida por Koontz y Weihrich citado por Aguirre y otros (1999; 120) como “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las Amenazas y Oportunidades externas con las fuerzas y debilidades [internas] de la organización”. Lo mencionado anteriormente, estará plasmados en los resultados de la experiencia, como producto del levantamiento teórico-práctico de las pasantes durante la inserción profesional en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.

3.2 Descripción de las actividades y Acciones realizadas.

La sistematización, permitió identificar por momentos, priorizando, tal como lo expone Cifuentes (2007; 102) “las dimensiones de la sistematización se imbrican en un nudo que las hace inseparables en la práctica: la **reconstrucción- interpretación y potenciación**”.

En este orden de ideas y continuando lo expuesto por Cifuentes (2007; 102) la reconstrucción como proceso, “expresa, desde la visión de los actores, qué etapas vieron y como las percibieron. Mientras se reconstruye, se avanza en entender e interpretar la experiencia”.

Desde las dimensiones de reconstrucción- interpretación se desprenden diversos procesos, de los cuales se asumirán los que correspondan a la configuración de la presente sistematización,

- **El Acercamiento y negociación inicial**, implica reconocer y explicitar diversas posiciones y acuerdos iniciales; la perspectiva sujeto-sujeto para todos los participantes, sus expectativas, concertar estrategias de trabajo y cómo se beneficia la experiencia.
- **La Contextualización**, caracteriza la estructura y la coyuntura de la experiencia, categorías de actores, clarificando sus relaciones,

vinculación y percepciones; destaca su sentido histórico y dinámico.
Cifuentes (op. Cit)

Los procesos que encierra la reconstrucción e interpretación permiten visualizar y a su vez, comprender el camino que se emprende desde la experiencia, tomando en consideración esto y según las premisas del mismo autor, la **Potenciación** “hace que la experiencia sea más potente; explicita elementos que pueden ser promovidos, afianzados, transformados, mejorados; aporta pistas para la solución de problemas, visualizar elementos fuertes y promoverlos”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que la realización de las actividades se desarrolló por momentos específicos, lo cual permitió abarcar minuciosamente los aspectos que se debían abordar durante la realización de las Pasantías Profesionales. Estos momentos, se describen a continuación.

3.2.1 Primer momento: Las Pasantías como un todo.

Las pasantías profesionales se configuran en la Escuela de Trabajo Social como el espacio donde el estudiante confronta los retos de la praxis profesional dentro de una institución, a su vez se perfila como una opción para optar por la Licenciatura en esta área. Para alcanzar tales fines, se inició la postulación de los estudiantes interesados ante la Comisión de Pasantías Profesionales de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela, dicha comisión ofreció una charla informativa del proceso donde se indagó sobre las instituciones y áreas de abordaje profesional para posteriormente hacer asignación de los estudiantes. En este caso, la asignación institucional se realizó en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” ubicada en la Avenida Libertador de Caracas.

Siendo conocida la asignación institucional en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” ubicada en la Avenida Libertador de Caracas tuvo lugar en la Escuela de Trabajo Social una reunión con la tutora académica asignada y con la Comisión de Pasantías de la Escuela de Trabajo Social, en la cual se acordó realizar los enlaces pertinentes para la

aproximación institucional de las pasantes. Una vez realizados estos enlaces las pasantes en compañía de la tutora académica se acercaron a la institución, dando paso a una reunión con la Directora de Comunidades, lo cual propició el horario que se mantendrían dentro de la institución y los objetivos de las pasantías.

El proceso inició con la inducción la Directora de Comunidades quien ofreció información importante de los programas y proyectos; además de la revisión de documentos oficiales y de manejo interno de la organización proporcionando mayor información de los programas y proyectos que se ejecutaban.

Para este primer momento, se hace necesario plasmar las actividades teniendo como referencia el plan de actividades construido por las pasantes en conjunto con el tutor institucional, reconstruyéndose cronológicamente, de forma ordenada y metódica cada uno de los aspectos recabados durante toda la experiencia vivida, poniendo en práctica herramientas profesionales que ofrecieron a la experiencia aspectos técnicos, además de un conjunto de instrumentos indispensable para la realización del proceso práctico.

Al respecto, se construyó el Plan de Pasantías Profesionales el cual orientó por medio de actividades planificadas de forma mancomunada entre los tutores y las pasantes el desempeño dentro de la organización en función de responder a las exigencias institucionales y académicas.

3.2.2. Segundo momento: Conociendo la institución

Siendo participes de la dinámica de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” las pasantes observaron diversos factores que determinan la actuación de esta institución en el ámbito social en el cual participan. A partir de esto, se pudo constatar que la estructura organizativa de la institución no está documentada y se ejecuta de forma informal, prevaleciendo funciones y responsabilidades en cada cargo según la dinámica diaria de la institución. En el proceso de pasantías, se tomaron factores relevantes que determinan el

desempeño y la respuesta que tiene la institución frente a los desafíos que surgen en la dinámica de una organización de este tipo. Por cuanto, estos aspectos se lograron identificar en la matriz FODA

Procurando darle inicio a las pasantías profesionales y ser partícipes de la dinámica institucional, las pasantes participaron en la realización de un conjunto de tareas administrativas, como demanda institucional en dicho momento para empezar la formación de beneficiarias del proyecto Bodegas Verdes, esto se tradujo en la puesta en marcha de la convocatoria y/o confirmación de mujeres de distintos sectores del área metropolitana de Caracas y sus adyacencias; todo esto con el fin de dar inicio a las actividades de formación que ofrece dicho proyecto.

Posterior a esto, en reunión extraordinaria con el Presidente y Directora de Comunidades, donde se establecieron las responsabilidades de las pasantes dentro de la institución y con los proyectos que se desarrollaban, haciendo distribución y dejando constancia de esto en Minuta del día 29 de febrero del presente año. Ver (anexo N° 6).

Una vez conocidos los contenidos y objetivos de cada uno de los programas que se encontraban en ejecución, se definió la actuación de las pasantes dentro de cada proyecto en función de las necesidades de la institución. Estos proyectos se encuentran enmarcados en dos grandes programas **Caracas Emprendedora** con Bodegas Verdes e Invertir en los Jóvenes y **Caracas Gobernable** con Escuela para Jóvenes y Estudio de Gestión de la Ciudad.

Contando con la distribución de los proyectos y las responsabilidades de cada una de las pasantes dentro de la institución, se inició la planificación de las actividades correspondientes al Programa **Caracas Emprendedora** con los proyectos Bodegas Verdes Invertir en los Jóvenes, esto debido a que los mismos tenían fecha próxima de inicio.

A partir de esto, en función de responder a las demandas de cada proyecto, se reestructuró un instrumento que permitió recoger información de los beneficiarios, sin embargo no abarcaba aspectos necesarios para ser evaluados por la organización. Bajo estas premisas, se reconfiguraron dos (2) cuestionarios, (anexo N° 3 y 4) de acuerdo a las exigencias de cada proyecto, con el propósito de recoger de manera integral información la personal, socio-económica entre otras variables de los participantes, con la finalidad de mejorar la selección de los beneficiarios y mejorar la sistematización de la información de los beneficiarios dentro de la organización.

3.2.3. Tercer momento: Accionar “Por la Caracas Posible”

El desarrollo de las pasantías profesionales, continuó con la puesta en marcha de las actividades de estos dos programas mencionados. Iniciando los siguientes proyectos, un (1) mes más tarde, mientras se realizaban labores administrativas. A continuación, se detalla el desarrollo de las actividades que ejecutaron las pasantes, siendo las siguientes:

- Bodegas Verdes.

El programa Bodegas Verdes mantiene alianzas con distintos entes que permite la incorporación de mujeres no insertas en el mercado laboral formal, jefas de hogar y mujeres de bajos recursos al programa. El Centro Comunal de Catia (CECCA) y la Alcaldía del municipio Sucre desde el Programa PROMUJER son los principales entes que trabajan de la mano con la organización y proporcionan espacios para la formación.

De esta manera, se iniciaron las convocatorias generales de las mujeres que habían manifestado -en los entes que funcionan como enlace en las comunidades-, el interés en la formación en Emprendimiento Productivo, materializado en las Bodegas Verdes, proporcionando a las beneficiarias las fechas y el lugar donde se llevaría a cabo la capacitación.

Posterior a esto, se construyó una base de datos con la información y número de contacto de las mujeres que iniciaron la formación. De igual forma, se ordenó toda la información del proyecto mediante la actualización del archivo físico de la asociación, donde reposan los expedientes con datos de las beneficiarias de las cohortes anteriores.

Como se señala anteriormente, se realizó la reestructuración del instrumento que se aplica a las beneficiarias de este proyecto actualizó el instrumento de abordaje de la asociación. En este caso, se trató de un cuestionario (ver anexo n°3) que permitió profundizar en aspectos relacionados con la estructura socio-económica, familiar y personal para las mujeres beneficiarias del proyecto de Bodegas Verdes.

Una vez iniciado el proyecto, fue aplicado este instrumento a las mujeres beneficiarias, para la categorización y posterior análisis de toda la información recabada en los mismos por parte de la institución, que servirá de base para obtener de forma detallada el contexto socio-económico de cada beneficiaria así como la detección de cualquier necesidad que implique un seguimiento desde otra perspectiva por parte de la institución.

Siguiendo los parámetros establecidos en la planificación de las actividades para el desarrollo de este proyecto, se trabajó en los aspectos logísticos (lista de asistencia, laptop, video beam, lápices, hojas, requisitos para expediente) para la capacitación de las mujeres en Autoestima, Ambiente, Idea de Negocios, Mercadeo, Costos y Finanzas; finalizando esta capacitación con la manipulación de productos químicos para la elaboración de productos de limpieza e higiene personal, temáticas dictadas por facilitadores externos contratados por la Asociación. Priorizando estos temas de acuerdo a las exigencias del entorno y a orientaciones del Presidente de la Asociación se incorporaron estos temas a la formación de las mujeres. Del mismo modo, fue indispensable coordinar con los entes con los que mantienen acuerdos de cooperación para proporcionar los espacios donde se facilitarían estos talleres.

Por otra parte, y como parte de la presentación del Plan de Negocios donde exponen donde y de qué manera iniciaran su negocio de Bodega Verde, con la finalidad de optar por la asignación de recursos a través de un microcrédito, se realizaron dos (3) reuniones para visualizar estos y seleccionar las participantes que contaran con el financiamiento.

Es importante señalar, que posterior a la asignación de recursos, los mecanismos para el control y seguimiento del emprendimiento logrado por las mujeres que han sido formadas por la institución han sido muy puntual y no cubre los aspectos de impacto, que genera este programa en la familia y la comunidad. Solamente, el control se toma para puntualizar aspectos referentes al financiamiento otorgado y revisar status de cancelación del microcrédito y estudio de posible extensión del mismo.

- **Invertir en los Jóvenes**

Este proyecto mantiene alianza con entes públicos, en específico las Alcaldías del municipio Sucre, Chacao, El Hatillo y Baruta, a partir de estas alianzas emprenden acciones de cooperación con el objetivo en común de promover una ciudad más digna. De esta manera, se logra involucrar a los jóvenes del Área Metropolitana que se encuentran desempleados o no se encuentran insertos en la educación formal con edades comprendidas entre 15 y 28 años de edad, en la formación de un oficio. En función a propiciar la inserción de los mismos en un empleo formal o la creación de emprendimientos productivos.

La planificación de las actividades correspondientes a la ejecución de este proyecto se ajustó a la dinámica ya existente, debido a que se contaba con una base de datos, la cual fue modificada procurando el orden y la distribución de la información según el oficio, (ver Anexo N° 7) constituida por 115 futuros participantes para la formación en un oficio, detalla a continuación la actuación de la pasante en este proceso. Se continuó con la convocatoria de los jóvenes que manifestaron su interés por medio de las Alcaldías involucradas en la capacitación en un oficio.

Teniendo en cuenta las características de este proyecto, se realizó una (1) reunión operativa con el presidente de la Asociación y la directora de Comunidades para establecer estrategias orientadas a la distribución de responsabilidades, cronograma de actividades y logística a considerar para dar inicio con talleres para la formación en habilidades para la vida, este conjunto de talleres -con temática de Autoestima y Género y Ciudadanía, Proyecto de Vida, y Emprendimiento- forman parte de un requisito obligatorio para todos los jóvenes interesados en formarse en el oficio de su preferencia; esto, con la finalidad de dotar de herramientas y potenciar habilidades, actitudes y aptitudes en los jóvenes y garantizar una formación integral orientada al éxito y crecimiento personal.

A su vez, se establecieron comunicaciones vía telefónica con los facilitadores de los talleres en habilidades para la vida, para garantizar la participación y fijar fechas para esto. Estos talleres tuvieron lugar en Catia, específicamente en los espacios del Centro Comunal de Catia (CECCA); asimismo, se ejecutaron actividades administrativas, coordinación de espacios y facilitadores para la formación en oficios del proyecto en cuestión.

Por otra parte, en base a una necesidad institucional específica, se reestructuró un cuestionario (anexo n° 4) incorporando ítems que recogían información personal, socio-económica y de participación social. Este instrumento fue aplicado por las pasantes a cada uno de los jóvenes beneficiarios. Con la finalidad de tabular la información y que esta sirviera de datos para la institución, asimismo esta información permitió identificar las características de los jóvenes a formarse en un oficio.

Para cumplir con las exigencias institucionales, se sostuvo una reunión con la directora de comunidades y comunicaciones, con miras a identificar los indicadores del instrumento diseñado para su posterior tabulación y análisis. Es necesario acotar que la tabulación de la información de estos instrumentos no se realizó, dadas las deficiencias en concretar el inicio de las actividades un número de participantes desertó del proyecto, restándole sentido al análisis de estos datos, pues no coincidía con los resultados reales en la formación de jóvenes en este proyecto.

En este sentido, es necesario acotar que debido a dificultades en torno a la planificación y control de las actividades del proyecto Invertir en los Jóvenes, se tuvo que interrumpir su iniciación, lo que se tradujo en la reestructuración constante de las actividades, cambios imprevistos en la planificación y suspensión de los talleres. Esto a su vez, generó retrasos en la incorporación de los jóvenes al inicio de la capacitación en oficios.

Por consiguiente, se estableció una reunión con el presidente de la organización donde se pautó (nuevamente) la reestructuración de las actividades de planificación para la elaboración de los talleres de habilidades para la vida. Se realizaron reuniones operativas para reorganizar las convocatorias, los talleres en habilidades para la vida y los facilitadores de oficios, dadas las dificultades encontradas para la ejecución. Vale la pena acotar que la ejecución de este proyecto estuvo restringida por diversos factores que escaparon del manejo de las pasantes, en otro apartado se explicaran con más detalle.

La actuación de las pasantes se orientó durante el primer mes a las convocatorias de los participantes, así como la actualización de base de datos, realización de entrevistas a los posibles seleccionados y en archivar los papeles con la información personal de las personas que forman parte de los programas, esto como parte de las actividades correspondientes a cada programa. Es importante mencionar que las actividades del programa Caracas Gobernable no se realizaron a la par de los demás proyectos, dado que estaban programados para ejecutarse en meses posteriores, sin embargo, esto se tradujo en el apoyo en las actividades administrativas de los otros programas para agilizar el trabajo.

- **Estudio de Gestión de la Ciudad**

Este estudio representa la cooperación entre la Asociación Civil y las Alcaldías del área metropolitana de Caracas, pues procura la memoria y cuenta de la gestión de los alcaldes durante un año, en pro de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Es importante señalar, que el instrumento ya se encontraba diseñado y poseía las características de un cuestionario

(ver anexo n° 8). Dadas estas premisas, este instrumento deja por sentado ítem que permiten recoger de manera concreta aspectos sobre gobernabilidad de estas Alcaldías, siempre teniendo en cuenta analizar la gestión procurando el análisis de la calidad de vida en la ciudad y sus ciudadanos.

Para este proyecto, fue necesaria la gestión, seguimiento y acompañamiento en la distribución del cuestionario -ya identificado anteriormente-, en los distintos departamentos y despachos de las Alcaldías que participan, procurando la recolección de la información, para ofrecer el análisis y resultados de manera oportuna. Vale destacar que en esta oportunidad sólo participaron cuatro de las cinco Alcaldías; Chacao, El Hatillo, Baruta y Alcaldía Metropolitana de Caracas ofrecieron los datos de su gestión, habiendo percances en función a la facilitación de la información por parte de los departamentos propuestos por las Alcaldías, la temática de investigación que maneja este estudio son los siguientes; gestión municipal, atención a la población, seguridad, desarrollo organizacional, espacios públicos y recreación, finanzas, tecnología, visibilidad, alianzas. Los resultados de este estudio se hallan en la página web oficial de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.¹⁶

- **Escuela para Jóvenes**

Este proyecto enmarcado en el programa Caracas Gobernable está dirigido a jóvenes entre 17 y 30 años ofrece un Diplomado con miras a las políticas públicas y gestión de la ciudad. La convocatoria se realizó vía redes sociales – específicamente Facebook- y colocando post con la información del proyecto (anexo n° 9) en las instalaciones de la Universidad Central de Venezuela, recibiendo la postulación de los jóvenes por correo electrónico para su posterior selección.

Tuvo lugar en esa misma casa de estudio una reunión con el Director de la Escuela de Estudios Políticos y Administrativos-UCV como co-fundador de esta iniciativa, los facilitadores de los temas de este diplomado eran profesores de la Escuela antes mencionada,

¹⁶ Página web oficial de la Asociación Civil Por la Caracas Posible <http://www.porlacaracasposible.org/>

el Presidente de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, la Directora de Comunicaciones y la pasante. En este espacio de debate se realizó algunos cambios al contenido programático del diplomado, incorporando la metodología como parte de la enseñanza de los participantes, esto con la finalidad de que el estudiante tenga herramientas al momento de diseñar el proyecto final; asimismo se realizó ajustes en función de la retribución que reciben los facilitadores por parte de la organización.

Además, los profesores facilitadores, la Directora de Comunidades y el Presidente de la Asociación evaluaron la incorporación de aspectos metodológicos y de construcción de marco lógico, esto con la finalidad de que lo aprendido durante la formación pudiese trasladarse con facilidad a la práctica, en el diseño de proyectos de incidencia pública; además, se evaluó el perfil de los participantes, que correspondieran a jóvenes en edades comprendidas entre 17 y 30 años, con interés en establecer políticas públicas que incidan de manera positiva a la ciudad y sus miembros, asimismo se consideró como aspecto importante que los jóvenes manifestaran ser líderes estudiantiles, comunitarios o políticos con altas posibilidades de incidir en sus espacios de actuación.

Es importante aclarar que se gestionó por parte de la pasante todos los aspectos administrativos y de logística para que se desarrollara plenamente este proyecto, sin embargo no llegó al punto de ejecución por factores internos; específicamente poca organización para la ejecución del mismo. Se dejó a la Asociación una base de datos de los participantes, actualización de los documentos para los facilitadores y creación de una nube –Dropbox- para el uso e interacción de los actores involucrados.

3.2.4. Cuarto momento: Aprendizaje derivado de la experiencia

El proceso de pasantías profesionales constituyó un espacio para el aprendizaje y crecimiento profesional de las pasantes insertas en la dinámica institucional de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”. La participación en las actividades correspondientes a la

ejecución y acompañamiento de los distintos programas que hacen vida en esta institución, además como anteriormente se ha expuesto, significó poner en práctica lo aprendido en la formación academia en contraste con la actuación en el espacio profesional.

A partir de esto, las pasantes lograron desarrollar, y ejercer distintas aptitudes que le permitieron desenvolverse en la dinámica institucional de manera consecuente con las demandas del momento. Esto se tradujo en la implementación de distintas herramientas profesionales idóneas para el momento y las exigencias de la dinámica.

El aprendizaje en este proceso estuvo orientado desde los distintos roles profesionales del Trabajo Social, en los cuales se destacan el rol de Planificador y Gerente Social, Investigador Social y Dinamizador de Procesos Sociales y locales, sin dejar a un lado los demás que permiten la integralidad del profesional de esta área. Se debe señalar, que durante la intervención en los espacios institucionales implicó la convergencia de los distintos roles antes mencionados para lograr la proximidad en la realización de sus funciones.

En este sentido, el rol de Planificador y gerente social...”implica el dominio de los distintos modelos de planificación y gerencia social que permiten actuar sobre la realidad social, para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas y programas dirigidos al logro del bienestar social. (Proyecto de Reforma Curricular, 1994)

De acuerdo a lo anterior, el proceso práctico de las pasantes estuvo signado por el ejercicio de este rol, determinando acciones que permitan incidir en la ejecución de proyectos sociales dirigidos al bienestar social, teniendo como principal norte, potenciar el impacto de los proyectos de acción profesional que permitiesen conducir la articulación social de las organizaciones con los beneficiarios de los proyectos.

En forma concreta, este rol se ejerció en la planificación y ejecución de actividades correspondiente a los proyectos sociales que se ejecutan, asimismo identificar el modelo gerencial que adopta la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” en función de proponer

alternativas que conduzcan a la institución a potenciar acciones que incidan en la optimización de la dinámica organizacional. Propiciando a través de esta actuación, brindar nuevas estrategias gerenciales a la institución.

Durante el proceso de pasantías profesionales, se dieron aprendizajes concretos para las pasantes, por una parte reconocer el trabajo desde adentro de las organizaciones sociales y cómo repercute su accionar en la vida de los actores beneficiados. Desde este punto de vista, se hace meritorio mencionar la importancia del tercer sector en la vida social y económica de la población venezolana.

A su vez, se trabajó en constituir base de datos con información necesaria y de importancia para la asociación de los participantes y/o aspirantes de los programas, manteniendo de igual modo, altas expectativas en la convocatoria y participación de la población que requiere de los beneficios de estos programas para esto, fue necesario afinar estrategias que permitieron diversificar los actores de los programas, además constituir formas para filtrar aquellos jóvenes que cumplieren con los perfiles requeridos por la institución. Lo que nos lleva a dilucidar, el rol de Investigador Social, el cual “supone el dominio teórico, metodológico y técnico-operativo que le permitan comprender, explicar y abordar la realidad social”¹⁷.

Desde esta perspectiva, este rol permitió la “comprensión de los aspectos teóricos relevantes para para participar de manera activa en el reacondicionamiento y la aprehensión desde las distintas lógicas de construcción del conocimiento, formas de abordar la realidad social y sus correspondientes procedimientos metodológicos y técnicos”. (Proyecto de Reforma Curricular, 1994). En este sentido, la comprensión de elementos durante la práctica, develó el camino a transitar para alcanzar los objetivos institucionales y académicos de las pasantes.

¹⁷ Proyecto de Reforma Curricular (1994) Escuela de Trabajo- Ucv.

Se propuso una mejora en un instrumento de recolección de información de los beneficiarios, añadiendo aspectos necesarios para indagar sobre la información personal y socio-económica de los participantes de los programas y sintetizar los aspectos de mayor relevancia para institución, todo esto para una base sólida para rendición de cuentas a organismos internacionales que proporcionan financiamiento a estos programas.

Por otro lado, atendiendo a las necesidades de la institución se participó en actividades de aliados externos que proveen de financiamiento a la organización; fuera de los espacios institucionales se logró facilitar una serie de talleres en habilidades para la vida, específicamente en Género y ciudadanía a jóvenes becados de en distintos liceos técnicos del municipio Sucre de Caracas. Esto representó un espacio enriquecedor para la pasante, puesto que significo ofrecer herramientas y conocimientos indispensables para los jóvenes que reciben la formación para la vida.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, es importante resaltar la actuación de las pasantes desde la lógica del rol profesional, se identifica el rol de dinamizador de procesos sociales y locales, desde el cual se “pretende participar activamente en la promoción y desarrollo de estrategias y acciones capaces de influir en la dinámica de dichos procesos en beneficio de los sectores poblacionales involucrados. Lo que exige una abierta disposición para entender su indeclinable responsabilidad frente a la sociedad en la cual ejerce, con miras a proponer estrategias viables de atención - superación de las situaciones detectadas”¹⁸

La ejecución de las Pasantías Profesionales en esta institución estuvo determinada por diversos factores -expuestos más adelante con mayor detalle-. Que fueron determinantes para concebir una propuesta enmarcada bajo los elementos centrales de la integración de varios modelos gerenciales

¹⁸ Proyecto de Reforma Curricular (1994) Escuela de Trabajo- Ucv.

CAPITULO IV
RESULTADOS DEL PROCESO VIVIDO

4.1. Desde la Lógica Institucional: “Por la Caracas Posible”

La intervención profesional supone un proceso de inserción en el espacio de acción inmediato, esto supone reconocer los aspectos generales y específicos que la componen. Desde esta perspectiva, las Pasantías Profesionales se traducen en el espacio que conducen a los estudiantes al escenario inmediato de actuación, en este caso específico significó la inserción en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible con la finalidad de comprender los procesos que realizan y a partir de esto, lograr incidir en ellos.

En este sentido, es necesario precisar que la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” representa una organización nacida en el seno de la sociedad, con recursos para la ejecución efectiva de sus acciones y el cumplimiento de sus objetivos. Que cuenta además, con una amplia experiencia comprobada a través de los años en la ejecución de programas sociales, lo cual dota a la organización de credibilidad y un posicionamiento ante otras organizaciones que se encuentran en su fase incipiente. Siendo de esta manera una referencia para otras organizaciones de la sociedad civil.

Debe señalarse, que la asociación civil “Por la Caracas Posible” ha logrado establecer importantes alianzas con diversos sectores que hacen vida en la sociedad venezolana (ONG, gobiernos locales, gobierno metropolitano, empresas privadas, comunidades y organizaciones de base). Teniendo como prioridad las alianzas entre las alcaldías locales de los municipios Sucre, El Hatillo, Baruta, Chacao, así como de la Alcaldía del Área Metropolitana de Caracas.

Estas alianzas con los gobiernos locales enfocan su accionar en el desarrollo de sus actividades concretando proyectos a través de iniciativas particulares y demás organizaciones comprometidas con el trabajo oportuno por elevar favorablemente la calidad de vida de los caraqueños. Uno de los logros indiscutibles que ha conquistado esta organización es el financiamiento de programas sociales a través de la Responsabilidad Social Empresarial. Lo

que permitió la consecución de actividades y el posicionamiento de la misma como una organización comprometida con la construcción de soluciones en colectivo.

Es necesario tomar en cuenta, la necesidad de comprender los distintos factores que inciden en la dinámica institucional, esto por ser dinámica, cambiante y propensa a generar momentos de incertidumbre dentro de la organización. A partir de estas consideraciones, es necesario establecer la distinción de elementos claves, como se expone en capítulos anteriores, los factores internos representan los elementos que se hallan inmersos en la institución, y con la articulación de los actores involucrados pueden ser superados, los factores externos se establecen como aquellos que escapan de lógica institucional pero que sin duda alguna, tienen incidencia en la misma.

Haciendo énfasis en lo anterior, la matriz FODA constituyó una técnica de análisis fundamental puesto que facilitó la comprensión del contexto organizacional de la institución en cuestión. Asimismo, a partir del cruce de los distintos factores externos e internos se proponen nuevas estrategias para el abordaje.

De esta forma la matriz FODA ofreció la oportunidad para la recolección de datos, así como hallazgos que emergieron del proceso práctico dentro de la institución, es necesario precisar que los análisis de esta matriz lograron trascender del mero análisis y abre paso a nuevas alternativas para impulsar la transformación que Por la Caracas Posible requiere.

A continuación, presentamos la matriz FODA, como una técnica de análisis y posibles propuestas estratégicas y operativas, para ser retomadas a posterior en la propuesta. Siendo la siguiente:

CUADRO N° 7 MATRIZ FODA

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	<p>F1. Amplia trayectoria en la ejecución de programas sociales en el área metropolitana de Caracas.</p> <p>F2. Se distingue como una de las pocas ONG'S en el país dedicada a hacer incidencia pública y al fomento de la participación ciudadana en los temas de gestión de ciudad.</p> <p>F3. Disposición de Fondos Rotatorios como fuente de financiamiento y sostenibilidad de programas y proyectos.</p> <p>F4. Su funcionamiento no se encuentra condicionado de los donativos externos.</p> <p>F5. Prevalencia dentro de la institución de un Modelo Gerencial que rige la actuación de la misma.</p> <p>F6. Población capacitada por la institución en distintas áreas de formación ciudadana y en oficios.</p> <p>F7. Enfoque de género y derechos ambientales en la ejecución de sus programas.</p> <p>F8. Equipo de trabajo calificado para desempeñar los distintos roles que se les asigna.</p>	<p>D1. Débil funcionamiento de procesos, ausencia de manuales de procedimientos administrativos que facilitan la gestión y mecanismos de información dentro de la institución.</p> <p>D2. Ausencia de manuales de cargos, distribución de responsabilidades y funciones de cada una de las unidades dentro de la organización.</p> <p>D3. Modelo Gerencial Tradicional.</p> <p>D4. Poca planificación, control y seguimiento de los programas que se ejecutan en la organización.</p> <p>D5. Atención de beneficiarios que no pertenecen a la población objeto de los programas.</p> <p>D6. Ausencia de estadística y tabulación de la información en función de medir el impacto de cada programa.</p> <p>D7. Falta de personal para el ejecución plena de las actividades.</p> <p>D8. Centralización en la toma de decisiones</p>

		<p>D9. Baja articulación con comunidades</p> <p>D10. Poca convocatoria para la participación de los programas.</p>
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <p>O1. Premio cívico que se traduce en alianzas estratégicas con diversos actores de la sociedad civil.</p> <p>O2. Articulación con gobiernos locales del área metropolitana de Caracas.</p> <p>O3. Alianza con distintos actores sociales de la esfera tanto pública como privada en función de mantener enlaces institucionales y establecer mecanismos de cooperación mutua.</p> <p>O4. Situación actual que demanda la actuación de las organizaciones sociales comprometidas con el desarrollo del país.</p> <p>O5. Fuentes de financiamiento de sector privado a través de la RSE.</p> <p>O6. Posibilidad de financiamiento de</p>	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <p>F1-O1= Fortalecer las articulaciones dadas en las instancias del Premio Cívico, con la finalidad de continuar con la ejecución de programas en el área metropolitana de Caracas.</p> <p>F2-O1= Consolidar nuevas alianzas con organizaciones abocadas a la promoción del desarrollo social.</p> <p>F2-O4= Coordinar acciones para formular proyectos desde las necesidades sentidas de las comunidades del Área Metropolitana de Caracas.</p> <p>F3-O5-O6= Captación de nuevas formas de financiamiento desde el sector privado, por medio de la RSE o bien mediante organismos internacionales para que el Fondo Rotatorio se mantenga en el tiempo y los programas puedan sustentarse.</p> <p>F4-O5= Conseguir fuentes de financiamiento</p>	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <p>D1-D2-O1 = Establecer mediante enlaces, procesos de consultoría para facilitar el diseño de manuales de procedimientos y de cargos.</p> <p>D3- D8-O4= Adoptar herramientas gerenciales que incentiven la participación en la toma de decisiones y orienten la actuación coherente y sistemática de la organización para responder a las exigencias del entorno actual.</p> <p>D4-D1-03=Coordinar acciones con instituciones tanto públicas como privadas de manera de establecer acuerdos para el monitoreo de los programas en ejecución.</p> <p>D4-O5= Realizar una evaluación de la organización en función a definir lineamientos que permitan la planificación, control y seguimiento de proyectos.</p>

<p>instituciones nacionales e internacionales.</p> <p>O7.Cooperación conjunta de diferentes entes de la sociedad civil con la finalidad de darle continuidad programas que benefician a la población.</p>	<p>constantemente, dadas las condiciones económicas por las cuales atraviesa el país.</p> <p>F6-O4= Articular desde la población capacitada la incidencia en las comunidades que demandan atención, siendo reproductores de la formación recibida por la A.C “Por la Caracas Posible”.</p> <p>F7-O7= Establecer mecanismos de cooperación con los distintos entes de la sociedad civil para promover acciones desde la perspectiva de género y derechos ambientales.</p> <p>F8-O2-O3= Coordinar y gestionar la apertura de mecanismos de cooperación de los distintos factores (sociedad civil-empresa privada) donde conozcan y muestren interés por participar de forma mancomunada de los programas que ejecuta la organización.</p>	<p>D5-O2= Evaluar minuciosamente los esquemas de selección de los participantes de los programas con los gobiernos locales y organizaciones comunitarias previendo que éstos se encuentren desocupados, fuera del mercado laboral y en riesgo social.</p> <p>D6-O7= Un mecanismo de cooperación con capital humano, que permita ordenar y realizar estadísticas del impacto de los programas.</p> <p>D7-O7= Establecer convenios con universidades y demás organizaciones para formar una red de voluntariado que permita atender la demanda de personal.</p> <p>D10-O3= Establecer a través de mecanismos de cooperación la difusión y promoción de los programas en ejecución.</p>
<p>AMENAZAS-A</p> <p>A1. Situación socio-económica actual del país</p> <p>A2. Aumento desproporcional de la</p>	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <p>F1-A1= Mantener un análisis constante del entorno identificando factores que requieran generar cambios en la planificación del funcionamiento de las actividades a ejecutar por la A.C.</p>	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <p>D1-A1= Elaborar estrategias que permitan afrontar las amenazas externas.</p> <p>D3-A1= Adecuar el modelo gerencial de la A.C</p>

<p>inflación que absorbe el presupuesto dispuesto para los programas.</p> <p>A3. Desabastecimiento de insumos necesarios para garantizar la ejecución de los programas.</p> <p>A4. Restricciones legales por parte del Estado para el financiamiento a las ONG'S.</p> <p>A5. Disminución a través del tiempo de la participación activa de la ciudadanía en los asuntos públicos de la ciudad.</p>	<p>F2-A5= Dirigir y coordinar actividades en pro de fomentar la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.</p> <p>F3-F4-A2=Realizar un cambio en los esquemas de los fondos rotatorios de financiamiento, favoreciendo la compra anticipada de insumos y protegiendo el otorgamiento de capital semilla con recuperación de fondos en un tiempo no mayor a tres meses.</p> <p>F3-A3= Establecer alianzas con proveedores clave, para la dotación de materiales necesarios para la ejecución de los proyectos.</p> <p>F5-A1= Haciendo uso las herramientas gerenciales, pueden afrontarse aspectos del entorno socio económico, teniendo en cuenta los aliados con que cuenta la A.C.</p> <p>F8-A4=Generar reportes mensuales del impacto de los programas a través de un esquema de evaluación constante.</p>	<p>“Por la Caracas Posible” a las demandas del contexto social e institucional que se presentan, procurando el máximo desempeño de esta en la esfera social.</p> <p>D3-D9-A1=Reajuste de los rasgos gerenciales que permitan concretar el cumplimiento de los objetivos institucionales a pesar de los cambios que se generan en el contexto socio-económico del país, teniendo en cuenta la población beneficiaria de los programas que se ejecutan.</p> <p>D6-A4= Procesar los datos estadísticos y de impacto de los programas de la A.C con la finalidad de cumplir los parámetros del Estado en cuanto a otorgamiento de financiamiento extranjero.</p> <p>D8-A1= Promover la descentralización dentro de la A.C con la finalidad de dar respuestas inmediatas a los retos que surgen del entorno.</p> <p>D7-A3=Constituir un equipo de trabajo que sea garante de monitorear la planificación, ejecución y evaluación del contexto económico. Este monitoreo permitirá prever y afrontar los infortunios que puedan presentarse en la dinámica diaria.</p> <p>D8-A4= Integrar esfuerzos con interinstitucionales y en función de generar estrategias de apoyo constante.</p>
--	--	--

		<p>D8-A5= Promover nuevos enlaces comunitarios procurando incentivar la participación de la ciudadanía en los aspectos de la vida pública.</p> <p>D10-A5= Establecer nuevos mecanismos donde las convocatorias a la participación sean atractivas para la población.</p>
--	--	--

4.1.1. Análisis de la Matriz FODA.

- **Análisis de los Factores Internos: Fortalezas**

La Asociación Civil “Por La Caracas Posible”, se posiciona como una organización de amplia trayectoria en la ejecución de programas destinados al desarrollo social en el Área Metropolitana de Caracas. En este sentido, se distingue como una de las pocas ONG’s en el país dedicada a dirigir sus proyectos a la incidencia pública y al fomento de la participación ciudadana en temas de interés público. A su vez, tiene una importante trayectoria y un conjunto de programas que dan cuenta del trabajo realizado durante los diez años de funcionamiento y de los resultados obtenidos por medio de la implementación de acciones estratégicas para promover el desarrollo local y generar condiciones favorables para la población del área metropolitana de Caracas.

Vale la pena acotar, que la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, no condiciona el funcionamiento a donativos externos, dado que disponen de un Fondo Rotatorio como fuente de auto-financiero en función de mantener la sostenibilidad de Proyectos que requiere del otorgamiento de microcréditos para fomentar el desarrollo social a través del empoderamiento de niños, jóvenes, adultos en general y mujeres -desde un enfoque de género- en la consecución de objetivos en común, orientados a elevar la calidad de vida de quienes forman parte de estas acciones orientadas a conducir procesos de cambio.

La Asociación ejerce su accionar desde la lógica de diferentes elementos que componen el modelo gerencial; con la perspectiva de establecer las vías que guíen a esta institución a la consecución de sus objetivos. Es importante señalar, desde análisis teóricos y prácticos la ineficiencia de este modelo y que no permite que la Institución descubra nuevos escenarios y perspectivas de actuación. Las pasantes construyeron una propuesta estratégica para la superación de elementos que no fomenten el desarrollo integral de la institución.

La fortaleza que se señala a continuación, corresponde a los beneficiarios ya formados dentro de la institución que pudiesen fungir como multiplicadores de lo aprehendido, desde esta perspectiva, pudiesen constituirse en una red de voluntarios que retroalimenten las deficiencias de la institución. Esto se pudiese constituir como una relación de cooperación constante entre las partes involucradas.

Desde las perspectivas de análisis, los enfoques de género y derechos ambientales, apuntalan como temáticas que resuenan a nivel mundial, desde esta visión, se abre un abanico de posibilidades en función de establecer alianzas con otras organizaciones de desarrollo social para la implementación de proyectos que diluyan estas áreas basándose en las necesidades de la población venezolana, en este sentido, pueden orientarse a la optimización de proyectos ya existentes con el fin de obtener financiamiento o cooperación en recursos materiales y/o humano.

Desde otra perspectiva, es importante señalar que a través del tiempo la Asociación Civil ha contado con un equipo calificado que responde a las exigencias del entorno. Esto se traduce en la importancia y necesidad de potenciar acciones para que el equipo de esta institución se cohesione en función de alcanzar objetivos comunes desde la mejor perspectiva.

- **Análisis de los Factores Internos: Debilidades.**

En relación a las debilidades presentadas en la estructura de la Por La Caracas Posible, que pueden coaccionar o dificultar la consecución efectiva de sus objetivos. Se puede precisar en primer lugar la falta de formalización expresada en la ausencia de reglas y manuales de procedimientos y cargos que orienten las actividades de cada uno de sus miembros.

Es importante precisar, que la formalización permite vislumbrar el criterio de división del trabajo que la organización establece y refleja de igual manera, los estándares que se

tomarán como referencia para la ejecución de las actividades propias de la organización. Desde este punto, cabe acotar la necesidad de la formalización porque la misma facilita la toma de decisiones, y promueve la coordinación entre las distintas unidades de la organización. Orientando las actividades por realizar y reduciendo la incertidumbre en cuanto a las tareas por ejecutar.

Por otra parte, se identificó el predominio de elementos del Modelo Gerencial Tradicional o clásico, caracterizado por una estructura donde el tipo de autoridad es lineal. Esto se evidencia por las unidades que han sido distribuidas en una configuración piramidal. Estas relaciones son consideradas como “las relaciones típicas entre jefe y subordinado, que implican autoridad en una dirección y subordinación, responsabilidad y rendición de cuentas en sentido inverso”. (Aguirre 1999:200). Además de ello, la toma de decisiones es centralizada, es decir, que la concentración de la autoridad y poder de decisión se encuentra en los niveles más altos de la jerarquía.

Otra de las debilidades, se encuentran identificadas en la poca planificación, control y seguimiento de los programas. Durante el proceso de pasantías se evidenciaron deficiencias con respecto a la supervisión, seguimiento y control de las actividades ejecutadas en los proyectos, que se vinculan con la ausencia de dirección, planificación y evaluación. Es decir, al tratarse de una organización donde la toma de decisiones se concentra en el Presidente, se limita a la organización en función de capacidad de respuesta ante los escenarios.

Por otra parte, no se ha logrado garantizar la focalización de los beneficiarios de los programas, aunque estos estén delimitados en la teoría se observó la incorporación de otros sujetos a los beneficios de estos proyectos.

La información que se tienen de los Programas, en función a datos, estadísticas de impacto de cada programa son deficientes, o en menos favorable instancia, no es manejada por todos los miembros del equipo. Esto, dificulta medir o comparar la actuación de la organización desde un año en comparación a otro.

Por otra parte, el coherente desempeño en los programas se ha visto afectada por cambios constantes de personal, imposibilitando que se consoliden las acciones necesarias para la maduración de los programas y la consecución de objetivos institucionales. Además, la organización se enfrenta con nuevos desafíos en cuanto a su capital humano, por la falta de personal que afecta su operatividad.

En función a esto, se encontró, una centralización en la toma de decisiones, donde no se toman en cuenta opiniones del equipo, esto constituye un elemento negativo, ya que imposibilita la acción inmediata frente a previstos de la institución, entre otros elementos.

Aunque la institución mantiene alianzas con comunidades, no se fomenta la participación de ellas en las decisiones correspondientes a las necesidades detectadas. La articulación de la institución se traduce en este caso en una prestadora de servicios que no se involucra ni interviene en la dinámica comunitaria.

El poder de convocatoria a la formación en sus programas de desarrollo social, no alcanzan las metas que prevé la institución anualmente, siendo necesario el uso de otros mecanismos para que la información llegue a la población que lo amerite y estos respondan de manera positiva a los llamados.

- **Análisis de Factores Externos: Amenazas**

Considerando que la dinámica presente en el contexto externo de la asociación representa el espacio de influencia en el que está inserta, y caracterizado además, por la confluencia de un conjunto de fuerzas económicas, tecnológicas, culturales, legales, políticas y sociales que interactúan para determinar las condiciones y desafíos que regulan el funcionamiento de la misma.

Cabe precisar entre las amenazas identificadas, la convergencia en el contexto actual venezolano de condiciones que representan indudablemente grandes desafíos para las

organizaciones de la sociedad civil, al desenvolverse en un escenario complejo, en el cual se evidencia desde hace algunos años fuertes conflictos y tensiones en diferentes órdenes de la vida social.

En relación a lo anterior, según un estudio Sobre las *Amenazas a la Democracia, el Estado de Derecho y los Derechos Humanos en Venezuela* (2009), señala que en los últimos años se observa un patrón de acontecimientos que resulta alarmante debido al eminente deterioro del estado de derecho, seguido del agudo debilitamiento de las capacidades económicas internas y una expansión incontrolada de la violencia. Como consecuencia de un sistema de gobierno donde el poder se encuentra centralizado. Lo que resulta completamente distinto al federal descentralizado que se proclama en la constitución del año 1999. Además de “fuertes restricciones y prácticas de hostigamiento para limitar la libertad de asociación y de expresión, aunado a un evidente descontento social y una fuerte desconfianza por las instituciones políticas”. Feliciano, D’Elia y Prado (2009: 02).

Por consiguiente, durante los últimos años se ha acentuado una prolongada crisis económica y un estallido hiperinflacionario que ha ocasionado el detrimento de la calidad de vida de los venezolanos. Desde esta perspectiva, según proyecciones del Fondo Monetario Internacional- FMI en su informe *Perspectivas de la Economía Mundial: Crecimiento demasiado lento por demasiado tiempo* (2016:43),

Venezuela seguirá sufriendo una profunda recesión en el 2016 (con una contracción proyectada del producto de 8%, tras la de 5,7% en 2015), en medio de la incertidumbre política en un momento en que los nuevos retrocesos del precio del petróleo ha endurecido los desequilibrios y las presiones macroeconómicas, incluida una tasa de inflación promedio que rozaría el 500% en 2016.

La incorporación de restricciones legales por parte del Estado a través de la Ley de Cooperación internacional, lo que retrasa aún más el otorgamiento de financiamiento de entes internacionales.

Disminución, dadas las características socio-política, de la participación de los ciudadanos en asuntos de interés público. Lo que atenta con una de los principales ejes de actuación.

En este contexto, indudablemente tanto la Asociación Civil Por la Caracas Posible como todas las Organizaciones de la Sociedad Civil se enfrentan a grandes desafíos para alcanzar los objetivos institucionales que dan sentido a su actuación, unificando esfuerzos por cubrir demandas sociales que han sido desatendidas por el Estado en una sociedad con fuertes tensiones políticas, económicas y sociales.

- **Análisis de Factores Externos: Oportunidades:**

Articulación con distintos miembros de la esfera organizacional, con miras a establecer nuevas formas de alianzas y cooperación con diversos actores de la Sociedad Civil.

La asociación civil “Por la Caracas Posible” ha logrado establecer importantes alianzas con diversos sectores que hacen vida en la sociedad venezolana (ONG, gobiernos locales, gobierno metropolitano, empresas privadas, comunidades y organizaciones de base). Teniendo como prioridad las alianzas entre las alcaldías locales de los municipios Sucre, El Hatillo, Baruta, Chacao, así como de la Alcaldía del Área Metropolitana de Caracas.

Estas alianzas con los gobiernos locales enfocan su accionar en el desarrollo de sus actividades concretando proyectos a través de iniciativas particulares y demás organizaciones comprometidas con el trabajo oportuno por elevar favorablemente la calidad de vida de los caraqueños. Uno de los logros indiscutibles que ha conquistado esta organización es el financiamiento de programas sociales a través de la Responsabilidad Social Empresarial. Lo que permitió la consecución de actividades y el posicionamiento de la misma como una organización comprometida con la construcción de soluciones en colectivo.

La situación actual del país, demanda la actuación de organizaciones que promuevan la formación ciudadana y brinde herramientas para disminuir los niveles de desempleo en los grupos de mayor riesgo social.

4.2. Desde la Lógica del Modelo y Herramienta Gerencial

Partiendo de los hallazgos encontrados durante el proceso de pasantías profesionales realizadas en la Asociación Civil Por la Caracas Posible, se logró identificar la presencia de elementos de varios modelos gerenciales adoptados por la organización para la ejecución de sus actividades. En este sentido, no se trata de un modelo gerencial único, sino de la convergencia de aspectos que pertenecen al Modelo Gerencial Tradicional, Gerencia Estratégica, Gerencia por Objetivos, Gerencia del Conocimiento y el Modelo de Gerencia por Proyectos.

Con respecto a los elementos del Modelo Gerencial Tradicional, se advierte el predominio de una estructura organizativa caracterizada por concebir la organización como un sistema cerrado, es decir, no se considera relevante el análisis de los factores internos y externos que tienen influencia en la dinámica institucional para la toma de decisiones. Esto dificulta evaluar la situación actual de la organización y prever desafíos del entorno en el cual la institución está inserta.

Aunado a esto, las relaciones de autoridad se expresan de manera lineal y vertical, esto se traduce en la centralización de la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, se restringe la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones, por lo que el liderazgo no propicia un clima organizacional que fomente la cohesión de los miembros de la organización y el compromiso con el logro de los objetivos institucionales.

A su vez, se logró identificar a través de una entrevista aplicada a los trabajadores de la organización, el desconocimiento sobre el modelo gerencial que se ejecuta actualmente en “Por la Caracas Posible”, lo que dificulta el desempeño proactivo de los mismos, condicionando su trabajo a la ejecución de tareas en forma mecánica.

En cuanto al Modelo de Gerencia Estratégica, cabe destacar que “Por La Caracas Posible” tiene misión, visión y objetivos organizacionales definidos. Sin embargo, en relación a la planificación de las actividades de los proyectos en ejecución se evidenciaron debilidades, así como la evaluación, control y seguimiento de las mismas. El reconocimiento del Modelo Gerencial de esta institución, permitió develar como la institución se percibe a asimismo a través de sus procesos, al mismo tiempo, permite establecer o identificar bajo que lógica se da su funcionamiento. Además de la ausencia de un plan anual de actividades que oriente la toma de decisiones, fije los cursos a seguir e identifique los recursos necesarios para alcanzar de manera eficiente los objetivos trazados para realizar posterior evaluación, seguimiento e impacto de lo realizado.

4.3 Desde la Lógica de las Pasantías Profesionales

La presentación de los resultados del trabajo de investigación sin duda alguna, representa un punto crucial para facilitar la descripción de los distintos hallazgos derivados de la experiencia, permitiendo de esta forma, generar un proceso reflexivo que supone interpretar y analizar de manera coherente la realidad encontrada. En tal sentido, es un proceso que asegura la distinción de elementos claves que permitirán develar o determinar la situación actual de la organización que representa el centro del presente análisis.

Desde esta perspectiva, la Asociación Civil Por la Caracas Posible, vista como una Organización dedicada a la promoción del Desarrollo Social, incursiona en el tercer sector o sector no lucrativo, reconocido como un puente que entrelaza el Estado con la sociedad, unificando las demandas sociales de personas, grupos y comunidades en la búsqueda de la resolución de problemas de alta relevancia social.

A pesar de que la referida organización posee una reconocida e indiscutible trayectoria en la ejecución de programas y proyectos sociales en el Área Metropolitana de Caracas, manteniendo como estandarte el compromiso asumido de incidir en las políticas públicas desde el enfoque de ciudad y articulando sus esfuerzos con gobiernos locales. Actualmente

presenta una debilidad institucional, al encontrarse en un momento donde amerita la reconfiguración de estrategias en su modelo gerencial actual.

En términos concretos, uno de los aspectos evidenciados durante las pasantías profesionales, fue la desarticulación de la organización con las comunidades en las cuales ejecuta sus programas y proyectos; siendo éstos los verdaderos escenarios donde se construye ciudadanía y donde convergen las demandas de actuación de la misma. Considerando que como organización de desarrollo social su ámbito de incidencia y su razón de ser se encuentra en los escenarios sociales, se hace imperiosa la necesidad de recuperar su presencia y reconectar nuevas alianzas.

La intervención profesional es entendida, en su generalidad, como el conjunto de acciones que se estructuran de acuerdo a las demandas que se establecen desde los actores involucrados. En función de esto, se promueve el análisis de diversas particularidades que se hallan intrínsecas en una dinámica concreta.

Para concretar estas premisas, es necesario reseñar los aspectos hallados en la dinámica organizacional de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, tomando aspectos claves, que, mediante el análisis permitan ofrecer otra perspectiva que responda a minimizar las deficiencias detectadas. De acuerdo a esto, se hizo necesario hacer énfasis en el análisis de los nudos críticos que fueron hallados en la institución, para esto, la matriz FODA se constituye como una herramienta indispensable.

A partir de estos resultados, la lógica de intervención del proceso de pasantías profesionales estuvo enmarcada en la participación y acompañamiento en la ejecución de diversos programas. Estos programas se desarrollan bajo la lógica del emprendimiento social, enfoque de género, construcción de ciudadanía y derechos ambientales de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas. El reconocimiento de estos elementos permitió de manera conjunta por parte de las pasantes desarrollar en el ejercicio profesional del rol como Investigador social, Planificador y Gerente Social y Dinamizador de procesos sociales y locales.

A partir de todo lo recabado en el proceso de Pasantías Profesionales y de acuerdo a los hallazgos que arrojaron los Resultados de este proceso, se hace necesaria la construcción de una propuesta de tipo estratégica, donde puedan converger diversos elementos de los distintos modelos gerenciales expuestos; con la finalidad de instaurar en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” una forma integral de ver y vivir sus procesos y que estos transformen a su vez, los modos de direccionar su accionar en el ámbito social.

4.4. Propuesta estratégica

La presente propuesta estratégica se fundamenta desde el análisis de los factores internos y externos de la organización, así como también, en los resultados obtenidos a partir de la experiencia práctica. Su fin último es la definición de estrategias que conduzcan a la consecución de objetivos institucionales y la potenciación de un Modelo Gerencial Integral que permita a la institución responder a las exigencias del entorno actual.

- **Título de la Propuesta estratégica para la intervención.**

Modelo Gerencial Participativo orientado a la consecución del éxito organizacional de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.

- **Objetivos de la Propuesta**

Formular estrategias destinadas a fortalecer el Modelo Gerencial de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”.

- **Justificación**

La propuesta planteada, presenta un conjunto de conocimientos y herramientas que permitan el mejoramiento del desempeño institucional, tiene como objeto Formular estrategias destinadas a fortalecer el Modelo Gerencial de la Asociación Civil “Por la

Caracas Posible”, y de este modo, procurar el establecimiento de una gestión que responda a las necesidades e intereses de acuerdo con su contexto, su historia y sus acciones futuras.

Las estrategias que se muestran a continuación, se desprenden del cruce de la Matriz FODA, la comprensión del Modelo Gerencial adoptado por la institución y las Herramientas Gerenciales, aspectos analizados con anterioridad en el presente trabajo investigativo. Desde estas consideraciones, se presentan a la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” herramientas para la potenciación del Modelo Gerencial actual.

- **Modelo Gerencial.**

Atendiendo a los aspectos que definen un modelo gerencial e identificando el adoptado en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, es indispensable proponer la consolidación de un modelo Gerencial Integral, donde se involucren elementos fundamentales de la Gerencia Estratégica, la Gerencia por Proyectos, Gerencia por Objetivos y Gerencia del Conocimiento, en miras de articular estos elementos y desprender de ellos los aspectos que ofrezcan un desarrollo integral al modelo que adopta la Asociación.

- **Elementos a considerar dentro del modelo; Herramientas Gerenciales.**

a) Toma de decisiones

La descentralización pretende incluir a todas las partes involucradas, generar un clima organizacional que promueva el compromiso asumido por cada una de las partes para superar dificultades, tomar decisiones en conjunto y adecuar el funcionamiento a los cambios del entorno. Esto se traduce en la concreción de mecanismos que fomenten la participación del equipo en la toma de decisiones, mediante el establecimiento de reuniones semanales o quincenales para evaluar los posibles escenarios favorables o desfavorables para la organización y planificar acciones en conjunto en función de esto.

b) Liderazgo

El éxito de las organizaciones no sólo reside en la aplicación de un modelo gerencial que configure la conducción del proceso administrativo. También depende en gran medida de cómo el líder, logra movilizar y motivar al talento humano para la ejecución de las actividades.

Desde esta perspectiva, se trata de generar un clima organizacional que promueva la cohesión entre cada una de las partes y fomente un compromiso asumido en función a la identificación con el logro de objetivos institucionales.

A su vez, el líder debe contar con un conocimiento y una experiencia que le permita direccionar de manera eficiente, la actuación de una organización. El líder conduce a otros, en un proceso que permite alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito, y crea un ambiente donde todos los miembros de la organización se identifiquen con los lineamientos estratégicos establecidos. Esto debe orientarse entonces, a través de la consolidación de un liderazgo democrático que fomente la descentralización en la toma de decisiones en aras de que los miembros del equipo se sientan identificados con la institución y sean partícipes de las decisiones, considerándolos parte esencial de la misma para alcanzar el éxito.

c) Planificación estratégica

La planificación estratégica constituye un proceso que abarca a la organización en su totalidad; comprende modelar decisiones y acciones basadas en el análisis de las condiciones internas y externas de la organización, como condicionante para la formulación de estrategias que permitan alcanzar objetivos organizacionales establecidos. Además, se conoce por su carácter previsivo que le permite establecer esquemas de actuación para el futuro.

La asociación civil “Por la Caracas posible” al tener establecidos la misión, visión y objetivos, así como políticas que orientan su actuación, aplica la planificación estratégica, sin embargo, la misma debe estar acompañada de una organización con las competencias y capacidades para llevar a cabo la estrategia con éxito.

Sus esfuerzos deben orientarse en desarrollar la capacidad de respuesta de la organización, en este sentido, es necesario que cada persona que forma parte del equipo de trabajo de la asociación, esté identificado con las características de este proceso, para garantizar el éxito de su aplicación. Por ello se plantea:

- Diseñar un plan estratégico
- Capacitar al personal en planificación, con el objetivo de que estén familiarizados con el proceso y garanticen el cumplimiento del plan estratégico, en función de lograr los objetivos establecidos.
- Instalar sistemas de información y comunicaciones que permitan que el personal de la organización pueda desempeñar con éxito sus roles estratégicos.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en marcha de la estrategia.
- Constituir un equipo de trabajo que sea garante de monitorear la planificación, ejecución y evaluación del contexto económico. Este monitoreo permitirá prever y afrontar los infortunios que puedan presentarse en la dinámica diaria.

- **Articulación con las comunidades**

Partiendo de su carácter como Organización de Desarrollo Social, Por la Caracas Posible debe procurar esfuerzos para participar activamente en su vinculación con actores clave en las comunidades donde se ejecutan sus programas, pues estos constituyen los verdaderos escenarios donde se construye ciudadanía y donde convergen las demandas de actuación de la misma. Considerando que su ámbito de incidencia y su razón de ser se encuentra en los escenarios sociales, se hace imperiosa la necesidad de recuperar su presencia y reconectar nuevas alianzas.

- **Fortalecimiento interinstitucional**

Este aspecto busca coordinar y gestionar la apertura de mecanismos de cooperación entre diversas organizaciones como red de apoyo mutuo. De esta manera se plantea la

interrelación de los actores que hacen vida en la esfera de la Sociedad Civil, para concretar acciones conjuntas en pro de ampliar la incidencia de esta Asociación.

- Consolidar nuevas alianzas con organizaciones abocadas a la promoción del desarrollo social.
- Establecer mediante enlaces, procesos de consultoría para facilitar el diseño de procesos administrativos.
- Un mecanismo de cooperación con capital humano, que permita ordenar y realizar estadísticas del impacto de los programas.
- Establecer convenios con universidades y demás organizaciones para formar una red de voluntariado que permita atender la demanda de personal.
- Promover nuevos enlaces comunitarios procurando incentivar la participación de la ciudadanía en los aspectos de la vida pública.
- Incentivar la incorporación de elementos de la gerencia por conocimiento, con el fin de potenciar las aptitudes frente a los nuevos desafíos del equipo de trabajo de la organización.

4.5 Logros y limitaciones de la experiencia

Las actividades previstas a realizarse en los espacios institucionales de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” se enmarcaron dentro de los objetivos previstos en las pasantías profesionales, ajustando y/o engranando ciertos aspectos de la vida institucional y la académica. Estas actividades estuvieron configuradas dentro de una dinámica cambiante que permitieron ampliar las perspectivas y condiciones para hacer frente a los distintos escenarios que surgieron durante el tiempo.

Teniendo en cuenta todo el conjunto de experiencias obtenidas se pueden extraer de ellas aprendizajes significativos donde se tomen todos los aspectos positivos para fortalecer el quehacer profesional y los aspectos negativos los tomamos como parte del análisis que debe existir para incidir en la problemática y lograr su transformación con miras a optimizar el impacto de la institución en el ámbito social.

La experiencia práctico-profesional en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible” estuvo constituida por una serie de logros y limitaciones propias de la dinámica. A continuación, se exponen estos, a partir de tres grandes escenarios:

- **Logros**

A partir del **ejercicio profesional**,

- a. La aplicación de roles profesionales, específicamente de Planificador y Gerente social, involucrando al estudiante en la planificación, ejecución y acompañamiento de las actividades previstas a ser desarrolladas dentro de los proyectos.
- b. Manejo coherente de la indumentaria profesional, lo que implicó el abordaje coherente de las estudiantes en la dinámica institucional.
- c. Restructuración de instrumentos de abordaje profesional, dejando este elemento a la institución para conocimiento de los beneficiarios de los proyectos ejecutados.
- d. Construcción de base de datos de los participantes de los programas para su posterior tabulación

Desde la **participación de los proyectos ejecutados** por la Asociación Civil

- a. Planificación correspondiente a las actividades a desarrollarse dentro de los proyectos.
- b. Acompañamiento en la ejecución de actividades derivadas de la dinámica institucional.
- c. Diseño del organigrama de la institución donde se reflejó la estructura organizativa de la misma.
- d. Participación a los espacios de organización comunitaria

Desde la perspectiva de **análisis del modelo gerencial**

- a. Orientar la perspectiva de abordaje a partir de la potenciación del modelo empleado por la institución.
- b. Aportar herramientas para propiciar la transformación de la dinámica institucional.

En este mismo sentido, se establecen las limitaciones de la experiencia enmarcadas desde la mirada de tres grandes aspectos:

- **Limitaciones**

Determinadas desde la **intervención profesional**.

- a. Déficit en la realización de las actividades planificadas en el marco de la ejecución de proyectos.
- b. Deserción de la Directora responsable de la Unidad de Adscripción.

Desarrolladas en **participación de los proyectos ejecutados** por la Asociación Civil

- a. Reducción del presupuesto destinado a la compra de los insumos para la realización de los Proyectos.
- b. El proceso inflacionario se absorbe el presupuesto de los Programas.
- c. Amplia brecha entre las convocatorias a los participantes y el inicio de la formación en oficios.

A partir de la perspectiva de **análisis del modelo gerencial**

- a. Centralización en la toma de decisiones.
- b. Predominio del liderazgo autocrático, el cual no promueve la participación, trabajo en equipo ni motivación del equipo de trabajo.
- c. Poca previsión de escenarios de contingencia

A pesar de las limitaciones, se logró la incidencia por parte de las pasantes en el mundo de las organizaciones de desarrollo social, importante para el tejido social venezolano y a la vez para lograr impacto en los grupos vulnerables en el ámbito comunitario, familiar e individual.

CONCLUSIONES

Las Pasantías Profesionales, entendidas como el espacio inmediato que acerca al estudiante a los escenarios propios de la actuación profesional, representa la esfera donde se conjugan elementos teórico-prácticos que circunscriben el estudio de la realidad social y da paso a la puesta en práctica de los conocimientos desarrollados durante su formación académica, esto implica un proceso relevante para confrontar los retos existentes en el escenario social.

Del mismo modo, le permite a las pasantes formar parte de espacios que implican la inserción de las mismas en una dinámica institucional, a fin de identificar las demandas de actuación profesional. Desde este punto de vista, las pasantías representan una oportunidad de incorporarse a espacios idóneos para el ejercicio de los roles profesionales.

La síntesis de estos elementos se desglosa desde la lógica de conocer o recrear elementos que fueron relevantes dentro del proceso. De esta manera, está referido a los espacios de intervención profesional, en el mismo se hace alusión a las formas de concebir el proceso práctico de las pasantías y a su relación con la intervención en la realidad social encontrada.

En función a los objetivos establecidos por las pasantes en la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”, se ha diseñado una propuesta estratégica que parte del análisis estratégico de la organización en cuestión. Los resultados de este análisis se derivan desde la lógica de las pasantías, desde la lógica institucional, desde la lógica de las herramientas y el modelo gerencial, además, parte del análisis de la matriz FODA.

Por otra parte, la sistematización representó un punto de partida para la creación del conocimiento a partir de la experiencia práctica. Concretándose en un proceso ordenado y coherente de la intervención profesional que hizo posible registrar los elementos necesarios para fundamentar la propuesta.

De los resultados del análisis realizado se desprenden las estrategias formuladas para atender la demanda institucional. Estos resultados se expresan en el predominio de un modelo gerencial tradicional caracterizado por una estructura vertical, relaciones jerárquicas y centralización en la toma de decisiones.

Aunado a ello, es necesario precisar que la gerencia de la Asociación Por La Caracas Posible, no posee un modelo gerencial puro, pues se evidencia la adopción de elementos de la gerencia por proyectos, gerencia por objetivos y gerencia estratégica que convergen en la gerencia de la organización

Todo esto, amerita la formulación de estrategias expresadas en la propuesta presentada, que busca como fin último potenciar el modelo gerencial de la mencionada organización. En este sentido, se trata de la adopción de elementos que permitirán incidir en el fortalecimiento institucional de la organización.

RECOMENDACIONES

Estas recomendaciones están se orientan a mejorar el proceso práctico de las Pasantías Profesionales, ubicándose en tres grandes dimensiones, hacia la Institución, hacia las Pasantías Profesionales y hacia la Escuela de Trabajo Social.

Hacia la institución, se recomienda:

- Desarrollar una base de datos única que permita generar reportes sobre el impacto, expresados en indicadores de gestión.
- Establecer un cronograma de seguimiento semanal sobre los objetivos cumplidos.
- Crear un programa de capacitación y adiestramiento para el personal de la A.C. Por la Caracas Posible. Para dotar de herramientas que le permitan mejorar su desempeño.

Hacia el programa de pasantías:

- Dirigir esfuerzos en torno a la planificación de las actividades correspondientes a las pasantías profesionales.
- Coordinar con los enlaces interinstitucionales para abordar otros espacios de intervención profesional.

Hacia la Escuela de Trabajo Social:

- Incorporar espacios académicos donde se amplíe el significado de las Pasantías Profesionales, haciendo énfasis en la sistematización como metodología de reconstrucción del proceso práctico.
- Añadir nuevos escenarios de actuación profesional, teniendo en cuenta las ONG's como nuevos espacios para la actuación del estudiante.

Referencias Bibliográficas

Acotto, L (2003) “Las organizaciones de la Sociedad Civil: un camino para la construcción de ciudadanía”. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina

Aguirre, A; Castillo, M; Tous, D. (1999). Administración de Organizaciones. Fundamentos y Aplicaciones. Editorial Pirámide.

AnderEgg Ezequiel. (1994). Administración de Programas de Acción Social. Editorial Lumen. Buenos Aires. Argentina.

Asociación Civil Por la Caracas Posible (2012). Documentos síntesis- Caracas Emprendedora. Documento no publicado.

Asociación Civil Por la Caracas Posible (2012). Documentos síntesis- Caracas Gobernable. Documento no publicado.

Asociación Civil Por la Caracas Posible (2011). Acta Constitutiva. Documento jurídico.

Casilimas, C. (2002) “Investigación Cualitativa”. INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, (ICFES) Bogotá, Colombia.

Castro, M (2012) “Gerencia Social: Herramienta para administrar mejor la cuestión social” Universidad Nacional del Altiplano. Oficina Universitaria de Investigación. C.U Pabellón Administrativo. Puno-Perú.

Chiavenato Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Mexico, McGraw-Hill. Edición. FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Cifuentes, R (2007) “La sistematización de la práctica en Trabajo Social”. Colección política y trabajo social. Editorial Lumen Hvmanitas.

Cunill, N (1997) “Repensando lo público a través de la Sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social” Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Caracas, Venezuela.

Davidson, F (1999) “La dirección de proyectos en las organizaciones. Cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente” Ediciones Granica, Barcelona, España.

Escuela de Trabajo Social (1994) Proyecto de Reforma Curricular. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas-Venezuela.

Escuela de Trabajo Social (1999) Normativa Interna de las Pasantías Profesionales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas-Venezuela.

Escuela de Trabajo Social (1999) Programa de Pasantías Profesionales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas-Venezuela.

Etkin, J. (1978). “Sistemas y Estructuras de Organización”. Ediciones MACCHI. Buenos Aires, Argentina.

Fidias G. Arias (2006) El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (5ta ed.). Editorial Episteme C.A. Caracas, Venezuela.

Francisco Duarte (1994) “Cuadernos Gerencia Social II”. Fundación para el Desarrollo de la Seguridad Social. Caracas, Venezuela.

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. (2003) “Metodología de la Investigación”. 3ª. Edición. Mc Graw-Hill Interamericana; México DF, México.

Marcos Fidel Barrera Morales (2010) “Sistematización de experiencias y generación de teorías”. Ediciones Quirón C.A. Caracas, Venezuela.

Martínez, M (2002) “Comportamiento humano: nuevos métodos de investigación”. 2da Edición. Trillas-México.

Morgan, Maria Luisa de Luz; Monreal, Maria Luisa; Escobar, Mónica; García, Nancy (1991) “Sistematización, propuesta metodológica y dos experiencias: Perú y Colombia”. Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS). Miraflores, Lima.

Parella, S. y Martins, F. (2012). “Metodología de la Investigación Cuantitativa”. 3era

Robles, G; Joaquin, C. (2000). Administración: “Un Enfoque Interdisciplinario”. Editorial Pearson Educación de Mexico, S.A.

Rojas, M. (2000) La “Gerencia Estratégica como Modalidad de Análisis Organizacional: Caso Programa de Ayuda Económica INAGER”. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela. Caracas-Venezuela.

Sallenave, J. (1994). “La Gerencia Integral. No le temas a la competencia, tèmeale a la incompetencia”. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Steiner, G (2000) “Planeación estratégica: lo que todo director debe saber”. Compañía Editorial Continental. México

Thompson, A; Strickland, A (2001) “Administración Estratégica: concepto y casos”. Mc Graw-Hill Interamericana; México DF, México.

Tonon G, y otros (2005). “Las Técnicas De Actuación Profesional Del Trabajo Social”. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina.

Urdaneta C. (2013). La gestión urbana del Área Metropolitana de Caracas. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela.

Vélez Restrepo O, (2003). “Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas”. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina.

Referencias electrónicas

Alcaldía Metropolitana de Caracas. [Página web en línea] Disponible: <http://alcaldiametropolitana.gob.ve/portal/index.php/alcaldia-metropolitana/area-metropolitana-de-caracas> [Consulta: 2016, Julio 6]

Anitza Freitez (2012). Transiciones y riesgos socio demográficos. UCAB. [Documento en línea] Disponible: http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/SIC2013760_498-501.pdf [Consulta: 2016, Agosto 03]

Bourchard, M (2001) “La gestión de las organizaciones sociales para el desarrollo, características y desafíos”. CAYAPA. Revista Venezolana de Economía Social

Carucci, F. (2003). Planificación Estratégica por Problemas: Un enfoque Participativo. 2da Edición. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/planificacionestrategica.pdf> [Consulta: 2016, Agosto 4]

Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales (1997) “El Polo Asociativo y la Sociedad civil: hacia una tipología-clasificación de las Organizaciones de Desarrollo Social en Venezuela” Caracas, Venezuela.

Colmenares, M (s/f) “El contexto de la sociedad civil en Venezuela: aproximación conceptual, evolución y desafíos”

Flores, M (2005) “Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas”. Revistas de Ciencias Sociales. FACES-LUZ. [Documento en línea]. Disponible en: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15787d37584b31e3?projector=1> [Consulta: 2016, Octubre 02]

Fondo Monetario Internacional (2016). Perspectivas de la Economía Mundial: Crecimiento demasiado lento por demasiado tiempo. Washington [Documento en línea]. Disponible: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf> [Consulta: 2016, Agosto 7]

Ingenia S, A (2010) “Gestión de reuniones eficaces” Escuela de Administración pública. Region de Murcia. [Página Web en línea]. Disponible: file:///C:/Users/ruthalejandra/Downloads/59335-gesti_reuniones.pdf [Consulta: 2016, Octubre 1]

Instituto Nacional De Estadística [Página Web en línea]. Disponible: http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=98&Itemid=51 [Consulta: 2016, Julio 6]

Licha, I. (2000) La importancia de la toma de decisiones [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf> [Consulta: 2016, Septiembre 24]

Lugo, G. (2012) Principios generales de funcionamiento de las ONG. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [Documento en línea]. Disponible en: http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=845 [Consulta: 2016, Marzo 22]

Medina, J. (2010) “Modelo Integral de productividad, aspectos importantes para su implementación”. Revista EAN. (N° 69 julio-diciembre) P.110-119. Disponible: <http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/view/519/507>

Reyna, F y otros (2009) “Sinergia Red de Organizaciones de la Sociedad Civil. Manual de incidencia política para organizaciones de la Sociedad Civil”

ANEXOS

ANEXO N°1 PROGRAMAS Y PROYECTOS EJECUTADOS.

Programas y proyectos	Objetivos	Misión	Logros
<p>CARACAS EMPRENDEDORA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Invertir en los jóvenes - Bodegas Verdes 	<p>Empoderar a las poblaciones vulnerables (personas con capacidades diferentes, personas de la tercera edad, mujeres y niños en situación de riesgo) mediante el fortalecimiento de sus capacidades teóricas y prácticas para el emprendimiento de proyectos sostenibles a nivel económico, social y ambiental.</p>	<p>Fomentar el emprendimiento como un espacio integral, donde no sólo fortalecen competencias profesionales y personales, con enfoque de género y sustentabilidad sino que pretende ofrecer oportunidades de inserción laboral a sectores vulnerables priorizando la población joven y amas de casa del área Metropolitana de Caracas.</p>	<p>-Promoción de actividades de emprendimiento en familias en situación de riesgo y el empoderamiento de las mujeres y comunidades involucradas.</p> <p>-Formación de jóvenes en oficios de alta demanda en el Área Metropolitana de Caracas.</p> <p>-Fomento del Desarrollo Local a través de actividades económicas impulsadas por microcréditos.</p>

<p>CARACAS SANA</p>	<p>Impulsar la implementación de un Programa de optimización del uso de materiales sólidos a lo largo de su vida útil a través de la reducción, reutilización y reciclaje de los mismos en el Área Metropolitana de Caracas.</p>	<p>Promover un programa que se oriente a la optimización acerca del uso de desechos sólidos a lo largo de su vida útil a través la reducción, reutilización y reciclaje de los mismos en el Distrito Metropolitano de Caracas mediante la inclusión social.</p>	<p>Creación de 25 Comités de reciclaje organizados y capacitados.</p> <p>-Cooperativa de mujeres de sectores vulnerables de la población organizada y capacitada para la confección y comercialización de 30.000 bolsas reutilizables y biodegradables en el AMC.</p>
<p>CARACAS INTEGRADORA</p>	<p>Impulsar la implementación de un programa metropolitano para la integración de personas con capacidades diferentes, a través de la incidencia pública, la sensibilidad y la formación de ciudadanos en el Área Metropolitana de Caracas.</p>	<p>Creación de una propuesta de reforma redactada del Proyecto de Ordenanza Metropolitana para la Integración de Personas con Capacidades Diferentes.</p>	<p>- 1° y 2° encuentro Metropolitano de Personas con discapacidad (Capacidades diferente)</p> <p>-120 personas del AMC formadas en materia de Estrategias para la Integración de Personas con Capacidades Diferentes, entre funcionarios públicos, ONGs y empresas privadas.</p> <p>-15.000 dípticos y 3.600 afiches distribuidos en el AMC en el marco de la campaña Por el Derecho a la Ciudad para la Integración de Personas con Capacidades Diferentes para la sensibilización de</p>

			<p>ciudadanos y ciudadanas.</p> <p>-Tres (3) Encuentros de Políticas Públicas para la Integración de Personas con Capacidades Diferentes en el Área Metropolitana de Caracas realizados.</p>
<p>CARACAS EDUCADORA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro Infantiles de Cultura Ciudadana - 100 Ideas para Caracas - Premio Cívico - Dona un Cuento 	<p>Promover la lectura, la ecología, el aprendizaje a través del juego y diferentes temáticas</p> <p>Generar ideas basadas en el desarrollo sustentable y mejoramiento de la calidad de vida de la los ciudadanos de la Ciudad de Caracas, esto bajo las directrices de un concurso abierto a toda la población.</p> <p>Reconocer acciones de incidencia pública que promuevan un modelo de ciudad más humana, se hace reconocimiento de acciones en el sector privado, público, medios de comunicación y organizaciones de sociedad civil.</p>	<p>Implementar un programa para el fortalecimiento de la Cultura Ciudadana, a través de incidencia pública, la sensibilización y la formación de personas del Área Metropolitana de Caracas.</p>	<p>Centros Infantiles de Cultura Ciudadana (CICC) establecidos en los cinco municipios que componen el Área Metropolitana de Caracas.</p> <p>-Diseño y realización del Diplomado en Cultura Ciudadana y Promoción de la Lectura</p> <p>-Premio que reconoce anualmente la labor de instituciones Públicas, empresas privadas, ONG's, Medios de comunicación, Personalidades Públicas y líderes de Base que realizan un importante trabajo por la ciudad de Caracas.</p> <p>- Obtención de más de 500 libros infantiles. A través de la donación directa de los mismos.</p>

<p>CARACAS GOBERNABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de Gestión y Percepción - Pactos de Gobernabilidad - Caracas Buen Gobierno - Escuela para Jóvenes 	<p>Promover la gobernabilidad como ejercicio de una función pública que potencie elementos técnicos, profesionales y de gestión, que permitan diseñar políticas públicas e iniciativas que conviertan las necesidades de los ciudadanos en escenarios de oportunidad y beneficio colectivo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación de un estudio que mide la gestión de los gobiernos locales del Área Metropolitana de Caracas, a través de una consulta de expertos y a la ciudadanía. -Un estudio que mide la gestión de los gobiernos locales a través de un instrumento compulsado por las alcaldías. -346 Funcionarios y concejales municipales del AMC, que recibieron formación para promover la transparencia, el buen gobierno y la democratización de las instancias municipales. -Jóvenes con edades comprendidas entre 15 y 28 años de edad, formados en oficios técnicos de alta demanda.
---	---	--	---

<p>CARACAS CREATIVA E INNOVADORA</p>	<p>Promover la participación ciudadana desde el cumplimiento de derechos, con miras a la transparencia de la gestión y a la participación de las organizaciones comunitarias, los gobiernos locales y los ciudadanos.</p>		
---	---	--	--

ANEXO N° 2 GUÍAS DE ENTREVISTA



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Trabajo Social
Asociación Civil Por La Caracas Posible

Guía de Entrevista

Nombre del entrevistado: _____

Fecha de la entrevista: _____

1. **¿Cómo surge la Asociación Civil Por La Caracas Posible?**
2. **¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron como organización?**
3. **¿Cuáles fueron los primeros proyectos con los que iniciaron su labor como organización?**
4. **¿Dónde estuvo ubicada su primera sede?**
5. **¿Estructura de la organización?**

6. Balance entre logros y retos en los 10 años de trayectoria de la Asociación Civil Por la Caracas Posible

Respuestas.

¿Cómo surge la Asociación Civil Por La Caracas Posible?

La Asociación civil se crea en el año 2005.

Fuimos un Grupo de egresados de Ciencias Políticas de la Universidad Central de Venezuela, que luego de asistir a un curso en Bogotá sobre cómo construir mejores ciudades con Enrique Peñalosa que es el actual Alcalde metropolitano de Bogotá.

Nos interesó el tema urbano, el tema de la ciudad y No había en ese momento una organización en Venezuela que trabajara ese tema. Que se dedicara única y exclusivamente al enfoque de ciudad.

Surgimos en el 2005 para ser una organización para hacer incidencia pública, para debatir sobre los problemas de Caracas, el déficit de espacios públicos, el transporte, la calidad de vida, el tema de la movilidad. Y al final, fuimos cambiando y mutando de una organización de activismo a una Organización de Desarrollo Social, porque nos dimos cuenta de que no es sólo un tema, aún cuando estamos siempre en la disyuntiva entre la necesidad de lo que es la política pública y el tema de la asistencia social, entendimos que debíamos hacer las dos cosas.

Que muchos de los programas que queremos que se conviertan en políticas públicas no ocurren, pero por otro lado sabemos que si hacemos mucha labor social y no apuntamos a que se consoliden como políticas públicas se va a perder ese esfuerzo, entonces trabajamos en las dos direcciones.

¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron como organización?

El primer reto fue lograr posicionar una organización que trabajara el tema de la ciudad, había mucha resistencia. Generalmente las organizaciones estaban más vinculadas al tema de asistencias, ayudas.

El otro reto fue profesionalizar la organización, tener un staff de profesionales que se dedicaran a tiempo completo.

El otro reto fue, no ser una organización que dependiera de donativos, sino que pudiéramos aplicar a fondos que fuesen sostenibles en el tiempo, que nos garantizara sustentabilidad.

El otro reto fue construirle la imagen y reputación porque hay muchas organizaciones no gubernamentales, entonces logramos que nuestra organización tomara el nicho de la ciudad, el niño de los jóvenes y de las mujeres y ese ha sido el esfuerzo que hemos venido haciendo. Entonces permanentemente estamos en un reto.

¿Cuáles fueron los primeros proyectos con los que trabajaron?

Los primeros proyectos estuvieron vinculados a participación ciudadana, logramos un programa de cabildos abiertos que hacíamos junto al diario El Universal, logramos hacer un programa de contralores sociales en servicios públicos, logramos consolidar la conformación de concejos comunales en el área metropolitana de Caracas; hicimos toda una agenda para discutir los temas de la ciudad con los funcionarios públicos en los municipios; logramos traer durante los primeros años Alcaldes importantes de América Latina, de buena gestión que pudiesen reflejar su experiencia; estuvo muy vinculada nuestros primeros años al tema de la Gobernabilidad. El debate sobre los temas de la ciudad, el tema de la discusión de los problemas urbanos y nos tocó hacer acompañamiento a comunidades en el tema de contraloría social, servicios públicos, apoyo a consejos comunales; asistencia técnica;

fortalecimiento en las relaciones con los municipios. Esos fueron los primeros programas, más vinculados al área de Gobernabilidad y de participación ciudadana.

¿Dónde estuvo ubicada su primera sede?

En los inicios estuvimos en Parque Central, por 6 años y luego nos mudamos a nuestra sede actual, en esta tenemos cuatro (4) años.

¿Estructura de la organización?

Junta directiva al inicio cumplía doble función, formaban parte de la junta y a la vez formaban parte del staf profesional, luego cuando contaron con más recursos lograron separar la junta directiva del equipo técnico.

Hoy tenemos una junta directiva que ha estado prácticamente desde la fundación, solamente dos miembros han cambiado en estos 10 años y tenemos un grupo profesional que está separado. Que de alguna manera es supervisado y monitoreado por la junta directiva. La única persona que cumple con doble función soy yo que soy presidente de la junta directiva y presidente ejecutivo. Durante mucho tiempo yo sólo fui presidente ejecutivo y no fui presidente de la junta directiva. En este momento desde hace cuatro (4) años cumplo las dos funciones.

Por un tema de que es más fácil apalancar fondos de esa manera, que apalancar fondos sin que se sepa que pasa dentro de la organización. Hay otras organizaciones donde los presidentes están más vinculados en el área de apalancar fondos y no manejan lo que sucede en la organización. Pero en este caso que todavía es una ONG pequeña tenemos que hacer el doble rol.

Balance entre logros y retos en los 10 años de trayectoria

Primero que nosotros logramos posicionar el tema de la ciudad como una responsabilidad social empresarial; logramos posicionar el tema de colaboración entre las ONG`s, con los gobiernos locales, logramos colocar los temas de ciudad en la agenda de los medios de comunicación y logramos además, creo muy importante, convertirnos en una organización que ha hecho acompañamiento a otras ONG`s con el Desarrollo social de base, eso ha sido bien interesante. Creo que eso ha sido fundamental.

Por otro lado ese tema de profesionalizar la organización, el tema de mantener los programas, que sean sostenibles.

Un logro evidente ha sido, una organización que en la mayor crisis del tercer sector, cuando en el país han cerrado más de 400 organizaciones no gubernamentales, nosotros nos mantenemos.

Otro logro es que esta es una organización que tiene sede propia, tenemos un presupuesto que nos permite trabajar incluso cuando no tenemos proyectos en ejecución. Tenemos unos fondos propios que nos permiten mantener el staf profesional y eso se debe a que la organización ha generado muchas alianzas con la empresa privada que permanentemente nos apoya, es decir, que hemos logrado un apoyo constante.

Los retos por supuesto, yo creo es poder surfear en estos momentos la profunda crisis que está viviendo el país de la que el tercer sector no escapa porque nosotros tenemos compromisos contractuales de seguro social, política habitacional, nómina, prestaciones y eso realmente cuando no es dinero público o no viene de una actividad económica, es difícil.

Nosotros estamos en este momento viendo cómo alguna de nuestras operaciones se convierten en una empresa social que permita que esos programas generen unos ingresos, poder mantener los programas y algunos costos de nómina.

El otro reto es continuar aumentando la visibilidad de la organización, que la gente conozca más de La Caracas Posible, sus programas, difundirnos más entre los habitantes de la ciudad,

además de hacer cada vez más el tema de la ciudad la causa de la Responsabilidad Social, tanto de las empresas como de los ciudadanos, del aporte individual, del voluntariado.

Otro reto fundamental que tenemos como organización es poder medir mucho más lo que hacemos, sistematizar más nuestra labor, poderla presentar más homogénea; mucho más organizada.

Una fortaleza que tenemos y a la vez es un retos es que somos una organización que genera programas que a la vez son sostenibles y programas que se diseñan de acuerdo a una necesidad que nosotros detectamos en las comunidades. Ninguno de los programas de la Caracas Posible es porque a alguien se le ocurrió, sino que es una necesidad sentida. Son los jóvenes un grupo vulnerable entonces trabajamos con los jóvenes, son las mujeres un grupo vulnerable, entonces trabajamos con las mujeres porque realmente no es una organización que surgió o que se mantiene del dinero de alguien, de que alguien dona y si se acaba esa donación se muere la organización... y la otra cosa es que nosotros hemos hecho un gran esfuerzo porque cada programa que hacemos, medir más resultados que procesos.

Para nosotros es muy importante el beneficiario del programa, que esa gente a la que nosotros le damos el apoyo con nuestros fondos y con nuestro acompañamiento cambien su vida. Entonces no somos una organización que se ha burocratizado, no somos grande. Hemos sido muy cuidadosos de eso... nosotros solo implementamos el 30% , entre el 20 y el 30% de nuestros gastos corrientes y el 70 es para la gestión de programas. La realidad es que muchas organizaciones gastan el 80% en su nómina y 20% en los programas.

Nosotros hemos cuidado mucho de que la gente que esté sean buenos profesionales, que puedan ayudarnos en los programas pero que no necesariamente todo el dinero se vaya en el recurso humano o en mantener una sede. Hay muchas organizaciones que tienen sedes enormes que después mantener las oficinas, salas de conferencia, espacios se va el presupuesto.

Entonces creo que el gran reto es seguir creciendo armónicamente, crecer de manera coherente, sana, no ser una organización que crezca y que después nos veamos en la

obligación de cerrar cuando la nómina y los gastos no sean sostenibles. Y por supuesto, lograr cada vez más alianzas nosotros estamos en el reto de aumentar nuestra cartera de socios, La Caracas Posible está tratando de ser una organización de referencia en el área metropolitana de Caracas, en los temas urbanos, en los temas sociales, en los temas de jóvenes, en los temas de mujeres; en los temas de niños y de personas con discapacidad en condición de vulnerabilidad y por supuesto todo afianzado en apoyar mejores gobiernos, mejores ciudadanos, porque mejores gobernantes y mejores ciudadanos son los que van hacer que tengamos una mejor ciudad, ésta es la ecuación.

**ANEXO N° 3 CUESTIONARIO SOCIO-ECONOMICO DEL PROGRAMA
BODEGAS VERDES**



FICHA RESUMEN DE MUJERES ASPIRANTES AL PROGRAMA BODEGAS VERDES

N° _____

PARTE I. INFORMACIÓN PERSONAL													
1.-Nombres y Apellidos:									Cédula:				
Dirección:													
									Teléfonos:				
Fecha de Nacimiento:						Edad:			Estado Civil:		Soltera		
Casada		Viuda		Concubinato			Desde cuando mantiene su estado civil						
2.- N° de Hijos		Hembras		Edades				Varones		Edades		Total	
3.- ¿Fueron registrados al nacer? Si					No		4.-Indique si poseen Cédula de identidad				Si	No	
5.-Nivel de Instrucción:		Básica :			Media:			Diversificada:			Universitaria		
		In		Com		In		Com		In		Com	
6.-Posee conocimientos básicos en:		Suma		Resta		Multiplicación		División		Lecto- escritura			
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		

7.- ¿Tiene alguna ocupación u oficio? Indique cuál:		Desde hace cuánto:
---	--	--------------------

8.- ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?	Deportivas	¿Cuál?	Culturales	¿Cuáles?	
	Religiosa	Lectura	Manualidades	Programas de T.V	¿Cuáles?

9.- ¿Posee algún tipo de enfermedad?	Diabetes	Hipertensión	VIH	VPH			
	Cirrosis	Oftalmológica	Cardíaca	Colesterol	Hepatitis	Artritis	Otra:

10.- ¿Cuándo fue la última vez que asistió al médico para un chequeo general?	
---	--

11.- ¿Utiliza o requiere de algún medicamento (s) especial (es)	Especifique cuál (es):
---	------------------------

12.- Ha sido víctima por parte de su pareja o algún familiar de	Gritos	Golpes	Celos excesivos	Acoso	Amenazas	Tratos humillantes
---	--------	--------	-----------------	-------	----------	--------------------

Aislamiento	Manipulación económica	Abuso Sexual	Otros:
-------------	------------------------	--------------	--------

13.- ¿Posee alguna condición alérgica a productos químicos?	Si	No	En caso de ser afirmativo especifique cuál:
---	----	----	---

14.- ¿Ha usado o usa alguna de estas sustancias estupefacientes?	Alcohol	Marihuana	Cocaína
Heroína	Cigarrillo	¿Desde cuándo?	En caso de seguir usándolo con qué frecuencia

15. ¿Cuál es la religión con la que se siente identificada?	Católica	Evangélica	Judía	
	Budismo	Santerismo	Ateísmo	Otra:

16.- ¿Posee cuenta bancaria?	Si	No	¿En cuál banco?
¿Desde cuándo?		¿Posee alguna otra?	

PARTE II. INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA

1.- Personas que viven en el Hogar					
Nombre y Apellido	Edad	Grado de Instrucción	Ocupación	¿Posee empleo actualmente?	Parentesco

2.- ¿Posee algún familiar con discapacidad?		SI		NO		Especifique:

3.- Indique el ingreso promedio al mes del grupo familiar						
4.- ¿Cuántas personas contribuyen al ingreso familiar?			Indique un promedio de dicha contribución			
Indique los gastos promedios al mes que se realizan en el hogar					Comida	
Transporte		Servicios básicos		Recreación		
¿Quién es el jefe de familia?	Padre		Madre		Otro:	

4.- ¿Recibe algún tipo de ayuda económica?		Si		No		¿Cuál?
--	--	----	--	----	--	--------

5.- Tipo de vivienda		Casa		Apartamento		Rancho	
Condición legal de la vivienda		Propia		Alquilada		De un familiar	Otro

6.-Servicios básicos que posee la vivienda		Luz		Agua		Aguas Servidas		Aseo Urbano	
Fácil acceso a la vivienda		Centros de Salud cercanos		Centros educativos cercanos					
Los servicios básicos que posee son		Pagos	Si		No		Explique		

PARTE III. EMPRENDIMIENTO PROGRAMA BODEGAS VERDES

1.- ¿Dispone usted de tiempo para la capacitación en espacios fuera de su comunidad?		Si		No		
¿Por qué?		Días y horarios convenientes				

2.- ¿Sabe usted si cerca de su vivienda existen comercios que vendan productos de limpieza?		Si		No	
---	--	----	--	----	--

3.- ¿Dispone de un espacio amplio para la constitución de su Bodega Verde?		Si		No		¿Cuál?
--	--	----	--	----	--	--------

4.- ¿Podría contar con el apoyo de su comunidad y vecinos para la recolección de envases plásticos?		Si		No	
---	--	----	--	----	--

Nota: La información contenida en este documento es de carácter CONFIDENCIAL y reposará únicamente en los archivos de la Asociación Civil Por La Caracas Posible



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Trabajo Social
Asunto: Guía de Entrevista



- 1- ¿Cuál modelo gerencial se aplica en la Asociación Civil Por La Caracas Posible?
Explique su respuesta

- 2- ¿Cómo se ejecutan los proyectos y bajo que parámetros se hace seguimiento?

- 3- Explique el clima Organizacional de la Asociación Civil “Por la Caracas Posible”

- 4- ¿Cómo se visualiza la Asociación Civil “Por La Caracas Posible” en los últimos años?

Respuestas desarrolladas por personal de la Asociación Civil “Por La Caracas Posibles”

Respuesta 1

Hasta el lapso indicado la A.C Por la caraca posible se desempeñaba bajo el modelo gerencial de planificación estratégica, bajo estructuras no documentadas y afianzadas en que los equipos de trabajo habían desarrollado una metodología de funcionamiento individual basado en el conocimiento y experticia de los ocupantes de cada cargo. Es importante destacar que desde la gerencia y presidencia de la A.C se desarrollaba una combinación de estilos de liderazgo siendo los directores aplicantes del liderazgo laissez-faire y desde la presidencia la A.C el liderazgo autocrático.

Respuesta 2

Los proyectos son ejecutados bajo lo previsto en los planes con fallas en su actividad operativa, al no existir un seguimiento real de los participantes en los programas y retrasos importante en la coordinación para el inicio de las actividades programadas, entre los diferentes programas de formación

Respuesta 3

La A.C ha sido afectadas por variables externas que están impulsando cambios y que necesariamente requieren ajustes, para adaptarse a la nueva realidad del país, con el desarrollo de nuevos programas para hacer frente a la contracción en los existentes, debido al físicos para dictar sus actividades y la desmotivación de las comunidades que migran a actividades lucrativas que están al margen de la operación formal de comercio. En este sentido la A.C está en un proceso de reestructuración y adaptación a la nueva realidad.

Respuesta 4

La A.C se encuentran iniciando procesos de cambios profundos e identificados esquemas que permita a sus colaboradores descubrir sus potencialidades y cerrar brechas entre su preparación y la ejecución de sus actividades, enfatizando para la fecha sus esfuerzos en un procesó en disminuir el proceso de curva de aprendizaje, corrección de errores y aprendizaje de nuevas habilidades.



**ANEXO N° 4 CUESTIONARIO SOCIO-ECONOMICO DEL PROGRAMA
INVERTIR EN LOS JOVENES**

FICHA DE PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA INVERTIR EN LOS JOVENES

Nº _____

PARTE I: INFORMACION PERSONAL													
1.- Nombres					Apellidos					Cédula			
Dirección					Teléfonos			Correo Electrónico					
Fecha de Nacimiento		Nacionalidad		Edad	Sexo		Estado Civil						
					F	M	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Unión Consensual		
2.- Nº de hijos				Indique duración de última relación de pareja									
NT		1-2		3-4	Indique edad y ocupación de pareja actual								
3.- Nivel de instrucción		Básica		Media		Diversificada		Universitaria					
		Comp.	Incom.	Comp.	Incomp.	Comp.	Incomp.	Comp.	Incomp.				
4.- ¿Tiene alguna ocupación u oficio? Indique cuál													
5.- ¿Posee alguno tipo de Discapacidad?				6.- ¿Padece alguna de las siguientes enfermedades?									
Auditiva		<input type="checkbox"/>		V.P.H.		<input type="checkbox"/>		Cáncer		<input type="checkbox"/>	Hipertensión	<input type="checkbox"/>	
Físico-Motora		<input type="checkbox"/>		Hepatitis		<input type="checkbox"/>		V.I.H.		<input type="checkbox"/>		Cardíaca	<input type="checkbox"/>
Intelectual o cognitiva		<input type="checkbox"/>		Artritis		<input type="checkbox"/>		Diabetes		<input type="checkbox"/>		Respiratorias	<input type="checkbox"/>
Múltiple		<input type="checkbox"/>		Otra _____									
7.- ¿Utiliza o requiere de algún (s) medicamento(s)?				SI	NO	De ser afirmativa su respuesta, indique cuál							
8.- ¿A qué edad inició su vida sexual?				9.- ¿Utiliza actualmente algún método anticonceptivo?					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
10.- Indique cuál de las siguientes es su preferencia sexual					Parejas del mismo sexo			Parejas del sexo opuesto					

11.- ¿Ha sido víctima por parte de su pareja o algún familiar de los siguientes tipos de violencia?	Gritos	Golpes	Celos excesivos	
	Acoso	Amenazas	Tratos Humillantes	
	Aislamiento	Abuso sexual	Otros:	
12.- ¿Ha consumido alguna de estas sustancias?	Alcohol <input type="checkbox"/>	Tabaco <input type="checkbox"/>	Cigarri <input type="checkbox"/>	Sustancias ilícitas o drog <input type="checkbox"/>
Frecuencia: _____				

PARTE II. INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA

1.-Personas que viven en el hogar

Nombre y Apellido	Edad	Parentesco	Nivel de Instrucción	¿Trabaja actualmente?	Ocupación

2.- ¿Posee algún familiar con problemas de salud o discapacidad?	SI NO	Especifique:
--	----------	--------------

3.-Tipo de vivienda					4.-Condición legal de la Vivienda				
Casa	Apto	Anexo	Rancho		Propia	Alquilada	De un Familiar	Otro	

5.-Servicios básicos que posee la vivienda									
Agua		Aguas servidas		Aseo Urbano		Luz		Teléfono	Internet

6.- ¿Indique cuántas personas contribuyen con el ingreso mensual del grupo familiar?	
--	--

7.-Indique el ingreso mensual del grupo familiar		8.- ¿Trabajas Actualmente?	SI	NO
--	--	----------------------------	----	----

9.- ¿Posee cuenta bancaria? Indique:		10.- ¿Contribuyes al ingreso familiar?	SI	NO
--------------------------------------	--	--	----	----

11.-Experiencia Laboral	Empresa	Cargo	Tiempo de duración
-------------------------	---------	-------	--------------------

		<i>Desempeñado</i>	
PARTE III.			
1.- ¿Ha realizado labores voluntarias?	<i>SI</i> <i>NO</i>	2.- ¿En qué área te gustaría realizar labores voluntarias? <i>Ambiente</i> <input type="checkbox"/> <i>Cultura</i> <input type="checkbox"/> <i>Salud</i> <input type="checkbox"/> <i>Deport</i> <input type="checkbox"/> <i>Religión</i> <input type="checkbox"/> <i>Otro</i>	
3.- ¿Forma parte de alguna organización de índole política, religiosa o social?		<i>Si</i> <i>NO</i>	<i>En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique cual:</i>
4.- Indique la Religión con la cual se identifica	<i>Católico</i> <input type="checkbox"/> <i>Testigo de Jehov</i> <input type="checkbox"/> <i>Evangéli</i> <input type="checkbox"/> <i>Sant</i> <input type="checkbox"/> <i>Espirit</i> <input type="checkbox"/> <i>Budista</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>Judía</i> <i>Ateísmo</i> <i>Adventista</i> <i>Otro:</i>		
5.- ¿Qué actividades recreativas realiza con más frecuencia? <i>Cine</i> <input type="checkbox"/> <i>Deport</i> <input type="checkbox"/> <i>teatr</i> <input type="checkbox"/> <i>Músi</i> <input type="checkbox"/> <i>Otras:</i>		6.- Redes sociales que utiliza con mayor frecuencia <i>Twitter</i> <input type="checkbox"/> <i>Facebook</i> <input type="checkbox"/> <i>Snap Ch</i> <input type="checkbox"/> <i>Otros:</i>	
7.- ¿Posees alguno de estos dispositivos?			
T.V.	PC	Laptop	Tableta
			Celular
¿Cuál utilizas con más frecuencia?			
8.- ¿Qué género musical prefieres escuchar?			
9.- ¿Qué te motiva a formarte en el programa Invertir en los Jóvenes?			
10.- ¿Estás dispuesto a cubrir tus gastos de traslado para formarte?		Si	NO
		11.- Indique el oficio en el que desea formarse	
12.- ¿Qué esperas luego de aprender un oficio?		Tener un ingreso fijo	Continuar con tus estudios
			Otro
Observaciones:			

Nota: La información contenida en este documento es de carácter CONFIDENCIAL y reposará únicamente en los archivos de la Asociación Civil Por La Caracas Posible.

**ANEXO N° 5 INFORME DE AVANCES.
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION.**



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Trabajo Social
Asociación Civil Por La Caracas Posible



Informe de Avance N° x

Desde el --/--/---- hasta --/--/----

Institución: Asociación civil Por La Caracas Posible

Tutor Académico:

Tutor Institucional:

Pasantes:

Programa Asignado:

Gestión Realizada

Herramientas Metodológicas

Productos y Acuerdos logrados

Análisis de las Actividades

Actividades pendientes

Observaciones

Sugerencias

ANEXO N°6 MINUTA DE REUNION CON PRESIDENTE Y DIRECTORA DE COMUNIDADES DE LA INSTITUCION.

Minuta día 29/02/2016.

Reunión equipo técnico

Presidente: Fredery Calderón

Directora de Comunidades y Comunicación: Carmen Tanasi

Pasantes de la Escuela de Trabajo Social: - Yexary Morales
-Genesis Villarroel
-Marielvis Pizzoferrato

Realización de Plan de Trabajo Operativo Pasantías- Ets

- La organización está pasando por revisiones internas.
- No cuenta con Coord. de comunidades ni de comunicaciones, está en proceso de contratar un coord. de comunicaciones.
- Las pasantes se incorporarán a la coord. de comunidades.
- Se realiza trabajo administrativa como parte del trabajo de la institución.

Invertir en los jóvenes

Se realiza dos convocatorias anuales.

- Afiche para su distribución
- Últimas noticias
- Redes sociales

Habilidades para la vida/ oficios / se incorporó emprendimiento

Metodología para la incorporación de población mixta

1. Madre adolescentes
2. Vulnerabilidad al ingreso al sistema educativo formal
3. Diversidad funcional
4. Diversidad sexual.

Realizar y evaluar instrumento socio-económico de los jóvenes.

Con sistematización de la experiencia, dando los resultados de los inicios y culminación.

Se necesita: Sistema Organizado de la información

Fase del programa

Convocatoria	Capacitación	Seguimiento	Trabajo Administrativo
-Comunidades	-Multiplicadores	-Informe Social	-Apoyar convocatoria

-Redes sociales		-“Apoyo psicológico individual” -Criterios de selección	-Envío de afiches -Llamadas -Realizar seguimiento jóvenes y facilitadores -Logística de los Talleres
-----------------	--	--	---

2 Cohortes 240 c/u

Oficios que se ofrecen:

- **Radiología (20)**
- **Car Audio (40)**
- **Reparación de Celulares (40)**
- **Masaje (10)**
- **Salud Integral (20)**
- **Panadería (15)**
- **Manicure y Pedicure (20)**
- **Repostería (15)**
- **Peluquería (15)**
- **Diseño Gráfico (15)**
- **Promotor de Seguros (40)**

Programa Bodegas Verdes

Se necesita:

- Coordinar el acompañamiento de las mujeres que adquieren los microcréditos
- Realizar historia de vida
- Redimensionar la planilla
- Medir Ingreso familiar

Familia (Contexto)	Mujer	Comunidad	Trabajo Administrativo
-Ingreso familiar -Gasto familiar -Edad de los hijos -Inserción en el área laboral -Grado de instrucción de la familia -Alimentación -Tema de la vivienda	-Indicadores de nivel educativo -Salud: ETS Tipificar los tipos de violencia de género Trastornos psicológico Enfermedad física: Cáncer Diabetes Hiper-tención Situación de obesidad -Estado Civil	-Acceso a los servicios básicos Agua potable Electricidad Aseo Urbano Centros de Salud Centros educativos -Forma de reciclaje en la comunidad.	-Convocatoria -Distribución de Afiches -Llamadas

	Nº de parejas Duración -Bienestar		
--	---	--	--

Programa Escuela para Jóvenes

- Realizar convocatorias
- Distribución de afiches en Univ/Alcaldías
- Aplicación de entrevistas a jóvenes de la escuela
- Sistematización y conclusiones de las encuestas
- Seguimiento del proceso de formación
- Consolidación y envío de material de la Escuela
- Llamadas a Aliados

Programa de Estudio de Percepción.

- Aplicación de las encuestas según la planificación
- Sistematización
 - Descarga de los datos en la matriz
 - Análisis de los datos

Socializar:

- **Cronograma de fechas**

Distribución de los programas

- **Invertir en los jóvenes:** Genesis Villarroel en conjunto con Karelys
- **Bodegas Verdes:** Yexary Morales en conjunto con Freymar
- **Escuela para jóvenes - Estudio de Percepción:** Marielvis Pizzoferrato

ANEXO N°7 BASE DE DATOS DE PARTICIPANTES DEL PROYECTO INVERTIR EN LOS JOVENES.

Diseño Gráfico

N°	Nombre y Apellido	Edad	Cédula de identidad	Teléfonos	Correo Electrónico	Lugar de procedencia
1.	Luis E. Gamboa	20	24.223.098	0412.260.30.27/0212.432.26.06	Legm_22_31@hotmail.com	Libertador
2.	Karol k. Mendoza	28	20.183.616	0426.1155496	solmayorbass@gmail.com	Hatillo
3.	Katherine Mendoza	25	20.183.617	0416.215.90.30	Elkantar07@gmail.com	Hatillo
4.	Karol Baloa	19	29.743754	0424.308.12.13		Libertador
5.	Santiago Calderón	16	27.037.214	0212.261.67.30		Chacao
6.	Ricardo Sousa	18	26.367.746	0212.256.46.81/0412.383.93.30	Ricardosousa1312@hotmail.com	Sucre
7.	Thaisha Robinson	16	27.027.764	0212.265.52.94/0412.295.29.57	Thaisha1999@gmail.com	Chacao
8.	Yerickson Caldera	21	24.780.664	0416.823.70.68	yericksoncaldera@gmail.com	Libertador
9.	Luis Odehal	27	18.011.336	0212.267.76.93/0414.230.10.59	aleidaoroepza@gmail.com	Chacao
10.	Kelly Ramírez	19	24.440.413	0212.266.38.59/0416.8700.725	Cgrd_17@hotmail.com	Chacao
11.	Edelfrancis Medina	19	24.998.768	0426.218.54.74	edelfrancismedin@gmail.com	Chacao
12.	Eduard Herrera	20	25.385.582	0414.018.57.32	eherrerasangil@gmail.com	Hatillo

13.	Nour Boudhene	22	24.976.023	0426.716.45.71	mboudhen@@gmail.com	Libertador
14.	Angie Escobedo			0416.838.9648		Hatillo
15.	Maria Zerpa		24.217.179	0414.338.77.00	maferzerpa@gmail.com	Chacao
16.	Sthephanie Gurra	22	21.345.230	0412.212.62.98		Chacao

Peluquería

Nº	Nombre y Apellido	Edad	Cédula de identidad	Teléfonos	Correo Electrónico	Lugar de procedencia
1.	Eilyn Baloa	21	29.743.630	0414.173.51.62		Libertador
2.	Nairobis Liendo	22	21.345.100	0212.872.73.77/0426.714.00.52	nairobisdebalza@gmail.com	Libertador
3.	Jemberling Aguilera	18	26.745.019	04122067633	nellyjemberlin@gmail.com	Libertador
4.	Enyerber Barrios	25	20.302.237	0424.286.29.48	La_baba_52@hotmail.com	Libertador
5.	Ekis Varquez	33	15.844.193	0412.562.88.78		Libertador
6.	Eduannys Duno	24	21.299.292	0416.518.95.81	eduduno@gmail.com	Libertador
7.	Neiman Infante	18	27.482.882	0424.233.83.00		Libertador
8.	DianauryRodríguez	29	18.110.931	0412.619.02.85	Diana_r_23@hotmail.com	Libertador
9.	Arianny Pérez	16	27.607.842	0426.212.11.90		Libertador
10.	Nilfrank Guitirrez	25	19.370.956	0414.397.39.97	nilfrankelegua@hotmail.com	Libertador

11.	Germairis Guitte	18	26.159.348	0424.113.32.35	Germairis_25@hotmail.com	Chacao
12.	Vanesa Valera			0426.814.32.11		
13.	Disne Gamboa			0416.041.79.62		
14.	Dorka Velázquez			0424.06.13.01/0414.914.94.33		
15.	Lorena Bernal			046.536.82.24/0212.858.02.16		

Panadería

N°	<i>Nombre y Apellido</i>	<i>Edad</i>	<i>Cédula de identidad</i>	<i>Teléfonos</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Lugar de procedencia</i>
1.	Fernando Trujillo	23	23.636.369	0426.704.53.29	Trujillo_319@hotmail.com	Libertador
2.	Nayi Prada	22	22.025.932	0412.562.0280/0212.871.24.55	pradanayi@gmail.com	Libertador
3.	Kevyn Pérez	22	20.978.850	0212.871.24.55/0412.567.93.07	Kevyn.nyvek@gmail.com	Libertador
4.	Manuel Contreras	24	19.710.676	0212.872.56.56	manuhcontreras@hotmail.com	Libertador
5.	Wilker Longa	17	27.373.405	0424.40994.77/0424.125.36.87	Alexander_longa@hotmail.com	
6.	Jorge Faroppa	20	25.565.368	0212.870.39.57/0414.917.9003	faroppajorg@gmail.com	Libertador
7.	Jhonny Gutierrez	18	26.465.147	0212.418.80.18		

Repostería

Nº	Nombre y Apellido	Edad	Cédula de identidad	Teléfonos	Correo Electrónico	Lugar de procedencia
1.	Marlin Tejada	23	23.202.803	0412.817.98.79		Sucre
2.	Yari Baloa	22	30.444.752	0212.745.27.30/0426.784.53.2 9	Yaribaloa_319@hotmail.com	Libertador
3.	Viviana Rodríguez	32	84.418.381	0412.903.29.42	vivianarodriguez@hotmail.com	Sucre
4.	Yoselin Trujillo	24	20.701.237	0426.311.17.77	yosetrujillo_2809@hotmail.com	Libertador
5.	Stephannie Sosa	19	26.868.643	0414.108.32.78		Libertador
6.	Añalidie Daniela Roso	18	25.539.406	0412.610.96.78	Daniela-roso@hotmail.com	
7.	Nathaly Tocuyo	20	25.572.291	0426.649.71.97		Libertador
8.	Glendys Angarita	20	25.252.676	0424.205.48.16		Libertador

Fisioterapia

Nº	Nombre y Apellido	Edad	Cédula de identidad	Teléfonos	Correo Electrónico	Lugar de procedencia
1.	Manuel Márquez	23	24.724.826	0414.212.0605 / 0212.380.3006		Libertador
2.	Elvis Marrero	22	25.368.228	0414.212.0605		Libertador
3.	Christian González	17	26.283.013	0414.260.1712	Christianyolgonzalezvazquez28@gmail.com	Libertador

4.	Nayari Álvarez	17	26.283.050	0412.023.55.80	nayalvarez@hotmail.com	Libertador
5.	Julio Hyacenthe	23	23.686.629	0426.220.0097	wailnn@hotmail.com	Libertador
6.	Johanna Pimentel	22	20.654.019	0212.961.3251 / 0412.594.2580	Estrella-525@hotmail.com /isapfacenda@gmail.com	Hatillo
7.	Marisela López	25	19.736.981	0412.208.82.95	mariselalopezb@hotmail.com	Sucre
8.	Jaibeth Gonzalez	19	25.664.808	0412.573.14	jaibethgonzalez@hotmail.com	Sucre
9.	Carlos Arvelo	25	20.097.174	0414.397.56.05	Carlos.arvelo.91@hotmail.com	Libertador
10.	Yusadis Rodríguez	19	28.405.171	0426.114.08.69	Yusadisgarcia96@gmail.com	Hatillo
11.	Valentina Díaz	25	19.504.920	0412.565.77.05	Valentinadiaz_isa@hotmail.com	Hatillo
12.	Lady Díaz	26	19.873.843	0412.973.82.32/0212.961.48.48	ladydiazucv@gmail.com	Hatillo
13.	Gbriela González	21	21.582.262	0412.013.54.92	margarita_gabriela_12@hotmail.com	Sucre
14.	Julie Herrera	25	19.371.398	0412.687.72.54	Jhs1608@gmail.com	Chacao
15.	Helim Ramírez	19	24.316.369	0424.258.77.00	Ramirez_helim@hotmail.com	Chacao

Tec. Manicurista

N°	<i>Nombre y Apellido</i>	<i>Edad</i>	<i>Cédula de identidad</i>	<i>Teléfonos</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Lugar de procedencia</i>
1.	Yumaire Quilarque	27	21.345.588	0416.214.64.50		Libertador

2.	Estefani Serrano	19	25.411.287.	0426.226.35.71/0412.934.52.00	Estefani-107u@hotmail.com	Libertador
3.	Omar Pérez	29	16.618.173	0412.916.42.81	omareperezb@gmail.com	Libertador
4.	Marianny Ramos	27	20.093.215	0412.614.88.80	Marianny_1605@hotmail.com	Libertador
5.	Jessica Pérez	29	17.643.541	0426.789.80.69/0414.217.60.10	Jessikiu_1@hotmail.com	Libertador
6.	Mariana Aguilarte	20	24.208.760	0416.837.34.16		Libertador
7.	Emily Rivas	23	23.110.097	0414.333.14.67		Libertador
8.	Norwin Ochoa	26	18.914.391	0212.873.25.71/0424.130.58.03	Yeseniaochoa1@hotmail.com	Libertador
9.	Gabriela Augustin	24	20.290.242	0414.217.42.07/0212.640.29.34	Gabysaho24@gmail.com	Libertador
10.	Rosa Parra		21.307.874	0424.163.68.88	Rosaparra001@gmail.com	Chacao
11.	Karen Pereira	23	22.444.087	0416.517.82.32		Chacao
12.	Himalay González	23	24.217.151	0212.265.72.73	himalaygonzalez@hotmail.com	Chacao
13.	María Ferrer	26	19.508.125	0212.263.33.24/0414.331.15.85	Marialis_ff@hotmail.com	Libertador
14.	Andrea Rivas	20	25.205.549	0426.309.53.67/0416.125.44.37	Estefannia_ribas@hotmail.com	Libertador
15.	Alejandra Sangil	19	25.205.732	0212.870.14.98	Alejandrasan09otmail.com	Libertador
16.	Stefhanie Conquett	24	84.394.358	0426.432.39.91 / 0414.215.88.12		Libertador
17.	Katherine Aldana	21	21.281.040	0426.417.71.17		Libertador

Promotor de Seguros

Nº	Nombre y Apellido	Edad	Cédula de identidad	Teléfonos	Correo Electrónico	Lugar de procedencia
1.	Yhennifer Guillermo	21	24.278.362	0412.012.91.49	Yhenny_11@hotmail.com	Hatillo
2.	Alfredo Guillermo	18	26.064.114	0412.391.90.74	Alfredoguillermo1@hotmail.com	Hatillo
3.	Emily Martínez	23	20.051.218	0412.582.46.90/0414.106.77.09	Emily_lewisrg@hotmail.com / Martinezemily1325@gmail.com	Libertador
4.	Rosnymar Rondón	23	20.302.288	0212.870.14.92/0424.379.71.19	rosnymar@hotmail.com/ rosnymar@gmail.com	Libertador
5.	José Rodríguez	20	25.626.037	0412.550.43.44		Sucre
6.	Mercedes Bailon	24	20.489.435	0412.014.99.43	Mercedesbailon2@gmail.com	Sucre
7.	Franyerlin Galarraga	22	23.198.616	0426.912.79.71/0412.398.66.12	Franyelin15@gmail.com	Sucre
8.	Alexander Lóez	22	22.492.841	0414.299.00.17	Alex_lopez034@hotmail.com	Sucre
9.	Ronny Bailon	20	24.459.272	0414.248.79.72/0212.368.57.57	Ronny3162@gmail.com	Sucre
10.	Betsabe Sánchez	18	26.475.212	0416.608.16.78	Betsabe_1712@hotmail.com	Libertador

Radiología

Nº	Nombre y Apellido	Edad	Cédula de identidad	Teléfonos	Correo Electrónico	Lugar de procedencia
1.	Yancarlo Méndez	19	25.311.176	0424.120.69.52	Yancarlo_mendez1@hotmail.com	Libertador

2.	Neyesca Mendoza	30	17.642.561	0424.126.90.72	neyescass@hotmail.com	Libertador
3.	Wolfan Leal	24	20.289.046	0426.714.65.32	Wolfgan-47@hotmail.com	Libertador
4.	Adriana Freire	15	30.307.239	0424.234.46.73	Oriana.rojas20162017@hotmail.com	Libertador
5.	Jhon Guerrero	21	24.636.410	0412.518.16.21		Libertador
6.	Jorge Rondón	19	25.211.492	0412.294.49.77/0212.7 16.99.08	Alvarado.enrique96@hotmail.com	Libertador

Salud Integral

Nº	<i>Nombre y Apellido</i>	<i>Edad</i>	<i>Cédula de identidad</i>	<i>Teléfonos</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Lugar de procedencia</i>
1.	Franklin Silva	21	25.304.145	0424.254.89.62	Franklin.ffc@hotmail.com	Libertador
2.	Ambar Peña	24	20.590.058	0412.938.11.79		
3.	Neissy Mendoza	19	25.530.915	0416.412.72.79/0412.600.14.03	Neissymendoza17@gmail.com	Hatillo
4.	Iris Torres	17	27.374.967	0426.252.34.27		Sucre

Car Audio

Nº	<i>Nombre y Apellido</i>	<i>Edad</i>	<i>Cédula de identidad</i>	<i>Teléfonos</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Lugar de procedencia</i>
1.	Yeison Henao	16	27.713.271	0426.908.06.33	Yeison440@hotmail.com	Libertador
2.	Anthony Angulo	27	18.022.001	0424.131.79.72	Antwan_x1998@hotmail.com	Sucre

3.	Luis Bolívar	21	23.202.848	0414.121.52.79	Davidbolivar70@hotmail.com	Sucre
4.	Jhosnel Jimenez	20	23.642.145	0414.202.00.50	Jhosner_123@hotmail.com	Libertador
5.	Melanie Palomo	19	24.905.920	0416.810.32.26		Sucre

Reparación de Celulares

N°	<i>Nombre y Apellido</i>	<i>Edad</i>	<i>Cédula de identidad</i>	<i>Teléfonos</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Lugar de procedencia</i>
1.	Alexis González	32	17.140.105	0424.339.21.60	Leax_9@hotmail.com	Libertador
2.	Luis Nuñez	19	26.352.886	0424.181.16.54	luisjnunezr@gmail.com	Sucre
3.	Jastranky Ramírez	17	26.289.211	0426.257.01.05	jastrenkyramirez@gmail.com	Hatillo
4.	Jhosand Rodríguez	22	23.710.568	0424.114.51.88/0212-23462.36	jhosandviky@gmail.com	Sucre
5.	Mariela Álvarez	17	26.609.391	0424-286.49.74	Victoria_alvarez1498@hotmail.com	Sucre
6.	Anna Alvarez	16	27.246.002	0412.700.99.21	Annacarrero93@hotmail.com	Sucre
7.	Esleither Angulo	23	23.618.588	0424.141.69.24	Antwan_x1988@hotmail.com	Sucre
8.	Christopher Acosta	19	25.756.071	0416.718.77.45/0212.962.68.59	Mariugon713@gmail.com	Hatillo
9.	Maikol Sucre	16	27.302.124	0412.308.90.12	Maikolsucre123@gmail.com	Hatillo
10.	Luciano Duarte	18	25.947.120	0416.295.95.61	Lunaluciano2016@gmail.com	Libertador
11.	Katerine Pérez	30	17.148.845	0412.611.05.88	katperezparra@gmail.com	Libertador
12.	Jackson Echarry	23	23.950.207	0414.156.13.40		

ANEXO N° 8 ESTUDIO DE GESTIÓN DE LAS ALCALDÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS 2015-2016

La Asociación Civil Por la Caracas Posible, ha diseñado el presente instrumento de consulta para alcaldes del Área Metropolitana de Caracas con la finalidad de conocer, de forma sencilla, cifras, datos e información relativa a la gestión de la ciudad en diversas áreas de vital importancia para la vida de nuestra ciudad capital. Todo esto enmarcado en el paradigma de la democracia participativa y en cumplimiento del deber constitucional de realizar contraloría social de la gestión pública en aras de promover la transparencia y la eficiencia en el ejercicio del gobierno local por nuestra ciudad.

Este instrumento busca institucionalizarse, así como complementarse con otros estudios, para servir de herramienta de medición en cuanto a la situación de la ciudad en diversas áreas.

El cuestionario tiene las siguientes secciones:

- Datos del alcalde.
- A. Información institucional
- B. Gestión municipal
- C. Atención a la población
- D. Seguridad.
- E. Desarrollo organizacional
- F. Espacios públicos y de recreación
- G. Finanzas
- H. Tecnología
- I. Gobernabilidad democrática y visibilidad
- J. Alianzas

SI TIENE CUALQUIER DUDA AL RESPONDER EL CUESTIONARIO, COMUNÍQUESE A NUESTRO CORREO ELECTRÓNICO: info@porlacaracasposible.org O A LOS TELÉFONOS 0212-7815503 O 0412-2274989 (ANGEL PAZ, DIRECTOR DE PROYECTOS Y

Para proporcionar la información ponemos a disposición de las personas encargadas de cada área tres modalidades:

1. Llenar directamente este cuestionario en formato Word. En las secciones en que sea necesario agregue el número de filas y/o columnas que le permitan elaborar su respuesta de la manera más completa posible.
2. Responder a las preguntas por vía telefónica, con cita previa si es necesario.
3. Llenar el cuestionario en línea, accediendo mediante un link que le será proporcionado a quienes lo soliciten.

DATOS DEL ALCALDE

Nombre y apellidos:	
Alcalde de:	Período de gobierno:
Teléfono:	Celular:
Correo electrónico:	Twitter:
Dirección:	

A. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL:

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: [] Fue respondida vía telefónica [] Fue respondida en línea

1. Indique qué porcentaje del presupuesto municipal se dirige a los gastos corrientes del municipio y cuantos a proyectos de inversión.

Categoría	%
Gastos corrientes	
Programas, proyectos, obras e inversión	

2. ¿Cuál fue el presupuesto total del ejercicio fiscal 2015?

Bs.

3. ¿Cuál es el presupuesto estimado total del ejercicio fiscal 2016?

B. GESTIÓN MUNICIPAL:

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: [] Fue respondida vía telefónica [] Fue respondida en línea

4. Como distribuye el municipio los recursos por área de gestión y competencias (indicar en %)

Área de Gestión	%
Seguridad	
Desarrollo Urbano y gestión de ciudad.	
Publicidad y comunicaciones	
Salud.	
Educación	
Cultura	
Servicios públicos	
Movilidad y Transporte Sustentable	
Ambiente y Protección Civil.	
Deporte y Recreación	
Gestión social	
Vivienda Popular y Rehabilitación de Barrios	
Tecnología	

5. Mencione la cantidad de Consejos Comunales que existen en su municipio:

consejos comunales

6. Señale los recursos que el municipio transfirió en programas, obras y acciones desarrolladas por los consejos comunales por áreas y/o en total en el ejercicio fiscal 2015

Área de Gestión	Bs.
Seguridad	Bs.
Desarrollo Urbano y gestión de ciudad.	Bs.
Publicidad y comunicaciones	Bs.
Salud.	Bs.
Educación	Bs.
Cultura	Bs.
Servicios públicos	Bs.
Movilidad y Transporte Sustentable	Bs.
Ambiente y Protección Civil.	Bs.
Deporte y Recreación	Bs.
Gestión social	Bs.
Vivienda Popular y Rehabilitación de Barrios	Bs.
Tecnología	Bs.
TOTAL	Bs.

7. ¿Qué temas priorizará en su gestión el año 2015? (Jerarquice del 1 al 10, siendo 1 MAS IMPORTANTE, y 10 MENOS IMPORTANTE)

Temas	Prioridad
Seguridad	
Educación	
Cultura	
Espacios públicos	
Deportes	
Servicios públicos	
Vivienda	
Tecnología	
Salud	
Transporte	

8. ¿Cuántos recursos ha levantado el municipio en donaciones desde que comenzó su gestión?

Empresa privada	Bs.
Organismos internaciones	Bs.
Donaciones de particulares	Bs.
Otros	Bs.

9. ¿Cuáles fueron las áreas para las cuales consiguió las donaciones? (Marque con una X)

Salud	
Espacios públicos	
Transporte	
Tecnología	
Seguridad	
Educación	
Cultura	
Deportes	
Servicios públicos	
Vivienda	

10. ¿Cuenta el municipio con las siguientes direcciones de apoyo y gestión (o alguna dependencia que atienda el tema)? Señale que dependencia lo hace en caso que exista:

Área	No	Sí	Dependencia
Inversiones y desarrollo económico local			
Atención a mujeres			
Atención a personas con discapacidad			
Juventud			
Cooperación Internacional			
Políticas Públicas			
Cultura Ciudadana			

11. ¿Tienen Plan de Desarrollo Urbano Local? (Marque con una X)

Si	
No	
En elaboración	

12. ¿Cuándo fue el último Plan de Desarrollo Urbano Local que diseñaron e implementaron?

Año:

13. ¿Qué coordinación está a cargo del diseño y la implementación del Plan de Desarrollo Urbano Local?

--

C. ATENCIÓN A LA POBLACIÓN

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: [] Fue respondida vía telefónica [] Fue respondida en línea

14. ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de denuncia?

Vía de denuncia	N° de denuncias	
	Recibidas	Tramitadas
Telefónica		
Oficina de instituciones adscritas a la alcaldía/gobierno		
Otra:		
Otra:		
TOTAL DE DENUNCIAS		

15. ¿Qué dependencias reciben y procesan las denuncias?

	Dependencia
Recibe	
Procesa	

16. ¿Qué cargo tiene la persona que procesa la denuncia recibida?

Cargo:

D. SEGURIDAD

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: Fue respondida vía telefónica Fue respondida en línea

17. ¿Cuál es la capacidad de patrullaje de la Alcaldía?

	Cantidad
Agentes de seguridad	
Jaulas	
Patrullas	
Motos	
Bicicletas	

E. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: Fue respondida vía telefónica Fue respondida en línea

18. ¿Existe un Plan Operativo Anual?

Si	
No	

19. ¿Cuál es el tiempo promedio de los directores de área en el cargo? (Marque con una X)

Menos de un año	
Un año	
Entre 2 y 4 años	
Más de 4 años	

20. ¿La alcaldía cuenta con espacios de formación para su personal?

Si	
No	

21. ¿Cuánto tiempo tiene el programa de formación?

Años

22. ¿Cuáles son los temas que integran el programa de formación? (Marque con una X)

	No	Sí
Legislación municipal		
Contraloría social		
Presupuesto municipal		
Gestión de los servicios públicos		
Participación ciudadana		
Derechos humanos		
Discapacidad		

Finanzas municipales y gestión tributaria		
Planificación estratégica		
Enfoque de género		
Otro:		
Otro:		

23. ¿Cuántos beneficiarios ha tenido el programa de formación hasta diciembre de 2015?

beneficiarios

24. Señale el número de funcionarios municipales:

Categoría	Cantidad	
	Mujeres	Hombres
Personal directivo		
Cuadros técnicos - profesionales		
Personal administrativo		
Personal obrero		

F. ESPACIOS PUBLICOS Y DE RECREACIÓN

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: [] Fue respondida vía telefónica [] Fue respondida en línea

25. ¿Cuántos espacios públicos hay en el territorio adscrito a la alcaldía?

Tipo de espacio público	N°
Plaza	
Plazoleta	
Redoma	
Parque Infantil	
Parque de Bolsillo	
Acera	
Bulevar	
Jardín	
Cancha deportiva	
Estadio	
Centro deportivo	

26. ¿Cuánto espacio público le corresponde a cada habitante?

m² por habitante

Espacios públicos construidos	
Espacios verdes	
Vacios urbanos (espacios valdíos de propiedad privada o pública)	

27. ¿Existen programas y proyectos para la gestión de espacios públicos?

Si	
No	

G. FINANZAS

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: [] Fue respondida vía telefónica [] Fue respondida en línea

28. ¿Existe una dirección vinculada al seguimiento de presupuesto y programas?

Si	
No	

29. ¿Cuáles son los porcentajes de recaudación de fondos en los últimos 5 años?

Año	2011	2012	2013	2014	2015
%					

30. ¿Existe un plan estratégico para la recaudación de fondos?

Si	
No	

31. ¿Cuál es el porcentaje de presupuesto ejecutado en el 2015?

%

H. TECNOLOGÍA

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: [] Fue respondida vía telefónica [] Fue respondida en línea

32. ¿Existen centros de formación y de consulta gratuita gestionados por la alcaldía?

Si	
No	

33. ¿Existen espacios públicos con acceso a WiFi?

Si		¿Cuántos?	
No			

34. ¿Existe una red interna (intranet) de comunicación entre todas las dependencias y oficinas adscritas a la Alcaldía?

Si	
No	

35. ¿Cuántas dependencias adscritas a la Alcaldía poseen un portal web?

	Cantidad
Dependencias adscritas a la Alcaldía	
Dependencias adscritas a la Alcaldía con portal web	

I. GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y VISIBILIDAD

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: [] Fue respondida vía telefónica [] Fue respondida en línea

36. ¿Cuántas comunicaciones difundió la Alcaldía/Gobierno durante el año 2015?

comunicaciones

37. ¿Cu

38. ¿Cuántas notas de prensa se publicaron en los medios de comunicación durante el año 2015?

notas de prensa

39. ¿Cuántas entrevistas de radio y televisión dio el alcalde/alcaldesa en el año 2015?

entrevistas

40. ¿Cuáles son los temas con los cuáles se ha tenido presencia en los medios de comunicación?

Salud	
Espacios públicos	
Transporte	
Tecnología	
Seguridad	
Educación	
Cultura	
Deportes	
Servicios públicos	
Vivienda	
Otro (Especifique):	
Otro (Especifique):	

41. ¿Se difunde la Memoria y Cuenta anual de la Alcaldía?

Si	
No	

42. ¿Cuáles son las redes sociales que usa la alcaldía para difundir información e interactuar con los ciudadanos?

Twitter	
Facebook	
Instagram	
Youtube	
Otra:	
Otra:	

43. ¿Cuántos espacios se han promovido para la vinculación con la comunidad?

espacios

43. ¿Qué medios son utilizados para hacerlo posible?

Medios	Si	No
Asamblea de vecinos		
Cabildo abierto		
Boletines distribuidos en la comunidad		
Página web de la Alcaldía		
Rueda de prensa		
Otro:		
Otro:		

J. ALIANZAS

Si esta sección no fue respondida directamente en este formato, indique: [] Fue respondida vía telefónica [] Fue respondida en línea

44. Describa las acciones y programas que desarrolló en el año 2015 en alianza con cada uno de los siguientes tipos de instituciones. No es necesario que especifique las organizaciones específicas; sólo la cantidad de cada tipo, los temas vinculados a las alianzas y el o los tipos de alianzas.

Instituciones	Nº de alianzas	Temas vinculados a las alianzas	Tipo de alianza
---------------	----------------	---------------------------------	-----------------

Instituciones	N° de alianzas	Temas vinculados a las alianzas	Tipo de alianza	
Gobierno Metropolitano			Cooperación reembolsable	
			Cooperación no reembolsable	
			Donación	
Organizaciones No Gubernamentales (ONG)			Cooperación reembolsable	
			Cooperación no reembolsable	
			Donación	
Gobierno Nacional			Cooperación reembolsable	
			Cooperación no reembolsable	
			Donación	
Otros gobiernos			Cooperación reembolsable	
			Cooperación no reembolsable	
			Donación	
Medios de comunicación			Cooperación reembolsable	
			Cooperación no reembolsable	
			Donación	
Empresa privada			Cooperación reembolsable	
			Cooperación no reembolsable	
			Donación	

Instituciones	N° de alianzas	Temas vinculados a las alianzas	Tipo de alianza						
Universidades			<table border="1"> <tr> <td>Cooperación reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cooperación no reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Donación</td> <td></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Comunidades			<table border="1"> <tr> <td>Cooperación reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cooperación no reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Donación</td> <td></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Cooperación internacional			<table border="1"> <tr> <td>Cooperación reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cooperación no reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Donación</td> <td></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Otras: (especifique)			<table border="1"> <tr> <td>Cooperación reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cooperación no reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Donación</td> <td></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									

45. Describa las acciones y programas que espera desarrollar en el año 2016 en alianza con cada uno de los siguientes tipos de instituciones. No es necesario que especifique las organizaciones específicas; sólo la cantidad de cada tipo, los temas vinculados a las alianzas y el o los tipos de alianzas.

Instituciones	N° de alianzas	Temas vinculados a la alianza	Tipo de alianza						
Gobierno Metropolitano			<table border="1"> <tr> <td>Cooperación reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cooperación no reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Donación</td> <td></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Organizaciones No Gubernamentales (ONG)			<table border="1"> <tr> <td>Cooperación reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cooperación no reembolsable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Donación</td> <td></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									

Instituciones	N° de alianzas	Temas vinculados a la alianza	Tipo de alianza						
Gobierno Nacional			<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1019 289 1328 352">Cooperación reembolsable</td> <td data-bbox="1328 289 1455 352"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 352 1328 415">Cooperación no reembolsable</td> <td data-bbox="1328 352 1455 415"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 415 1328 516">Donación</td> <td data-bbox="1328 415 1455 516"></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Otros gobiernos			<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1019 516 1328 579">Cooperación reembolsable</td> <td data-bbox="1328 516 1455 579"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 579 1328 642">Cooperación no reembolsable</td> <td data-bbox="1328 579 1455 642"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 642 1328 743">Donación</td> <td data-bbox="1328 642 1455 743"></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Medios de comunicación			<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1019 743 1328 806">Cooperación reembolsable</td> <td data-bbox="1328 743 1455 806"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 806 1328 869">Cooperación no reembolsable</td> <td data-bbox="1328 806 1455 869"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 869 1328 970">Donación</td> <td data-bbox="1328 869 1455 970"></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Empresa privada			<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1019 970 1328 1033">Cooperación reembolsable</td> <td data-bbox="1328 970 1455 1033"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 1033 1328 1096">Cooperación no reembolsable</td> <td data-bbox="1328 1033 1455 1096"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 1096 1328 1197">Donación</td> <td data-bbox="1328 1096 1455 1197"></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Universidades			<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1019 1197 1328 1260">Cooperación reembolsable</td> <td data-bbox="1328 1197 1455 1260"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 1260 1328 1323">Cooperación no reembolsable</td> <td data-bbox="1328 1260 1455 1323"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 1323 1328 1423">Donación</td> <td data-bbox="1328 1323 1455 1423"></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									
Comunidades			<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1019 1423 1328 1486">Cooperación reembolsable</td> <td data-bbox="1328 1423 1455 1486"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 1486 1328 1549">Cooperación no reembolsable</td> <td data-bbox="1328 1486 1455 1549"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 1549 1328 1656">Donación</td> <td data-bbox="1328 1549 1455 1656"></td> </tr> </table>	Cooperación reembolsable		Cooperación no reembolsable		Donación	
Cooperación reembolsable									
Cooperación no reembolsable									
Donación									

Instituciones	N° de alianzas	Temas vinculados a la alianza	Tipo de alianza	
Cooperación internacional			Cooperación reembolsable	
			Cooperación no reembolsable	
			Donación	
Otras: (especifique)			Cooperación reembolsable	
			Cooperación no reembolsable	
			Donación	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 9 LLAMADO A PARTICIPAR EN ESCUELA PARA JÓVENES

¿TE INTERESA FORMARTE EN TEMAS DE CIUDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS?

Gestión social y pública
Participación ciudadana
Gestión de la ciudad
Ética y políticas públicas

Por la Caracas Posible y la Escuela de Estudios Políticos de la UCV te invitan a formar parte de la Escuela de formación de Jóvenes para la Gestión de la Ciudad.

- ◆ 8 sábados / 64 horas académicas de capacitación
- ◆ Profesores reconocidos en el área de políticas públicas
- ◆ Se entregará certificado avalado por la Escuela de Estudios Políticos y Administrativos de la UCV
- ◆ Este programa te ofrecerá herramientas de gestión y acción para intervenir en políticas públicas urbanas a escala comunitaria

¡Inscríbete!

16/04/2016

Requisitos para la inscripción:

Enviar tu postulación al correo electrónico info@porlacaracasposible.org con el asunto Escuela para jóvenes de Innovación política y gestión de la ciudad los siguientes datos:

*Nombre y Apellido - Cédula de identidad
Indicar si pertenece a alguna organización social
y cuál es - teléfono de contacto local y móvil*

 @Caracas_Posible
 Por la Caracas Posible
 Caracas_Posible

TELÉFONOS: (+58) 0212 - 4280528 - 7822579 - 7815503
CORREO: info@porlacaracasposible.org
SITIO WEB: www.porlacaracasposible.org

...
Si tienes entre **17 y 30**
años de edad, experiencia
en trabajo comunitario y
deseas formarte, esta es
tu oportunidad.
...



LISTA DE CUADROS

LISTA DE CUADROS.

CUADRO N°1 PLAN DE ACTIVIDADES DE LAS PASANTIAS PROFESIONALES

CUADRO N°2 MISION Y VISION INSTITUCIONAL

CUADRO N° 3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

CUADRO N° 4 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

CUADRO N° 5 EJES DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO

CUADRO N° 6 OFICIOS INVERTIR EN LOS JOVENES

CUADRO N° 7 MATRIZ FODA