

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



12 años de trabajo. Avances y limitaciones en el proceso de implementación del proyecto Huchuy Yachaq en el Asentamiento Humano Hermanos Ayar en el sector de Puquin. Santiago – Cusco

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo, que presenta:

BR. CARLOS ARIEHT MOLINA QUISPE

Asesora:

MG. MARIA AMELIA FORT CARRILLO

Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, Fort Carrillo, María Amelia, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulado “12 años de trabajo. Avances y limitaciones en el proceso de implementación del proyecto Huchuy Yachaq en el Asentamiento Humano Hermanos Ayar en el sector de Puquin. Santiago – Cusco”, del autor Molina Quispe, Carlos Arieht, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 31/01/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

San Miguel, 28 de febrero del 2023.

Apellidos y nombres de la asesora: Fort Carrillo, María Amelia	
DNI: 06649671	Firma 
ORCID: 0000-0002-5596-681X	

Dedicatoria y agradecimientos

Esta investigación se llevó a cabo con la ayuda, el aporte y la participación de los niños, niñas y adolescentes, directores, padres y madres de familia que se han relacionado de diversas formas con la ONG Huchuy Yachaq, en el barrio de Santiago en Cusco-Perú. A quienes les estoy profundamente agradecido por su compromiso y aporte con la investigación y con la búsqueda de desarrollo de calidad de vida en el barrio y en la comunidad de Hermanos Ayar.

Le agradezco profundamente a mi asesora, quien me ha acompañado durante toda la investigación, y pacientemente me ha guiado en este proceso.

A mi madre, por su apoyo y comprensión. Cualquier cosa que yo logre será en un 80% gracias a mi madre.

Resumen ejecutivo

En esta tesis se presenta la historia, los avances y limitaciones del proyecto Huchuy Yachaq en el asentamiento Humano Hermanos Ayar sector Puquin del distrito de Santiago - Cusco. Reconstruyendo analíticamente su proceso de implementación en el periodo 2006 – 2017. Aprendiendo lecciones y dando recomendaciones para la mejora del proyecto. Se enmarca en la gerencia social ya que produce conocimiento de la intervención de la ONG en un determinado contexto social, con el objetivo de consolidar la intervención, examinando; enfoques, procesos, resultados y la experiencia de los diversos actores.

Se uso un marco teórico con conceptos como: 1) el derecho a educación de calidad 2) educación y expansión de libertades, 3) administración y estructura organizacional 4) el proceso estratégico, la administración estratégica, 5) la gestión educativa y la gestión de recursos humanos.

La estrategia metodológica fue la cualitativa, de estudio de caso, con instrumentos como; la revisión documentaria, las entrevistas semiestructuradas, el grupo focal y la línea de tiempo.

Como conclusión: la ONG realizó grandes avances al velar por la educación de calidad en el barrio de Hermanos Ayar. Asegurando las condiciones necesarias para que niños, niñas y adolescentes tengan un buen desempeño escolar, se logró la profesionalización de muchos de los usuarios y el empoderamiento de mujeres mediante capacitaciones técnicas en tejido y joyería. También se logró reducir la violencia intrafamiliar.

Las limitaciones fueron: la carencia de presupuesto, la falta de un área administrativa, la separación de la ONG con la comunidad, la alta rotación del personal, y la falta de una adecuada gestión del cambio.

Se recomienda concentrar los fondos en incorporar una sección de gestión de fondos, para mayor sostenibilidad al proyecto, un proceso de evaluación sistemática para ver éxitos y fracasos, y un proceso de gestión del cambio para mejorar la intervención de la ONG.

Abstract

This thesis presents the history, progress and limitations of the Huchuy Yachaq project in the Hermanos Ayar Human Settlement, Puquin sector of the Santiago - Cusco district. Learning lessons and giving recommendations for project improvement. It is part of social management since it produces knowledge of the NGO's intervention in a certain social context, with the aim of consolidating the intervention, examining; approaches, processes, results and the experience of the various actors.

A theoretical framework was used with concepts such as: 1) the right to quality education 2) education and expansion of freedom, 3) administration and organizational structure 4) the strategic process, strategic administration, 5) educational management and resource management humans.

The methodological strategy was the qualitative one, of case study, with instruments such as; the documentary review, the semi-structured interviews, the focus group and the time line.

In conclusion: the NGO made great strides in ensuring quality education in the Hermanos Ayar neighborhood. Ensuring the necessary conditions for children and adolescents to have a good school performance, the professionalization of many of the users and the empowerment of women were achieved through technical training in weaving and jewelry. Domestic violence was also reduced.

The limitations were: the lack of budget, the lack of an administrative area, the separation of the NGO from the community, the high turnover of personnel, and the lack of adequate change management.

It is recommended to concentrate the funds on incorporating a fund management section, for greater sustainability to the project, a systematic evaluation process to see successes and failures, and a change management process to improve the intervention of the NGO.

Índice	
Dedicatoria y agradecimientos	2
Resumen ejecutivo	3
Abstract	4
Introducción	7
Capítulo I. Planteamiento de la investigación, Justificación Objetivos y preguntas de investigación	9
1.1 Planteamiento de la investigación	9
1.2 Justificación de la investigación.....	10
1.3 Ubicación en el campo de la gerencia Social.....	11
1.4 Objeto de investigación	12
1.5 Pregunta general de investigación.....	12
1.6 Preguntas específicas	12
1.7 Objetivos de investigación	12
Capítulo II. Diseño Metodológico de la investigación	14
2. 1 Fuentes de información	15
2. 2 Técnicas de recojo de información	16
2. 3 Campo empírico analizado	17
2. 4 Muestra	17
Capítulo III. Contextualización o marco contextual.....	19
3. 1 Contexto social.....	19
3. 2 Marco Normativo	26
3. 3 A nivel institucional-La ONG Huchuy Yachaq.....	27
Capítulo IV. Marco teórico.....	31
4. 1 Conceptos relativos a las estrategias, herramientas de gestión social y sostenibilidad	36
4. 2 Investigaciones relacionadas.....	45
Capítulo V. Resultados o Hallazgos de la investigación	51
5.1 historia de la ONG	51
5.1.1 Inicios	54
5.1.2 Educación y desarrollo.....	56
5.1.3 Familia y comunidad	62
5.1.4 infraestructura	67
5.1.5 Origen de los recursos	70
5.2 Avances en el proceso de la implementación del proyecto.....	72
5.2.1 Una misión Guía y un enfoque holístico	72
5.2.2 Logros en educación.....	73
5.2.3 Logros en Comunidad y Familia.....	78

5.2.4 Logros en Infraestructura	84
5.2.5 apoyo emocional.....	86
5.3 Percepción de los distintos actores	89
5.3.1 Opiniones.....	89
5.3.2 Expectativas	91
5. 4 Compromiso de diversos actores con la ONG	96
5.5 Debilidades en el proceso de la implementación del proyecto Huchuy Yachaq en el asentamiento Humano Hermanos Ayar sector Puquin del distrito de Santiago - Cusco en el periodo 2006 – 2017	99
5.5.1 Separación de la comunidad	99
5.5.2 Limitaciones de recursos y espacio	105
5.5.3 Insuficiente Gestión del Cambio	111
5.6 ¿Avance o limitación? Identificación de la ONG con la directora	118
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	120
Referencias bibliográficas	129
Anexos.....	136
Fotografías.....	136
Instrumentos de recojo de información.....	137

Introducción

En la presente tesis encontramos el diseño teórico, diseño metodológico, análisis de datos, así como la interpretación de los mismos de una investigación sobre la ONG Huchuy Yachaq. También encontramos las conclusiones y sugerencias para el proyecto sobre el cual se llevó a cabo la investigación.

Esta investigación fue diseñada con el objetivo de estudiar los avances y limitaciones en el proceso de implementación del proyecto Huchuy Yachaq en el asentamiento Humano Hermanos Ayar sector Puquin del distrito de Santiago - Cusco en el periodo 2006 – 2017. En dicho sentido este trabajo está alineado al enfoque de investigación que busca abordar el examen de una política social, sus potencialidades y límites.

Es ésta la pertinencia de la presente investigación para la gerencia social. La gerencia social busca producir conocimientos sobre las intervenciones sociales en distintos contextos. Busca pensar dichas intervenciones para mejorarlas o consolidarlas, viendo enfoques, bases, procesos, resultados y la visión de los actores, siendo el objetivo final proporcionar conocimientos útiles para la toma de decisiones. La presente investigación busca pensar los procesos, resultados y visión de los actores de la intervención social de la ONG Huchuy Yachaq. Buscando mejorar la intervención social del proyecto Huchuy Yachaq.

Agradecemos profundamente la participación de la directora y profesores de la ONG Huchuy Yachaq, la junta directiva del barrio de Hermanos Ayar y los distintos usuarios que han sido beneficiarios a lo largo de la intervención de Huchuy Yachaq, sin su participación no hubiera sido posible llevar a cabo esta investigación.

La tesis está constituida por 6 capítulos: en el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema de investigación, la justificación, los objetivos generales y específicos y la ubicación de la investigación dentro de la gerencia social. El planteamiento de la investigación nos ubica dentro de la experiencia del proyecto a estudiar, el proyecto Huchuy Yachaq, para ver cómo ha sido su intervención en el contexto y con las personas con las que ha trabajado.

El segundo capítulo desarrollará la metodología de la investigación: técnicas e instrumentos de información, como la revisión documental, la entrevista semiestructurada, y los grupos focales para realizar una línea del tiempo. También se definieron las variables empleadas. Se realizó un muestreo significativo y por cuotas, tratando de abarcar la experiencia de los diversos actores frente a la ONG.

El tercer capítulo señala los aspectos contextuales, es decir desarrolla el marco contextual, el marco normativo y la definición de la ONG a la que se va a investigar.

El cuarto capítulo aborda los aspectos teóricos, conceptuales y los enfoques que sustentan la investigación. Tomando como concepto clave el hecho de que: la gerencia social tiene como objetivo lograr el bienestar social de la población y el desarrollo de sus capacidades.

El capítulo 5 presentará los resultados de la investigación, los avances, las limitaciones y las diversas opiniones vertidas sobre el desempeño de la ONG Huchuy Yachaq. El capítulo está dividido en cinco partes primero la historia de la ONG, segundo los avances o logros que ha tenido, tercero las distintas opiniones y expectativas de los distintos actores respecto a la ONG, cuarto el compromiso demostrado a lo largo de los años, y para terminar las limitaciones que ha tenido.

En el capítulo 6 se presentarán las conclusiones y recomendaciones al proyecto. Por último, en el último apartado se encuentran las referencias bibliográficas usadas en el presente trabajo.

Capítulo I. Planteamiento de la investigación, Justificación Objetivos y preguntas de investigación

1.1 Planteamiento de la investigación

La pregunta general de investigación es: ¿Cuáles son los avances y las limitaciones en el proceso de implementación del proyecto Huchuy Yachaq en el asentamiento Humano Hermanos Ayar sector Puquin del distrito de Santiago - Cusco en el periodo 2006 – 2017?

Es debido a esta pregunta que la investigación tendrá como resultado, un análisis sistemático de la intervención del Proyecto Social Huchuy Yachaq en el sector de Puquin del distrito de Santiago-Cusco, de igual forma la pregunta General nos conduce a sus avances y limitaciones.

Se abordará desde las dos ópticas de investigación: 1) Óptica de la gerencia social, es decir la óptica de las políticas y 2) La óptica de los sujetos de derecho, estudiando así, el rol de los actores, los procesos realizados y las perspectivas de los sujetos de derecho. Se abordará tanto la perspectiva, la participación y las expectativas de los sujetos de derechos, al igual que los procesos y las limitaciones de la implementación del proyecto, abordando por último el rol y las responsabilidades de los distintos actores involucrados en el proceso de implementación y ejecución del proyecto.

Abordando así respectivamente la gestión programática: al ver como el proyecto ha contribuido a la reducción de la inequidad, y a la mejora de la calidad de vida de la población, viendo si ha sido flexible en la ejecución y el logro de sus objetivos.

La gestión política: al ver la participación de los ciudadanos. Por último, aborda la gestión organizacional, al ver los avances y las limitaciones en el diseño, implementación y estructura de la organización, para lograr sus resultados.

Buscando así identificar el contexto de la intervención, haciendo una lectura crítica y continua de la experiencia del proyecto Huchuy Yachaq, viendo si se ha cambiado o no la calidad de vida de la población, considerando la perspectiva las expectativas y las opiniones de la población.

Al analizar las dificultades vemos sus capacidades de adaptación al contexto o su capacidad de gestión del cambio, viendo la participación de la población, identificando así sus resultados y poniéndolos en valor.

Enfoque:

El Enfoque para esta investigación es el enfoque de derechos, ya que el proyecto incorpora como referentes la democracia y la justicia social, esta perspectiva nos remite a la perspectiva del desarrollo de capacidades de Amartya Sen esto nos permitirá preguntarnos si el proyecto social Huchuy Yachaq, está permitiendo o no expandir las capacidades y libertades de la población, viendo en qué medida el proyecto posibilitó la realización humana y la vigencia de sus derechos humanos y ciudadanos.

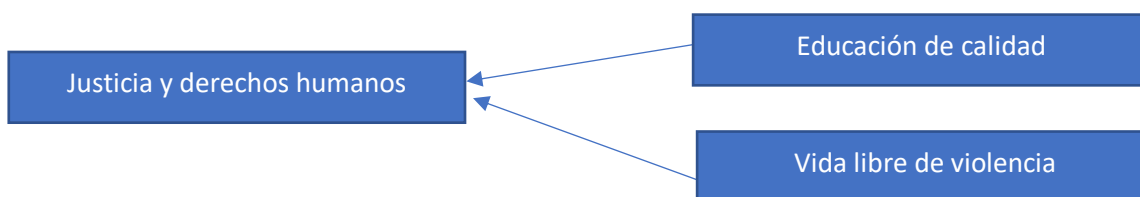
Retos del desarrollo

Si seguimos como Tovar (2020: 15) a Klingsberg los resultados de desarrollo del proyecto planteado se inscriben en dos fines del ejercicio de la gerencia social:

- La reducción de la inequidad
- La reducción de la pobreza (Mokate y Saavedra 2005: 5). (Citado en Tovar 2020: 15)

El proyecto está relacionado con el reto de desarrollo de: Justicia, igualdad y derechos humanos ya que la ampliación de derechos vista en el país no ha solucionado todavía los problemas estructurales de desigualdad e inequidad en la nación, por esto muchos derechos tienen una vigencia parcial, como el derecho a la educación de calidad y una vida digna libre de violencia. Donde además la pobreza agrava esta carencia de derechos. Ya que como menciona Tovar (2020: 18) citando a Fraser, (1995: 2) las desventajas económicas y sociales se entrelazan y agudizan con las relaciones de dominación cultural.

Si seguimos la agenda 2030, el proyecto contribuye al objetivo 4 de educaciones de calidad y al objetivo 10 de reducción de las desigualdades.



1.2 Justificación de la investigación

Se justifica la investigación por su contribución que va a dar a la gerencia social que le dio origen. La contribución de esta investigación va directamente a mejorar la iniciativa y el proceso de intervención del Proyecto Huchuy Yachaq, buscando en primer lugar procesar los datos que han venido acumulando durante los años de intervención, para poder ver el nivel de participación democrática que han logrado, así como ver su sostenibilidad y dar recomendaciones de acuerdo a esto, es este el fin práctico de la investigación.

Dicho esto, llevo en contacto con la organización desde sus inicios, y a lo largo de los años he visto intervenciones exitosas, como el programa de subvención para lograr la educación superior de los sujetos de derecho, la transferencia de infraestructura recreativa y la adecuación del local comunal para el funcionamiento correcto de instituciones educativas.

Aunque el proyecto lleva registros de la planificación y de la intervención realizada, no existe una sistematización de dichos datos, al ser una ONG sin mucho personal dependiente en gran medida del voluntariado y sin presencia de personal administrativo. Sin embargo, son evidentes los procesos de empoderamiento, desarrollo de capacidades y participación comunitaria que ha logrado.

Es por eso que se pretende llevar a cabo la investigación como un estudio de caso que dé cuenta del proceso de los programas implementados: los avances y las limitaciones de proyecto Huchuy Yachaq desde su creación en el 2006 hasta el 2017. Es decir que esta investigación va a producir conocimientos sobre esta intervención social.

El aporte de esta investigación estaría en identificar y comprender la intervención del proyecto Huchuy Yachaq en su contexto, considerar como contribuyó a la mejora de la calidad de vida de la población, su flexibilidad y su pertinencia, el nivel de participación comunitaria y el valor que ha creado. Sistematizando esta intervención que aporta a la política educativa.

Teniendo esta experiencia sistematizada se puede consolidar la propuesta y mejorar sus acciones para posteriormente evaluar su réplica a nivel comunitario o de gobiernos locales. La investigación puede ser una muestra de los éxitos en desarrollo y calidad de vida que puede tener un proyecto educativo si se tienen en cuenta elementos como una fuerte participación comunitaria y la sensibilidad necesaria de los ejecutores para llevar adelante dicho proyecto.

1.3 Ubicación en el campo de la gerencia Social

De acuerdo a Tovar (2020) el gerente social requiere producir conocimiento sobre la intervención propia o de otros actores en diferentes contextos sociales, es por eso que la especificidad de la gerencia social se da en pensar sobre esas acciones, esas intervenciones con el objetivo de mejorarlas o consolidarlas. Para esto la investigación en gerencia social “examina los enfoques, las bases, los procesos, los resultados y los actores de las experiencias de gerencia social que pueden ser diversos: proyectos, programas, procesos sociales, iniciativas locales o procesos culturales o comunitarios.” (Tovar 2020: 6).

A modo de conclusión el objeto de estudio en gerencia social viene a ser: las iniciativas de intervención social, viendo diversos aspectos, como sus bases, su programática sus procesos y sus actores, con el objetivo de proporcionar conocimientos útiles para la toma de decisiones de dichos programas y que estas sean más democráticas y puedan así lograr el bienestar de la población. Es gracias esta lógica que queremos estudiar los procesos y las intervenciones del Proyecto Huchuy Yachaq.

1.4 Objeto de investigación

Esta investigación se inscribe en la línea de investigación de una política social, sus potencialidades y límites. Lo que se propone la investigación es analizar el proyecto social de la ONG Huchuy Yachaq, ver de qué manera está respondiendo a los retos del desarrollo humano y posibilitando la realización de los derechos de las personas involucradas. Se busca analizar este proyecto social privado con el objetivo de mejorar la intervención examinando sus bases, sus procesos y resultados, analizando la lógica del proyecto y la de los actores involucrados.

1.5 Pregunta general de investigación

La pregunta general de investigación es: ¿Cuáles son los avances y las limitaciones en el proceso de implementación del proyecto Huchuy Yachaq en el asentamiento Humano Hermanos Ayar sector Puquin del distrito de Santiago - Cusco en el periodo 2006 – 2017?

1.6 Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la percepción de los distintos usuarios y actores (ejecutores del proyecto, personal activo y voluntario) involucrados acerca de las actividades del proyecto Huchuy Yachaq?
2. ¿Cuál ha sido el proceso de diseño e implementación de las actividades de la ONG Huchuy Yachaq; a nivel participativo?
3. ¿La implementación de las actividades de la ONG Huchuy Yachaq, responde a las expectativas, necesidades e intereses de la comunidad?
4. ¿Cuáles han sido las limitaciones económicas y de recursos humanos más importantes para el logro de los objetivos propuestos por la ONG?
5. ¿Cuáles es el rol y los aportes del personal en la implementación de las actividades y el logro de los objetivos del proyecto?

1.7 Objetivos de investigación

Objetivo General

Identificar los avances y las limitaciones del proyecto Huchuy Yachaq en el asentamiento Humano Hermanos Ayar sector Puquin del distrito de Santiago - Cusco. Reconstruyendo analíticamente su proceso de implementación en el periodo 2006 – 2017, para aprender lecciones y dar recomendaciones para la mejora del proyecto y su posible replica.

Objetivos específicos

1. Identificar la percepción de los distintos usuarios y actores (ejecutores del proyecto, personal activo y voluntario) involucrados acerca de las actividades del proyecto Huchuy Yachaq.
2. Reconstruir en una línea de tiempo el proceso de implementación de las actividades del proyecto Huchuy Yachaq; a nivel de participativo.
3. Analizar de qué forma las actividades del proyecto Huchuy Yachaq responden a las expectativas, necesidades e intereses de la comunidad.
4. Identificar las limitaciones económicas y de recursos humanos más importantes para el logro de los objetivos propuestos por la ONG.
5. Identificar y caracterizar el rol y los aportes del personal en la implementación de las actividades y el logro de los objetivos del proyecto.

Capítulo II. Diseño Metodológico de la investigación

Estudio de caso

El objetivo de la presente tesis se centra en aportar a la mejora del proyecto de desarrollo Huchuy Yachaq. En este sentido la estrategia metodológica que se escoge es el estudio de caso ya que creemos que es la forma más adecuada de investigación, sí tomamos en cuenta sus ventajas y las variables de investigación.

Esta forma de investigación nos permitió recoger la información y analizar el caso específico del proyecto Huchuy Yachaq examinando sus componentes, potencialidades y logros junto a la contribución que ha hecho a su población beneficiaria. Examinando además el rol que ha jugado la comunidad en este proceso. Buscando ser una tesis de estudio a profundidad y de rigor metodológico.

La tesis presente es significativa ya que existen varios casos de intervenciones en educación que pueden compartir similitudes con el caso del proyecto Huchuy Yachaq. Además de ser un caso al que el investigador tiene acceso, en el periodo complicado de pandemia.

Se busca obtener tres tipos de conocimiento: el descriptivo, que nos permitirá obtener una descripción del funcionamiento del proyecto; el explicativo, que nos dará indicaciones sobre cuáles son los logros y limitaciones del proyecto; y el de proceso, que nos dará una construcción histórica del proyecto.

Estrategia Metodológica Cualitativa

La investigación cualitativa se usa cuando se busca profundizar en el problema de conocimiento, abarcando sus distintas dimensiones y tomando en cuenta los significados que los actores le dan a una situación particular, en este caso todos los actores relacionados con el proyecto Huchuy Yachaq.

Con esta metodología se busca comprender el proceso del proyecto Huchuy Yachaq desde la subjetividad de los distintos actores que han participado en su intervención.

Por eso se elige esta metodología, ya que los fenómenos a investigar no pueden ser expresados por la estadística o las matemáticas, son de inferencia inductiva y por lo tanto se utilizarán diversas fuentes y métodos para triangular los resultados.

Entre las características de la investigación cualitativa se encuentra su predilección por la pregunta ¿Por qué? y ¿Cómo? Preguntas que se alinean a la pregunta general de la investigación presente: “Cuáles son los avances y limitaciones en el proceso de implementación del proyecto Huchuy Yachaq en el asentamiento Humano Hermanos Ayar sector Puquin del distrito de Santiago - Cusco en el periodo 2006 – 2017?”

La investigación cualitativa busca ser inquisitiva y a detalle como lo expresan las variables de investigación:

- Secuencia de la implementación del proyecto Huchuy Yachaq.
- Participación de la comunidad en el diseño de los proyectos.

La investigación cualitativa busca las percepciones y opiniones de los usuarios, como lo expresan las variables:

- La opinión de los usuarios en cuanto a los programas del proyecto Huchuy Yachaq.
- Percepción de los actores clave acerca de los programas del proyecto Huchuy Yachaq.
- Expectativas de la comunidad respecto al proyecto Huchuy Yachaq.
- Necesidades educativas atendidas por el proyecto Huchuy Yachaq.

Logrando así una profunda comprensión del problema

Lista de variables

- Dimensiones de los programas del proyecto Huchuy Yachaq.
- La opinión de los usuarios en cuanto a los programas del proyecto Huchuy Yachaq.
- Percepción de los actores clave acerca de los programas del proyecto Huchuy Yachaq.
- Secuencia de la implementación del proyecto Huchuy Yachaq.
- Participación de la comunidad en el diseño de los proyectos.
- Expectativas de la comunidad respecto al proyecto Huchuy Yachaq.
- Necesidades educativas atendidas por el proyecto Huchuy Yachaq.
- Origen de los recursos económicos del proyecto Huchuy Yachaq.

2. 1 Fuentes de información

Documentos:

- Documento de formulación de proyecto.
- Documentos administrativos.

Actores comunitarios:

- Población beneficiaria: Niños y adolescentes usuarios.
- Padres de familia.
- Ex usuarios.

- Líderes de la comunidad.

Actores Ejecutores:

- Trabajadores.
- Extrabajadores.
- Voluntarios.
- Director de la organización.

2. 2 Técnicas de recojo de información

Revisión documentaria

Se ha elegido esta técnica ya que el propósito de la revisión documentaria es recoger información de los documentos del objetivo de estudio, es decir los documentos del proyecto Huchuy Yachaq. Documentos que nos dieron elementos conceptuales como:

- Las dimensiones del proyecto Huchuy Yachaq.
- La participación de la comunidad en el proyecto Huchuy Yachaq.
- Las necesidades atendidas por el proyecto Huchuy Yachaq.
- El origen de los recursos económicos del proyecto Huchuy Yachaq.

La fuente de esta técnica fueron los documentos del proyecto.

Entrevista semiestructurada

Se ha elegido la entrevista semiestructurada ya que su forma de conversación nos permite acercarnos a la mente y a la percepción de los actores involucrados, mostrándonos además la relación que han tenido con el proyecto Huchuy Yachaq.

Ya que nos interesa centrar la atención de la investigación en la voz y experiencia de los distintos entrevistados, acercándonos así a la visión que tienen los mismos sobre el proyecto Huchuy Yachaq.

Teniendo distintas fuentes que van desde los trabajadores, pasando por los usuarios y exusuarios hasta líderes comunales.

Historia de vida

Se elige esta técnica, ya que la historia de vida nos permite recoger los datos de los usuarios que participaron en el programa de subvenciones del proyecto Huchuy Yachaq.

A lo largo de conversaciones abiertas podremos ver los sentimientos, reflexiones y emociones de estos usuarios en el periodo en que fueron beneficiarios de las subvenciones y como estas impactaron en su vida.

La fuente estuvo constituida por dos exusuarios que fueron beneficiados con las subvenciones

Línea de tiempo

Se ha elegido la línea de tiempo porque nos permitió rememorar el proceso de ejecución del proyecto Huchuy Yachaq. De forma ordenada y secuencial, vimos los sucesos e hitos centrales en su historia. Las fuentes fueron distintos actores en un taller de línea de tiempo.

2. 3 Campo empírico analizado

Ámbito de estudio:

El ámbito de estudio abordado, es el ámbito de intervención del proyecto Huchuy Yachaq, es decir la zona de Puquin en el distrito de Santiago- Cusco, específicamente el barrio de Hermanos Ayar.

Universo: El universo para este estudio estará confirmado por las 190 familias habitantes del Asentamiento Humano Hermanos Ayar.

Población: La población vendría a ser todo actor sea como beneficiario o trabajador que han tenido relación en diferentes momentos y a través de cualquiera de los programas con la ONG Huchuy Yachaq

2. 4 Muestra

La muestra en el caso de las investigaciones cualitativas debe ser significativa, es decir que debe recoger información de todos los grupos involucrados. Es debido a esto que la muestra de la investigación buscó levantar información de los diversos grupos que han participado en los proyectos de Huchuy Yachaq.

Se utilizaron dos tipos de muestreo: por conveniencia y por cuotas, logrando así que la muestra sea variada y suficiente:

Tipos de fuentes

- 3 usuarios de los primeros 6 años (niños y adolescentes): Con esta muestra se buscó recolectar información de los primeros usuarios de los proyectos de educación formal y no formal que participaron en los primeros años de la fundación del proyecto Huchuy Yachaq.
- 2 usuarios de los últimos 6 años (niños y adolescentes): Con esta muestra se buscó recolectar información de los últimos usuarios de los proyectos de

educación formal y no formal que participaron en los primeros años de la fundación del proyecto Huchuy Yachaq

- 2 padres de usuarios de los primeros 6 años: Con esta muestra se buscó recolectar información de los padres de los usuarios de los primeros 6 años de los proyectos de educación formal y no formal, su participación en el proyecto y en los distintos talleres de capacitación a padres.
- 2 padres de usuarios de los últimos 6 años: Con esta muestra se buscó recolectar información de los padres de los usuarios de los últimos 6 años de los proyectos de educación formal y no formal, su participación en el proyecto y en los distintos talleres de capacitación a padres.
- 1 ex trabajador: Con esta muestra se buscó recolectar la información de trabajadores significativos del proyecto a lo largo de los años de su ejecución
- 1 miembro trabajador: Con esta muestra se buscó obtener información del periodo actual y la visión de los trabajadores del proyecto.
- 2 voluntarios: un grupo de actores fundamentales en la ejecución del proyecto han sido los voluntarios, se logró recabar datos de dos voluntarios que nos dieron su visión acerca de su participación en el proyecto, la muestra fue por juicio, los más representativos, accesibles y los que más tiempo han acompañado al proyecto
- 1 líder de la comunidad: esta muestra nos brindó información sobre la participación de los dos primeros años de la comunidad mediante sus líderes en cuanto al proyecto y los dos últimos años de su participación.
- 1 director de la organización: muestra fundamental que nos brindó información relevante sobre todo el proyecto.
- 2 historias de vida de exbeneficiarios de subvención: Nos dieron información sobre la experiencia del proyecto de subvenciones, y el impacto de esta en la vida de los usuarios.
- 1 grupo de informantes clave: que fue un grupo necesario para tener la reconstrucción mediante línea de tiempo de la organización, se contó con la participación del director, ex trabajadores, trabajadores actuales e informantes clave de la comunidad.

Capítulo III. Contextualización o marco contextual

3. 1 Contexto social

El ámbito de estudio fue el ámbito de intervención del proyecto Huchuy Yachaq que es la zona de Puquin en el distrito de Santiago- Cusco, específicamente los barrios de Hermanos Ayar, Pradera, San Pedro, Virgen Concepción y Franciscana Saire.

Siendo el distrito de Santiago uno de los más grandes de la provincia y el que mayor índice de problemas sociales y económicos presenta. En este contexto los adolescentes del distrito enfrentan varios problemas en su paso por la educación formal, problemas de índole emocional, familiar (pobreza, violencia) e interpersonal (presencia de pandillas, consumo de drogas legales e ilegales) relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje. Inclusive el clima de la institución educativa a la que asisten resulta conflictivo, todo esto trae como consecuencia el fracaso y deserción escolar junto al restringido acceso a educación superior técnica o universitaria que mejore su calidad de vida.

En el distrito de Santiago para el año 2015, se concentra el 20.0% (90 154) de la población, del total de la población estimada para la provincia. Para el año 2015 la población de 12 a 17 años de edad en el distrito de Santiago es de 9 606 personas el 10.7% de su población distrital. La provincia del Cusco registró, en el año 2009, un 24.7% de pobres y 4.1% de pobres extremos.

La Encuesta Nacional de Hogares indica que, en cuanto a la asistencia neta, Cusco tiene una tasa por encima de la tasa nacional alcanzando el 86.1%. En el distrito de Santiago tomando a la población de 6 a más años de edad, el nivel educativo predominante es el nivel secundario con el 41.7%, seguido del nivel primaria (23.5%) y el nivel superior universitaria (16.9%); se señala también que en la población de 12 a 17 años de edad el 19.3% no llegó alcanzar el nivel educativo secundaria correspondiente a su edad.

Santiago junto a los distritos de Cusco, Wanchaq y San Sebastián son los distritos donde se presentan el mayor número de los estudiantes desaprobados. El porcentaje de repitentes del nivel secundario en el distrito de Santiago en el año 2014 es de 2.8%. Si se habla de los motivos de la deserción escolar en Santiago un 59.7% se retiró por su situación económica, el 15.3% por inasistencia, el 11.1% por cambio de domicilio y el 6.9% por problemas familiares, adicción, violencia, trabajo, que sumado a la situación económica se tiene un 66.9%, finalmente otro 6.9% por enfermedad. Dejando en claro

que la deserción escolar proviene de varios factores.(Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2015: 12-16)¹

Hemos identificado dos temas a los que se enfrenta la organización mencionada. El tema uno que es sobre educación inicial, este tema es abordado por el proyecto mediante el IEIP de acción benéfica Las Hormiguitas, y el tema dos es abordado mediante la creación de bibliotecas comunales, la asignación de paquetes escolares, y subvenciones.

1. Educación inicial

De acuerdo al Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021(Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables 2021: 19)² se ha reducido la mortalidad infantil. De igual forma se ha disminuido la mortalidad de niños y niñas menores de 5 años, también se ha dado el incremento de las tasas de control prenatal y parto institucional a nivel nacional, lo que ha tenido incidencia directa en el aumento del promedio nacional de atención materno infantil.

También se señala que se ha dado el surgimiento de iniciativas de responsabilidad social, empresarial, que buscan enfrentar la desnutrición crónica infantil.

En el tema de educación se resalta el incremento de la cobertura de educación primaria, acompañado de una mejora de la calidad educativa en la sierra rural promovida por la fundación BBVA y el Instituto IPAE, que, aunque no tienen un amplio alcance, ya son experiencias importantes.

El Plan Nacional señala también que el limitado acceso a educación inicial sigue siendo un problema junto a las brechas educativas, sociales y económicas que afectan a niños, niñas y adolescentes.

Aclarando también que de acuerdo al Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021(Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables 2012: 24)³ , la desigualdad como problema afecta a los niños y a los adolescentes, afectando al

¹Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2015). Plan Estratégico Local de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal de los distritos de San Sebastián y Santiago de la provincia de Cusco (PUEDO) 2015 – 2016. <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/Plan-local-San-Sebasti%C3%A1n-y-Santiago-Cusco-2015.pdf>

² Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables (2012). Plan Nacional de acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021 PNAIA 2021. https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/resumen_ejecutivo_2012_PNAIA2021.pdf

³ Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables (2012). Plan Nacional de acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021 PNAIA 2021. https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/resumen_ejecutivo_2012_PNAIA2021.pdf

45,4% de los 10 millones 572 mil niñas, niños y adolescentes. Siendo esta situación agravada en los residentes del área rural donde la pobreza afectó al 68,5% de sus niñas, niños y adolescentes, es decir 2,3 veces la pobreza del área urbana (29,3%).

Esto quiere decir que en la zona rural un tercio de la población de niñas, niños y adolescentes son pobres extremos, en cuyos hogares el gasto en consumo no cubre una canasta básica de alimento. Como se señala en este informe los niños que nacen en estas condiciones tienen serias restricciones a sus derechos humanos (siendo los más notorios educación y salud), volviéndolos vulnerables a malos tratos y explotación.

Apoyándose en las direcciones territoriales de la policía nacional del Perú el Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021 (Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables 2012: 29)⁴, nos informa que se han registrado 95 219 casos de violencia familiar entre enero a diciembre de 2010. De esta cantidad el 9.36% (8,919) fueron víctimas menores de edad siendo mayoría el sexo femenino 70.55% (6,293) y la minoría el sexo masculino 29.44% (2,626).

De igual forma el Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021 (2012: 29) indica que los 148 CEM a nivel nacional, reportaron para el año 2011 haber atendido 11,212 casos de niñas, niños y adolescentes afectados por violencia familiar y sexual. De acuerdo a la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar - ENDES 2010 la forma de castigo más frecuente que utilizó el padre biológico contra sus hijos fue “reprimenda verbal” (78,3%), “con golpes o castigos físicos” (32,2%) y “prohibiendo algo que les gusta” (27,9%). Comparando con el año 2000, se ha reducido las dos primeras formas. Entre las formas de castigo que utilizó la madre biológica contra sus hijos estuvo la reprimenda verbal (76,5%); “prohibiendo algo que les guste” (37,7%), “con golpes” (36,1%) y palmadas (12,2%).⁵

De igual forma el Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021 (2012: 38) nos informa que la tasa de mortalidad en niñas y niños menores de 5 años de edad, estimada en base a los resultados de la ENDES del año 2010, es de 23 muertes de niñas y niños menores de 5 años de edad por cada 1,000 nacidos vivos.

El Plan Nacional continúa señalado que la tasa de desnutrición crónica en niñas y niños menores de 5 años de edad ha disminuido de 25,4% en 2000 a 15,2% en 2011. Sin

⁴ Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables (2012). Plan Nacional de acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021 PNAIA 2021. https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/Documento_PNAIA.pdf

⁵ Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables (2012). Plan Nacional de acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021 PNAIA 2021. https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/Documento_PNAIA.pdf

embargo, el área rural y aquellas regiones donde la pobreza es alta, presentan situaciones críticas. Entre los grupos más vulnerables están las niñas, niños y adolescentes pobres, los que pertenecen a los grupos indígenas y aquellos cuya madre tiene un bajo nivel educativo. También señala que la desnutrición crónica es mayor en las zonas rurales de la sierra (33,9%) y la selva (27,8%), y en el quintil inferior de ingresos (36,0%)

El informe también señala que la tasa neta de la matrícula de la población entre 3 a 5 años subió de un 51,9 % a un 70,0% entre el 2000 y 2010, esto significa que hay un 30,0 % de niños peruanos que no es atendido por un sistema educativo. Se señala también que la disparidad entre lo urbano y lo rural es amplia.

A nivel local

A nivel local al igual que a nivel nacional el Plan regional de acción por las niñas, niños y adolescentes 2014- 2021 (Gobierno Regional Cusco 2014: 19).⁶ señala que ha habido una reducción en la tasa de natalidad, señalando que para el 2015, del total de población regional: 1, 316,729 el 34,5% (454,361) son niñas, niños y adolescentes.

En cuanto a niveles de pobreza se ha disminuido más de 40 puntos en los últimos 8 años en la región. Cusco es una de las pocas regiones que ha experimentado un crecimiento económico de alrededor del 7% en esos últimos años.

Dicho esto, también se debe señalar que la distribución de la riqueza es inequitativa, ya que el número de pobres extremos en algunas provincias, como Cusco, es de 4% y, en otras, como Chumbivilcas, es de 56%.

La pobreza es mayor para las niñas y niños de Cusco comparados con el promedio nacional para la misma edad, al igual que para los Adolescentes

El Plan regional de acción por las niñas, niños y adolescentes 2014- 2021 (Gobierno Regional Cusco, 2014: 39-40). señala que la desnutrición crónica infantil en menores de 5 años ha disminuido. Pese a esto es importante señalar que 2 de cada 10 niños menores de 5 años sufren de desnutrición crónica. Cusco continúa siendo uno de los departamentos con mayor porcentaje de niños entre 6 y 36 meses que presentan anemia, casi 6 de cada 10 niños entre 6 y 36 meses sufren de anemia.

La situación de anemia infantil por provincias es crítica, para el año 2015 según el INS y la DIRESA más del 70% de niños menores de tres años en las provincias de Cusco,

⁶ Gobierno Regional Cusco (2014). Plan Regional de Acción por las Niñas Niños y Adolescentes 2014-2021. <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/pnaia/PRANNA-Cusco.pdf>

Espinar, Acomayo presentaban anemia. Las provincias con menor porcentaje de anemia infantil son La Convención 39% y Calca 45%.

Como señala el informe a nivel regional se busca mejorar las condiciones de atención integral de la infancia en sus territorios teniendo como objetivos: la reducción de la anemia y desnutrición infantiles, el acceso a saneamiento básico y agua segura, a la identidad y a la educación inicial, todo esto mediante el Programa Cuna más que atiende a niños menores de 3 años. Según la DREC para el año 2015, la cobertura de educación de nivel inicial es de 86.81%, sin embargo, esta cifra disminuye en niños indígenas a 72,1%. La asistencia de niños al servicio educativo es en promedio de 81.4%.

2. Educación y deserción escolar⁷

El Plan Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal (PUEDO) (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 7) cuyo objetivo principal viene a ser que: “Las y los adolescentes involucrados en conflicto con la ley penal disminuyen” (p. 7) nos da un marco contextual sumamente útil, para la presente investigación, debido a la vinculación que hace de la educación como factor relacionado al problema de los adolescentes en conflicto con la ley penal.

Dicho plan señala que Para el 2015 la población de la provincia de Cusco llegó a 450 095 habitantes donde el 51.2% son mujeres y el 48.8% son hombres. La tasa de crecimiento anual de la población en la provincia es de 2.2%, siendo la más elevada de todas las provincias del departamento de Cusco. A continuación, citando al Censo de Población y Vivienda del 2007 el informe indica que la población de 0 a 17 años de edad es el 34.4% de la de la Provincia de Cusco. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 9).

De acuerdo al El Plan Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal (PUEDO), la provincia del Cusco registró, en el año 2009, un 24.7% de pobres y 4.1% de pobres extremos, Donde los distritos de San Jerónimo, San Sebastián, Santiago, Saylla y Cusco se encontraban dentro del rango de 25.0% a 35.0% de pobreza, de acuerdo al mapa de pobreza. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 9-11).

⁷Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2014). Plan Estratégico Local de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal de los distritos de San Sebastián y Santiago de la provincia de Cusco (PUEDO) 2015 – 2016. <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/Plan-local-San-Sebasti%C3%A1n-y-Santiago-Cusco-2015.pdf>

Gobierno Regional Cusco (2015). Plan Regional de Acción por las Niñas Niños y Adolescentes 2014-2021. <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/prania/PRANNA-Cusco.pdf>

El Plan PUEDO (2016), nos indica que de acuerdo a ENAHO la tasa de analfabetismo es de 12.7% en el departamento de Cusco. También se señala que en el Cusco la tasa neta de asistencia de la población de 12 a 16 años es decir a nivel de educación secundaria ha ido aumentando alcanzando el 82.3% para el año 2014. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 12).

Apoyándose en el Censo Escolar El Plan PUEDO también señala que el grado de probación de grado secundario es de 92.0% mientras que el número de desaprobados es de 2617 y retirados de 479. El distrito de Santiago que es la zona de intervención del proyecto es uno de los distritos que presenta mayor número (319) de estudiantes desaprobados.

Siguiendo con el Censo escolar se menciona que el porcentaje de repitentes es bajo, siendo para la provincia de Cusco de 2.9% siendo en Santiago de 2.8%. En cambio, el porcentaje de retiro a nivel secundaria en Santiago ha aumentado del año 2014 respecto al 2013 donde se ha pasada de un 1.5% a un 1.9% respectivamente. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 14).

En el distrito de Santiago

De acuerdo al el Plan PUEDO (2016) en el distrito de Santiago para el año 2015, se concentra el 20.0% (90 154) de la población, del total de la población estimada para la provincia. Para el año 2015 la población de 12 a 17 años de edad en el distrito de Santiago es de 9 606 personas (el 10.7% de su población distrital). La provincia del Cusco registró, en el año 2009, un 24.7% de pobres y 4.1% de pobres extremos. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 14).

El plan apoyándose en la Encuesta Nacional de Hogares indica que en cuanto a la neta de asistencia escolar, Cusco tiene una tasa por encima de la tasa nacional alcanzando el 86.1%. En el distrito de Santiago tomando a la población de 6 a más años de edad, el nivel educativo predominante es el nivel secundario con el 41.7%, seguido del nivel primaria (23.5%) y el nivel superior universitario (16.9%); se señala también que en la población de 12 a 17 años de edad el 19.3% no llegó alcanzar el nivel educativo secundario correspondiente a su edad. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 12).

Según Plan PUEDO, Santiago junto a los distritos de Cusco, Wanchaq y San Sebastián son los distritos donde se presentan el mayor número de los estudiantes desaprobados. El porcentaje de repitentes del nivel secundario en el distrito de Santiago en el año 2014 es de 2.8%. Si se habla de los motivos de la deserción escolar en Santiago un 59.7% se retiró por su situación económica, el 15.3% por inasistencia, el 11.1% por cambio de domicilio y el 6.9% por problemas familiares, adicción, violencia, trabajo, que sumado a la situación económica son un 66.9%, finalmente otro 6.9% por enfermedad. Dejando en claro que la deserción escolar proviene de varios factores. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 12-16).

Otros Factores de riesgo a nivel local

De acuerdo al Plan Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal (PUEDO) (2016). El embarazo en Adolescentes: Para el año 2014 con respecto al año 2013, disminuye en 16.0% pasando de 100 adolescentes embarazadas atendidas en el año 2013 a 84 atendidas en el año 2014.

Trabajo Adolescente: En el periodo 2012-2013, de la población de 6 a más años de edad en el distrito de Santiago, el 48.6% de esta población trabaja y el 51.4% no trabaja, según el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH).

Violencia familiar: Cabe señalar, que, en el departamento de Cusco, el porcentaje es mayor al nacional, alcanzando el 17.4% de las mujeres en edad fértil que alguna vez sufrió de violencia física y/o sexual ejercida por su último compañero o esposo en los doce meses anteriores a la encuesta.

Maltrato Infantil: En el distrito de Santiago, la cantidad de denuncias de maltrato a adolescentes registradas por año, representa más del 15.0% del total de denuncias registradas en la provincia, representado en el año 2011 el 22.0% del total de denuncias y en el año 2014 el 15.9% del total de denuncias

Niñas, niños y adolescentes en circunstancias difíciles: Circunstancias difíciles hace referencia a que se encuentran en situaciones vulnerables como: estar en peligro de abandono, frecuentar bares, frecuentar casas de juegos, ausentismo escolar, fuga del hogar, extraviados, entre otros. En el año 2015 Cusco fue el departamento con mayor número de niñas, niños y adolescentes en circunstancias difíciles (1 403) representando el 14.5% del total nacional. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2015: 18-34).

3. 2 Marco Normativo

Marco internacional

Según UNICEF la educación adquiere la categoría de derecho humano, desde la declaración universal de los derechos humanos en 1984. La convención de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura afirma este derecho poniendo énfasis en la discriminación que se hace en el ámbito educativo. El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1981) junto a los tratados ya mencionados establecen el derecho de todos los niños a la enseñanza primaria gratuita y obligatoria. La convención de las Naciones Unidas sobre los derechos del niño en 1989 refuerza y amplía el concepto de derecho a la educación tomando en cuenta: la no discriminación, el interés superior del niño, el derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo del niño en el mayor grado posible y el derecho a expresar sus opiniones y a que sean escuchadas (UNICEF 2008: 12).

Marco Nacional

En la constitución del Perú la educación aparece en el artículo 13, 14, 16 y 17.

En el artículo 13 se establece que la educación y la libertad de enseñanza tienen como finalidad el desarrollo integral de la persona humana, garantizando la libertad de enseñanza y aclarando que los padres tienen el deber y el derecho de educar a sus hijos, eligiendo la modalidad y participando en el proceso.

En el artículo 14 educación para la vida y el trabajo, se establece que la educación promueve el conocimiento y el aprendizaje en la práctica de las humanidades, la técnica, las artes, la educación física y el deporte, como medio para prepararse para la vida, el trabajo y la solidaridad. En el artículo 16, se establece la descentralización del sistema educativo, tanto en el sistema como en el régimen, siendo deber del Estado que nadie se vea impedido de recibir una educación adecuada por razón de su situación económica y de limitaciones mentales o físicas.

En el artículo 17, se establece la obligatoriedad de la educación inicial, primaria y secundaria, siendo gratuitas en las instituciones del Estado, promoviendo la creación de centros de educación donde la población lo requiera, con un enfoque intercultural.

En la ley general de educación Ley Nro. 28044 (Gob.pe 2013: 4-7)⁸

⁸ Ley Nro. 28044. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. (2003).
http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

Se establecen los lineamientos generales de la educación y el sistema educativo peruano, definiendo a la educación como: un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad. La educación en el Artículo 3° aparece como derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la educación básica. Teniendo como principios la ética, la equidad, la inclusión, la calidad, la democracia, la interculturalidad la conciencia ambiental y la creatividad e innovación.

3. 3 A nivel institucional-La ONG Huchuy Yachaq

De acuerdo al testimonio de constitución de la asociación Huchuy Yachaq, denominada “Asociación Huchuy-Yachaq-Pequeño que sabe” es una asociación civil sin fines de lucro, con registro SUNARP número 11049524 y RUC número 20527965803.

El fin de la organización es: Desarrollar actividades educativo- formativas, de prevención y promoción, para contribuir al desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes fomentando la participación de la familia, escuela y comunidad.

Teniendo como Objetivos: 1)Mejorar la calidad educativa de los niños, niñas y adolescentes de la zona de trabajo. 2) Desarrollar acciones preventivas para disminuir el riesgo social al que están expuestos los niños, niñas y adolescentes trabajadores. 3) Desarrollar acciones de promoción para que niños, niñas y adolescentes en riesgo social y trabajadores tengan acceso a redes sociales con igualdad de oportunidades. 4) Promover en la familia, la escuela y la comunidad la responsabilidad de apoyar el proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes y 5) Desarrollar procesos de construcción de la ciudadanía juvenil a través de la formación de liderazgos para la acción social.

Para lograr estos objetivos tienen dos componentes 1) Educación y desarrollo, donde se intenta hacer vigente el derecho a la educación, logrando las condiciones necesarias para que el niño, niña y adolescente tengan un buen desempeño escolar. Como actividad se activó una biblioteca comunal donde niños, niñas y adolescentes son actores directos en la construcción de sus éxitos personales, desde donde además se impulsa el pensamiento de darle importancia a los estudios. De que antes de trabajar el niño debe estudiar. Para darles la oportunidad a los adolescentes de continuar con su

educación se impulsó un programa de apoyos económicos para realizar estudios superiores.

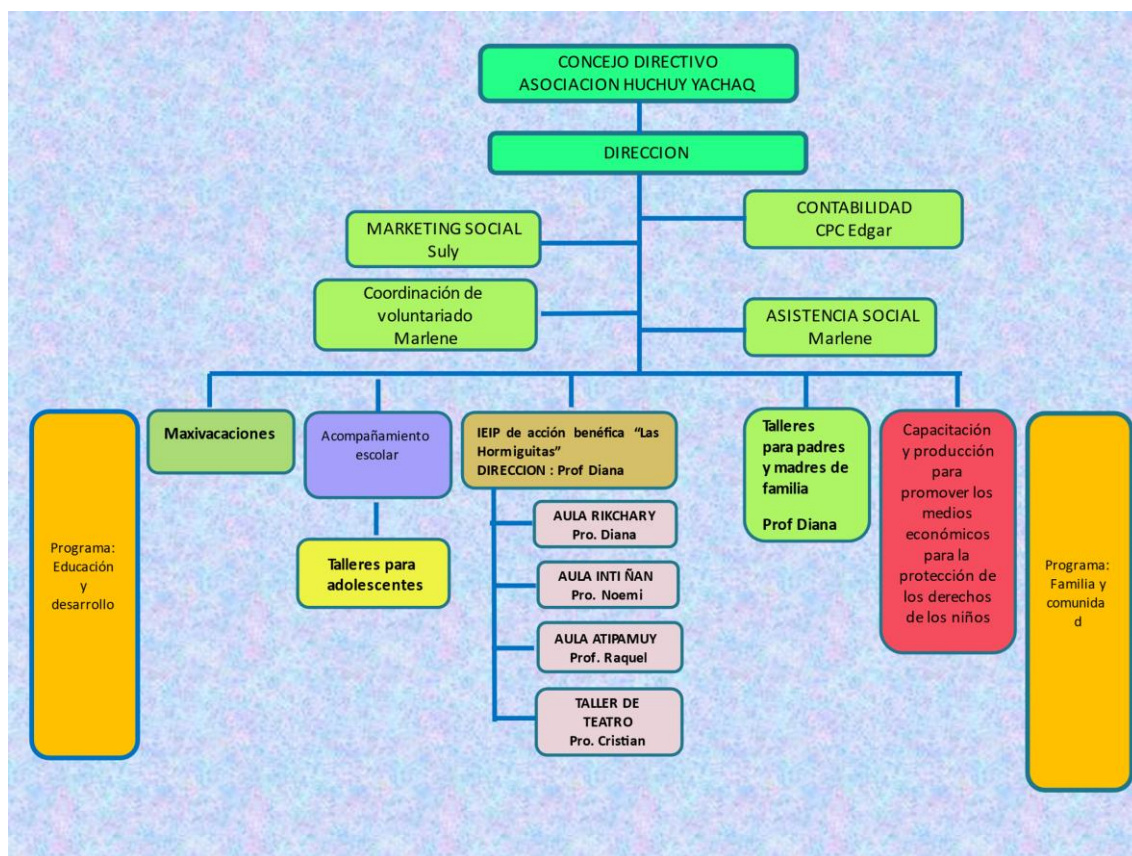
Las actividades de educación no formal en la biblioteca ya instalada, daban indicios de las grandes dificultades que encuentran los niños en su escolaridad al avanzar sus estudios primarios, esto junto a la inexistencia de instituciones de educación inicial en la zona de Puquin hacen evidente la necesidad de una educación de calidad para la primera infancia, por lo cual a partir del año 2009 y en cogestión con la comunidad se crea la Institución educativa inicial particular de acción benéfica, Las hormiguitas.

2) Familia y comunidad: con el objetivo esencial de prevenir la violencia intrafamiliar y especialmente erradicar las prácticas correctivas que hacen uso de la agresión física y psicológica.

En el año 2012 se implementan dos talleres de capacitación orientados a calificar la mano de obra de las madres de familia, en talleres de textiles planos y de joyería, ambos talleres cumplen con la meta de desarrollo de habilidades, pero no lograron la inserción al mercado para la comercialización de sus productos.

Estructura organizacional

Imagen Número 1: Organigrama de Huchuy Yachaq



Utilizando las categorías de Mintzberg (Mintzberg 2012: 118-131) para describir el cuerpo organizativo de una institución tenemos que el ápice estratégico está constituido por el consejo directivo órgano supremo de la asociación, con reuniones ordinarias y extraordinarias, las primeras deben llevarse una vez al año, las segundas cuando se requiera.

Como línea media tenemos a la dirección ejecutiva: órgano responsable de la dirección organización y administración de la asociación, integrado por un presidente y un tesorero. Las atribuciones son reglamentar, fiscalizar o inspeccionar las operaciones de la entidad, adoptando los acuerdos necesarios para lograr los fines y objetivos de la organización, entre sus atribuciones encontramos: 1) Aprobar la estructura orgánica funcional de la asociación. 2) Aprobar o desaprobado proyectos propuestos por las instancias operativas. 3) Proponer a la asamblea general la política institucional y el plan de trabajo de la asociación. 4) Formular y autorizar los presupuestos, dirigiendo la marcha administrativa y económica de la organización. 5) Ejecutar los proyectos y programas debidamente aprobados en el consejo. 6) Proponer la inclusión o exclusión de asociados al consejo. 7) Aprobar todo tipo de acciones que sean de interés de la organización y que no sean competencia del consejo. 8) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del consejo. 9) Formular la memoria anual, las cuentas y el balance. 10) Realizar las operaciones financieras y administrativas requeridas. 11) Supervisar los proyectos. 12) Otras que sean asignadas por el consejo.

En el staff de apoyo tenemos a: la sección de contabilidad, que brinda el servicio de asesoría en contaduría, y de igual forma al marketing social, encargado del manejo de los medios virtuales de la ONG.

Por último, tenemos al núcleo operacional que constituye la parte más amplia de la organización y está integrada por los operarios que realizan las tareas de producción de bienes o servicios. En la ONG Huchuy Yachaq encontramos en este apartado a:

Los encargados de maxivacaciones: coordinador y profesores que llevan a cabo el programa vacacional en los meses de enero y febrero.

Coordinador de biblioteca y acompañamiento escolar quien coordina con profesores también los talleres para adolescentes a lo largo del año.

La directora del jardín las hormiguitas junto a las profesoras de cada sección y el profesor de teatro quienes son los encargados de toda actividad relacionada al jardín y a los padres de familia.

Y por último el coordinador de la capacitación y producción de medios económicos para proteger los derechos de los niños. Encargado de coordinar y ejecutar las actividades de capacitación para los padres de familia.

Es interesante que un concepto transversal que atraviesa tanto la norma internacional, la nacional, y la concepción dentro de la organización es la definición de la educación como derecho. De igual forma en los tres niveles, aunque no explícitamente si mediante las normas, los tratados e incluso los objetivos de la organización se considera a la misma como medio y fin del desarrollo para obtener calidad de vida, esto quiere decir que, aunque en la organización a estudiar no se encuentre explícitamente la visión de desarrollo humano como expansión de capacidades, si se adecua a esta visión en la práctica.

Capítulo IV. Marco teórico

Los conceptos teóricos elegidos responden a los distintos objetivos de Investigación planteados. **Derecho a una educación de calidad** surge del cruce entre el objetivo general, y los dilemas del desarrollo, este concepto nos permitirá ver los avances y limitaciones del proyecto observando la naturaleza de su intervención ya que los objetivos de la organización Huchuy Yachaq se realizan para lograr que sus usuarios reciban una educación de calidad.

El concepto **Educación y expansión de libertades** es un marco interesante para la repercusión en el desarrollo de capacidades de la población beneficiaria y la consecuente expansión de sus libertades.

Para el objetivo específico 1 encontramos en investigaciones relacionadas la definición de **percepción de calidad educativa** que nos da un marco de análisis y de comparación de lo que queremos lograr con la investigación.

Para los objetivos específicos 2 y 3 tenemos los conceptos de: **organización y participación comunitaria, análisis participativo, empoderamiento y participación, necesidades, aspiraciones y demandas**, que nos permitirán ver como se ha hecho participar a la comunidad local, en qué grado, y que resultados ha tenido esta participación, por último, podremos ver si se ha considerado las necesidades demandas y aspiraciones de la población.

Para los objetivos 4, 5 y 6 **tenemos los conceptos de estructura organizacional, proceso estratégico, administración estratégica y gestión educativa** que son conceptos que surgen de la gerencia social y que nos permitirán ver desde los conceptos de gerencia el tipo de intervención que ha ejecutado la organización.

Derecho a una educación de calidad

Se ha elegido este concepto teórico ya que este concepto surge del cruce entre el objetivo general, y los dilemas del desarrollo. Para ver los avances y limitaciones del proyecto se debe ver la naturaleza de su intervención.

Como se ve en el desarrollo de la fundamentación, los programas desarrollados por la ONG Huchuy Yachaq se realizan para lograr que sus usuarios reciban una educación de calidad. Apoyando a su educación formal por medio de bibliotecas, la implementación de un jardín que brinde de educación inicial de calidad, dando subvenciones directas para dar a los usuarios la posibilidad de continuar con estudios superiores, o dando capacitaciones a las madres de familia. Todas estas intervenciones se dirigen a la educación como capacidad para mejorar la calidad de vida de los usuarios, alineándose

al dilema de desarrollo de justicia, igualdad y derechos humanos, y con el objetivo 4 de la agenda 2030.

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, la educación inclusiva y de calidad es uno de los motores más poderosos para lograr el desarrollo sostenible. Para esta investigación siguiendo el análisis que hacen Vaillant y Rodriguez sobre los distintos documentos de la UNESCO y la OIE sobre la educación de calidad, esta es entendida como un derecho fundamental de todas las personas. Integrando educación y equidad, señalando también que la educación debe ir más allá de solo el ingreso a alguna institución, sino que es la “combinación de condiciones para la enseñanza-aprendizaje” esto significa “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y de promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos y todas” (UNESCO 2016: p 4)” citado en Vaillant y Rodriguez (2018: p. 142)

Siendo estas condiciones, la calidad de los docentes, la calidad de los aprendizajes, y la calidad de los recursos e infraestructura.

Educación de calidad

Arevalo, Peralta y Sotelo (Arévalo Alvarado et al 2015: 13-15) hacen un resumen de los enfoques de calidad educativa desde los años 60, pasando por el enfoque utilitarista que considera la calidad educativa en términos de resultados, donde la calidad en educación se mide en calidad de producto final, apoyándose en Gautier (2007) afirman que esta visión transforma al docente en un obrero, siguiendo a Cuenca (2012), afirman que esta visión perpetúa desigualdades.

Pasando al enfoque Humanista que considerando la educación como un Derecho Humano se nutre de teorías del desarrollo, igualdad, y género buscando la igualdad de condiciones, oportunidades y resultados en la persona, respetando la diversidad. Construyendo por último su concepto de calidad, como concepto movable y multifacético, unido a la percepción de los actores y el logro de igualdad.

Seibold (Seibold 2013: 224-231) propone el concepto de calidad integral educativa, concepto en el que se integran la equidad como la formación de valores, afirmando que el concepto de calidad educativa es complejo y tiene varias dimensiones articuladas en una unidad integral. Es por eso que para evaluar la calidad educativa de alguna institución concreta se deben tomar tres factores: el sociocultural, el institucional-organizativo y el didáctico-pedagógico. Es este el concepto que adoptaremos en la investigación presente.

Educación y expansión de libertades

Para Amartya Sen el desarrollo es la expansión de libertades. Este enfoque nos permite ver la importancia de opciones sociales como la educación superior en el desarrollo de la calidad de vida de la población. Para este enfoque las libertades se usan como medio y como fin del desarrollo debido a su interrelación y reforzamiento. Dentro de estas libertades una de las cinco libertades instrumentales es la de oportunidades sociales en donde se engloba a la educación, cuya reducción o truncamiento implica la reducción de otras múltiples libertades reduciendo así las capacidades y el logro de la calidad de vida. (Sen 2000: 19-28)

Para Amartya Sen La capacidad es la habilidad de lograr funcionamientos valiosos, siendo los funcionamientos las cosas que logra ser o hacer, al vivir una persona. La calidad de vida es la capacidad de combinación que puede hacer una persona de funcionamientos valiosos. (Sen & Nussbaum 1998: 15-23)

Para Nussbaum las capacidades son la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que es capaz de ser y hacer una persona? La capacidad es la libertad de alcanzar funcionamientos incluyendo libertades y oportunidades creadas por la combinación entre facultades personales y el entorno social, económico y político. (2012: 19-65)

Nussbaum también señala que existen 10 capacidades fundamentales, de las cuales las capacidades de: Sentidos, imaginación y pensamiento, Razón práctica, y Afiliación, tienen una relación directa con la calidad integral educativa

Por último, la autora señala que hay capacidades fértiles, que interactúan entre sí y nutren a otras capacidades, encontrándose dentro de estas a la educación.

Organización y participación comunitaria

La gerencia social busca analizar el nivel de participación de la población beneficiaria ya que esto repercute en su capacidad de decisión, la democracia del proyecto e incluso en su sostenibilidad, si alineamos los objetivos 1, 2 ,3 ,4 junto al dilema del desarrollo, vemos el gran peso que se le da en la investigación al nivel de organización y participación comunitaria, es por eso que este concepto se vuelve necesario para analizar cómo se dio dicha participación.

Como desarrolla Tovar (2020: 12) la gerencia social es para la gente y con la gente, entendiendo que las personas no son beneficiarios pasivos o instrumentos de las políticas de desarrollo, se busca ver con este concepto el grado de participación democrática en busca de la sostenibilidad del proyecto, analizando si la participación ha estado ausente, o se ha dado de forma manipulada, instrumental o en forma de participación ciudadana.

Análisis participativo

En Demandas Campesinas, Bojanic, Canedo, Gianotten, Morales, Ranaboldo y Rijssenbeek, indican que en los últimos años se ha hecho el esfuerzo para que la población local participe en los proyectos de desarrollo, con el objetivo de reducir la probabilidad de error en las intervenciones.

Sin embargo, el que los beneficiarios participen en algunas partes del proyecto no es suficiente. Es necesario entender el proceso de desarrollo de la población beneficiaria y que los proyectos se inscriban y apoyen este proceso. Es así que la participación campesina (para nosotros será comunitaria) adquiere una naturaleza más amplia. Hay un desarrollo local donde la población participa como sujeto de este desarrollo, y el proyecto asume el papel de actor secundario, manteniendo su especificidad y autonomía. (1994: 12-13)

Partiendo de este enfoque se considera a la población antes que un proporcionador de información, es un usuario de la misma. Para esto la población debe estar involucrada en los procesos de investigación y desarrollo y deben poder criticar dichos procesos.

Desarrollo de capacidades e igualdad de género

Se plantea este concepto teórico debido a que uno de los programas desarrollado por el proyecto Huchuy Yachaq consistió en dar capacitación a las madres de los niños usuarios en busca de su empoderamiento, el desarrollo de sus capacidades y la búsqueda final de la igualdad de género. Dicha intervención tiene relación directa con el dilema del desarrollo y la elección de una vida digna, justa y libre de violencia, es por este motivo que se ha elegido dicho concepto.

Como ya se mencionó para Sen (Sen & Nussbaum 1998: 15-23) la capacidad es la alternativa de lo que una persona puede ser o hacer, es la habilidad de lograr funcionamientos valiosos, siendo los funcionamientos las cosas que logra ser o hacer al vivir, una persona. Es decir, la capacidad son las combinaciones alternativas de los funcionamientos, que esta puede lograr y lograr una conexión, por último, la calidad de vida es la capacidad de lograr funcionamientos valiosos. Dicho esto, el concepto de igualdad de género es definido por el PNUD como un derecho humano básico que busca poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas, señalando además que esto es crucial para el desarrollo sostenible debido a que la igualdad de género tiene un efecto multiplicador, al crecimiento económico y al desarrollo sostenible.

Al vincular estos dos conceptos, queremos ver como el desarrollo de capacidades logra contribuir a la igualdad de género y al empoderamiento femenino. Lo cual nos permitirá

analizar si la intervención del proyecto fue en este sentido y sí realmente logró el desarrollo de capacidades y la expansión de libertades.

Género y desarrollo

En Bojanic y otros (1994: 20) se desarrolla el género como las relaciones sociales entre hombres y mujeres en toda su complejidad. Dicho concepto nos permite ver la situación de discriminación y marginación de la mujer, a la par que nos permite considerarla como un sujeto activo de cambio. Gracias al análisis de género podemos ver que las mujeres cumplen roles específicos en los procesos de producción, reproducción y gestión comunal. Estos roles son acumulativos.

En esta investigación la igualdad de género implica que se tomen en consideración las necesidades tanto de varones como de mujeres, reconociendo sus diversidades, aclarando que para lograr la igualdad de género debe de incluir tanto a varones como a mujeres. Por otro lado, Las desigualdades de género y empoderamiento se deben pensar bajo el marco de las relaciones y jerarquías sociales desiguales, siendo el género un marcador social. (Pyburn & van Eerdewijk 2021: 21-24).

Empoderamiento y género

El empoderamiento debe entenderse como el proceso por el cual aquellos que no tuvieron la capacidad de tomar decisiones estratégicas en su vida, adquieren dicha capacidad en tres dimensiones: recursos, agencia y logros

Entonces el género debe de reconocerse como una relación social insertada en relaciones de poder y desigualdades. En (Molina y otros 2022 :3-4) se menciona el marco de referencia de la relación social, para analizar las causas de la desigualdad de género. Esto quiere decir que se debe de entender al género como una relación social y se debe poner énfasis en 5 elementos clave para lograr el empoderamiento de la mujer; 1) la agencia en la toma de decisiones, 2) el acceso a recursos, 3) la división de trabajo ,4) las normas sociales y 5) el reconocimiento

Necesidades, aspiraciones y demandas

En Bojanic y otros (1994: 30-32) se define necesidad como aquello que el sujeto necesita para su desarrollo, la necesidad involucra a un sujeto y a las ideas de carencia e indispensabilidad.

De acuerdo al sujeto las necesidades pueden ser individuales, familiares, de la unidad de producción, de la comunidad, etc. De acuerdo al tipo de carencia pueden ser:

alimentarias, de salud, de educación, políticas, etc. De acuerdo a su indispensabilidad pueden ser mediatas o inmediatas, estructurales o coyunturales.

Las necesidades insatisfechas dan origen a los deseos y motivaciones, para los autores, aspiraciones. Las demandas son las aspiraciones explícitas.

4. 1 Conceptos relativos a las estrategias, herramientas de gestión social y sostenibilidad

Ciclo de vida del proyecto

De acuerdo a Bobadilla (2020), los proyectos son propuestas de cambio implementadas en un contexto social. La ejecución de una propuesta de cambio debe definir inicialmente los cambios, debe de tener metas e indicadores que permitan hacer visible el cambio propuesto, dando la posibilidad de medir y evaluar la intervención.

Dicho esto, los proyectos tienen un ciclo de vida. De acuerdo a Torres et al (2021) el ciclo del proyecto se inicia a partir de la identificación de una situación inicial de necesidad, sobre la cual se requiere intervenir, por el medio de una secuencia de acciones planificadas para lograr una mejor situación. El ciclo de vida de un proyecto consiste en la serie de fases por las que pasa una intervención desde su inicio hasta su cierre. Son fases secuenciales y suelen ser: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto (Torres et al., 2021, p. 439)

De acuerdo a Bobadilla (2020) el ciclo de vida de un proyecto tiene las siguientes fases: 1) formulación de la propuesta 2) implementación y 3) evaluación.

La ejecución en el ciclo de vida del proyecto

Dentro del ciclo de vida del proyecto la implementación esta referida a la ejecución de acciones para lograr los cambios propuestos.

Esta fase permite identificar la hipótesis de acción del diseño propuesto. Cuenta con dos partes, 1) la gestión administrativa financiera, es decir la gestión de; recursos humanos, materiales, financieros, planificación de actividades y metas. 2) La ejecución programática, actividades de capacitación y asistencia técnica.

La primera define la coordinación de funciones, competencias y responsabilidades. Esta etapa es muy importante ya que de acuerdo a Bobadilla (2020) el tener una estructura organizativa promueve una gestión eficiente y eficaz del proyecto. Durante esta etapa también debe llevarse a cabo un monitoreo constante para ver el cumplimiento de las metas para así tener información para la toma de decisiones (p: 44-45).

En esta fase se compara el trabajo realizado frente al planificado, y en el caso de que haya diferencias importantes se aplican medidas correctivas.

Estructura organizacional

Este concepto es importante porque nos dará el marco analítico para ver la estructura de la organización y cómo funciona su coordinación.

En la esencia de la estructura Mintzberg (Mintzberg 2012: 107) define a la estructura de una organización como el conjunto de todos los temas en los que se divide el trabajo, en distintas tareas, configurando también las reglas de juego, es decir la coordinación entre las mismas. Señalando que hay cinco mecanismos de control en las que las organizaciones coordinan su trabajo:

- Adaptación mutua: coordinación del trabajo mediante la comunicación informal.
- Supervisión directa: se coordina el trabajo dándoles a una persona la responsabilidad instruir, coordinar y observar el trabajo en la organización.
- Normalización de procesos de trabajo: la coordinación de las partes se incorpora en el trabajo reduciendo así la necesidad de comunicación.
- Normalización de resultados de trabajo: se normalizan los resultados al especificarse los mismos.
- Normalización de habilidades del trabajador: las habilidades del trabajador se normalizan.

Proceso estratégico y administración estratégica

Ambos conceptos nos permitieron hacer un análisis de las líneas estratégicas del proyecto a investigar.

D'Alessio define al proceso estratégico como la secuencia de actividades que se hacen para que una organización realice su visión, está a cargo de un estratega, quien diseña, recoge información y evalúa este proceso estratégico. (D'Alessio, 2013: 3-12).

La estrategia, es un patrón de decisiones coherentes, para establecer los propósitos de la organización y los planes de acción para lograrlos, haciendo frente al ambiente. Tienen una guía de comportamiento y maniobras a realizar. La estrategia puede ser explícita o implícita, provenir de un proceso analítico formal o desde un enfoque de poder, puede emerger del pasado o centrar su visión en el futuro. (D'Alessio, 2013: 3-12).

En consecuencia, el plan estratégico son las actividades que se realizan de manera secuencial para que la organización pueda proyectar y lograr un futuro, se compone de

tres etapas formulación: 1) Planeación propiamente dicha 2) Implementación: ejecución de la estrategia y evaluación y 3) control: actividades permanentes para monitorear todas las etapas incluyendo a los objetivos de corto y largo plazo, la última etapa serían las conclusiones y recomendaciones finales. (D'Alessio, 2013: 15-17).

La administración estratégica es el cómo se determina la dirección de una organización a largo plazo. A este plan pueden afectarle dos cosas, el cortoplacismo y el especialismo (especializarse en una actividad). La administración estratégica requiere que los encargados vean a largo plazo y la totalidad de la organización, monitoreando, la competencia, el entorno y la demanda, esto logra que se puedan predecir y anticipar a los cambios del entorno. La administración estratégica es la herramienta que te permite poner en el rumbo correcto a la organización hacia el futuro que desea, haciendo uso del plan estratégico y el proceso estratégico. . (D'Alessio, 2013: 18-23).

Empoderamiento y participación

El empoderamiento va ligado a cómo la población local participa del proyecto, siendo esto una parte central de la investigación:

El empoderamiento para Bobadilla y Tarazona es una estrategia de intervención que se inscribe en la teoría político liberal donde el hombre es un ser consciente, racional y autorregulado, un ciudadano con derechos y deberes. Poniendo al individuo en el centro de su razonamiento, busca darles a las personas excluidas las herramientas necesarias para que ellos sean los que ejecuten su desarrollo, buscando que tengan una mayor autonomía para decidir sobre las acciones que tienen repercusión en su vida. (Bobadilla & Tarazona, 2008:31-36)

Transformando la pasividad en acción, para que así las personas puedan decidir sobre sí mismas y tengan voz y voto en su comunidad fortaleciendo sus capacidades. El empoderamiento significa aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y decisiones que afectan su vida, para que controlen los aspectos que afectan su bienestar. Eliminado las barreras que impiden a los individuos emprender acciones para aumentar su bienestar y que limitan sus posibilidades de elección.

Inclusión y participación

El empoderamiento en busca del bienestar requiere de la inclusión social. Busca promover la participación de grupos vulnerables en aspectos valiosos para la vida colectiva y que las persona se sientan incluidas o parte de la organización económica social y política, para lograr esto se debe promover mecanismos de acceso a la toma

de decisiones y asunción de responsabilidades de las poblaciones excluidas, debe haber canales adecuados para la toma de decisiones para las poblaciones vulnerables.

De acuerdo a Tovar (2020: 77-78) existen tres niveles de participación

Participación receptiva: Con una población poco organizada dicha población se vuelve receptora pasiva de información. Se obtiene beneficios no hay toma de decisiones ni responsabilidades, la comunicación es informativa, bajo esta modalidad algunos líderes tratan de aprovechar la situación e incrementar sus beneficios propios.

Participación funcional: En este nivel existe una relación de dependencia. La población participa para satisfacer determinados intereses de los encargados del proyecto, a cambio de la entrega de un bien o servicio. La población tiene algún grado de organización, lazos de comunicación. Se establece una relación consultiva, donde solo se consulta la opinión de la población.

Participación activa: En este nivel la población asume compromisos y responsabilidades, incluyendo la toma de decisiones, hay una comunicación de tipo concertador, donde se establecen acuerdos voluntarios, y se logra el consenso de intereses. Así mediante la cogestión se logra eliminar la dependencia de los actores y lograr la sostenibilidad.

Gestión educativa

En Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Casassus argumenta que la gestión educativa es una disciplina de desarrollo muy reciente que busca aplicar los principios de la gestión al campo de la educación. En el desarrollo de la gestión educativa se han dado dos paradigmas denominados paradigma A y B. Ambos modelos surgen a partir de distintos modelos, enfoques y prácticas de gestión.

Surgiendo las practicas innovadoras las del tipo B, que dan énfasis no en los recursos sino en las prácticas en las que se basan la interacción comunicacional, la creación de visiones compartidas, que suelen darse en ámbitos de educación popular y educación en el contexto de riesgo.

A pesar de esto en la región el paradigma A es el paradigma mayoritario, siendo este paradigma caracterizado por su práctica técnico-racionalista-lineal, orientada a la eficiencia.

En contraposición el lineamiento B es más amplio, político y valórico, proponiendo distinguir la gestión del sistema y la gestión de las escuelas para observar que modelo

es útil, repensando la gestión educativa para que no se limite a la administración de los recursos, sino que abarque el liderazgo pedagógico (Casassus 2000: 1-25)

Gestión de recursos humanos

Para el concepto de gestión en recursos humanos nos apoyamos en Guevara quien apoyándose en Chiavenato (2011), nos indica que la expresión recursos humanos describe a las personas que forman parte de las organizaciones y los roles que ocupan en ellas, siendo una estrategia de los recursos humanos la utilización deliberada de las personas. Los recursos humanos se encargan de utilizar de forma eficaz al personal con el fin de lograr la misión de la organización. Guevara nos indica que la administración de recursos humanos es el manejo integral del capital humano abarcando los procesos de reclutamiento, selección, contrato desarrollo, desempeño, pago de salud y seguridad. En los recursos humanos se gestionan el ingreso, organizan y planifican el trabajo de la persona dentro de la organización, brindando condiciones laborales satisfactorias, buscando perfeccionar el talento de los trabajadores y evaluándolos. (Guevara Rojas, 2020: 48)

Por último, Guevara apoyándose en Daly (2015) aumenta a esta definición el promover la capacidad humana tanto en trabajadores como en beneficiarios, buscando la equidad social. (Guevara Rojas, 2020: 49)

Sostenibilidad y Desarrollo sostenible

Un concepto a tomar en cuenta dentro de esta investigación es el concepto de sostenibilidad y de desarrollo sostenible, un concepto que va más allá del aplicado al medio ambiente. Bojanict y otros (1994: 18) proponen el concepto de desarrollo rural sostenible como un proceso que busca satisfacer las necesidades de la población actual sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras. Para lograr esto se deben abarcar cuatro dimensiones; sostenibilidad social, sostenibilidad económica, sostenibilidad ecológica y sostenibilidad técnica. Siendo los conceptos que más nos interesan los siguientes:

La sostenibilidad social: que implica un acceso equitativo a los servicios sociales de salud y educación. También se toma en cuenta la sostenibilidad política que implica acceso y control en los procesos de toma de decisión sea en la familia o a niveles más grandes.

La sostenibilidad económica: que implica una eficiente distribución de la riqueza y acceso y control de los medios de producción y recursos naturales. Pero más importante

el desarrollo de la eficiencia económica de los distintos actores involucrados en un proceso de desarrollo.

Sostenibilidad técnica: que implica que la población local acceda y controle las tecnologías y herramientas desarrolladas para generar innovaciones. Esto debe darse por parte de todos los actores involucrados en el proceso de desarrollo.

Por otro lado, usando un modelo sistémico de sostenibilidad, encontramos características básicas de la misma. (Gallopín 2003: 19-20).

- La disponibilidad de recursos, activos y dotación de derechos
- La adaptabilidad, para detectar e interpretar los cambios en el contexto y así exista un proceso de adaptación a las nuevas condiciones.
- La homeostasis como la capacidad de preservar lo esencial del sistema basado en la estabilidad y resistencia del sistema.
- La capacidad de respuesta como la capacidad de adecuar las estrategias a las nuevas condiciones.
- La Autodependencia, como la capacidad de controlar las interacciones propias con el ambiente.
- El empoderamiento, como la capacidad de innovar e introducir cambios propios en el sistema, proponiendo nuevas metas.

De igual forma señala que el concepto de desarrollo sostenible va más allá que el de sostenibilidad, ya que el desarrollo sostenible implica un cambio, gradual y direccionado, un “despliegue cualitativo de potencialidades de complejidad creciente” (Gallopín, 2003: p.22).

Para lograr esto se necesita eliminar la rigidez e identificar y proteger los conocimientos y la experiencia acumulada durante los años de trabajo, alimentando las bases sociales de adaptación y renovación y además ir estimulando la innovación y la creatividad.

Uribe-Macías citando a la OIM 2004 define la sostenibilidad de proyectos sociales, como procesos desarrollados por un programa o proyecto social que logró beneficios permanentes a través del tiempo, creando capacidades tanto en las organizaciones involucradas y en la población beneficiaria a nivel individual y comunal, es decir se logró que los beneficios duren más allá del proyecto. (Uribe-Macías y otros 2017: 54-55).

Para lograr esto los autores proponen criterios habilitantes como criterios que una adecuada gestión de proyecto debe contemplar en sus distintas fases:

En la fase de planeación del proyecto:

- La sostenibilidad debe tener como criterios habilitantes el pensamiento en el ciclo de vida del proyecto incluyendo los resultados a largo plazo y el aseguramiento de la continuidad del proyecto.
- La articulación social, vinculándose de distintas formas con la población para asegurar la permanencia de los resultados.
- Una visión sistémica del proyecto: para que las actividades y los logros puedan articularse a modelos superiores.

En la fase de ejecución del proyecto:

- Se debe tener en cuenta la identificación de proyectos futuros que den continuidad al proyecto en desarrollo.
- El fortalecimiento de las capacidades de los actores directos y la gestión de auditorías de gestión

Y en la fase de evaluación del proyecto:

- Se debe gestionar la articulación con proyectos futuros y realizar la gestión de recursos para lograr la continuidad, esto basado en los resultados obtenidos.
- Se debe realizar un análisis de las capacidades adquiridas tanto de los ejecutores del proyecto como de la población beneficiaria. (Uribe-Macías y otros 2017: 57-58).

Por último, para ver la sostenibilidad financiera de los proyectos obtenemos un gran ejemplo en la tesis de maestría “Estrategia Interna de sostenibilidad financiera para ONG” donde los autores hacen un estudio de una ONG para ver su salud organizacional en cuanto a su sostenibilidad financiera.(Angulo y Camacho 2019:18-21).

Entre sus recomendaciones encontramos una correcta formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos, pasando a aumentar su margen de contribución e intentando disminuir la dependencia de actores externos, ya que esto es un gran riesgo para la sostenibilidad en una ONG.

Al igual que el caso que ellos investigan la ONG con la que se trabaja en esta investigación ha presentado problemas de sostenibilidad financiera en la ejecución de sus proyectos debido a la dependencia de terceros. Ellos señalan que la base para lograr la sostenibilidad financiera en una ONG consiste en generar excedentes que puedan ser reinvertidos en investigaciones sociales y que estas sean la base o el capital para la formulación de proyectos y conseguir financiamiento posterior.

Otra sugerencia es la elaboración de presupuestos bien hechos, incluso desarrollar varios presupuestos como los de: subsistencia, garantizado, probable y presupuesto optimo.

Como señalan uno de los mayores retos que enfrentan las ONG en países en vías de desarrollo es conseguir los recursos financieros para desarrollar sus actividades, debido a esto en la práctica muchas de las ONG centran sus esfuerzos en la búsqueda de recursos y no en el cumplimiento de su misión. Por esto la estabilidad financiera es fundamental para las ONG.

Para lograr la estabilidad financiera la ONG deben tener en cuenta los 4 pilares de la estabilidad financiera (Angulo y Camacho Citando a LEON, 2010).

1.- Planificación Financiera y estratégica: consiste en proveer los gastos y los ingresos de la organización, saber cuál es la cantidad mínima de recursos que se debe de tener para cumplir con las actividades, incluyendo costos administrativos y logísticos.

2.- Diversificación de fuentes de ingresos: En este principio se recalca la importancia de no depender en gran medida de un solo donante o uno con participación alta, debido a que hace vulnerable la institución, por esto, es importante tener diversas fuentes de ingresos como gobierno, particulares, y empresas.

3.-Tercer Pilar: Buen sistema de administración y finanzas: Un buen sistema de administración y finanzas se debe regir por un conjunto de políticas institucionales maximice el aprovechamiento de los recursos y asegure la transparencia en el manejo de fondos

4.-Cuarto Pilar: Generación de ingresos propios, la organización debe generar sus propios recursos, buscando fondos para fortalecimiento institucional, a través de aportes públicos o vendiendo productos y servicios o por la creación de alguna empresa con una misión determinada.

Una vez terminado el análisis dan recomendaciones sobre cómo realizar un estudio de oportunidad que establezca los potenciales de financiación que existe y realizar estudios económicos que establezcan un margen de contribución

Para todo esto se debe de crear el rol de Administrador financiero, para que controle los costos del proyecto dentro de lo planeado que participe en todas las fases del proyecto desde la planeación hasta la ejecución, encargándose de todos los costos del proyecto determinando el marco de ingresos y de gastos de los recursos.(Angulo y Camacho, 2019: 14-15)

Sostenibilidad financiera

De acuerdo a Castañeda (2015) la sostenibilidad en forma genérica es la preservación a largo plazo, mientras que la sostenibilidad financiera es la capacidad de la organización para poder tener los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades y poder reaccionar a las amenazas, continuando con sus operaciones generales (p 3).

La autora señala que para las organizaciones de la sociedad civil (en este caso ONG), la sostenibilidad financiera se relaciona con la posibilidad que tienen dichas organizaciones para mantener o expandir sus servicios y cumplir su misión. Esta sostenibilidad financiera descansa en factores internos como externos.

Los factores que podrían determinar la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil externos son:

- el marco institucional
- el entorno económico

y de los factores internos son:

- la planeación de los procesos de financiación
- la formalización de las relaciones de colaboración
- la comunicación con la sociedad y las instituciones donantes
- disponibilidad de recursos para gastos administrativos y de operación
- la administración de voluntariado
- realización de evaluaciones de impacto que muestren el cumplimiento de la misión de la organización

De igual forma para Galindo (2017) el objetivo de la sostenibilidad financiera en las ONG es mantener o expandir sus servicios, al mismo tiempo que desarrolla resiliencia en corto plazo. La autora agrega que para lograr esto las ONG deben tener la capacidad de tener una variadas base de recursos que le permitan continuar con su estructura institucional y la producción de beneficios para la población destinataria después del cese del apoyo financiero (p. 67-71)

Gestión del cambio

La gestión del cambio puede ser entendida como las modificaciones o transformaciones que hace una organización debido a fuerzas externas que amenazan o pueden amenazar su supervivencia, estas amenazas también pueden ser concebidas como

oportunidades ya que mediante sus fuerzas internas una organización puede aprovechar las fuerzas externas para adaptarse al nuevo entorno. (Trujillo y otros 2011:17-19)

Estas nuevas transformaciones desembocan en un nuevo comportamiento organizacional que generará impacto tanto dentro de la organización como en su entorno (Gómez y otros 2021: 181). Se busca introducir una nueva forma de operar dentro de la organización, estos cambios son introducidos por los directivos y se traducen como la capacidad de respuesta, o de adaptación a las presiones y demandas del entorno en el que opera dicha organización.

Estos cambios pueden ser promovidos por fuerzas externas o internas y en el camino se busca el perfeccionamiento de la organización. Los mismos cambios tienen distintas formas de ser categorizados, pueden ser radicales o progresivos, reactivos o anticipatorios, además el cambio organizacional es fundamental para que las organizaciones mantengan su relevancia y perfil competitivo en el mercado (Gómez y otros 2021: 182).

En el caso de investigación estamos hablando de gestión del cambio dentro de la gerencia de una ONG dedicada a la educación, entonces estamos hablando de gestión de cambio en la gerencia educativa, y como señala (Gómez y otros 2021) los procesos de cambio en organizaciones educativas (organizaciones que se desempeñan en espacio de educación o que educan) deben involucrar a toda la comunidad preguntando como y para que se enseña, permitiendo que las organizaciones introduzcan nuevos elementos o situaciones y se actualicen en su enseñanza al contexto actual. (Gómez y otros 2021: 182).

Dichos cambios se deben de realizar con planificación e iniciativa de la organización.

4. 2 Investigaciones relacionadas

En Investigaciones para el desarrollo Guerrero y Demarini (2016: p 164) nos advierten sobre la importancia de la educación inicial en la primera infancia y nos dan un análisis panorámico de las principales intervenciones dadas en el Perú en este aspecto. Los autores afirman que los primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo de la persona y que no todos los niños están expuestos a las experiencias necesarias para alcanzar su potencial, siendo evidente en la educación primaria las brechas en cuanto a nivel de desarrollo de niños de diferente entorno socioeconómico.

La evaluación realizada por el Proyecto Regional de Indicadores de Desarrollo Infantil (PRIDI) identifica que cuando un niño ubicado en el quintil más bajo del índice de riqueza cumple 5 años, su desarrollo está detrás del de sus pares

ubicados en el quintil más alto por 2 meses en la dimensión cognitiva, 9 meses en la motricidad, y 16 meses en lenguaje y comunicación (Verdisco y otros 2015). (Citado en Guerrero y Demarini, 2016, p. 164)

Nos indican que para hacer frente a esto existen los Programas de atención y educación a la primera Infancia (AEPI) que promueven la atención integral del niño (nutrición, higiene, desarrollo cognitivo, social y afectivo).

Estos programas se ven destinado a dos grupos de edad; los dirigidos a los menores de 3 años, y los programas dirigidos a los niños de 3 a 6 años, siendo este grupo de edad el que nos interesa debido a la naturaleza de la investigación.

A su vez los programas dirigidos a los grupos de 3 a 6 años se dividen en formales o escolarizados y en no formales o no escolarizados. La modalidad formal tiene como características su ejecución en un aula, bajo el cargo de docentes, basado en un currículo, con regulaciones y orientaciones de carácter nacional.

Los autores citando varios estudios nos dan ejemplos del impacto positivo de estos proyectos. Afirmando que dan mejoras en el desarrollo cognitivo y el lenguaje de los niños, mejoras en el coeficiente intelectual al igual que en resultados educativos e incluso un efecto positivo en cuanto a la culminación de la educación secundaria, dejando en claro que estos beneficios son solo posibles cuando la educación es de calidad.

En Perú, nos dicen que la educación en la primera infancia se remonta 1896 con Juana Alarco de Dammert que crea una cuna maternal dirigida a familias de escasos recursos, fundando en 1902 la primera cuna privada infantil, Los Naranjos.

En 1930 la educación inicial es reconocida por el Estado Peruano en el gobierno de Augusto B. Leguía. En 1960 se da la experiencia de Caritas en la región de Puno, siendo un hito importante en la historia peruana en la atención a menores de 6 años mediante el wawawasi para ser expandido en 1972 al ser los wawasis adoptados por el Estado Este programa es actualmente el PRONOI.

Los autores terminan señalando que el acceso a educación inicial, ha tenido grandes avances en el Perú, en materia de acceso, teniendo para el 2014 al 86,3 % de niños matriculados, lo que significa un aumento del doble desde 1998, esto para niños de 4 y 5 años, mientras que la tasa de cobertura para los niños de tres años solo ha sido el 70 %.

Percepción de calidad educativa

Sobre calidad y percepción, uno de los temas tratados en la investigación presente, encontramos la investigación, “Descripción, confrontación y análisis del enfoque de calidad del IPEBA y la percepción de calidad del colegio San Roque” donde Arévalo y otros, al describir, y analizar el enfoque de calidad del IPEBA y la percepción de calidad de la comunidad educativa del colegio en mención, encuentran que los distintos actores, tienen distintas concepciones de lo que significa calidad educativa (2015)

Para esto, los autores realizaron: revisión documentaria, entrevistas a profundidad a los distintos actores y un grupo focal con los alumnos de secundaria del colegio. Mediante esto concluyen que para el IPEBA (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación, y certificación de la calidad de la educación Básica) la calidad educativa se enmarca en la ley general de educación, poniendo énfasis en la equidad y diversidad. Es decir, la calidad educativa tiene que ver con disminuir la desigualdad y adaptarse a los contextos diversos del país.

A diferencia de los directivos que consideran que la calidad educativa es un producto, aunque cada uno tiene diferente percepción de este producto. Para el promotor del colegio la calidad se mide mediante pruebas estandarizadas y la inserción laboral, la directora considera que la calidad educativa tiene relación con las habilidades académicas y el pensamiento crítico, mientras que para el coordinador académico la calidad académica tiene que ver con la adquisición de un conjunto de habilidades sociales. Los docentes consideran que la calidad educativa se encuentra en su práctica docente y por lo tanto, la tienen, la acreditación es una oportunidad para probarlo.

Los alumnos conciben la calidad educativa como la formación de buenas personas, dando importancia a los valores. En segundo término, se encuentra el ingreso a Universidades. Mientras que, para los padres de familia, la educación de calidad es una formación integral, esperan que sus hijos sean educados en valores y en capacidades académicas, no siendo fundamental la infraestructura.

Para el tema de impacto de la biblioteca comunal encontramos paralelos en la investigación; factores que contribuyen al éxito del programa “leer es estar adelante” en escuelas urbano-marginales de la región Lima donde Castro Pinto y Espinal Dolorier, determinan los factores de la gestión del programa que ha logrado mejorar los resultados en la comprensión lectora de los niños y niñas del 3er al 6to grado de primaria, beneficiarios del programa de los colegios, nuestra señora del Carmen y virgen de Guadalupe, del 2012 al 2014 (2018).

La investigación es de diseño cualitativo en la modalidad estudio de caso. Realizó una encuesta a 12 docentes y 4 entrevistas a profundidad y nos dice como conclusiones que

el éxito del programa radica en el trabajo bajo el mismo interés de distintos actores sociales, como el Estado, la empresa privada y la sociedad civil.

Otro factor fundamental para el éxito del programa ha sido el involucramiento y elaboración del contenido de los textos por parte del docente, siendo otro punto fundamental la capacitación de los docentes en el uso del texto “adelante”.

Asegurándose que los textos lleguen a los niños beneficiarios, y dándoles a conocer que ellos son los dueños de los libros. Es así que el texto es aprovechado tanto por el alumno como por el docente, siendo el texto adaptado a los contextos particulares en los que viven los niños, volviendo a los personajes del texto atractivos y de fácil entendimiento.

Para el caso de la subvención para el acceso a educación universitaria que dio el proyecto, se encuentra similitud en la investigación de Espinoza “Acceso a la educación superior de poblaciones vulnerables: el caso beca 18, modalidad albergues del PRONABEC – Perú, 2012 – 2016.” (2019)

Cuyo objetivo es analizar la implementación, del Programa Beca 18, modalidad albergues PRONABEC, identificando condiciones favorables y limitaciones para el acceso de los estudiantes de poblaciones vulnerables, a estudios superiores.

Muy similar a lo que se espera lograr al analizar los casos de subvenciones dados por la ONG. La investigación señalada de diseño cualitativo en modalidad estudio de caso, por medio de entrevistas, reuniones grupales, observaciones y testimonios, tiene como conclusiones que el caso del Programa Beca 18 en modalidad albergues no cuenta con una planificación integral, no toma en cuenta el contexto sociocultural de los estudiantes ni el nivel educativo que reciben en su educación secundaria.

Los estudiantes que acceden a la beca se sienten discriminados debido al limitado espectro de carreras que pueden elegir, y deben pasar por duros procesos de adaptación debido a su situación económica y social, por lo cual su autoestima es inestable, por lo tanto, el tránsito de los estudiantes a nivel superior es complejo y duro.

Encontrando una discordancia entre lo que ofrecen las universidades particulares y la experiencia de los alumnos becados. Es decir, la educación de los estudiantes no concuerda con las exigencias académicas esperadas en la universidad, siendo la nivelación en algunos casos imposible en un semestre.

Los alumnos que no desertan tienen un promedio de 15 en universidades y 14 en institutos de educación superior. La aceptación y valoración de los estudiantes respecto

al programa es alta, siendo la motivación más importante a continuar con sus estudios su superación en función a su familia.

Para el caso del reforzamiento escolar dado en la biblioteca se tiene la investigación; “Análisis de los factores que influyen en el logro de los objetivos y en la ejecución de las actividades de la intervención soporte pedagógico de la secundaria rural en diferentes regiones del Perú durante el año 2017 en el ministerio de educación” (Guevara Rojas, 2020) donde se analiza el planteamiento, las características laborales, la relación entre actores y usuarios que se dan en el programa soporte pedagógico para la secundaria rural.

Mediante un estudio de caso y una metodología mixta que utiliza entrevistas, análisis documental y encuesta sostienen que la intervención SPSS está bien diseñada desde un punto de vista documental, en un horizonte de calidad educativa, da hincapié en el fortalecimiento de capacidades, no obstante, deja de lado el liderazgo pedagógico y la calidad educativa.

La percepción de los acompañantes aporta al logro de sus objetivos al conjugar múltiples enfoques y fortalecimiento integral de capacidades, lo cual se ve frenado por la escasa definición operativa de procedimientos, actividades y tareas de los acompañantes. Se afirma también que las características laborales no contribuyen al logro de los objetivos, ya que son poco favorables, exponen al trabajador y no hay capacidad de negociación. Junto a esto, la difícil burocracia y la escasa retroalimentación contribuyen a la alta rotación del personal.

La relación entre acompañantes y usuarios es negativa, debido al prejuicio negativo de la zona rural que tienen los acompañantes.

Por ultimo vemos en la investigación; Análisis de los factores que influyen en la implementación del programa educativo del colegio San Juan Apóstol promovido por la asociación sin fines de lucro Solidaridad en Marcha que busca mejorar el nivel educativo de los alumnos del nivel inicial en el pueblo joven de Villa Cerrillos en el distrito de Cerro Colorado (Ramos Herrera y Valencia Valencia 2020) un estudio sobre primera infancia, en relación al proyecto del jardín las Hormiguitas de la investigación presente.

Dicha investigación estudia el programa “bloque de la mañana” programa ejecutado en el colegio San Juan de Apóstol del pueblo joven de Villa Cerillos con el fin de comprender el impacto del proyecto en el fortalecimiento de la lecto-escritura de los niños de 4 y 5 años.

La investigación analiza a los profesores, su desenvolvimiento en clase, su formación académica y la percepción del programa. Por medio de estudios de caso de los alumnos de 4 y 5 años y entrevistas a profundidad analiza el logro de los objetivos del proyecto. Afirmando que, si hay logros positivos debido a la formación de los docentes, su esfuerzo y las técnicas diversas que aplican. Donde las capacitaciones que recibieron les permitieron aprender recursos de lecto-escritura y adecuarlas al contexto de los niños y generar un vínculo de confianza con los niños logrando un clima motivado al aprendizaje. Se encontró una percepción positiva de los padres, lo profesores y los diferentes actores involucrados en el proyecto. Mejorando el nivel educativo en un 83% en lecto-escritura.

Capítulo V. Resultados o Hallazgos de la investigación

5.1 historia de la ONG

En esta sección desarrollaremos el cómo se iniciaron las actividades de la ONG, qué recuerdo se tiene de sus comienzos, desde la perspectiva de diversos actores, y el recuerdo de las distintas actividades que la ONG ha desarrollado a lo largo de los años. Por eso se presenta al inicio una tabla de las actividades de la ONG, señalando lo realizado y su tiempo de duración, después se desarrollará cada una de las actividades.

Tabla Número 1: secuencia de la implementación del proyecto Huchuy Yachaq

Actividad / año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicios																
Educación y desarrollo																
Vacacionales (entre años)																
Biblioteca/ludoteca																
Talleres para adolescentes																
Regalos de navidad																
Paquetes escolares																
Ayudantías																
Jardín las hormiguitas																
Comunidad y familia																
Talleres de capacitación a madres de familia																

Talleres padres de familia																	
Infraestructura																	
Habilitación urbana																	
Construcción parque infantil																	
Construcción loza deportiva																	
Construcción jardín																	
Separación de la comunidad																	

5.1.1 Inicios

La historia de la ONG Huchuy Yachaq inicia en el año 2006 con tres voluntarias cusqueñas, que al realizar un proyecto piloto de talleres vacacionales para trabajadores en el cementerio de Almudena empezaron a conversar con ellos y a comprender y generar empatía con sus condiciones. Muchos de ellos dejaron de asistir a los talleres por la necesidad de trabajar, es así que ellos mismos les proponen hacer los cursos vacacionales en su barrio en Virgen Concepción, barrio que se encuentra a lado de Hermanos Ayar.

Cuando la actual directora en esos años va al barrio, encuentra que el acceso al barrio de Virgen Concepción es muy difícil, en cambio el barrio de Hermanos Ayar un barrio colindante, justo en ese momento estaba haciendo la pista de acceso como comunidad organizada (un punto resaltante ya que gracias al barrio organizado se realizaron muchas de las actividades de implementación de la ONG, lo cual es una gran señal que parte del empoderamiento y la búsqueda del desarrollo tiene mucho que ver con una organización comunal). Tras una breve charla con uno de los miembros del barrio la directora se contacta con los dirigentes, los cuales le proponen cederle en cesión de uso el salón comunal. La directora encuentra una comunidad organizada con un local disponible y una gran disposición por la educación de sus hijos, es así que en el 2007 la directora obtiene la personería jurídica de Huchuy Yachaq y realiza el contrato de cesión de uso del salón comunal con la comunidad.

“A ver, yo cuando hago memoria...a soy Marlene Quispe yo fundo Huchuy Yachaq como una asociación civil sin fines de lucro... Llegamos aquí 3 personas como voluntarias cusqueñas, yo y dos amigas que eran parte del programa de educadores de calle y comenzamos con un periodo de vacaciones útiles, de tres días, lunes miércoles y viernes, y cada una de nosotras teníamos el encargo de un día. ... Lo llevamos adelante pero muy rápidamente dejaron de asistir, porque trabajaban y dejaron de asistir, pero fue una experiencia con casi 70 chicos, 74 chicos que asistieron y cuyo común denominador era, que eran chicos que trabajaban en situación de calle”.
(Grupo focal, directora de la ONG)

“... Esa fecha, se abría esto, Hermanos Ayar, trabajaban esta pista que ahora vimos en faena comunal. Allí es donde encontré a los dirigentes y le solicitamos si tenían espacio para trabajar con los chicos. ... conseguimos hablar con el dirigente ... nos facilitaron luego el local del salón comunal y allí empezamos las actividades en la biblioteca. Así es como comenzamos aquella vez, únicamente como voluntarias locales haciendo un trabajo con los chicos. Ya para este...mayo del 2007 me parece, necesitábamos formalizar un convenio con la junta directiva con Hermanos Ayar ¿no? Con la asociación con el asentamiento humano y necesitábamos para ese momento tener una personería jurídica, entonces es a raíz de la firma de ese convenio de cesión de uso del salón comunal que hacemos la inscripción en registros públicos y ya sobre la marcha nos conformamos

como persona jurídica para poder tener una representación legal ¿no? al firmar un convenio.”
(Grupo focal, directora de la ONG)

La ONG inicia sus actividades con 2 objetivos como misión; 1) Reducir las horas de trabajo en la calle de niños, niñas y adolescentes del sector de Hermanos Ayar y 2) Fortalecer los lazos familiares de los niños para así mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo del barrio de Hermanos Ayar.

Para realizar esto tiene dos líneas de acción, la primer línea de acción es la de educación y desarrollo donde se busca hacer vigente el derecho a la educación, para esto acompañan y refuerzan de distintas maneras el desempeño escolar de los niños y adolescentes del barrio, mediante la activación de una biblioteca comunal, se vela por la calidad educativa y el empoderamiento de los niños, niñas y adolescentes al hacerlos responsables de su propio desarrollo.

La segunda línea de acción es la de familia y comunidad; que busca prevenir la violencia familiar. Bajo esta línea de acción se realizaron campañas de prácticas de buen trato, escuela de padres, e incluso intervenciones individuales. Mediante alianzas y trabajo con otras organizaciones, se ingresaba a un niño en hogares de acogida al ver que su situación era insostenible.

“1.- Educación y desarrollo desde donde hemos intentado hacer vigente el derecho a la educación, velando no solo por la matrícula escolar sino sobre todo por acompañar durante el año el proceso educativo del niños o niñas, vinculando a la familia con la escuela, facilitando útiles escolares y apoyos solidarios diversos orientados a disminuir circunstancias condicionantes para el abandono escolar y repitencia, como son la falta de uniforme, falta de útiles escolares, falta de libros y textos, entre otros. Así mismo y lo que es muy importante, activar una biblioteca comunal donde niños, niñas y adolescentes son actores directos en la construcción de sus éxitos personales, desde donde además impulsamos un pensamiento colectivo de darle importancia a los estudios, de que antes de trabajar el niño debe estudiar. Para darles la oportunidad a adolescentes que terminaban el colegio, de soñar un futuro diferente, se impulsó un programa de apoyos económicos para realizar estudios superiores.

2.- Familia y comunidad, con el objetivo esencial de prevenir la violencia intrafamiliar y especialmente erradicar las prácticas correctivas haciendo uso de la agresión física y psicológica. Hemos planteado este trabajo desde el fortalecimiento de las prácticas de buen trato. Se han realizado escuela de padres, campañas e intervenciones individuales a familias. En algunos casos ha sido necesario ingresar en un hogar de acogida a niños o niñas cuya situación no era manejable.” (Revisión documental)

5.1.2 Educación y desarrollo

La biblioteca

Del año 2006 al año 2019 se implementa la biblioteca, dentro del salón comunal. Buscando velar por la calidad educativa en el sentido que le dan Arévalo y otros (2015). Es decir, velar por la calidad educativa que tiene que ver con disminuir la desigualdad y adaptarse a los contextos diversos del país (13-15).

Desde la biblioteca se realizaron diversas actividades entre las cuales encontramos, facilitar materiales educativos, ayuda con las tareas escolares, reinserción al sistema educativo, nivelación y reforzamiento educativo. El objetivo de esta biblioteca era dar servicios educativos de reforzamiento y nivelación a escolares. Es decir, se buscaba que la educación fuera más allá de la matrícula escolar. Sin proponerlo explícitamente la ONG estaba generando condiciones para la enseñanza-aprendizaje, inclusivas equitativas y de calidad (Vaillant y Rodriguez 2018: 142)

“presta servicios para niños, niñas y adolescentes de 1er grado de primaria a 5to grado de secundaria, facilitando libros y textos de consulta, materiales de escritorio y asesoramiento para la realización de tareas escolares de todas las materias, incluyendo idioma extranjero”
(Revisión documentaria)

Para los usuarios entrevistados en el Grupo Focal (línea de tiempo) la biblioteca constituyó un espacio de ayuda, de educación y de apoyo emocional, ya que se generó un vínculo de confianza entre usuarios, profesores y voluntarios logrando así un lugar motivador para el aprendizaje (Valencia y Graciela 2019). En un periodo de tiempo donde muchas veces la familia del usuario no estaba en condiciones de brindarle ni el apoyo ni los materiales educativos suficientes, y es justo el lugar donde muchas familias se apoyaron y empezaron su relación con la ONG. Es decir que la ONG ocupaba el lugar que por diversos motivos no lograban llenar el Estado ni la familia.

“por mi papá que ese tiempo no tenía quizás el suficiente tiempo para enseñarme las tareas y tampoco muchos conocimientos ¿no? Yo no recuerdo mucho de eso, pero profe Marlene me decía que, pues mi papá venía y me acompañaba, se sentaba en la mesa conmigo hacer las tareas... Le informaron por ahí, que estaban enseñando a los niños por las tardes que había salones, mesitas y mi papá fue la primera persona que me llevo a este lugar” (Grupo focal, Sulma, usuaria de los primeros años)

Uno de los primeros recuerdos de los usuarios de la biblioteca al respecto de la ONG, es la imagen de la directora actual como relata la ex dirigente del barrio en el Grupo focal

“yo me llamo Sofia Choque Escalante, siempre he vivido acá en este lugar Hermanos Ayar, desde mi niñez. Yo llegué a conocer a la ONG, este... trabajando todavía en el wawawasi yo vi,

primeramente, a la profe Marlene, le veía subir a ella, una señora con su ...cada día venía a esa hora de las doce está subiendo ¿no? Preguntábamos entonces” (Grupo focal, Sofía)

Y como fue mediante ella que empezaron a saber lo que era la ONG y que venía a hacer al barrio

“cuando ella subía por ahí pasaba y preguntamos y nos sentamos a conversar con la profe, ella nos contó que iba haber ese pequeño ONG que iban a venir así, voluntarios a apoyar a los niños ... y eso así, de abajo han cargado, empezaron a arreglar el salón comunal todo a limpiar entonces una vez que lo arreglaron todo entonces empezaron a venir niños a la biblioteca” (Grupo focal, Sofía)

Uno de los principales recuerdos de esos primeros años del inicio de la ONG, era la cantidad masiva de niño, niñas y adolescentes que llegaban a la biblioteca

“antes era, la cantidad de niños era alta, era bastante y a mí me parecía una dinámica muy bonita” (Grupo focal, Rosmery, usuaria de los primeros años)

Paralelo a la ayuda escolar, se realizaron diversas actividades para los niños niñas y adolescentes: Talleres de teatro, baile, talleres de música, talleres de sancos, concursos, etc. Los usuarios narran que estos talleres les han dado la oportunidad de crecer como personas, es decir han ampliado sus capacidades.

“de música fue con el profe Jorge, ahí aprendía a tocar antara...y hasta ahora me recuerdo la canción del torito bandido.” (Grupo focal Rosmery, usuaria de los primeros años)

“después de ahí he tenido muchos recuerdos de los talleres de teatro música, danza, que han sido en parte de mí...creo que me han ayudado mucho a crecer en realidad, donde en alguna forma me expresaba sinceramente ¿no? sin tratar de fingir a ser alguien más” (Grupo focal, Sulma, usuaria de los primeros años)

El resultado de estos talleres eran las presentaciones que se realizaban en el salón comunal, exposiciones de pinturas y dibujos, presentaciones teatrales, todo el aprendizaje de los usuarios se compartía con la comunidad en el salón comunal.

“Rosmery: hacemos presentaciones en navidad yo me acuerdo. En alguna otra fecha mas Sulma: día de la madre” (Grupo focal diálogo Rosmery-Sulma)”

Otra actividad era el regalo de juguetes en navidad todos los años (2006-2021). Se señala que había conflictos entre los padres para ver a quien se le daba o no, ya que se creía que la entrega de los juguetes estaba condicionada a la asistencia de los niños a la biblioteca, además existía también un sentimiento de posesión por parte de la comunidad respecto a la ONG ya que surgían conflictos con padres y niños que venían de barrios aledaños, esperando recibir también regalos.

“Yo recuerdo que hubo conflictos ¿no? porque cada vez a fin de año venían mamás con sus hijos que reclamaban ...porque no para mi hijo y siempre había como que... mi hijo asiste y el tuyo no y había ahí como... no sé las filas... tanta tensión.” (Grupo focal, Rosmery)

Es importante señalar que una madre(exdirigente) señala como “este era un barrio olvidado” ella recuerda que nunca había recibido regalos de navidad, y como ella también recibió un año regalos, como gracias a los regalos de navidad recién se conoció el barrio, como gracias a la ONG los niños llegaban a tener regalos en navidad y también señala que este evento era esperado todos los años por todos los niños del barrio.

“bueno eso significa para mi mucho, porque la verdad yo no recibo regalos de navidad ¿no?, ya la profe dianita lo adelantó, ese año nos regalaron unas colchas ¿no?, con su paneton y también ver que todos los niños tenían pues sus regalos. Para mí eso significaba mucho, porque antes esta zona era olvidada, era una zona silencio, los niños ya por su lado, pero cuando llego la ONG acá, si de alguna u otra manera, pero sí tenían regalos, o sea navidad era esperado por los niños, yo veía eso ¿no?, todavía mi pequeño el Bryan recibió dos, tres veces (Grupo focal, Sofía)

Del año 2006 al año 2013 se realizaba la entrega de paquetes escolares, en busca de la equidad educativa. Ya que como se señala en la revisión documentaria el concepto de derecho a la educación que manejaba la ONG era un concepto integral, buscando así que sus usuarios tengan acceso a los materiales necesarios para su adecuado desempeño escolar.

“Desde nuestro enfoque de derechos buscamos que el derecho a la educación no quede solo en la matricula en un centro educativo, sino también que los niños, niñas y adolescentes tengan materiales para estudiar, libros y textos que les permitan realizar sus aprendizajes y apoyos escolares de reforzamiento y nivelación escolar, para que puedan acceder a oportunidades más equitativas. Esta actividad denominada “paquetes escolares” apoya con útiles escolares a niños, niñas y adolescentes de los niveles inicial, primario y secundario, usuarios de la biblioteca de la Asociación Huchuy Yachaq. (Revisión documentaria)

los usuarios recuerdan esta actividad como una gran ayuda y como un evento que los motivaba a estudiar.

“Los colores bonitos también y además que era completo...los papelotes y eso y era como que llegas a la casa con todo nuevo y era como que ahora vamos a empezar con punche el colegio. Te motivaba.” (Grupo focal, Rosmery, usuaria de los primeros años)

“Pero si ...servía mucho para el colegio. La verdad, tiempos en que como mi hermana decía mi papá a veces. Aunque mi papá siempre ha sido responsable con los útiles ¿no?.. Pero siempre se restringían algunas cositas...yo creo” (Grupo focal, Sulma, usuaria de los primeros años)

Es interesante ver como cada actividad respondía a una necesidad urgente, es decir la ONG entendió el proceso de desarrollo de la comunidad y la ONG se volvió parte complementaria de este proceso (Bojanic y otros 1994: 20).

Es así que se narra como el primer año de entrega de paquetes escolares los niños llevaban los paquetes en bolsas, una de las usuarias, María, salió emocionada del salón comunal y los cuadernos se salieron de la bolsa, y se cayeron al barro (estamos hablando de la época de lluvias en Cusco, en un barrio donde todos los caminos eran de tierra). Debido a esto se empezó a priorizar la entrega de los paquetes escolares incluyendo una mochila. Es decir, se satisfizo una necesidad de carácter individual y comunal de indispensabilidad inmediata (Bojanic y otros 1994: 30-32).

“Sofia: yo me recuerdo cuando...era...profe por eso motivo dieron útiles con mochila...la María tinta cuando les ha corrido creo a saludar, se ha caído en el barro todo

Marlene: sus cuadernos iban en su bolsita negra cuando ha corrido se ha roto la bolsa y era tiempo de lluvia. Todo al barro

Sofia: todo al barro Y era causa de entrega de útiles eso.” (Grupo focal, dialogo Marlene-Sofia)

Esta actividad fue disminuyendo por falta de presupuesto, primero se dejó de entregar mochilas y luego se paró por completo

Marlene: hasta el 2014 será. Pero ya los últimos en bolsa entregamos

Sulma: Aja si en bolsa

Marlene: hasta el 2017 creo que hemos hecho. Pero ya bien restringido, no como los primeros años.

Sulma: las mochilas más duraderas fue la azulita la última que nos dio, por ejemplo, ha pasado tempo y todavía la vi en Karina, Estefani su hermanita chiquita, o sea yo todavía esa mochila la veo” (Grupo focal, dialogo Marlene-Sulma)

Ayudantías

En años específicos se realizó ayudantías, era un estipendio mensual que se le daba a los jóvenes usuarios de la biblioteca que habían terminado sus estudios secundarios, para ingresar a la universidad o como un apoyo para que continúen sus estudios universitarios.

Del primer grupo apoyado (18) la mayoría son profesionales, después de esto se apoyó a uno o dos jóvenes por año. Esta actividad tenía dos objetivos: que los estudiantes rompan el ciclo de pobreza logrando estudios superiores (rompiendo también la frustración que a veces el contexto trae), y comprometer a dichos estudiantes en el desarrollo de la propia comunidad por medio de su voluntariado.

Fomentado así la expansión de las libertades instrumentales sociales (Sen 2000: 19-28) , o la expansión de una capacidad fértil como la educación (Nussbaum, (2012: 19-65).

“Muchos jóvenes han invertido esfuerzos y forjado sueños para lograr una profesionalización que les permita romper con el círculo de pobreza y marginación. Cuando terminan la secundaria la falta de recursos económicos y oportunidades hace que se inserten en la ya numerosa población económicamente activa (PEA) en condiciones de informalidad y explotación, desperdiciando capacidades y creando frustración y amargura en ellos.

Con el propósito de brindar oportunidades para que estos jóvenes puedan continuar estudios superiores, se promueve dentro del programa de apoyos solidarios una propuesta de ayudantías, para usuarios de los programas de la Asociación Huchuy Yachaq. Este programa busca otorgar ayudas económicas a estudiantes del nivel superior técnico o universitario quienes deben realizar actividades concretas en el proyecto bajo la modalidad de ayudantía.

Objetivos:

- Contribuir a la profesionalización de adolescentes y jóvenes de la comunidad.
- Comprometer la participación calificada de habitantes del Asentamiento humano en el desarrollo de su propia comunidad.

Entre los años 2007 al 2011 el grupo fue de 18 beneficiarios. Posteriormente se apoya por periodos a 1 o 2 adolescentes.” (Revisión documentaria)

Varios actores señalan como han visto a dichos jóvenes crecer en la biblioteca y como los han visto volverse profesionales y tener buenos puestos de trabajo, como nos señala la exdirigente Sofia

“Formamos ahorita el jardín seguimos con el proyecto, hay muchos niños que también he visto bebitos, a ellos bebitos he visto, han crecido ahí en la biblioteca, todos, muchas personas han salido hasta profesionales, ahora trabajan, si...es todo lo que puedo decir ¿no?” (Grupo focal, Sofia)

Dicho programa era financiado por voluntarios extranjeros, los primeros dos fueron voluntarios españoles, que subvencionaron a tres usuarios, los tres actualmente son profesionales y ya no viven en el barrio de intervención.

“Allí están en esa foto que está agarrando profe diana, están los voluntarios que comenzaron el programa de subsidios para estudios superiores, almudena y mateo, ellos llevaron los tres chicos, Javier moroco, Javier amache, y Sileny “(Grupo focal, Marleny, directora)

Los usuarios logran establecer una relación y un vínculo con los voluntarios que les han ayudado a lograr su profesionalización que era un deseo, como señala Sulma

“Creo que te he comentado lo de Laura... ahí me faltó poner Laura.hubo un tiempo en que yo quería, yo quería estudiar ¿no? y hubo un tiempo en que mi papá no podía pagar la academia y pues yo iba y me colaba a la academia no y tampoco tenía para mi examen y entonces Laura envió para mi examen, eso” (Grupo focal, Sulma)

Jardín las hormiguitas

Por último, el jardín surge por la necesidad de la población, dando atención a prácticas innovadoras, a la interacción comunicacional, educando en un contexto de

riesgo(Casassus 2000: 1-25). Y para velar por el desarrollo de los niños ya que los primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo de la persona (Guerrero y Demarini(2016: 164)

Ya que no había jardines cerca, la accesibilidad al barrio era dificultosa, como recuerda una trabajadora actual.

“Hola mi nombre es Elizabet diana Aragón ahora estoy como encargada de dirección del jardín Hormiguitas, yo vine por una amiga acá, al principio cuando llegue me pareció algo...muy lejano, de donde yo trabajaba y era otra realidad, muy diferente, la accesibilidad del transporte era muy escaso dificultábamos para llegar ¿no? recuerdo que tenía una amiga que llamaba... la profesora también Laura...que teníamos que correr al carro al León de san jerónimo para que no nos deje, pero cuando ya nos dejaba o nos veníamos en arco iris subíamos la cuesta, eran 8 o 9 minutos hacíamos ¿no?” (Grupo focal, Diana)

Un evento fue el principal motivo para que la ONG y la comunidad se dieran cuenta de la urgencia de un Jardín en el barrio. Dicho evento fue el atropello de una niña en la entrada del barrio, de nuevo encontramos una necesidad indispensable que ya constituía una demanda por parte de la comunidad (Bojanic y otros 1994: 30-32).

“Marlene: es que había PRONOI y los niños ¿te acuerdas Sofi?, que al cruzar la pista de abajo donde está la virgen a un niño le atropellaron

Sofia: cuantos niños

Marlene: han muerto en ese cruce, entonces decíamos hay que apostar por un jardín donde los niños no tengan que cruzar la pista de abajo ¿no?, ni desplazarse, entonces, eso también fue en asamblea general

Sofia: bueno, así como dice la profe Marlene, siempre había la necesidad de que haya un jardín, porque aparte de eso había PRONOI acá arriba, pero como solo había una sola profesora y había creo bastantes alumnos y no se abastecía, prácticamente la profe con los alumnitos pue y para ir acá al colegio más cercanos acá era Luis vallejo, entonces siempre pasaba accidentes por que antes no había el puente que hay también, antes pue, al cruzar la pista había ese riesgo de que atropellen a los niños” (Grupo focal, dialogo Marlene-Sofia)

La propuesta del jardín se llevó a la asamblea comunal del barrio, quienes señalaron la necesidad urgente de un jardín y se comprometieron a ayudar a la ONG en instalar la infraestructura del jardín, siendo esto un ejemplo de participación activa. En busca de la inclusión se buscó que el jardín con sus niños y sus padres, de un barrio alejado participaran en diversas actividades y se presentaran en teatros ganando reconocimiento.

“Marlene: se planteó la gente lo quería, al final nosotros planteamos un 2008 para comenzar el 2010, pero en marzo del 2009 los niños ya no se habían matriculado en jardines, estaban esperando que empezáramos nosotros, la construcción se hizo rápido ¿no?, la gente, la comunidad apporto aquella vez.

Sofia: y los papás, también pensábamos en que como había esa biblioteca, mandaban algunos a sus hijitos ahí no ma ya a que haga jardín y colegio decían, me parece que a causa de eso surgió la idea de que, hubiera un jardín, porque a un inicio también, todos los niños de acá del barrio con entusiasmo pues también participaron al jardín

Marlene: sí. Y también para agregar a eso que, la experiencia de las profesoras con los niños también además de eso la experiencia de los papás, porque los papás de esos niños iban al teatro municipal y también era experiencia verlos oírlos porque para muchos de ellos era... nunca habían pensado de entrada a ver nada en el teatro municipal y menos a ver a sus hijos presentándose ahí, entonces eran experiencias constructivas familiares también" (Grupo focal, dialogo Marlene-Sofia)

5.1.3 Familia y comunidad

Del 2006 al 2014 se llevó a cabo los talleres de capacitación a madres de familia. Dicha actividad surgió como una forma de empoderar, capacitar y proveer un ingreso económico a las madres con niños menores de 12 años, de los usuarios de biblioteca. Buscando y logrando (aunque de forma limitada) la ampliación de capacidades de las madres de familia (Sen,1996) entendiendo capacidad como la alternativa de lo que una madre puede ser o hacer, de lograr funcionamientos que le permitan ser o hacer al vivir lo que elijan como personas. Buscando con esto contribuir a la igualdad de género ya que la igualdad de género tiene un efecto multiplicador, al crecimiento económico y al desarrollo sostenible.

Esta actividad se realizó mediante tres componentes: 1) una capacitación socio-técnico productiva, con lo cual se buscaba desarrollar habilidades organizativas y emprendedoras, 2) articulación comercial, para vincularlos a mercados de venta de productos, y 3) fomentar la cultura de asociatividad y de ahorro como se señala en la revisión documentaria.

“Capacitación y producción para promover los medios económicos para la protección de los derechos de los niños”; para mejorar las oportunidades de generar ingresos económicos para sus familias

La población objetivo está constituida por las mujeres del AAHH Hermanos Ayar, con dificultades en el acceso al empleo y sean madres o cuidadoras de niños menores de 12 años usuarios de los programas de Huchuy Yachaq.

Aborda tres componentes:

- I. Capacitación socio - técnico productivo,
- II. Articulación comercial.
- III. Asociatividad y cultura de ahorro.” (Revisión documentaria)

Para lograr todo esto se realizaron dos tipos de capacitación:

1) Capacitación en la producción de textiles planos a 16 mujeres, cuya conclusión fue la transferencia de los equipos de trabajo y los insumos al grupo organizado, grupo que fue inscrito en DIRCETUR como grupo de producción artesanal.

Cabe resaltar que dichas actividades no prosperaron, por la dificultad de encontrar mercados de comercialización que respetaran los criterios de comercio justo. Al final los equipos fueron donados al hogar buen pastor el diciembre de 2017.

2) Capacitación en tejido de plata, que buscaba desarrollar en las madres de familia habilidades técnicas y habilidades de comunicación y venta, en dicha actividad se logró trabajar con 14 madres de familia. Esta capacitación tuvo 2 etapas la primera de capacitación propiamente dicha, y la segunda etapa de implementación de un taller básico de joyería, y capacitación en joyería hasta nivel intermedio. La comercialización se realizó en los años 2012 y 2013, con pedidos de Francia, Nueva Zelanda y algunos pedidos locales. También se trató de participar en ferias locales sin mucho éxito, y de nuevo se falló en la parte de la comercialización.

Como señala la directora en el Grupo focal, el objetivo final era generar un ingreso económico para las mujeres y sus hijos, pero no se llegó a tener ingresos por venta.

“La idea del proyecto era que se genere ingresos económicos por parte de las mujeres para sus niños, eso fue el objetivo del proyecto, pero como proyecto tuvimos la... Nos quedamos en la comercialización, la comercialización es lo que fallo, no tuvimos ingresos por venta” (Grupo focal, directora Marlene).

Señala también como una vez llegado a esta etapa, al fallar la comercialización desaparece el taller, el caso particular de textiles fallo por la competencia que había en el mercado.

“En la plaza a de armas salimos también, no logramos darle fuerza a la comercialización, pero dentro del programa de capacitación de las mujeres, se trabajaron dos áreas, textiles planos y joyerías, textiles planos también conto con capacitación y todo, pero también fallo el tema de la comercialización y ahí murió el taller...en textiles porque realmente la comparación de producción, ... era una competencia terrible, sacábamos los individuales y lo ofrecíamos a 20 soles y esos mismo individuales en los centros artesanales, están a 8 o 12 soles” (Grupo focal, directora Marlene).

Al no tener ingresos el taller fue abandonado poco a poco por las participantes, ya que las madres necesitaban tener ingresos, o como madres tenían otras actividades que no les permitía seguir participando en el taller. Esto es un claro ejemplo de cómo muchas veces el género, entendido como las relaciones sociales entre hombres y mujeres en toda su complejidad (Bojanic y otros 1994: 20) y los roles tradicionales de género limitan

el desarrollo de capacidades de las mujeres, ya que para ellas dichos roles son acumulativos.

Otro motivo que recuerda la profesora Margoth, es que los maridos de las madres no les dejaban participar en el taller, y que su participación en los talleres les traía problemas familiares. Lo cual es un gran indicador del fuerte machismo que rondaba a las participantes y que las designaba solo a labores del hogar y les impedía participar en otro tipo de actividades, además que tampoco se incorporó un enfoque de género al momento de plantear y diseñar estas capacitaciones lo cual podría haber previsto y solucionado dichos problemas:

“Entonces al trabajar en el taller, ya pues siempre mantenía distancia y hasta ahora, en ahí conocí también las mamás eran también del mismo lugar, ya por el azar de la vida cada uno salió uno, por uno, uno por uno se fue hasta que nos quedamos con la Marisol no ma” (Grupo focal, exdirigente, Sofia)

“Yo les decía en son de broma, yo me recuerdo, que paso, ¿que estoy enseñando mal? Estoy pensando así a veces me deprimía algunos momentos, yo decía ¿Qué está pasando? o estoy actuando... o estoy viniendo con mal genio. Siempre había sido una pregunta algunas veces les preguntaba, que les estoy enseñando mal, les he tratado mal, que ha pasado, algunas de ellas les he tratado de preguntar. -No profe- es que como ya tenemos hijos, tenemos otras actividades, hay veces mi esposo no me deja venir, tengo problemas con mi familia, descuido un poco la familia y entonces ya, entonces ahí yo dije, no a ya, no era yo entonces por ahí es el problema” (Grupo focal, profesora de Joyería, Margoth).

Tenemos otro testimonio que deja en claro como estas dos cosas, la presión económica y el control de los maridos fueron un gran impedimento para que las mujeres siguieran participando, en los talleres.

“Bueno según me contaron las mamás como ya tenían familia, ya algunos ya eran mayorcitos ya, y tenían economía que... no hay veces... no tenían ni pa comer ¿no?, entonces por lo tanto ellos necesitaban ganar algo más, y entonces ahí yo me recuerdo de la señora la que hacía pan para poderse mantener e iba pues de acá hasta el centro, yo una vez me he encontrado en el mercado, ¿señora que ha pasado, porque no has venido a clases?, ay!!! mamásita tengo que hacer pan, sino no hay plata, entonces ... aparte de eso, algunas otras mamás que vinieron y no estuvieron siempre me dijeron que el esposo era el problema, les decía, a que vas a ir sino vas a ganar, a raíz de eso es que también la profe les dio un incentivo no, pero para ellos no fue suficiente” (Grupo focal, profesora de Joyería, Margoth).

Como recuerdan en un dialogo en el Grupo focal la exdirigente y participante de los talleres Sofia y la directora de la ONG, había dos mamás que sufrían ese tipo de problemas, llegando a escenarios donde los maridos se acercaban a los talleres por celos, ya que creían que el profesor del taller de telar era el amante de su pareja.

“Sofia: en el de telar era más que todo, porque había dos mamás que tenían ese tipo de problemas
Marlene: hay mamás que tuvieron que enfrentar violencia, mucho de violencia psicológica, de maltrato porque claro creo que había un esposo que venía al taller a ver qué cosa estaba haciendo, porque decía que la mamá estaba saliendo con el amante que era el profesor” (Grupo focal, dialogo Sofia-Marlene)

Como se ve de acuerdo a los testimonios, una de las fallas de los talleres fue la falta de una inclusión transversal del enfoque de género.

El proyecto y los ejecutores del mismo no lograron ver que una intervención que busca la igualdad de género debe entender dicha categoría como una relación social (Pyburn y van Eerdewijk 2021: 21-24)., lo que significa que no se debe trabajar solo con las mujeres, sino entender que el género es una relación entre varones y mujeres, que constituye un marcador social estableciendo jerarquías desiguales.

Y que para luchar contra esa desigualdad, al trabajar tanto con varones como mujeres, se debe buscar en esta última su empoderamiento, si bien es cierto dándoles acceso a recursos (sean capacidades o materiales), también se debe buscar desarrollar su agencia es decir su capacidad de toma de decisiones, entender como compatibilizará la capacitación con la división del trabajo y el rol que cumple la mujer, para que esta pueda asistir a las capacitaciones, entender como las normas sociales pueden limitar su participación (esta vez expresada en forma de celos por parte de sus esposos) y brindarles el reconocimiento por su esfuerzo y sus logros (Molina y otros 2022 :3-4). Todo esto buscando la sostenibilidad del proyecto de capacitación, una sostenibilidad social, política, económica y técnica (Bojanic y otros 1994: 18).

Pese a todo esto se tienen gratos recuerdos de la experiencia de los talleres, desde la directora que recuerda como la profesora Margoth lo dio todo en el taller de joyería, como compartió toda la información con integridad y con un sentimiento de solidaridad y apoyo.

“y tuvimos suerte de verdad, de que nos recomendaran a profe Margoth porque ha sido una experiencia muy completa su participación en el taller de joyería, no solo porque lo que haya podido enseñar porque hay lecciones de integridad, yo creo que las mamás que tuvieron curso nunca podrán decir que les negaron algún conocimiento” (Grupo focal, directora Marlene).

“Si la profe Margoth como dice, nos ha enseñado todos los secretos que hay en lo que es joyería ella nunca nos ha dicho que... o sea nunca se ha callado lo que sabe, siempre nos ha hecho aplicar todo lo que sabía y si es muy interesante y si, con los trabajos que hacíamos si, nos han dado un incentivo para nosotras las mamás yo sé que, si eso hubiera seguido adelante, hubiéramos tenido taller” (Grupo focal, exdirigente, Sofia)

también para la profesora constituyo una oportunidad importante para su vida, ya que se le dio el trabajo cuando buscaba independizarse, la ONG al darle la oportunidad de

enseñar como profesora, le brindo recursos económicos que la alentaron en la toma de la decisión de independizarse, es decir fomentaron su capacidad de decisión, le dieron recursos y fomentaron su empoderamiento. Ella cuenta como se sintió una más del grupo de madres y de la ONG:

“Me siento emocionada de verdad, ha sido una experiencia muy bonita, haber participado con las mamás de verdad, en esa fecha yo también, estaba tratando de independizarme y fue el motivo de, la forma como yo me independice acá con ellos, la verdad como les puedo decir, es una emoción grande un gusto grande a haber podido participar integrar en vuestro grupo de verdad, hay mamás que si realmente esa época tuvieran una experiencia de aprender, saber algo más , para su , solvencia económica , en aquella temporada ¿no?” (Grupo focal, profesora de Joyería, Margoth).

“Porque yo, bueno para mí ha sido una etapa muy importante en mi vida, como también podríamos decir en mi arte, en mi profesión, poder colaborar en , para la ONG, y también ha sido un logro importante que alguna de las mamás que de repente en algún momento yo dije, no van a poder aprender aprendieron y vi que les ha ayudado bastante en su autoestima, a parte que la profe Marlene siempre ha sido el apoyo de todas las mamás según he visto y ahora escucho para los niños y adolescentes, podríamos decir que la profe marlene en esta ONG es una persona muy importante, poque si no es por ella no se lograría muchas cosas” (Grupo focal, profesora de Joyería, Margoth).

Todo esto fue acompañado de un desarrollo personal y de autoestima que todos recuerdan. Se formo un espacio de crecimiento personal y apoyo emocional, donde las madres compartían refrigerios (crearon “la hora del lonchecito” para poder conversar), y se sentían liberadas de las presiones del hogar, e incluso lograron aportar brevemente algún ingreso económico al hogar. La señora Sofia, también entre risas dice, que no sabe si venían a aprender o a reírse y desestresarse.

“En el de telar era más que todo, porque había dos mamás que tenían ese tipo de problemas, ellas estaban como sea 3 de la tarde, para salir de la casa y venimos ahí, inventamos también la hora del lonchecito a las 5 5:30 teníamos que hacer cualquier cosa, hasta traíamos comida de la casa, para compartir entre nosotras, porque era la manera o era la hora en que nos sentíamos tranquilas, nos sentíamos liberadas de nuestros hijos de nuestros esposos, no nos importaba nada” (Grupo focal, exdirigente, Sofia)

“Pero en esos talleres profe, muy aparte de que hemos aprendido, en el de telar, también aprendí eso lo que son las chismosas, los calendarios, me ha gustado también, pero en ese recuerdo que esos años profe era para mí, ese taller de telar era felicidad, felicidad era profe , porque cada tarde las mamás que participábamos, acá estoy viendo foto, veníamos sin faltarnos a ese taller, no sé si veníamos por aprender o por estar risa y risa (risas) risa era en esos años, o sea y venia la profe Clara nos hacía hacer nuestro yoga, porque teníamos que desestresarnos” (Grupo focal, exdirigente, Sofia)

“Bueno yo, para mi Huchuy Yachaq era un cambio rotundo se diría acá en el barrio porque yo ya, digo esto, ya ese momento yo ya era mamá ya tenía un hijo y que puedo decir que Huchuy Yachaq

era un cambio para todos, para mí como mamá me cambio , o sea me he desenvuelto , porque antes yo era muy callada, con la participación a los talleres he conocido a muchas personas , y tal vez emocionalmente he cambiado bastante , y ahora, en lo que es, gracias a esos talleres en esas fechas, nos ayudado a que nosotras también podamos aportar algo a nuestro hogar y darles algo con eso a nuestros hijos, así supongo también mis compañeras que han participado lo han hecho de esa manera.” (Grupo focal, exdirigente, Sofia)

Se recuerda y se valora todo esto, ya que como señala la directora, el proporcionar estas habilidades sociales, trabajar con el estrés, y distintas terapias emocionales también formaba parte de los componentes desarrollados por la ONG, planteándose incluso viajes de recreación para las madres de familia, como expresan en un dialogo tanto la directora como la exdirigente

“Marlene: a ver es que esa experiencia de capacitación no solo fue capacitación en mano de obra, fue una experiencia en capacitación desde desarrollo de habilidades sociales, venia el psicólogo, hacia talleres para desestresarse, comunicarse, hasta talleres de risa hemos hecho, terapia de risa hemos hecho. También venia del municipio para hablar presupuesto ahorro todo eso se ha capacitado también, y ese ha sido el grupo que en fortalecimiento de esas capacidades personales ha viajado muchísimo, ese grupo ha ido al zoológico, han ido a Pisac, han ido, ha expandido mucho como grupo su participación su conocimiento, o sea, todo eso se ha trabajado, pero también como reflexión ese fue el momento en el cual las crisis, este... en la familia se recrudecieron muchísimo

Sofia: si también es un recuerdo que me ha dejado, yo la verdad de mí, de mi o de mi familia nunca hemos ido a pasear, pero en estas oportunidades de estar, de participar en los talleres, si pues con todas las mamás nos hemos ido una tarde a todo el Valle Sagrado, hemos llegado a Chinchero, Maras, Ollantaytambo, nos han comprado helado, con todo era un viaje bien bonito” (Grupo focal dialogo Marlene-Sofia)

5.1.4 infraestructura

En cuanto a infraestructura se realizaron dos proyectos de habilitación urbana, centrados en mejorar el acceso al barrio y por lo tanto el acceso al salón comunal. La primera de estas actividades se realizó en el año 2011 consistió en construir unas gradas que daban directamente al salón comunal, ya que en época de lluvias el pequeño camino de tierra se volvía peligroso. Se podría decir que fue un proyecto de construcción artesanal, sin seguir los procedimientos adecuados, por lo que después fue destruido por un vecino en cuyos terrenos se había realizado la construcción.

“Habrà sido el 2011, las primeras gradas se hicieron, se consiguió un presupuesto y se le dio, se le pago justo al señor Aurelio que era del barrio y el hizo las escaleras o sea de modo, muy..., cómo te digo... sin autorizaciones, por aquí había un camino ahí le metimos gradas, fue sin mucho criterio, porque se veía el camino, cuando llovía también era barro, peligroso. Entonces por ahí se hizo las gradas, de modo que luego el acceso al otro vecino rompió las gradas, porque no estaba pensado.” (Grupo focal, directora Marlene)

El segundo proyecto fue la construcción de las pistas que conllevo la instalación de servicios básicos, agua desagüe y principalmente luz. Esto tuvo consecuencias significativas en el desarrollo de la ONG, ya que, al cambiar estas condiciones, al darse la mejora de la infraestructura del barrio el número de asistentes a la biblioteca disminuyo por completo, los niños empezaban a quedarse en sus casas, y en un comienzo se pasó de tener 140 niños en biblioteca a la mitad o incluso menos.

“Un ratito , este de la construcción de las de las pistas, fue muy significativo para el proyecto, porque para ese fin se instalaron los servicios básicos todos, agua y desagüe para todas las casas, para que hicieran las pistas, también electricidad, todo mundo ya lo tenía...o sea...cambiaron porque después de esas mejoras de infraestructura en el barrio, el número de asistentes a la biblioteca disminuyo, disminuyo porque ya las casas tenían la posibilidad de que los niños se quedara ahí, porque antes de tener los servicios instalados básicamente no tenía ... no tenían la luz, este, entonces los niños venían al salón comunal masivamente, esto tiene que ver con que de tener 140 niños en biblioteca por tarde, pasamos a tener 60, 70 , 80 niños” (Grupo focal, directora Marlene).

Este cambio, fue una gran fuerza externa, sea considerada amenaza u oportunidad (Gómez y otros 2021; Trujillo y otros 2011), que amenazó la supervivencia de la ONG como estaba concebida hasta ese momento.

Construcción de parque infantil

En el proceso de velar por el derecho a la recreación en el 2012 se construyó un parque infantil, espacio destinado para los chicos del barrio y las familias, donde podían relajarse y divertirse, espacio ausente antes de la construcción realizada por la ONG, espacio donde los niños del barrio y las familias podían jugar y relajarse los fines de semana.

“Es de hecho para mí muy importante porque como tal los sábados y domingos o sea biblioteca era de lunes a viernes ¿no? Y sábado y domingos no teníamos que hacer por las tardes estar en ...entonces eso era lleno de chicos, chicos jugando por las tardes. Que de ahí lo maltrataron feo no...fue. Si para mí fue muy importante no...tenía donde ir a jugar...ahí aprendí a balancearme por primera vez” (Grupo focal, Sulma, usuaria de los primeros años).

Construcción loza deportiva

En el año 2011 se realizó la construcción de la loza deportiva, para proveer a la población de un espacio público de recreación, como señala Sulma, una usuaria de los primeros años, se entregó un lugar seguro donde toda la población pueda realizar deporte

“Fue importante porque fue un espacio para chicos, chicas y demás que no tenían un espacio donde jugar, de hecho, jugaban en medio de la pista, la pelota se le iba al huayco, la cancha que

teníamos antes que se construyeran las pistas y demás eran de barro, terrible era” (Grupo focal, Sulma- usuaria de los primeros años).

Dicha construcción se realizó en cogestión, entre la ONG y la comunidad organizada, Rosmery una usuaria de los primeros años recuerda como veía a su papá trabajando en la construcción de la loza deportiva.

“Yo estuve el domingo haciendo faenas, veía a mi papá trabajando, la cancha cuadradito por cuadradito, y así” (Grupo focal, Rosmery - usuaria de los primeros años).

Este espacio que fue aprovechando para realizar los eventos y las actividades recreativas y deportivas de la ONG, era un espacio compartido para ambas organizaciones, como recuerda la directora.

“Ese fue el año de la inauguración de la loza deportiva, ese año hicimos la verbena, los papás se organizaron para celebrar el día de la madre de noche, de frío, pero estaba todo el mundo bailando, otra de las cosas, importantes ahí por ejemplo es que, con el discurso de mejorar las prácticas de buen trato.” (Grupo focal, directora Marlene)

Lamentablemente después del retiro de la ONG, la loza deportiva se ha vuelto un espacio de venta de alcohol y drogas.

“Pero fue para toda la comunidad, porque sábados y domingos se ponían a jugar, también trajo complicaciones porque se convirtió un lugar de domingo, cuando no habría comenzaban a vender cerveza, drogas, el baño fue un desastre completo, ahí no hubo mucho equilibrio” (Grupo focal, directora Marlene)

Es decir, no hubo sostenibilidad, ya que ni los individuos ni la comunidad se apoderaron y se hicieron responsables de estos espacios (Uribe-Macías y otros 2017: 54-55), este componente no logró ser sostenible ya que apenas la ONG se retiró los espacios fueron abandonados.

Construcción del jardín Las Hormiguitas

Se señaló en un apartado anterior la necesidad de un jardín, en este apartado de infraestructura resaltamos, como la construcción del jardín se realizó en cogestión entre la ONG y la comunidad organizada el año 2009. La ONG dio presupuesto y materiales, y la comunidad dio adobes, y mano de obra.

“Unos 20 adobes por familia creo y por eso y después se hizo la construcción en ese momento quien estaba era profe wiliar, y me acuerdo que yo llegue tarde y habían empezado a poner los cimientos, pero o sea con criterio, o sea eran aulas chiquititas, entonces tuvimos que desarmar otra vez de nuevo y hacer cimientos más grandes y solamente tener tres aulas. Para que fueran grandes, nosotros aportamos ahí todo lo que eran acabados techos y demás y los niños comenzaron a hacer clases el 2009 en los ambientes de la biblioteca, y ese 2009, maso menos en julio pedimos las autorizaciones a la DREC recién porque el local estaba recién construido, y el

señor nos dijo, ¿o sea: ya están con niños?, si ya estamos haciendo clases, y nos hizo retroactivo a marzo del 2009, la resolución de creación para que los niños que ya estaban asistiendo no se perjudicaran.” (Grupo focal, directora Marlene)

Sofia y Sulma recuerdan el despliegue de fuerza comunal para la construcción del jardín

“Sofia: solo esto las faenas pue que teníamos había siempre faenas diarias, dominicales...yo vivía en la casa de mi papá entonces participaba en la faena, como yo apoyaba a mi papá entonces yo me acuerdo que yo y mis hermanas hemos hecho los adobes para llevar al jardín pues, porque era pues acuerdo entre toda la asociación para llevar adobes.

Sulma: era lo que decía justamente lo que había significado , me gusta mucho esta foto porque se ve eso, la unidad , lo que todos decimos, la gente aquí en el barrio ha tratado de salir adelante, hemos sido los primero que hemos hecho las cosas acá, los que han avanzado y pues me gusta mucho porque representa eso, y lo que Huchuy Yachaq formo con ellos, porque formaba eso, siempre había coordinación con Huchuy para hacer tal cosa, profe necesitamos mano de obra, los papas se turnaban y más” (Grupo focal dialogo Sofia- Sulma)

En su momento , esta organización constituyó un ejemplo de cómo la cogestión logra la generación de valor social ya que se dio la cooperación racional de los actores involucrados, donde se compartieron responsabilidades, produciendo beneficios selectivos y compartidos entre los ejecutores del proyecto y la comunidad organizada (Bobadilla & Centurión y Agüero 2017).

5.1.5 Origen de los recursos

Existen tres fuentes de ingresos actualmente, una fundación francesa, aportes de voluntarios que mantienen relación con la ONG por muchos años y realizan aportes constantes para cosas puntuales y un aporte de los padres de familia del Jardín Las Hormiguitas⁹.

“Actualmente contamos con la subvención de una fundación francesa que subvenciona parcialmente el presupuesto del jardín, contamos con aportes individuales de voluntarios de muchos años, no son aportes grandes, pero si son significativos y es que son permanentes también, o sea por ejemplo andean travel, con Katy que es de Inglaterra nos aporta desde el 2007 ¿no? Hace aportes puntuales, por decirle necesitamos los libros para el jardín envía el aporte para eso, son aportes puntuales, pero están presentes, igual en el caso de Sara, la primera voluntaria norteamericana que sigue vinculada al proyecto hasta ahora, entonces ella hace un aporte trimestral y lo sostiene, no es un gran aporte, pero es significativo para nosotros porque nos ayuda bastante. Y así voluntarios que luego se comprometen y que luego van aportando periódicamente o cuando requerimos digamos intervenciones puntuales, necesitamos el taller de teatro que esta sin presupuesto, entonces invitamos a alguien y siempre, hay un voluntario que pueda hacer, y

⁹ Actualmente el proyecto central de la ONG es el Jardín las Hormiguitas, la biblioteca se encuentra desactivada, y actualmente la ONG está ejecutando un proyecto de capacitación para las madres de familia en costura y bordado.

son voluntarios que muchas veces vuelven este tiempo de pandemia, pero antes cada dos años, cada año, vuelven a visitarnos y vuelven a ser parte” (Marlene-directora de la ONG).

El aporte de los padres del jardín va condicionado a la situación económica del padre de familia, este varía desde 20 a 100 soles al mes

“Se llama un aporte voluntario de 100 soles, con tiempo de pandemia se ha reducido a 60 soles, pero son voluntarios la pregunta es: ¿cuánto tienes para aportar?, se les pregunta cuánto tienes para aportar, hay papas que tienen 10 soles, otros 20 se les da un recibo de las hormiguitas y se contabiliza como ingresos propios, estos ingresos propios están destinados a cubrir en los dos últimos años el alquiler del local e idealmente el tercer sueldo” (Marlene-directora de la ONG).

Podemos ver como la ONG depende de agentes externos, y no existe un plan para aumentar su contribución o generar sus propios ingresos, lo cual es un gran riesgo para la sostenibilidad financiera de la ONG. Tampoco se menciona la generación de excedentes que sirvan para la inversión en sistematización de resultados, y de esa manera conseguir más financiamiento. Es decir, se está fallando en tres de los cuatro pilares para la sostenibilidad financiera; la diversificación de fuentes de ingresos, un buen sistema de administración y finanzas y la generación de ingresos propios (Angulo y Camacho 2019:18-21).

La ONG organiza el presupuesto anual, luego se consulta a la fundación cuánto de esto va a financiar, y luego se van buscando aportes voluntarios para cubrir los gastos que faltan cubrir.

“A ver nosotros tenemos el presupuesto anual de este lo solicitamos en este caso a la fundación francesa, ellos nos aprueban que rubros van a financiar para este año y firmamos un convenio por ese monto y por esas actividades específicas, este año por ejemplo ellos financian dos sueldos, el taller de teatro, tiene un porcentaje para refrigerios y una subvención también para material educativo entonces nosotros ejecutamos cada mes, lo que corresponde a este presupuesto y les remitimos las copias de los, del informe y las copias de los comprobantes, de las facturas y eso...en cuanto a los donantes individuales hacemos lo mismo porque por ejemplo, nos han enviado fondos para comprar los libros, tantos libros la factura consta para tanto y eso es lo que se le envía” (Marlene-Directora de la ONG).

Esta afirmación nos da a entender que se tiene un presupuesto, pero solo uno, cuando debería haber distintos presupuestos (de subsistencia, garantizado, probable y optimo) (Angulo y Camacho 2019:18-21).

5.2 Avances en el proceso de la implementación del proyecto

5.2.1 Una misión Guía y un enfoque holístico

Dos dimensiones han cumplido la función de guía en todas las actividades de la ONG, la dimensión de educación y desarrollo y la dimensión de familia y comunidad, es decir que ha habido dos dimensiones que han sido el proceso estratégico (D'Alessio 2013: 3-12) de la ONG.

Estas dos dimensiones han sido la guía de la secuencia de actividades de la organización para lograr sus objetivos. Son el patrón que les ha permitido tomar decisiones coherentes frente a los propósitos de la organización, siendo este tipo de estrategia, una estrategia implícita. Estas dos dimensiones constituyen el núcleo de la administración estratégica (D'Alessio 2013: 3-12) guiando la dirección de la organización a largo plazo, logrando que la ONG tenga el rumbo correcto para el logro de sus objetivos, como encontramos en la revisión documentaria.

“Para lograrlo hemos llevado adelante dos programas: 1.- Educación y desarrollo desde donde hemos intentado hacer vigente el derecho a la educación... 2.- Familia y comunidad con el objetivo de prevenir la violencia intrafamiliar” (revisión documentaria)

Estas dos dimensiones han sido su misión así no hayan sido planteadas como tal. En la práctica han sido el camino que han planteado y respetado para el logro de sus objetivos. Como señala la directora de la ONG

“En la práctica nos han guiado los dos ejes hasta ahora, si antes fue educación y familia, ahora es educación y desarrollo y familia y comunidad, y en base en esos dos ejes se ha trabajado las experiencias de trabajo” (Marlene-directora de la ONG)

El tener claro el motivo de su intervención y los parámetros para lograrlo constituye un avance en la intervención de la ONG. Como se ve en la revisión documentaria y en la entrevista a la directora, se ha respetado esta guía desde el inicio de sus actividades

Mediante estas dos áreas estratégicas de intervención, se realizó un trabajo holístico, que terminó involucrando a toda la comunidad. La “biblioteca” que se habilitó en el salón comunal del barrio fue el epicentro de toda la intervención de la ONG

“Impulsamos la biblioteca como un espacio de encuentro, ¿no?, desde donde salían los programas, las ideas, todo lo que teníamos que trabajar partir de la biblioteca” (Marlene-directora de la ONG)

La biblioteca servía para apoyar en el área de educación a todos los niños, y mediante su asistencia se lograba identificar problemas en los hogares, pasando así a la

intervención con la comunidad y la familia. Esta intervención con las familias permitió identificar situaciones de violencia, falta de apoyo económico, ausencia de instituciones de educación, etc. Es decir que mediante estas dos dimensiones la ONG logró involucrarse en la comunidad realizando al final una intervención holística, siendo esto otro avance de la organización, como señalan tanto la directora como los voluntarios que acompañaron la intervención a lo largo de los años

“A ver yo creo que al final lo que veo positivo de Huchuy Yachaq es eso el enfoque global que tienen, porque al final si tu trabajas con niños les intentas dar valores una educación y tal... luego llegan a casa y sus padres tienen otro tipo de mentalidad o pues va a ser más difícil que ese niño pueda progresar o que se pueda empapar de todo lo bueno que está adquiriendo en el jardín. Mientras que si tu trabajas paralelamente con el niño con el padre tratando el tema de los malos tratos y pues la violencia o de que los niños tienen que presenciar ciertas cosas vas como actuando en diferentes partes y haces que al final la suma de todo sea mucho más enriquecedor...en cuanto al trabajo de Huchuy Yachaq pues como se implican, no solo en los niños, sino al nivel de comunidad, a nivel de familias que ven que si realmente quieren un cambio tienes que actuar en diferentes padres, comunidad, para realmente hacer un cambio más que se note y eso también pues me llamo la atención que no era solo un voluntariado para estar con niños sino que durante el voluntariado que yo no me encargue de eso, pero hicieron talleres con los padres, hicieron charlas para concientizar, no sé, era como un todo en uno, un 360 grados, que intenta un poco englobarlo o abarcarlo todo” (Laura, voluntaria)

“Decimos al principio claro ayudar a niños en sus tareas del colegio, bueno, no parece tan complicado, pero es verdad que la gente que esta luego mucho más tiempo y se involucra en proyectos mayores como estamos hablando o sea no solo ayudar a los niños en sus tareas escolares, incluso ayudar a los adolescentes en sus tareas de estudios secundarios, sino en el fondo, es ayudar a todo el barrio a mejorar esos aspectos que había: de delincuencia, de alcoholismo, de marginalidad y ayudar en todo eso y eso ves con el día a día con el trabajo que haces día a día y con la experiencia que tienes con las familias y sobre todo con el impulso que marlene daba a todo ese proyecto” (Juan, Voluntario)

5.2.2 Logros en educación

Otro de los avances de la implementación de la ONG es la sensibilidad necesaria para entender a la educación como un derecho. Un gran avance de la ONG y donde más logros se ha tenido ha sido en el área de educación. Como señala la directora de la ONG, velar por la educación implicó entender a la educación no solo con el acceso a la matrícula escolar, sino velar por dar las condiciones necesarias para que los niños, niñas y adolescentes puedan tener un desempeño escolar óptimo. Compartiendo así la definición sobre la educación de calidad, entendida como un derecho fundamental de todas las personas (Vaillant y Rodríguez 2018: p. 142). En ese sentido el logro de la ONG es luchar por una educación de calidad integrando educación y equidad, ya que la ONG no solo vela por el ingreso a las instituciones educativas, sea en colegio o

universidad sino fue más allá, logrando que sus usuarios tengan las condiciones adecuadas para la enseñanza-aprendizaje garantizando así una educación inclusiva, equitativa y de calidad para promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida (UNESCO, 2016, p. 4) (Citado en Vaillant y Rodríguez 2018: p. 142).

“Nosotros cumplimos desde todas las áreas fortalecer el sistema educativo, asumiendo que el derecho a la educación no es solo la matrícula escolar, ... el derecho a la educación en la práctica significa tener lo necesario para estudiar... por eso la biblioteca en esos años cumplió un rol fundamental” (Marlene-directora de la ONG)

En busca de lograr cumplir este derecho se impulsó una biblioteca comunal. Espacio desde donde se realizaron diversas actividades para darle a los usuarios los materiales y las capacidades necesarias para su éxito académico.

1) Un primer paso fue la entrega de materiales educativos al comienzo del año escolar que era un apoyo económico para los padres y un motivador para los niños como bien recuerdan los primeros usuarios y los padres de ellos.

“La entrega de útiles escolares, eso era para inicio del año escolar en marzo y creo que...Yo lo veía así. Si era como los primeros años me recuerdo la verdad mucho, pero que era un paquete grande cuadernos, tres años creo nos dieron mochilas, materiales de estudio papelotes, plumones colores, lapiceros, lápices, gomas, tijeras” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

“También recibíamos un apoyo en curso vacacionales, hacíamos cursos vacacionales luego nos daban útiles, útiles escolares, nos daban cuadernos fólderres todas esas cosas ya era un apoyo económico para los papás porque digamos yo ya iba y mis dos hermanos entonces imagínate mi hermana cinco cuadernos, yo cinco cuadernos en su mochila entonces ya era un apoyo económico para ellos para mis papás ya disminuye el gasto para comprar los útiles yo veía eso” (Yony, usuaria de los primeros años)

“Cuando yo estaba en la primara había una motivación que nos daba porque me acuerdo en ese entonces una profesora que decía, “me traen sus libretas y los que tienen pura A o AD van a tener un regalo”, y te motivaban pues, y yo hacía todo lo posible por sacar buenas notas en la escuela y venían acá con mi libreta y ya pues me daban mi plumón, mis colores, y cosas así aja, si nos motivaban así.” (Yony, usuaria de los primeros años)

“Ya ha recibido paquetes escolares, si, por más que no he ido, si me ha dado, gracias...tenían que hacer bisutería, talleres creo los niños, aja, y mi hija no quería ir, no voy a ir, un tiempo ha ido una de mis hijas un mes, de ahí se ha ganado mochila con todo” (Viviana, madre de primeros usuarios)

2) Un segundo paso fue que el transcurso del año escolar la biblioteca era un espacio donde los usuarios podían aprender y nivelarse en las tareas y trabajos del colegio, como señalan los usuarios de los primeros y los últimos años.

“Entonces algo de interactuar, además de eso porque había voluntarios que nos enseñaban las tareas” (Yony, usuaria de los primeros años)

“Si, primero iba y a hacer mis tareas, los profesores siempre me apoyaban, primero decía profesor tengo tarea me podría ayudar, y el profesor me dice ya, y en una mesa nos sentábamos empezábamos a hacer las tareas” (Kevin, usuario de los últimos años)

Ayuda que muchas veces no encontraban en el hogar, por diversos motivos, como la poca preparación de los padres, como señala la señora Ticuña

“Porque no puedo yo leer, entonces no puedo como apoyar a ellos, solamente yo le digo háganlo la tarea que tienes, eso no más entonces, acá si hacían cuando venían.” (Señora Ticuña, madre de los primeros usuarios)

O los diversos usuarios

“Aprovechábamos porque yo por ejemplo yo soy mayor en mi familia entonces yo no tenía quien me enseñe o quien me apoye en las cosas y mis papás tampoco, porque ellos no tiene una instrucción antes ni o sea no nada de estudios ¿no? entonces yo lo que veía era esa opción y me iba ahí, y me fue bien me ayudó bastante porque saque buenas notas en la primaria bueno gracias al apoyo de ellos y había varios docentes así ya sea emocionalmente en las tareas, si porque había una psicóloga” (Yony, usuaria de los primeros años)

“Me ha enseñado a aprender a leer, y desde ahí he aprendido a leer, mi mamá como no tenía tiempo no me ayudaba mi hermano también a veces tenía que hacer tarea de geometría, y no tenían tiempo ni mi hermano ni mi hermana y se aburrían de mí, yo también me quería. más que todo por el profesor siempre me trataba bien jugábamos me hacía reír y de ahí bajaba de arriba, sí” (Kevin, usuario de los últimos años)

“lo que me gustaba en ahí era lo que en ahí me enseñó a estar en ahí, en ahí me enseñó leer, multiplicar y dividir sumar restar, leer, toditito me enseñan en ahí, lo que yo no sabía lo que mis papas alguna vez, celebraban, no sé de qué celebraban se empezaban a tomar, algunas veces no más, no casi todos los días y , y algunas veces se olvidan de mi ¿no es cierto? Se olvidan cuando están borrachos, se olvidan cuando tienen hijos así, yo en ese momento me iba arriba” (Elvis, usuario de los últimos años)

Además de ser un espacio seguro frente a un hogar que muchas veces no lo era, la biblioteca se convirtió en un espacio al cual los usuarios anhelaban ir, como mencionan los usuarios y los padres.

“Si, en la mañana iba al colegio, es que, te cuento que era gracioso, era esa ansiedad por querer ir a la biblioteca porque me iba al colegio volvía y justo como mi mamá trabajaba nos dejaba la comida bien tapadita bien envueltita, comíamos y yo llegaría a mi casa plan una y media comíamos y biblioteca se habría a las tres, nos cambiábamos el uniforme comíamos y recuerdo que con mi hermana a veces estábamos ahí a las dos cincuenta esperando ya, ansiedad de querer entrar, además es que también que cuando ya era muy tarde se llenaba, y tu llegabas y no había sitio, si era muy lleno” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

“Creo que siempre para mí fue como un lugar, prefería estar más ahí que en mi casa se podría decir, porque sentía que podía hacer con más tranquilidad mis cosas, mis tareas, mis actividades,

tenía más accesibilidad a plumones o cosas así que no tenía en casa ¿no? para poder hacer mis tareas y me sentía más cómoda que estando en casa...” (Sulma, usuaria de los primeros años)

Es decir que mediante la biblioteca se realizaba una correcta gestión educativa ya que la ONG involucraba a la comunidad en su proceso de enseñanza-aprendizaje, adecuando sus actividades a su contexto, por iniciativa propia (Gómez y otros 2021: 182).

3) Un tercer paso fue fomentar y apoyar las aspiraciones educativas de los adolescentes usuarios, se dio subvenciones para la postulación a la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco de 20 adolescentes, es decir la ONG logro la ampliación de capacidades o el desarrollo entendido como la expansión de libertades. (Sen 2000: 19-28). Fomentando la libertad instrumental de las oportunidades sociales, para el logro de la calidad de vida, o fomentando la capacidad fértil de la educación (Nussbaum 2012: 19-65)

“Fue así, se involucró a los jóvenes que estaban terminando el colegio y eso nos llevó a plantearnos la posibilidad de impulsar, de fortalecer la necesidad de los chicos, la aspiración de los chicos a hacer estudios superiores ... en el segundo año, propusimos el programa de ayudantías, que eran los chicos que venían a apoyar en cualquier actividad que ellos dominaban y realizarla con los otros chicos menores y se les daba un estipendio, mínimo en realidad, no era una gran suma , pero que ayudaba a que pudieran realizar estudios superiores” (Marlene, directora de la ONG)

“Con la universidad si me ha aportado mucho, ... de ahí pues faltaba dinero para el examen de la universidad y “Laura” una voluntaria conjuntamente con “Huchuy Yachaq” me pagaron el examen a la universidad, ingrese a la universidad y ese fue un salto un impulso para ahora estar estudiando una carrera en la universidad” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“Brindarles ayuda en sus estudios, porque hay muchos chicos que han sido profesionales gracias al apoyo de la ONG, a la comunidad, más que toda la comunidad son hijos que han sido profesionales algunos son profesionales” (Yony, usuaria de los primeros años)

Pero no fue solo eso ya que mucho de ellos señalan que fue con la guía de la organización que pudieron aspirar a una educación superior, como señala Nohemi, usuaria ahora profesional.

“Cuando termine el colegio en realidad no sabía que hacer, que rumbo tomar, ya que mis papás no tenían posibilidades para este... para pagarme mis estudios, por ejemplo para ingresar a la universidad, para una academia, no sabía que hacer, entonces ahí es donde , este , la institución de Huchuy Yachaq, aparece, desde ahí, en el grupo de jóvenes de subsidiarios, recién ahí es cuando yo le comente a la directora que quería estudiar, le comente , entonces ella me apoyo de esa parte, entonces ahí fue el punto donde yo comienzo a estudiar, en CEPRU en la academia para poder ingresar a la Universidad” (Nohemy, historia de vida)

O como señala Rosmery, actual estudiante universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que participo en el colegio de alto rendimiento, y ahora estudia gracias al programa de beca 18, siendo parte de este logro según ella, su participación en la ONG.

“Pienso que en mis tardes hubiera estado haciendo otras cosas, si mis padres nos hubieran dado permiso para ver televisión hubiera crecido mirando televisión, después hubiera estado en términos malos, no habría sabido mi gusto por la lectura, porque para mí la biblioteca me permitió leer, todo eso siento que al final me han direccionado bien, y claro también habían problemas digamos en el colegio que no entendía, y con el encargado de biblioteca... me ayudaba en temas así, y yo creo que eso ha influido bien a que me vaya bien en el colegio, en el colegio he podido ingresar al colegio de alto rendimiento, y del colegio de alto rendimiento a la beca y a la universidad así, o sea todo ha sido así, entonces creo que si no hubiera existido biblioteca ahorita o sea mi vida sería totalmente diferente, tal vez no estaría estudiando” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Ahora este apoyo y guía no era un regalo, los jóvenes que recibían este apoyo tenían que devolverlo mediante voluntariado en la ONG, es decir fue un ejemplo de cogestión y empoderamiento donde los adolescentes y la ONG acordaban sus derechos y responsabilidades.

4) En paralelo a todas estas actividades, como complemento fundamental se dio el desarrollo de habilidades blandas o habilidades sociales, esperando que los usuarios se logren desempeñar con éxito en todos los ámbitos de la sociedad.

“Pero el quizás lo del desarrollo de habilidades sociales podríamos verlo como resultado cuando los primeros grupos con los cuales hemos trabajado tienen ahora un mejor, que se dice una mejor inserción o una, se encuentran actualmente trabajando estudiando, proponiendo cosas para sus familias, es como leer que se ha logrado algo” (Marlene, directora de la ONG)

Mediante talleres, de teatro, dibujo, pintura se buscaba ampliar las capacidades de los usuarios, es así que la biblioteca también constituyó en espacio lúdico y de interacción, y desarrollo entre pares.

“Y también eso de compartir con los demás chicos de tu edad y había también un espacio un momento para poder jugar y creo que eso es lo más me gustaba ... también estaban los talleres de teatro manualidades, cosas que quizá no eran tan concernientes con tus tareas académicas pero que de alguna forma te ayudaban a poder expresarte a tener un momento con otros chicos a poder conversar poder playarte en un espacio más grande ¿no?” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“Había cursos de baile, había talleres de baile por ejemplo teníamos un profe que nos enseñaba a bailar así, y luego había talleres de manualidades” (Yony, usuaria de los primeros años)

5) Por último, desde la biblioteca también se buscó que los usuarios accedieran al derecho a la recreación, para esto se instaló una ludoteca, y se realizaron viajes y paseos, como recuerdan los usuarios.

“Primero la tarea e íbamos a jugar, porque, también teníamos un salón de ludoteca un salón de juegos y había juegos muy bonitos y todos querían ir a jugar, y todos acababan presurosos sus tareas y después, si o si, pero por norma tu tenías que leer un libro y contarle a la profe ...y dependiendo a los otros días hacías manualidades entonces, otros días ya también hacías talleres” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“Ya llegaba el colegio, llegaba a almorzar y luego esperar a las 3 de la tarde para venir a la biblioteca, mi vida estaba en el colegio y la biblioteca era eso y cuando no había biblioteca sentía que mis tardes eran vacías, ...iba a agarrar libros a hacer las manualidades las actividades y a jugar también, cuando había esto de la loza deportiva cuando se construyó ahí era también mis tardes jugar con los chicos de mi edad” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

“Nos llevaban de paseo nos íbamos de paseo a los más pequeños así cuando éramos pequeños nos llevaban al parque Urpicha esas cosas, gracias a ellos creo que conozco lugares, creo que no voy y eso que soy cuzqueña y no voy porque nos llevaron al parque Urpicha, nos llevaron a Saqsaywuman, ... yo pienso que son los voluntarios que apoyaban a la ONG y eso, había todo eso pues, o sea era una forma de distraernos y no dedicarnos a no estudiar, al internet bueno a eso” (Yony, usuaria de los primeros años)

5.2.3 Logros en Comunidad y Familia

La ONG también ha tenido grandes avances en cuanto a su intervención con la comunidad. Sus logros se han visto desde distintos ángulos, siendo uno reconocido por la mayoría de actores la prevención y disminución la violencia dentro de las familias, como señala la directora.

“Luego el tema de educación de familia y comunidad, porque nuestro trabajo estuvo vinculado en la prevención de la violencia con las familias y con la comunidad impulsando un espacio social acogedor para los chicos...” (Marlene, directora de la ONG)

Este resultado se obtuvo mediante dos actividades, primero talleres en la comunidad y después con los padres de familia en el jardín, talleres sobre prácticas de buen trato, reconocimiento y denuncia de la violencia.

Como señalan Sulma y Yony gracias a estas actividades ellas pudieron ver una disminución de la violencia en su hogar, un cambio en la actitud principalmente de su padre.

“Quizá no así en casos concretos, pero si por ejemplo en esto de la convivencia familiar, porque “Huchuy Yachaq” daba talleres para los padres, el buen vivir, y cosas así, yo pienso que de alguna forma nos ha ayudado, ¿sabes? porque ya me recuerdo, mi papá era bien pegalón o sea te podría decir muy violento.

Cuando éramos más chiquitos tengo recuerdos feos de mi papá, o sea era tanto su violencia que venía, imagínate para ti... una niña... solo que tu papá va a venir el sábado al medio día o sea más que esperar a tu papá estabas de miedo porque mi papá era violento, entonces estabas de miedo, porque si ya sabías que si algoito había pasado o algo que tú no te hayas dado cuenta te caía y mi papá cuando te pegaba no paraba, o sea era como que te quería pegar hasta que se cansa algo así. Y los talleres de familia y buen vivir que no fueron solo uno, porque con uno no se hace nada, creo han ido cambiando eso ¿no?, han ido cambiando porque de ahí ya mi papá dejó de hacer eso, tenía más calma, respiraba al menos antes de hacer las cosas, que ahora quizás veo un poquito así su actitud ya más calmado, pero a diferencia de hace mucho después ha ido bajando su actitud yo pienso que ese crecimiento en el han sido esos talleres, no te podría decir concretamente pero ahí lo puedes ver ¿no?." (Sulma, usuaria de los primeros años).

"Les decían, papás no deben pegarles a sus hijos, si porque a veces los niños llegaban pegados, no sé de repente se avisarían, pero así daban charlas, bueno mi mamá cuando iba así nos decía." (Yony, usuaria de los primeros años).

Esta intervención se veía en el barrio, es decir a nivel comunal se percibía que la ONG mediaba con estos problemas, como señala Rosmery

"Creo que Huchuy Yachaq intervino tanto en estos temas de violencia, yo veía creo que trabajaban especialmente con algunas familias que tenían ciertos problemas, entonces creo que eso debió cambiar la mentalidad primero de las familias" (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Los padres también recuerdan dichos talleres, como enseñanzas para tratar a los hijos y como relacionarse en pareja como recuerdan tanto la señora Isabel como la señora Viviana, y la ex dirigente Sofia

"Atender a nuestros hijos, como ayudar en sus estudios, como pareja también. Nosotros como estar, todo eso... maso menos a conversar con mis hijos sentado ¿no?, dialogando, a tener más confianza, de amigo, aja... ser su amigo de nuestros hijos, eso es lo que nos hablaba en ahí" (Isabel, madre de los primeros usuarios)

"Eso sí, las charlas que nos daban ¿no? ... sobre, o sea, como la convivencia familiar más que todo, como debemos convivir, que no hay que discutir o pelear, sino dialogar conversar tener paciencia...a ser más comprensiva a tener más paciencia y no alocarme ¿no?, porque antes me daban ganas de darle, y no sé, yaya, de ahí he aprendido a ser más tolerante se puede decir" (Viviana, madre de los primeros usuarios)

"Uno es educación, prácticamente ¿no?, a todos y a algunos papás también ha dado capacitación, charlas, sobre alcoholismo, así nos daban antes, en las asambleas, venían ahora también." (Sofía, exdirigente)

En dichas charlas y videos también enseñaban como actuar frente a la violencia

"Isabel: hablando en las charlas, videos así nos hacía ver

Viviana: todos los papás nos hacían llamar y nos hacía ver, había días solo mamás otros días solo papás o en pareja también para que nos hablen, sobre esos temas.

Isabel: nos hacían ver videos

Viviana: que yo me recuerdo los videos que nos hacían ver, eran sobre los maltratos y que teníamos que denunciar no callarnos, teníamos que hablar si veíamos algún maltrato con los vecinos hablar y hacer saber no quedarnos calladas” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

Los últimos años se siguen realizando estas actividades, aunque se limitan a los padres del jardín, como señala Yony, madre de los últimos usuarios.

“La convivencia con nuestros hijos, como debemos llevar nuestra relación con nuestros hijos, como tratarlos, como educarlos, incluirlos en algunas cosas de los adultos y para su educación como enseñarles, o sea enseñarles con amor más que todo con amor no con golpes y bueno aparte de eso con la tecnología dejar el celular a un lado la tele esas cosas ¿no?, más incluirles o hacer como antes nosotros también jugábamos con diferentes juegos en esos talleres, bueno más que todo ahora, yo en lo personal yo he crecido a veces, he crecido con violencia en la casa ¿no? entonces yo evito eso con mis hijos más que todo.” (Yony, madre de los últimos usuarios)

Una segunda actividad fue la intervención en familias, mediante el monitoreo de los niños asistentes a la biblioteca, se lograba identificar problemas en el hogar y se realizaban visitas en el hogar con el personal encargado para mediar los problemas, esto llevo a que se considera a la ONG una institución confiable que podía ayudar en los procesos de violencia, haciendo que se acudiera a la misma.

“Ese momento trabajamos mucho lo que denominamos como mediación familiar, a través de la biblioteca nosotros identificamos los conflictos que los niños viven, identificamos el maltrato visible físico, todos los educadores tenían como meta reportar esto e iniciar el primer contacto con los chicos. Un niño identificado con violencia familiar por ejemplo nos llevaba a intervenir en su familia, la visita en la familia, la mediación en la familia, y esto derivo que en situaciones de crisis y de violencia las familias comenzaron a buscarnos, ... hemos en ese tiempo vinculado nuestro trabajo, ciertamente a la fiscalía de familia con mucho énfasis y a la comisaria, porque eran los modos de atender” (Marlene, directora de la ONG)

Si bien es cierto esto no puede ser entendido como cogestión si se entiende como coordinación inter institucional(Bobadilla y Centurión 2017: 45-47).

La misma directora nos cuenta que estas ayudas solicitadas podían ser en cualquier momento, si esto pasaba se acompañaba a la mamá denunciante en todo el proceso desde la denuncia a la comisaria hasta el seguimiento con las instituciones correspondientes.

“Bueno a ver, a las 2 de la mañana una familia nos llama, porque ciertamente a la mujer la están pegando y ella ha salido de la casa con sus hijos, teníamos que venir otra educadora y yo, en un taxi ...Sacamos a la mamá la llevamos a la comisaria, amanecemos ahí porque la comisaria nunca ha dado una atención rápida digamos, amanecemos ahí y derivamos a la mamá a un, a un refugio de mujeres, ya en coordinación, esta mamá pasa como 6 meses en el refugio con sus hijos, mientras dura su intervención con fiscalía, en ese momento ya no intervenimos” (Marlene, directora de la ONG)

Estas intervenciones también las recuerdan los usuarios de los primeros años, que recibieron las subvenciones para sus estudios, Javier y Nohemy

“Cuando había otras cosas, hogares disfuncionales, le ayudaba el psicólogo, la psicóloga les ayudada, incluso iba a visitar a las casas, un par de veces fuimos, a acompañar a una niña que, en su casa, que problemas habría no sé, pero yo le acompañe a la psicóloga y en ahí hablaba” (Javier, historia de vida)

“La ONG se metía a cada familia, o sea, pero no desde, va al punto de, este ¿no?, de ir más allá, primero vi, que investigan, este, el tipo de familia que son, luego tratan de ayudarle con todo lo posible no, que se pueda” (Nohemy, historia de vida)

Esto hizo que se percibiera a la ONG como una institución vigilante en estos aspectos, como señala Sulma los niños veían en Huchuy Yachaq un lugar al cual acudir frente a cualquier eventualidad

“En intervención familiar, Huchuy Yachaq, nunca se ha quedado o se ha hecho el ciego frente a situaciones como esas, siempre ha intervenido, por ejemplo, las intervenciones cercanas en los conflictos cuando había ese tipo de situaciones en que llamaban, diciendo le ha pegado a mi mamá, porque los niños creo que veían a Huchuy Yachaq como su apoyo un lugar donde podían, que iba a estar ahí, y los niños llamaban que ha pasado esto lo otro y entonces Huchuy Yachaq intervenía” (Sulma, usuaria de los primeros años)

Y Rosmery da fe de esto, recordando que ella sentía que, sí algo pasaba en su hogar, ella podía llamar a Huchuy Yachaq

“Sí en mi familia sí, yo recuerdo, si ya lo mencioné que mi papá era violento y nos pegaba, y yo sentía que, si en algún momento iba a pasar algo malo, aunque cuando una es niña exagera, entonces pensaba que si pasaba cualquier cosa podía ir a biblioteca y ahí hablar un poco de lo que estaba pasando en mi casa, sentía que era un lugar de refugio” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Estas actividades lograron que la ONG se vuelva una institución vigilante frente a los problemas familiares del barrio, como señalan Rosmery

“...si yo siento que mi papá se sentía un poco abajo de coordinación entonces, si estábamos no sé, nos están mirando (pensaba su papá) y luego piensa que me van a ver a mí como persona violenta que pego a mis hijos, entonces no quedo bien, por ese lado ha sido la influencia. No sé si por denuncias, pero yo creo que si, por que había como un problema en el barrio, digamos no sé, yo escuchaba en mi barrio como a mis vecinos sus esposos les pegaban a sus esposas y yo escuchaba y yo sentía que eso llegaba a Huchuy Yachaq. Huchuy Yachaq, denunciaba, no sé si denunciaba, pero llegaban policías, llegaban policías y siempre estaba ahí profe Marle especialmente, insistiendo en que se resuelva el problema, insistiendo y después siempre al tanto como estaba la situación” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Las madres de familia recuerdan como también llegaban a avisar directamente a la directora de la ONG, los problemas de violencia en el hogar, y como ella mediaba de alguna manera.

“Isabel: llamaban

Viviana: si porque creo que los papás que eran un poco así, empezaban a cambiar poco a poco con las charlas y con lo que hablaba

Isabel: no, sino que a veces como tenemos confianza con la profe, nosotros nos avisábamos a la profe... y talvez la profe intervenía con otra persona

Viviana: o bien le hacía llamar a la pareja y conversaba” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

Otro aspecto mencionado tanto por la directora como por usuarios de los primeros años fue un cambio en la mentalidad de los padres.

“Ahí a nivel de la comunidad siempre, toda intervención puede, generar una dinámica, remueve la dinámica tradicional que tiene, nuestra presencia removi6 la comunidad, les hizo mirar el tema educativo como prioritario, removi6 la comunidad porque exigi6 que estuvieran organizadas para poder nosotros trabajar con ellos, o para trabajar ellos con nosotros o sea necesitaban estar organizados” (Marlene, directora de la ONG)

Ellos consideran que antes de la ONG los padres de la comunidad preferían que sus hijos iniciaran actividades laborales a temprana edad, cortando así la posibilidad de un desarrollo educativo, esto según estos actores cambio con la ONG mediante talleres, capacitaciones, ayudantías, etc. Haciendo que la educación se volviera un tema prioritario en la comunidad, como recuerda Sulma en su experiencia personal

“Lo puedes ver hay un antes y un después, ... eran gente que inmigra y ahí no tiene más sueños más posibilidades solamente quizá el sobrevivir el día y día y demás ¿no? Por ese mismo pensamiento pues las familias acá sus metas quizás o sus objetivos eran... tenían hijos y sus hijos pues ya cuando eran más grandes tenían que trabajar aportar dinero a la casa y esa era su pensamiento y ya cuando llega el proyecto con todos los talleres para padres para madres también para los chicos y demás eso va cambiando ya no es que mi hijo termina la primaria y de ahí tiene que irse a trabajar, ni la secundaria, y yo eso te puedo decir con certeza porque yo recuerdo a mi papá que una vez..., yo recuerdo que mi papá me dijo, el día que tu acabes el nivel secundario tu trabajas yo te dejo de apoyar, que fue a mis diez años creo, y para una niña de diez años es muy duro, y o sea y cambiar ese pensamiento es muy complicado, pero pienso que este proyecto lo ha hecho, no con un taller, ha sido todo un proceso ...porque ahorita estoy estudiando en la universidad y creo que mi papá no hubiera tenido ese cambio sino hubiera asistido a talleres si no le hubieran dado otras miradas de la vida no... he visto ese cambio en mi papá por ejemplo eso lo he visto en mucha gente.” (Sulma, usuaria de los primeros años)

De igual forma Rosmery ha tenido una experiencia similar

“Mis papás siempre han tenido esa idea, a ver vamos a apoyarte hasta que acabes un 5to de secundaria, y después te iras a trabajo, entonces el hecho de que desde el salón les decían, creo

que también se dictaban talleres a los papás y se les decía como hay que tratar con los hijos como familia y que aspiraciones deberían tener como familia para sus hijos y de ahí creo que mis papás un poco han entendido y su trato también ha ido cambiando , ... y creo que sin biblioteca los problemas sociales aquí del barrio hubieran sido mucho peores, el estar en un ambiente donde hay no sé , creo que antes habían pandillaje, aunque creo que exageran un poco, pero si habían grupitos maleantes, entonces creo que estar expuesta ahí, siempre de todas maneras me hubiera jalado y tal vez estaría mal” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Por último, uno de los apoyos en cuanto a la comunidad que perciben los padres de los usuarios tanto antiguos como nuevos y dirigentes de la comunidad fueron las capacitaciones brindadas a las madres de familia, lo que por periodos de tiempo les permitió mejorar sus ingresos económicos, y se constituyó un espacio de apoyo económico para las madres de familia, como señalan la señora Vivian e Isabel

“Viviana: en lo que es educación, ayudaba creo que, a las señoras, en tejido, broche también hacía, zapatito

Isabel: aquellos tiempos si, cuando estaba arriba en la comunidad mismo

Viviana: aja, arriba en la parte de arriba y daba pue, hacían zapatitos

Isabel: si

Viviana: hacían, las personas que necesitaban

Isabel: en el taller

Viviana: en los talleres (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

Esto también mencionado por la voluntaria Lara y la exdirigente Sofia

“Y, les ayudan con, ayuda de estabilizar a sus familias, o su situación familiar, trabajando con las familias, hablando con los padres, o proyectos donde, donde hacen cosas con los padres, como las reuniones con los papás, reuniones educativas para los papás, o este grupo de las mamás que tejen, para una, para mejorar su situación financiera... también algunas veces venían a estas reuniones de las mamás para tejer” (Lara, voluntaria)

“Presentes también las mamás, porque desde siempre también a nosotros nos han apoyado en lo que son talleres no, primero hemos empezado por tejidos, primeras veces, primeras veces cuatro mamás no más, hemos tejido gorros me recuerdo, gorros hemos tejido a mano, luego vino lo que es telar vino tejido en hilo de plata, joyería, todas esas cosas” (Sofia, exdirigente de la comunidad)

Algunos actores recuerdan las facilidades de alimentación que daba la ONG a la comunidad.

“No veía mucho, bueno otros problemas podría ser que a veces las mamás les apoyaba, porque también nos daban lonche, nos daban lonche entonces venían los niños por el lonche porque comían entonces se iban a sus casi así ya cenando a dormir (Yony, usuaria primeros años)

“Siempre con los víveres algunos ingresos para el hogar porque algunas familias no tenemos esas posibilidades, más que todo con los alimentos, algunas ropitas.” (Kathy, usuaria de los primeros años)

5.2.4 Logros en Infraestructura

Otro avance reconocido por diversos actores, se da en la infraestructura. Antes de presentar los testimonios sobre el aporte a la infraestructura que hizo la ONG, es importante señalar que todo esto se hizo gracias a la confianza y a la relación que tenía la ONG con la comunidad.

Dentro de este contexto la comunidad organizada es un elemento que permitió modificar la vida social, siendo la organización comunal el eje central para la articulación entre la institución y la comunidad, se generó una participación democrática que formó liderazgos, se dio el fortalecimiento de redes e identidad comunitaria. La combinación de los recursos de la ONG con los recursos de la comunidad se transformaron en un círculo proactivo de desarrollo, donde esta capacidad organizativa de la comunidad tuvo un rol fundamental para el logro del objetivo común (Zambrano y otros 2009: 4)

Es decir que gracias a la alianza y el trabajo de ambos actores se realizaron diversos proyectos de infraestructura para mejorar la calidad de vida de la población. Ya que como señala la directora la ONG y la comunidad dialogaban por medio de asambleas comunales (es decir participación democrática y empoderamiento), viendo así los problemas y necesidades que tenía el barrio

“Luego con la comunidad buscando el desarrollo, porque desde las asambleas generales, se mantenía digamos este, como parte de la agenda, de las asambleas generales, las actividades que proponíamos hacíamos o necesitamos hacer desde la propuesta de biblioteca, por ejemplo, entonces ahí salen los primeros años la necesidad de tener espacios recreativos” (Marlene, directora de la ONG)

Los usuarios de los primeros años recuerdan este trabajo conjunto entre la comunidad la ONG y el municipio, donde incluso los niños usuarios de la biblioteca apoyaron.

“Las faenas iniciales fueron esto de las vías, las carreteras por ejemplo esa fue una y de otra fue la pues la infraestructura de la loza deportiva, hay unas fotografías bien lindas los papás ahí haciendo o sea metreando todo, así sacábamos tierra las mamás, los niños con sus baldecitos, y así ¿no?, y también la construcción del jardín “Las Hormiguitas” también este, hay fotografías de las mamás de los papás pisando tierra para hacer el adobe y cosas así en cuanto a infraestructura eso es en lo que Huchuy Yachaq ha puesto su granito de arena” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“Entonces creo que es como que se unieron estos 3: el municipio, la asociación y Huchuy Yachaq y han podido levantar eso... se organizaban faenas, incluso el pintado del parque, las aceras, yo hasta donde sé, si por lo que recuerdo pero no estoy muy segura, pero por ejemplo en el jardín, los papás del jardín hicieron faenas para levantar el local ese, y después para la loza deportiva yo recuerdo clarito a mi papá trabajando con otros señores del barrio un domingo, envolando la loza

deportiva, y después en el jardín también, o sea recuerdo , a voluntarios, ayudar en esto de pintado del parque.” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Es así que se logró mejorar la infraestructura urbana, y la construcción de espacios de recreación como una loza deportiva y un parque infantil, que también servía para realizar las actividades de la ONG. Estos espacios son hasta ahora utilizados por la población del barrio siendo otro producto más de la cogestión, como reconocen todos los actores.

“Las actividades que proponíamos hacíamos o necesitamos hacer desde la propuesta de biblioteca por ejemplo no, entonces ahí salen los primeros años la necesidad de tener espacios recreativos, que toda la zona no la tiene, hasta ahora la loza deportiva y el parque infantil es en este sector el único espacio recreativo accesible, entonces estas cosas salían desde la asamblea como necesidad, vinculado al trabajo con los niños y las familias, como objetivo concreto darle a la comunidad de un espacio recreativo” (Marlene, directora de la ONG)

“y además que cuando no tiene otros espacios y demás suele caer en esas cosas y con los conflictos detrás, y esos espacios aún se usan, la locita, por ejemplo, esa es la que más se usa lo locita, pero o sea eso le ha dejado a la comunidad así concretamente que lo es la canchita y el parque para algunos niños no, esas son las dos cosas concretas que le ha dejado.” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“Después cuando ya se construyó la cancha y el parque ahí también se realizaban actividades, también los lonches (risas) para irnos antes hacían eso y después creo que eso” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

“Arriba cuando salíamos del jardín antes nos íbamos a la cancha o sino al parquecito y después cuando entrábamos a la biblioteca, el profesor decía, quienes quieren ir a jugar partido, y algunos decían, casi 20 personas íbamos y era 4 equipos de 5, si el ganador juega con otros equipos, si ganábamos a veces el profesor nos daba galletas, o dulces así, pero, aunque ganemos igual a toditos les daban” (Kevin, usuario de los últimos años)

Un claro ejemplo de cómo esto beneficio a la población lo encontramos en el dialogo entre las madres de los primeros usuarios, y el testimonio de otras madres.

“Isabel: ahora sí, gracias a la profe tienen parque

Viviana: ese parque ahora va a jugar

Isabel: ese jardín, en ese jardín que la profe ha hecho está habiendo nacional, eso está funcionando

Viviana: antes no había cancha y parque, no había donde llevar a los hijos a jugar, a pasar un rato de familia y divertirse” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios).

“Aparte nos han brindado lugares de recreación también que no teníamos aquí, el parque que está arriba gracias al apoyo de Huchuy Yachaq se ha podido hacer un parque para los niños, espacios de recreación” (Yony, madre de últimos usuarios)

“Hicieron una loza deportiva, nosotros no teníamos, ahora también el parque recreativo para los pequeños que también no había, pero nos han brindado ese apoyo para todos, para todo el barrio”
(Sofía, exdirigente de la comunidad)

Los usuarios de los últimos años, señalan que cuando la ONG hizo el traspaso de esta infraestructura a la comunidad no se logró hacer el mantenimiento de la misma, notando que todo está malogrado, el rodadero roto y los columbios amarrados.

“Kevin: ahora está maso menos como abandonada la cancha, el parque esta todo malogrado, el rodadero está roto

Elvis: el fierro esta oxidado

Kevin: el columbio está amarrado con alambre así” (Dialogo Kevin- Elvis, usuarios de los últimos años)

Si bien es cierto padres y diversos actores reconocen como importante la construcción de estos espacios de recreación. Es también importante señalar la poca sostenibilidad en el uso de la infraestructura, sostenibilidad entendida como la apropiación de un bien o servicio por parte de la comunidad, que vaya más allá de la intervención de un proyecto social (Uribe-Macías y otros 2017: 54-55). Esto puede ser debido a que en los últimos años la organización comunal (y también la ONG) ha ido perdido fuerza, perdiendo también su empoderamiento como comunidad.

5.2.5 apoyo emocional

Uno de los avances de la ONG percibida por distintos actores es que la biblioteca o el espacio que ocupaba la ONG se convirtió en un espacio seguro, de apoyo emocional, que incluso aconsejaba a las mujeres en decisiones familiares.

Como señala la directora, las mujeres que tomaban la decisión de salir de un ambiente violento es decir de separarse de sus parejas, encontraban en la ONG una institución que podía acompañarlas y apoyarlas durante dicho proceso, como señala la directora y confirma una madre usuaria de los primeros años

“Creo que las mujeres vinculadas al proyecto, que las mujeres que han participado en cualquiera de las áreas, que en algún momento hayan tomado la decisión de salir de una situación de violencia sabían que podíamos acompañarlas en ese proceso, y si creo que es un logro, si creo que es un logro, y este, sobre todo, el que se sintieran que podían, encontrar un apoyo en algún lugar, en algún sitio, sea para lo que sea, es eso que si ha sido un logro para nosotros” (Marlene, directora de la ONG)

“O sea, más que todo a mi si me ha ayudado bastante ¿no?, cuando conocí la ONG más que todo, profe marlene, porque en esos momentos estuve pasando momentos difíciles, con mi pareja y mis hijos, y me ayudo bastante no, puedo decir con mi hija mayor” (Viviana, madre de los primeros usuarios)

También fue un punto de inflexión para formar valores y trazarse metas y crecer como persona. Es decir que la ONG velo por una calidad integral educativa (Seibold 2013: 224-231), educando en la formación de valores. Como señala Nohemy, gracias a la ONG, ella es la única de sus hermanos que tiene una carrera universitaria (sus hermanos no tuvieron la oportunidad de participar de la ONG)

“Ninguno de mis hermanos acabó su secundaria, yo fui la única que acabe mi secundaria, por eso es lo que digo, gracias a dios, ahí fue donde ingreso la institución para yo seguir creciendo, de repente no estancarme, como mis hermanos, seguir creciendo, de repente en alguna profesión. Para mí fue muy importante, como te digo para mí eso fue la base para que yo crezca no solo profesionalmente sino como persona “(Nohemy, historia de vida)

Ella misma señala como la ONG era un espacio de escape ajeno a los problemas sociales del entorno en el que vivía, y la ONG significo romper con ese ciclo de violencia alcoholismo y pobreza

“Por mí mismo entorno, en el barrio, así como te digo entre todos los vecinos nos conocíamos, pero de igual forma se ve todo, se ve peleas, drogadicción, en mi mismo caso el alcoholismo, entonces este, o sea vivir ahí, solo vivir ahí ha sido muy fuerte, para mí era como que: ¡ya tu sigues ese mismo paso!, entonces para mí el proyecto fue conocer nuevas personas, este... tener nuevas experiencias de vida, y aprender de eso, y seguir a eso no, seguir a eso” (Nohemy, historia de vida)

Era un espacio para alejarse de la realidad, donde se sentía tranquila, una luz que la alejaba de un destino condicionado por la situación en la que nació.

“Me alejaba tal vez de mi realidad para mí era otro entorno, otro entorno que me gustaba a mí, me gustaba estar ahí, me sentía tranquila en realidad, no sabría cómo explicarte me sentía tranquila, el barrio era la oscuridad para mí de repente fue, o la oscuridad habría sido quedarme este... de repente esos 3 aspectos que hablábamos de repente ser delincuente o ser alcohólica, o tener algún vicio. Salir de eso, para mí fue eso bastante... lo vuelvo a repetir, para mí fue la base el punto, el proyecto, entonces ahí, vi una luz una luz para mí que ya me sacaba de esta realidad, yo iba luchando contra esto, como te digo mi papá era alcohólico, cuando mi papá venia tomado a la casa veía la violencia, ocurría, mi papá contra mi mamá , entonces yo quería salir de esto, o sea mi vida no tenía que ser la misma a esa a la que yo había vivido, entonces para mi salir de eso, fue bastante, y porque, porque lo pongo punto número uno la institución ... porque desde ya, este me enseñaron como te digo, valores.” (Nohemy, historia de vida)

Para las madres de familia en especial era un lugar de soporte emocional, donde recibían ánimos, donde las comprendían y donde podían depositar su confianza, y ser orientadas.

“Viviana: orientándome porque hay ratos que decía ya no puedo...o sea que como, me estuve separando y toda la cosa, entonces siempre me bajoneaba, ya no doy, ya no doy, la profe me decía tú puedes, tú eres fuerte, tú eres mujer, tienes que luchar por tus hijos, entonces con todo eso, motivándome a salir adelante no hundirme

Isabel: a veces la profe como es comprensiva así, viene y le comentan

Viviana: o sea hay más confianza se podría en decir que cosa me está pasando, como una amiga

Isabel: hay más confianza

Viviana: no es una, tú le cuentas, te orienta, te dice has esto, mejor esto, mejor el otro

Isabel: mucho me ha ayudado, yo casi me he ido a separar con mi pareja, ahí la profe marle me dijo ponte fuerte, déjalo.” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

De igual forma Yony una de las usuarias de los primeros años recuerda como la ONG apoyó a su familia cuando enfrentaron la pérdida de su madre

“Si porque en esos tiempos también perdí a mi mamá, perdimos a nuestra mamá, entonces un apoyo más que todo como una familia ¿no?, porque en la casa mi papá tomaba no paraba en la casa y nosotros vivíamos bueno mis tres hermanos con mi abuelita, entonces ha sido más que todo venir a la biblioteca aparte de estar con los amigos conocer amigos, hacer talleres, distracción, todo eso.” (Yony, usuaria de los primeros años)

Para los usuarios de los últimos años fue y es un lugar donde se sienten cómodos y se sienten bien, donde los profesores y voluntarios muestran genuino interés por ellos.

“Kevin: yo iba a la biblioteca porque más me divertía en ahí, haciendo más amigos y, como era la otra

Elvis: si me divertía, jugaba mas

Kevin: yo iba a la biblioteca porque me trataban bien, los profesores me recibían, me cargaban me abrazaban cuando yo tenía 4, 5 añitos, me abrazaban y me cargaban” (Dialogo Kevin- Elvis, usuarios de los últimos años).

No se debe subestimar la importancia de este logro, existen fuertes evidencias de la relación entre apoyo emocional y sentimiento de bienestar (Celis-Atenas y otros 2013: 119-120). Este sentimiento de bienestar tiene directa relación con la calidad de vida. Dentro de este sentimiento de bienestar, el apoyo social percibido entendido como la valoración que hace una persona de su relación con otros promueve el bienestar subjetivo, siendo el apoyo de tipo social el más eficaz para el apoyo emocional. Es decir que el apoyo emocional influye directamente en la salud psicofísica y por lo tanto en la calidad de vida (Celis-Atenas y otros 2013: 119-120).

5.3 Percepción de los distintos actores

5.3.1 Opiniones

Una forma de ver los avances de la ONG, es por medio de la percepción que han tenido los diversos actores se han visto involucrados en el desempeño de la organización

Para la directora la ONG ha logrado mejorar las condiciones y la calidad de vida de las familias.

“El objetivo era mejorar las condiciones y calidad de vida de las familias y de los niños con los que trabajamos aquí y creo que se ha logrado en cierta medida con aporte nuestro” (Marlene, directora de la ONG)

Para Sulma, la ONG ha logrado cambios notables a través de un trabajo constante, y considera que Huchuy Yachaq es un ejemplo de trabajo social para el desarrollo.

“Te podría decir que Huchuy Yachaq es un proyecto que ha logrado cambios notables y también pienso que es un ejemplo quizás para otros proyectos de los cambios que se pueden hacer cuando hay un trabajo constante, porque muchas instituciones muchas asociaciones creen que van a un lugar dan un pequeño aporte y eso es un cambio y es un trabajo social, creo que Huchuy Yachaq ha hecho más que eso ha hecho realmente un cambio que no ha sido el trabajo de un día que ha venido y nos ayudado un día la tarea y se ha ido, ha sido una trabajo constante y que ha generado un cambio creo que es un ejemplo de un trabajo social y lo que realmente busca” (Sulma, usuaria de los primeros años)

De las actividades actuales de la ONG, un padre de los últimos años, Alex, señala estar contento con el desempeño del jardín

“Alex: mi hijo se siente feliz con la enseñanza, más que todo con el docente como está en constante relación con la profesora, ella es dinámica y el jardín también apoya eso a la enseñanza más que todo, claro porque por la enseñanza más que todo y la dinámica y estar en, desenvolverse en el ambiente.” (Alex, padre de los últimos usuarios)

En la opinión de los usuarios la ONG ha sido fundamental en su desarrollo acompañándolos en distintas etapas de sus vidas, siendo una parte importante como apoyo y guía para los logros que han obtenido.

“Pero en general Huchuy Yachaq es una parte importante, es una parte importante de mi vida, yo siento que me ha llevado hasta aquí hasta donde estoy, y me imagino que va a seguir llevándome” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

En la opinión de otros usuarios la ONG era divertida, y beneficiosa, un lugar para interactuar con amigos, la biblioteca era “lo máximo”

“Me gustaba interactuar, había hartos niños ahí, en ahí hacías amistades y aparte como te digo manualidades y otras cosas no, ahora los niños, no les llamará la atención, no les interesará. A mí

por ejemplo sí. Sí habría talleres yo volvería a ser niña yo iría otra vez, creo que fue la mejor etapa de mi niñez, para mí. Para mí, de antes, era para mí era lo máximo, me gustaba, pero ahora no sé qué opinar de la ONG, el jardín me gusta cómo es su forma de trabajar.” (Yony, usuaria de los primeros años)

Para los últimos usuarios que son los más jóvenes de la muestra era “algo bueno” un sitio donde aprendían y se divertían, y les gustaría que las actividades sigan, no había nada malo dice Kevin

“Elvis: para mí la biblioteca fue algo bueno, y, que los profesores que hay, que estén en ahí sigan ayudando a los demás

Kevin: para mí la biblioteca ha sido como una experiencia para hacer las tareas para enseñar, para ser profesor, para tener paciencia

Elvis: para que hagamos las clases

Kevin: para que hagamos las clases no, dictar

Elvis: era algo bueno estar ahí

Kevin: si porque ahí todo era bueno, no había nada malo” (Dialogo Kevin- Elvis, usuarios de los últimos años)

Por último, pero no menos importante, en la opinión de los beneficiarios que recibieron la subvención para sus estudios, la ONG fue algo que marco sus vidas, un punto de inflexión que les permitió desarrollarse como personas, una guía, y ellos observan los resultados y se cuestionan que tal vez las vidas de todos los beneficiarios hubieran sido diferentes, sino hubiera aparecido la ONG.

“Cuando termine el colegio, gracias a dios ingrese a la universidad y pues, y ahí apareció el tema de acá Huchuy Yachaq que ha sido un gran apoyo, un gran apoyo por lo menos para mí, porque me permitía enseñar, un poco de lo que sabía, y me retribuían un pago, nos dio la oportunidad a mí y a otros dos muchachos más, ... podía seguir estudiando, podía compartir con los chicos, y aparte yo podía, mostrar lo que se a los demás, para mí el significado ha sido ayuda, y ayuda en el momento preciso y bueno con esa ayuda , pude seguir también mis estudios” (Javier, historia de vida)

“Yo opino que, si no hubiese estado la ONG, no nos hubiésemos conocido, sinceramente, no sé qué hubiese ocurrido, de repente si algunos hubiesen logrado lo que buscaban en sus vidas personales, profesionales, pero tal vez algunos no” (Nohemy, historia de vida)

También se opina que muchas personas están agradecidas con la ONG.

“Mi papá siempre va estar muy agradecido y si no los ha dicho porque de alguna forma ese espacio por ejemplo fue para mí los primeros libros que haya leído y mis favoritos son pues este: “la cara de payaso” y “el príncipe alador” mis dos leo leos favoritos, todas las tardes me los leía. Aunque igual ya había leído otros, pero esos eran mis leo leos favoritos esos son unos de los recuerdos más bonitos que tengo, y para mi hermana igual fue el contacto con encontrarte con los primeros libros” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“Ahora me dicen, gracias, o sea, si no con la profesora, más que todo recordamos a la profesora Marlene siempre está en nuestras vidas presente, si le agradecemos siempre por todo, por lo que nos ha brindado a nosotros y a varios jóvenes, niños y jóvenes” (Yony, usuaria de los primeros años)

En la opinión de los padres de los primeros usuarios, la ONG constituyó una organización que entendía la situación de los usuarios del barrio

“Viviana: nos entiende, no es como el resto que tienes que dar, porque tienes que dar, sino ella te comprende ve tu situación es, o sea, es un ser humano que nos entiende, no es como los demás que son prepotentes, y te dicen tú tienes que dar y das, ella no es así, porque en otro jardín ya nos hubiesen botado, es un lugar donde nos apoyan nos orientan y nos apoyan bastante no, ya emocionalmente económicamente y todo” (Viviana, madre de primeros usuarios)

Por último, es importante resaltar que, según muchos de los usuarios, la ONG ha perdido fuerza, ya no se desarrollan tantas actividades como antes, existe cierta nostalgia por cómo era la ONG antes. Para Rosmery por ejemplo la ONG dejó de tener esa intensidad e importancia para los niños

“Fue un proyecto muy beneficioso para todo el barrio, y que poquito a poquito ha ido perdiendo su fuerza o su alcance, y que a partir de eso Huchuy Yachaq dejó de tener esa intensidad esa importancia para los niños y creo que también, no sé, pero ya no sería una conclusión, esa es mi opinión” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Para la ex dirigente, había más apoyo y más voluntarios

“Bueno al inicio era , como te puedo decir, tenía más voluntarios, había más apoyo de los voluntarios, yo en los inicios he notado que había de parte de ellos pues, para la comunidad también ha habido apoyos, siempre había o sea los niños por ejemplo, esperaban los útiles cada año porque se les daba, primer año nos dieron con mochilas segundo año también creo, luego ya no , bajo, ya era en una bolsita ya los útiles, y luego ya no era pa todos, era solamente para algunas personas que necesitaban, porque a un inicio era para todos, que tengan o no tengan era para toditos y ahora , ahora que le puedo decir, se ve que ya no hay un apoyo no, de los voluntarios, más que todo, poco, ya no es ya como antes, si, eso no más he notado si, que han bajado los, el apoyo de los voluntarios” (Sofía, exdirigente de la comunidad)

5.3.2 Expectativas

Entendemos como expectativa a la consecuencia de una necesidad insatisfecha. Esta necesidad insatisfecha se expresa en deseos y motivaciones, que son las aspiraciones (Bojanic y otros 1994: 30-32). La necesidad es entendida como aquello que el sujeto necesita para su desarrollo, estas necesidades pueden ser individuales o colectivas, dicho esto, en general en cuanto a aspiraciones (deseos y motivaciones) con la ONG los actores esperan distintas actividades de acuerdo a su experiencia previa.

Los usuarios de los primeros años, han sido testigos de los cambios en el barrio y en la ONG, señalan que actualmente los asistentes a la biblioteca son pocos. Pese a eso existe una necesidad insatisfecha en el barrio, que es la de una educación sexual apropiada, y planificación familiar ya que el problema del embarazo adolescente sigue presente en el barrio, por eso Rosmery considera que se deberían implementar talleres de sexualidad y proyectos de vida, para que los jóvenes empiecen a pensar en su futuro, la ONG debe de adaptarse a las nuevas condiciones donde las redes sociales y la tecnología juegan un rol importante, sin descuidar las necesidades que ha venido tratando.

“Justo ahora, hay un grupo es un grupo pequeño, pero es un grupo de chicos, son adolescentes y yo creo que trabajar con ellos, pero no en temas así de, como un tema social, sino como adolescentes, temas que les interese, sexualidad proyectos de vida, que les guste yo creo que se puede trabajar, pero ya no ir más al tema está de las tareas, y eso, creo que en los adolescentes de ahora o sea con su nueva realidad de ellos. Ellos están metidos en redes sociales en tecnología entonces creo que desde ese enfoque si se puede hacer mucho todavía con adolescentes del barrio, justamente hay cosas en las que todavía puede apoyar, porque hay todavía familias que está ahí escondidas, hay niño que no están en la mejor situación, que se puede trabajar con ellos, eso, los mismos temas en educación, el tema de sexualidad, en deportes actividades, proyectos de vida, no sé , eso que se proyecten al futuro, eso” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Tanto usuarios de los primeros años como de los últimos años, señalan que extrañan el antiguo local y la relación que había entre la ONG y la comunidad, la gran biblioteca, y la cantidad de niños, ya que podían relacionarse con ellos, y los materiales que se les entregaba. Ellos han visto la disminución tanto de personal como de actividades, entonces mencionan que “quieren que vuelva a ser como antes” es decir que una de sus aspiraciones con respecto a la ONG realice las actividades que realizaba en años pasados. Como Yony, que quiere que vuelvan los talleres para niños.

“Me gustaría que implementaran más talleres para los niños o sea que les den así talleres como hacen en la mañana sus clases en la tarde de repente podría haber otra vez no talleres, así como lo que era antes en Huchuy Yachaq así como están desde pequeñitos les puede gustar” (Yony, usuaria de los primeros años)

O como Kevin, que recuerda como antes, le prestaban libros, fichas de dibujo, libros para leer, etc.

“Sí, no están haciendo muchas cosas como antes, porque antes mandaban libros a veces fichas y siempre en las tardes antes que nos vayamos, de 3 a 6 nos daban pa que pintemos, hasta los 5 años o los 6 años, nos daban para que pintemos, desde primero 3 añitos, nos daban así para que empecemos a leer, maso menos una hora, media hora, después de 3 a 6 , de tercero a sexto grado, nos daba multiplicación división y de secundaria les daba maso menos como unas tareas

de multiplicación, algunos querían lectura, leer, las preguntas resolver eso” (Kevin, usuario de los últimos años)

O Elvis, que recuerda la infraestructura, la interacción con sus amigos y los distintos profesores

“Yo quiero que cambien los vidrios así, que haya más amigos, más profesores así, para que nos ayuden en todo. Yo quisiera que sea otra vez arriba, porque más que todo el salón era grande, y ahora los vidrios están rotos, y ahora como es aquí, ya está bien quisiera que un poquito más se agrande que haiga un lugar más.” (Elvis, usuario de los últimos años)

En un dialogo ambos expresan sus expectativas frente a la ONG

“Kevin: sea que sea como antes, como le digo que se mejore o sea que haya más libros, hay libros arriba de lo que ha traído del otro lado, pero no están todos completos, solo hay algunos, porque arriba había hartos, era así, maso menos como un cuarto lleno de libros

Elvis: queremos que regresen para que, para que nos enseñen más en nuestras tareas en todo, Yo quiero que vuelva a ser como antes, pero ya que todo sea mucho mejor que ahora, como esta, más mejor como de antes, más mejor y más señores así.” (Dialogo Kevin- Elvis, usuarios de los últimos años)

Tanto los padres de los primeros usuarios como de los últimos al igual que la dirigente comunal esperan que se continúen con las actividades (es su deseo), y quieren que retorne la biblioteca y los talleres para las madres de familia (tejido y repostería) lo cual sería nuevo.

“Isabel: que haya taller para las mamás, ahora no hay talleres para las mamás

Viviana: si

Isabel: tejido a mano puede ser

Viviana: yo quisiera hacer repostería

Isabel: el acabado más que todo

Viviana: yo si quisiera porque hay algunas que no nos va bien con los tejedores, por ejemplo, a mí no me va bien con los tejedores, yo quisiera repostería u otra cosa

Isabel: pa mi repostería está bien” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

“Ya no hay talleres para las mamás también ¿no? que antes si daban, ahora que soy mamá si me gustaría que hagan talleres para las mamás también para que también nos apoyen podríamos aprender y sobresalir en algo también” (Yony, madre de los últimos usuarios)

“Lo que me gustaría es que no se olviden de las mamás, de nuestros niños, de nuestro jóvenes y siempre para que haya talleres para los niños, me gustaría talleres de futbol, básquet, que los niños estén metidos en juegos como el ajedrez y esas cosas para que se desarrollen más y también para las mamás que haya talleres como antes había yo recuerdo que a mi mamá, bueno yo era menor de edad un estudiante y yo veía que mamás hacían sus tejidos, talleres, me gustaría también que eso haya, que no se olviden de las mamás y de nuestros niños” (kathy, madre de los últimos usuarios)

“Siempre un, un taller pues, porque hace poco hemos estado juntándonos las mamás y conversando con la profe marlene, decíamos que podíamos abrir un taller de lo que es pastelería, o también lo que es zapatería, cuero podríamos hacer decíamos, y podríamos combinar lo que es joyas, entonces y venderlo, o sea, estábamos pensando hacer eso, y vender acá, acá en entre nosotras pues, ujum, porque como no tenemos local, y todo eso, entonces, pensábamos hacer y salir a vender eso pe” (Sofía, exdirigente)

Incluso algunas madres señalan tener miedo de que la ONG se retire.

“Isabel: a mí me gustaría que siga no más, tengo miedo de que algún día nos va abandonar

Viviana: no eso si no, boca salada señora Isabel

Isabel: no pues de repente como también este local no es de la profe, a veces me preocupó a donde se va a ir

Viviana: por que aquella fecha que nos dijeron que de arriba se iba a venir ¿quien no estaba preocupado? Porque decíamos ya no va a haber jardín, donde vamos a ir, y siempre ha habido intercambio con los de arriba, yo si he discutido con los de arriba

Viviana: ahora todo está bien, hasta donde yo veo no, si ya está empezando también a haber en las tardes” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

Consideran que la biblioteca debe volver porque a veces no pueden ayudar con las tareas de sus hijos y consideran que van a necesitar más ayuda después de la pandemia.

La voluntaria espera que se haga un proceso más riguroso de la selección del voluntariado, que se queden por más tiempo y que sepan hablar español, para que este pueda ser más efectivo.

“Creo sería generar mejor, para orientadores, si vienen para más tiempo, porque muchas veces voluntarios vinieron para no sé un día, dos semanas, tres semanas y eso no sirve para nada, porque ellos normalmente no entienden lo que pasa, normalmente no hablan español, entonces solo pueden estar sentaditos en la clase, o para las tareas, y no funciona mucho, y esos era muy importante que hablen español, que tal vez son educados de trabajar con niños, por ejemplo cuando yo fui, solo tenía 18 años, y no sabía nada, normalmente estaría mejor si ya sabes algo, si tiene” (Lara, voluntaria)

Los casos de historia de vida, aspiran a que se amplie la zona de acción, ya que para ellos ha sido muy beneficioso les gustaría que estos beneficios se expandan a otros lugares.

“Para mí es muy bueno, me hubiera gustado que esta oportunidad se les hubiera dado a otros muchachos también en otros lugares, no solo aquí, en otros lugares, porque cuando está de por medio la educación, siempre es bueno, siempre es bueno, entonces en el tema universitario a mí me apoyo bastante, esa es la verdad, bueno no se si dependa de ellos, este tema de poder ampliar las fronteras, con lo que decía al inicio, sería bueno que lo repliquen en otros lugares” (Javier, historia de vida)

“Que de repente este continúe no, continúe con estas actividades que suele realizar, de repente no sé, reforzar más sin digamos, más personal podría ser, no, porque dentro de las personas que van son bastante, bueno yo también sé que, desde sus posibilidades, es lo que nos dio no, lo que nos puede ofrecer a la comunidad, pero sería genial si esto va creciendo no” (Nohemy, historia de vida)

5. 4 Compromiso de diversos actores con la ONG

A lo largo de la ejecución de las actividades de la ONG se ha visto que diversos actores se han comprometido para lograr los objetivos de la misma, al inicio se dio el compromiso de los estudiantes de secundaria y universitarios del barrio o como la directora los llama: “voluntarios locales”, que aportaron tiempo y conocimientos para apoyar a los demás estudiantes del barrio, a los padres y a ellos mismos, como parte de la ONG y de la comunidad.

Es decir que se logró la participación de los grupos vulnerables logrando empoderarlos en el logro de su desarrollo, se logró canales de comunicación donde podían tomar decisiones y asumir responsabilidades, mediante las asambleas comunales logrando dos tipos de participación: la participación activa logrando que la población asuma compromisos y responsabilidades, incluyéndolos en la toma de decisiones y la participación funcional con lo que la población buscó satisfacer determinados intereses encargados por la ONG

“Involucramos muchísimo a los jóvenes que estaban haciendo escolaridad, los dos primeros años, si mal no me equivoco, el proyecto se sostuvo en las actividades a desarrollar con participación y compromiso, muy interesante muy bonito, de adolescente que estaban entre 3ero 4to y 5to de secundaria” (Marlene-directora de la ONG)

“Al inicio el voluntariado local fue quien le dio vida al proyecto desde quienes lo formamos hasta los chicos que se vincularon a desarrollar los cursos, los curso vacacionales en los primeros años estuvieron en mano de los adolescentes que estaban en tercero, cuarto y quinto de secundaria o que estaban haciendo los primeros ciclos de universidad, todos del barrio, pero esa es una dinámica muy interesante porque luego, trabaja muchos aspectos, trabaja desde la comunidad desde los padres de familia, que tienen que tomar conciencia de que porque son hijos de su barrio si son capaces, llamando profesores a sus hijos que enseñaban a los otros más pequeños, y ellos terminaron ganando la suficiente autoestima de que pueden enseñar y de que pueden ser capaces igual que cualquier otro lugar” (Marlene-directora de la ONG)

De igual forma la directora señala que los primeros años los diversos trabajadores se comprometían con las actividades de la ONG, dicho compromiso se veía al trabajar y ayudar a los usuarios en horas fuera del horario laboral.

“La rotación de los trabajadores durante los primero 7 o 9 años, ha sido mínima, y en ese tiempo ha habido un compromiso real de las personas, su permanencia también fue larga, estamos hablando de profe Marleni, que nos acompañó 9 años, Greicy la psicóloga que nos acompañó otros 6 años, Williar que estuvo como 4 años, entonces se desarrolló un compromiso institucional. Cuando hablamos de los auxilios que había que acudir de manera nocturna o hacer el trabajo fuera de las horas establecidas, todas estas personas estaban dispuestas a hacerlo, entendiendo que nuestro trabajo como educadores, en una situación de trabajo como el que desarrollamos, necesita

y requiere un compromiso de esa naturaleza, aquí no termina el horario a las 5 ese momento hubo ese compromiso.” (Marlene-directora de la ONG)

De igual forma la directora menciona que un grupo de actores bastante comprometidos han sido los voluntarios nacionales, locales y extranjeros (ajenos al barrio), cuyo aporte siempre ha sido en trabajo o en donaciones materiales en el caso de los voluntarios extranjeros.

“Después el voluntariado local fue por periodos, llegando ¿no?, entonces hemos tenido en algún momento de la facultad de antropología , de la escuela de bellas artes, voluntarios que llegan jóvenes vinculados motivados, pero siempre hemos trabajado con voluntariado extranjero hemos tenido siempre muy claro que el voluntariado extranjero no tiene una cuota de aporte para hacer su voluntariado en el proyecto, ... el voluntariado que nos llega de Francia a través de esta fundación, ellos no hacen ningún aporte a la fundación francesa ni ha Huchuy Yachaq, ellos vienen a hacer su aporte de trabajo voluntario. Se les invita que si quieren hacer una donación lo hagan haciendo una colecta de sensibilización en su comunidad y que puedan ellos llegando acá, comprar invertir en lo que vieren más necesario en coordinación con nosotros el dinero que hayan traído, no siempre pasa por que es prioritario el trabajo voluntario. Igual la fundación, trabajamos con voluntariado de una fundación alemana que envía voluntarios por un año, que igual no traen dinero no aportan dinero al proyecto, entonces para nosotros la información es clara, a veces la comunidad confunde, dicen hay tantos gringos dejan dinero, pero esto no es cierto. Años anteriores los directivos recibían el informe del aporte voluntario, en algún momento la comunidad pregunto si nosotros teníamos padrinos para los niños, nosotros no trabajamos con padrinos, eso era de común de conocimiento de la comunidad, y estaba claro que nosotros no pedimos donaciones de padrinos para los niños, esas cosas por ejemplo se han manejado muy claro con la comunidad, y el voluntario viene a hacer su trabajo voluntario, no hemos tenido voluntariado directo siempre a través de otras organizaciones” (Marlene-directora de la ONG)

Para los usuarios este compromiso lo encarnan la directora de la ONG y la directora del Jardín, que pese a las limitaciones presupuestales hacen un gran esfuerzo.

“Bueno siempre deben mucho del presupuesto del personal, por ejemplo, no para abastecerse en los trabajos que se tiene que hacer porque siento que a veces lo hace todo la profe Marlene y de tenemos en dirección a la profe Diana y demás y de ahí faltan personas para abastecerse de otros temas que si los podríamos tener, pero el presupuesto siempre implica mucho, creo que eso, pero por lo demás siento que ha sido un gran trabajo” (Sulma, usuaria de los primeros años)

La trabajadora señala que le gusta trabajar en la ONG al igual que el extrabajador y una voluntaria. Señalan que la experiencia les ha encantado y que se comprometerían a volver a trabajar

“Pienso que cada año, es una experiencia nueva, son diferentes niños, diferentes experiencias que una persona quiere, pero mucho hace de la cabeza no, de repente no lleno las expectativas del trabajo entonces, se puede generar un cambio de personal no, pero si es que me dieran, la oportunidad, si continuaría trabajando, es trabajo social y me gusta” (Diana, trabajadora)

“Es una ONG bastante amigable, es social con objetivos bastante definidos y si me gustaría volver a trabajar” (Joel, extrabajador)

“Extraño, pero en general me ha dado un montón, aprendí un monto ahí, fue un año muy bueno y definitivamente fue una buena decisión que tome en esta ONG porque, siempre aprecio que me han tratado muy bien, y que me han dado siempre la posibilidad que yo podía hacer las cosas ahí que quería hacer, también aprendí mucho de la vida en el barrio o de la organización y no se en general me ha dado mucho estar ahí” (Lara, voluntaria)

5.5 Debilidades en el proceso de la implementación del proyecto Huchuy Yachaq en el asentamiento Humano Hermanos Ayar sector Puquin del distrito de Santiago - Cusco en el periodo 2006 – 2017

5.5.1 Separación de la comunidad

Hay distintas versiones sobre la separación de la ONG y la comunidad. Le llamamos separación al evento por el cual la ONG se retiró del salón comunal en el año 2017. Esto hizo que ya no hubiera una conexión entre la ONG y la organización comunal. Las descripciones más interesantes sobre este evento están en la directora y la dirigente comunal.

De acuerdo a la directora esta separación brusca, impidió que se lograra la transferencia de todo el proyecto, esta transferencia incluía materiales, sistemas de gestión y formación de liderazgo comunal. Esta separación se debió a dos intereses que entraron en conflicto con el desempeño de la ONG en el salón comunal. El de la UGEL que exigía la posesión de los terrenos educativos (el salón comunal), y vecinos de la zona, que querían aclarar una superposición de terrenos.

Como conclusión a este conflicto se transfirió el salón comunal, y toda la infraestructura, mas no materiales y los sistemas de gestión de la ONG.

“Cuando empezamos Huchuy Yachaq teníamos en perspectiva transferir el proyecto a la comunidad organizada. Ese es digamos uno de los objetivos con los cuales hicimos el convenio de cesión de uso y todo esto, y ese es un objetivo no logrado y que no se logrará porque, por diferentes conflictos más de orden externo en realidad, porque dejamos el salón comunal el 2017.

En ese momento, había diferentes necesidades de la comunidad que estaban azuzadas también por intereses desde la UGEL. El terreno donde se ubica el salón comunal corresponde a terrenos de educación, y la UGEL exigía la posesión de esos terrenos de educación, no se había hecho aun , la transferencia en RENIEC de la comunidad a la UGEL sin embargo en el tema de proteger los intereses de la educación desde el Estado, ellos querían tomar posesión de los terrenos destinados a educación y bueno algunos vecinos interesados también, porque había un conflicto de superposición de terrenos de lotes, en terrenos de educación.

Así se generó una dinámica, una circunstancia de exigencia para que entreguemos el salón comunal, el proyecto como tal entonces no se pudo transferir a la comunidad organizada, la organización comunal ya estaba deteriorada también y lo que se transfirió fue toda la infraestructura lograda, en ese momento ya el 2012, 2013 la loza deportiva y el parque infantil, ya fueron transferidos a la comunidad y con la comunidad al Municipio de Santiago, que ahora le corresponde el mantenimiento, cosa que nunca ha hecho tampoco” (Marlene-directora de la ONG)

De acuerdo a la exdirigente comunal todo inicio cuando la asociación busco sacar un nuevo plano para lotizar áreas que no se encontraban en el plano anterior y realizar una

rehabilitación urbana, es en ese momento que interviene el Ministerio de Educación señalando que en sus terrenos no debía de operar ningún otro organismo.

“Sí, un pequeño problema ¿no?, a un principio, como te puedo decir..., la junta directiva de este barrio y la ONG hizo un convenio por cierto, por no sé, creo que fue por 15 años el convenio que firmaron, entonces la comunidad le ofrecieron pues a ellos un local, que era el salón comunal, pero el salón comunal que ellos habían construido estaba en un área educativa que pertenece al Estado, entonces pasado ya los años, cuando no se estaba por cumplir ni los 15 años, ya pues quisieron creo que, como le puedo decir, los de la asociación querían sacar un nuevo plano con todas las áreas. Creo que querían lotizar algunas áreas que no estaban en el plano, para eso se necesitaba una rehabilitación urbana entonces es donde interviene pues el Ministerio de Educación, entonces ellos dijeron que en su terreno de ellos no debía funcionar nada, entonces era por ese motivo que la profe Marlene, decidió retirarse, claro con siempre con pequeñas discrepancias con la junta directiva porque también, no estaba, pues bien, que ellos también le sorprendan con eso ¿no?” (Sofía, exdirigente)

Otros actores mencionan otros motivos de la separación, una madre de los últimos años señala que en el barrio se corría el rumor de que la ONG mandaba fotos de los niños al extranjero, ellos devolvían dinero y la ONG se quedaba con esos ingresos.

“Ahí cuando ya terminé el colegio, ya no iban ya los niños no sé hubo problemas creo, creo que la asociación les saco de arriba les boto no sé, no se mucho de eso.

Les sacaron porque dijeron que a los niños les tomaban fotos las enviaban al extranjero y les daban a los voluntarios y les mandaban dice plata y esa plata se agarraba los profesores no sé, así cosas así hablaban. Pero si es así, si realmente tomaban foto a los niños y digamos si de verdad enviaban dinero, que tanto dinero enviarían como para que este para que los profesores se aprovechen porque ellos también dan un tiempo, entonces es como si ellos también recibieran un sueldo bueno no sé, es como un pago para ellos y aparte de eso como te digo nos daban esos apoyos, ya sea económicos ya se con los útiles, como en los compartires, con los viajes que hacíamos todo eso, yo creo que cubrían porque aparte de eso con ese dinero de repente compraban dinero para hacer los lonches cosas así, de ahí mas no sé, no sé cuánto dinero enviaban para poder opinar más o menos, pero no lo sé.” (Yony, madre de los últimos usuarios)

Para los usuarios de los últimos años la separación se debió a reclamos de los padres de familia junto al Municipio, ellos señalan que para ellos los padres no pensaron en sus hijos, señalando también que ellos escucharon a señoras desear que la ONG volviera.

“Kevin: dicen que la mayoría de la gente estaba reclamando para que trabajen ahí, como estaban hablando con maso menos, con el Municipio que ese lugar, estaba así, y como han reclamado la gente, las personas de ahí y no habrán pensado ¿no?, en sus hijos, o sea sus hijos van pa que les ayuden ¿no?, después se ha bajado y ahora casi las señoras dicen: regresen, ya no vamos a trabajar, porque ahora ellos no pueden, no saben casi nada

Elvis: si y en el jardín, porque ahí también entraban señores así, para que trabajen reclamaban, reclamaban porque eso no era, ese era para la como se dice, para la educación

Kevin: pero como tanto reclamaban y se ha venido el jardín de allá arriba” (Dialogo Kevin- Elvis, usuarios de los últimos años)

Los padres usuarios de los últimos años, señalan diversos motivos, como gente del barrio que reclamaba no haber recibido beneficios de la ONG

“Isabel: eso decían: “que la profe a quien no más ayudará, a nosotros no nos da”, y eso que se les daba, cuando había biblioteca, siempre había útiles con mochila con todos les daba, y eso ellos dicen que no

Viviana: no reconocen el apoyo que se les ha dado

Isabel: “a quien no más dará, para mí no hay” pero si se les ha dado” (Dialogo Isabel- Viviana, usuarios de los últimos años)

O que algunos señalaban que “la profe” es decir la directora se estaba adueñando del salón comunal,

“Que la profe no más está agarrando, la profe está haciendo malograr, la profe es dueña, así hablaban, pero ahora ya no se escucha eso” (Isabel, madre de los primeros usuarios)

También mencionan que era envidia, es importante señalar que se habilito un jardín Estatal, por lo tanto, las madres señalan que era la envidia de los padres del jardín Estatal, frente a los usuarios del jardín de la ONG, se recuerda una confrontación entre algunos padres y la directora

“Viviana: es que yo pienso, o sea a mi parecer era que, nosotros teníamos más facilidad porque la profesora nos daba ¿no?, tus hijos tenían su comedor, tenían su cocina, entonces tenían pues para comer, o sea ellos estaban como le puedo decirle, bien atendidos y yo pienso que ha sido como la envidia o no se” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

“Viviana: al ver que nosotros hacíamos una cosa, otra cosa, nuestro jardín estaba mejorando, ellos se ponían picones se podría decir, y nos miraban no, que, porque ellos están ahí, que esto no es para ellos, que ellos no son nacionales, que nosotros tenemos que estar ahí y todo, intercambio de palabras” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

“Es que también se querían aprovechar también, así a lo serio, a la profesora querían dominar y decir me das porque estas en mi lugar, y las cosas no son así, la profesora da a quienes necesitan no porque tú le vas a decir, yo quiero porque estas en mi sector, y eso no es así. Tampoco es saber pedir no más y sin dar nada a cambio. Si tú quieres algo, también tienes que dar algo a cambio, no es solo pedir, tal vez a ellos no les ha gustado esas cositas, que tal vez la profe les diga hagamos una faena, ellos querían todo a lo fácil y no es tampoco así, no es darle serviditio a nadie, todos tiene que hacer el sacrificio si quieren algo, si o no, mi parecer es así, porque yo creo que se han molestado, porque tal vez aliguito no les ha hecho gustar la profesora y ya oe, por todo eso” (Viviana, madre de los primeros usuarios)

También se han señalado diversas opiniones sobre las consecuencias de esta separación, para los usuarios de los últimos años ha sido una pésima decisión, ya que según ellos los niños necesitan ayuda, y señalan que muchas veces los papás no pueden ayudarlos.

“Kevin: han hecho muy mal porque han reclamado

Elvis: muy mal lo que han hecho porque la mayoría de sus hijos vienen allá al salón

Kevin: está mal porque o sea casi todos necesitan, las señoras mismas no pueden ayudar a sus hijos, y sus hijos tal vez no sabrán que ellos han reclamado, y necesitan ayuda ¿no?, hay algunos no más que bajan de arriba” (Dialogo Kevin- Elvis, usuarios de los últimos años)

Para las señoras ha sido por gusto, ya que muchos de los que han reclamado siguen mandando a sus hijos al jardín de la ONG.

“Viviana: como dicen todos regresan de verdad

Isabel: yo veo eso que me han dicho, hay yo no podría ese jardín, no porque, pero les estoy viendo ahora, este año los he visto a los mucho, que han venido

Viviana: es que ven también la diferencia en la educación que hay, aquí” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

Para la señora Viviana se ha separado la ONG de la comunidad.

“Viviana: la comunidad se ha alejado, no la ONG, yo pienso que la ONG esta con los brazos abiertos para poder apoyar, pero si tú no te dejas, es como decir ¿no? yo me enfermo y si no me dejo ayudar seguiré enfermo, pero si me dejo y me abro y digo sabe que, así que haiga habido cualquier conflicto y lo que sea y pedir la mano te van a dar, pero si no lo haces, como dicen wawa que no llora no mama” (Viviana, madre de los primeros usuarios)

Otra consecuencia ha sido el descuido de la infraestructura dejada por la ONG, se señala que no hay ningún tipo de mantenimiento y que está destrozado

“Isabel: todo listo les ha dejado, pero ahora que se ha salido, todo se está cayéndose en pedazos

Viviana: si el jardín de arriba, no es nada de lo que era antes, antes bien conservadito, bien pintadito, limpiecito porque cuando llegábamos tarde, yo recuerdo que nos hacía limpiar todo el patio así, y así hemos aprendido a ser puntuales

Isabel: pero ahora no, se está destrozando,

Viviana: hasta el salón comunal esta

Isabel: total pedazo en pedazo está, la profe lo tenía mantenido

Viviana: ella lo mantenía, le faltaba alquito, ya hay que pintarlo, le faltaba algo ya hay que hacerlo, pero ahora no hay, no hay quien apoye

Isabel: la comunidad no se preocupa de su salud

Viviana: lo tienen en el abandono se puede decir

Isabel: el parquecito también está igual

Viviana: cuando estaba ella, lo mandaba a pintar, ya lo mandaba a limpiar, ya lo mandaba, pero ahora no, ahora esta se puede decir que la dueña se ha ido y un caso perdido

Isabel: nadie se preocupa, nadie mantiene ni la comunidad

Viviana: y sabiendo que es pues para ellos mismos, a acaso la profe se lo ha traído su cancha o el parque, ellos ahora deberían hacer eso, pero no lo hacen, lamentablemente lo han dejado así, yo creo que ellos querían todo lo facilito no más, y la profe también no les va a hacer gustar todo” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

“Nada, está abandonado, el jardín nacional este que es del Estado funciona, pero, pero ahí en los locales que la profe también dejó no ma pue, no hay otro mejoramiento de parte del Estado no hay pues nada. Ahora algunas personas también dicen por gusto la profe marlene se ha retirado, esta votado en salón debían seguir ahí, así algunas personas también comentan” (Sofía, exdirigente)

Para Yony ha sido triste, y la consecuencia ha sido que ahora pagan una mensualidad ya que la ONG ahora debe pagar por el alquiler del local.

“Pero ahora ya pagamos, pero yo pienso que por el lugar porque por el lugar, porque como los desalojaron de arriba entonces eso era como propiedad de la asociación entonces no tenían ambiente ¿no?, entonces aquí, por lo que tengo entendido creo que se paga alquiler no lo sé, así me comento creo la profe Diana, que se paga alquiler entonces hay motivo para cobrar la mensualidad ¿no?, claro cómo es parte de la asociación entonces les brindaban espacio gratis, entonces ya no tenían por qué pagar la mensualidad solo de los libros y cosas así no, claro por el local y pagar a los docentes” (Yony, madre de los últimos usuarios)

Por último, algunos actores señalan que la población es poco agradecida

“Mi papá siempre ha estado muy agradecido, a decir verdad, de hecho, en medio de conflictos y demás de los que han pasado por acá siempre dijo, porque la gente es tan mal agradecida, porque de alguna forma yo siento desde mi punto de vista que este proyecto ha generado un gran cambio en este sector de puquin” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“A claro, hay otras que no saben valorar, lamentablemente lo que se les da y no saben reconocer, las cosas, no, pero hay otras que, si somos agradecidas, y decimos si alguna vez que me faltaba me dio la mano” (Viviana, madre de los primeros usuarios)

Y otros actores señalan que no saben que ha pasado

“Y después ya me enteré que habían mudado el local, que el barrio les había los habían votado del local prácticamente y este, ya pues cuando volví ya no había, las cosas habían cambiado es una idea, pero hasta ahora no me queda claro porque Huchuy Yachaq ya no está el local de antes, porque ya no hay esa relación con la comunidad, la asociación veía que Huchuy Yachaq era beneficiosa para los niños del barrio y ahora ya no, supongo que es por eso, y ahora están aquí” (Rosmery, usuaria de los primeros años).

La separación de la ONG y la comunidad organizada es un caso de falta de sostenibilidad en amplio sentido (Bojanic et al., 1994). Sostenibilidad social al no poder lograr que los impactos de la ONG en infraestructura sean sostenibles más allá de su intervención (Gallopín, 2003). Falta de sostenibilidad y empoderamiento al no lograr

formar y capacitar a líderes comunales que asuman su responsabilidad y acción dentro de la comunidad como se tenía planeado

“El proyecto como propuesta, como organización, como idea, no se transfirió y allí también eso porque lamentablemente a lo largo de estos años, si bien hemos tenido jóvenes que se perfilaban digamos para darle continuidad al proyecto e involucrarlo ya no, para que sean los actores con quienes podíamos hacer la transferencia, al final se fueron retirando del barrio, entonces y retirándose del barrio aunque este en contacto ya es otro escenario donde forman sus familias... no se ha logrado como objetivo, para eso era requisito más que el tema de infraestructura, era haber contado con adolescentes jóvenes ahora profesionales que puedan mantener esta propuesta, que puedan involucrarse en la propuesta y pues no, no, el tema también es de que cada uno ha buscado siempre su, su éxito personal no, que también es legítimo, entonces no se ha podido” (Marlene-directora de la ONG)

y que pudieran lograr la gestión de los sistemas implementados por la ONG para fomentar su propio desarrollo, es decir se falló en darles a las personas las herramientas necesarias(capacidades) para que sean ellos quienes decidan sobre su desarrollo de forma autónoma (Bobadilla y Tarazona 2008:31-36)

También se ve falta de sostenibilidad en gestión del cambio (esto es un problema transversal, se ha mencionado antes, y se desarrollara después) de la ONG al no lograr identificar las dos amenazas de cambio, primero el progresivo y paulatino alejamiento de la comunidad y dos la amenaza como fuerza exterior del Ministerio de Educación y la UGEL (Trujillo Y otros 2011). Lo cual también es una prueba de como la falta de cogestión, en este caso interinstitucional puede llevar a romper círculos de desarrollo (Bobadilla y Centurión 2017: 51-53).

Por último, tampoco se vio una adecuada gestión de la comunicación horizontal y democrática (Bobadilla y Centurión 2017: 51-53) que podrían haber evitado los rumores que surgieron sobre la ONG, tanto en la forma de obtención de recursos y en su uso, como en la focalización.

Así se hubiera logrado disminuir la confrontación con la propia comunidad, ya que como estrategia hubiera aumentado la transparencia, mejorado su imagen, y aumentando la sostenibilidad.

La gestión de la comunicación también habría ayudado a sensibilizar a los dirigentes comunales y a las autoridades Estatales fomentando una cultura solidaria, y la solución de los problemas mediante un espacio de dialogo (Herranz de la Casa 2007: 28)

5.5.2 Limitaciones de recursos y espacio

Un problema de sostenibilidad financiera

Como se ha señalado en el marco teórico, la sostenibilidad financiera es la capacidad de la organización para poder tener los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades y poder reaccionar a las amenazas, continuando con sus operaciones generales. Para una ONG, la sostenibilidad financiera se relaciona con la posibilidad que tienen dichas organizaciones para mantener o expandir sus servicios y cumplir su misión. Esta sostenibilidad financiera descansa en factores internos como externos.

Es este aspecto ha habido distintas dificultades a lo largo de los años de la implementación de la ONG, en un principio de acuerdo a la directora, fue primero la ausencia de voluntarios y la ausencia de fondos para un área administrativa, lo cual ha desembocado en un mecanismo de coordinación de adaptación mutua o de supervisión directa (Mintzberg 2012: 118-131).

También debido a la falta de fondos y de un área administrativa no ha habido un proceso de monitoreo o evaluación, o algún proceso de sistematización de todo el proceso de ejecución del proyecto Huchuy Yachaq, tampoco hay una especie de evaluación general de la intervención.

“Porque de todos modos una de las dificultades que teníamos era el tema de contar con el personal, con persona que quisieran llevar a adelante este proyecto como voluntarios, esos primeros años no teníamos presupuestos, todos los que trabajamos éramos voluntarios.” (Marlene-directora de la ONG)

“Nosotros como organización no somos una grande organización, no contamos con fondos que puedan pagar por ejemplo el área administrativa, nosotros nunca hemos tenido área administrativa, es decir persona de secretaria, guardianía, administración, no tenemos eso, entonces hemos carecido en la práctica de tiempo dedicación, para hacer un proceso de sistematización de la experiencia no la tenemos, hemos hecho evaluaciones de dos años de tres, tenemos informes de años, de las actividades hechas, están documentados los años, más antes, si yo creo que está documentado cada año de intervención pero no hay una lectura total a modo de evaluación general, esa no la tenemos” (Marlene-directora de la ONG)

Otra limitación en los últimos años debido a la ausencia de presupuesto ha sido la constante rotación del personal, lo cual tiene como consecuencia a partir de ese momento la poca internalización de los valores y los objetivos de la ONG por parte de los trabajadores.

“Hasta ese momento las remuneraciones estaban asumidas, por dos organizaciones, por una organización y que aportaba con nosotros porque estábamos en proceso de formación eran nuestros primeros años, esta organización financia solo en sus primeros años, entonces cuando se retiró tuvimos el problema de las remuneraciones y el personal se redujo completamente, a

partir de ahí la rotación de personal ha sido cada año, y eso ha generado que no se vinculen a la mística del proyecto” (Marlene-directora de la ONG)

“No tenemos un sueldo expectante que ofrecer eso también provoca la rotación de personal, pero creo que ahora estamos manteniendo” (Marlene-directora de la ONG)

Esto también ha llevado a que solo el proyecto de educación formal, es decir el Jardín las Hormiguitas cuente con personal formal, es decir los programas antes fuertes, como la biblioteca son manejados actualmente por voluntarios extranjeros o de la zona.

“Desde el año 2016, ya no tenemos personal en lo que es el programa de... a ver tenemos personal únicamente en el programa de educación formal que es la institución educativa Las Hormiguitas. Las actividades de biblioteca han estado a cargo de voluntariado extranjero, ni siquiera local, ahora si tenemos voluntariado local para este programa, pero entonces al incorporar personal docente, se prioriza la propuesta educativa, se hace una introducción de la institución promotora que es Huchuy Yachaq, pero se prioriza integrar a la profesora a la propuesta educativa, entonces la profesoras toman conocimiento de la misión y visión de la institución educativa y del programa de pedagogía y de todo lo que involucra la propuesta de Las Hormiguitas, muy poco en cuanto a la institución en general, al proyecto en sí” (Marlene-directora de la ONG)

Una gran dificultad relacionada con los presupuestos es el poco acceso que se tiene a fundaciones debido a 3 cosas, primero no se cuenta con un área especializada que se encargue de esto, segundo el programa Huchuy Yachaq es un programa pequeño que no cuenta con la organización ni infraestructura necesaria para poder postular a diversas fundaciones y obtener los fondos necesarios y tercero, el tipo de actividad que se realiza no es llamativa para las organizaciones que subvencionan estos proyectos

“En los últimos años no hemos presentado proyectos a fundaciones, a financiera no, por el tamaño del proyecto nosotros no somos un gran proyecto, no somos un proyecto grande y por otro lado porque generalmente las fundaciones o financian, temas visibles, fotografiables y nosotros invertimos más en temas no siempre visibles, no o sea , los talleres para los padres no son algo que les pueda tomar fotos y mandar, es en cambio pintar una pared si, entonces, hay fondos para para mejorar infraestructura, nosotros no podemos invertir en infraestructura ya que el local es alquilado, pero en temas de sueldos hay muchísimas limitaciones las organizaciones no tienen como prioridad subvencionar sueldo y para el jardín, lo que necesitamos son sueldos ahí tenemos también dificultades en cuanto a la capacidad de gestionar proyectos, en algún momento hemos trabajado esto con voluntarias pero, el voluntariado pues viene por 4, 6 meses y luego tenemos otra vez problemas” (Marlene-directora de la ONG)

Esto ha significado dejar de lado a la población adolescente y centrarse en los niños, esto según la directora ha hecho que todos los cambios que se habían logrado con la primera generación de jóvenes hayan retrocedido, es decir hay muchos adolescentes padres y ha vuelto la comercialización de droga y el pandillaje.

“Entonces se deja un poco de lado el tema de adolescente, esa primera generación que trabajo con nosotros la mayor parte está desempeñándose como profesionales técnicos o universitarios, pero profesionales ahora, la otra, los adolescentes que entraron al proyecto como usuarios después del 2009, lamentablemente este, no se tiene esa experiencia la mayor parte de esos adolescentes de esa etapa son padres de familia ahora. El fortalecer la parte del nivel inicial y de los niños menores de 12 años tienen sus resultados más a largo plazo, porque nos da la oportunidad de trabajar directamente con padres jóvenes, y el tema de haber dejado un poco de lado los adolescentes ha hecho que se retroceda todos los cambios que se habían logrado a nivel de comunidad de ocupación de los jóvenes en la comunidad se ha retrocedido, actualmente entendemos que hay comercio de drogas y demás aquí en el barrio” (Marlene-directora de la ONG).

Como señala Gallopín (2003: 19-20) si tomamos un enfoque sistémico de sostenibilidad tenemos que ver, de que sistema de sostenibilidad se está hablando, es decir que entradas y salidas debe tener un sistema para que sea considerado sostenible o no.

En este apartado hablamos de la sostenibilidad de la ONG, como sistema que debe tener entradas (ingresos de recursos) y salidas (productos, resultados) y que en busca de la sostenibilidad estos resultados deberían tener como consecuencia una mayor adquisición de recursos. Es en este sentido en el que se argumenta la gran dificultad de sostenibilidad de la ONG.

La ONG no ha sido sostenible ya que no ha desarrollado una eficacia económica como organización (Bojanict y otros 1994: 18). No ha cumplido con las características básicas de sostenibilidad, ya que no dispone de recursos activos y dotaciones de derechos, la ONG no ha tenido adaptabilidad , homeostasis, capacidad de respuesta ni autodependencia Gallopín (2003: 19-20)

Ha fallado y sigue fallando en la sostenibilidad financiera, se ha visto en los testimonios su poca sostenibilidad al depender de una sola fuente de financiación, y como el corte de la misma ha sido la fuente de una crisis de personal dentro de la ONG.

Esta dependencia se sigue dando, y es consecuencia de una poca capacidad de gestión. Es decir se falló y se está fallando en acercarse a los cuatro pilares de la estabilidad financiera, 1) una planificación estratégica financiera que incluya los costos de administración y logística, 2) diversificar la fuente de ingresos para ya no depender de una sola financiera y de aportes voluntarios sumamente inestables 3) un buen sistema de manejo de finanzas que asegure la transparencia y la comunicación con todos los actores involucrados 4) la generación de ingresos propios para el fortalecimiento institucional (Angulo y Camacho 2019: 15-18)

La generación de excedentes, es decir la sostenibilidad financiera le permitiría generar y usar los exentes para recopilar información y aprovechar los conocimientos y la experiencia ganada (Gallopín, 2003) para invertir recursos en investigaciones sociales, que sería la base para formular proyectos y conseguir financiamiento posterior (Angulo y Camacho 2019: 15-18)

Permitiendo así una sostenibilidad tanto del proyecto como de su intervención social (Uribe-Macías y otros 2017: 54-55)

Estos problemas de sostenibilidad junto a una inadecuada gestión del cambio (tema a tratar más adelante) ha llevado a la reducción de las actividades de la ONG y su limitación a las actividades de educación formal.

Un problema de Recursos Humanos

Otra limitación que menciona la directora es la de la carencia de profesionales especializados en temas de educación no formal, o educación en situaciones como las que se presentan en el barrio de Hermanos Ayar.

“Quizás la más importante que no es solo nuestra dificultad, para realizar el trabajo que realizamos como educadores de tiempo libre, de calle, de medio abierto, educadores integrales, no hay personal capacitado en el Perú, el Perú no tiene una, una carrera técnica o profesional que prepare para este fin ¿no?, entonces todo los que nos involucramos en un trabajo como este en cualquier cargo venimos de cualquier otra profesión con motivación solamente y permanecemos por eso, por la motivación porque el que viene por un sueldo seguramente dura un año nada más” (Marlene-directora de la ONG)

“Pues para la institución las limitaciones económicas y también en este momento las limitaciones en cuanto a, somos una organización muy chica, entonces por ejemplo nuestro consejo directivo básicamente no tiene la dinámica que podría tener y ahí radica la dificultad de decir invitamos a otras personas, lo hemos intentado a lo largo de estos años, a varias personas, pero al final se termina siempre con la renuncia o se termina con la negación porque, se mide ¿no?, yo cuanto voy a ganar. Como consejo directivo o como asociación de Huchuy Yachah nadie gana nada, es más tenemos que aportar, entonces difícilmente encontramos gente que desde este núcleo que promueve, este mismo pueda crecer, y tener aportes” (Marlene-directora de la ONG)

Por lo señalado se ve que hay una limitación de recursos humanos, ya que no se utiliza de forma deliberada a las personas de forma eficaz para lograr la misión de la organización, no se dan condiciones laborales satisfactorias, y no se perfecciona el talento de los trabajadores (Guevara Rojas 2020: 48)

Otras limitaciones

Como limitación para los usuarios encontramos la falta de personal, debido de nuevo a la ausencia de presupuesto, Sulma una usuaria de los primeros años comenta que parece que todo lo hace la directora.

“Pienso que quizás esto de, bueno siempre deben mucho del presupuesto del personal, por ejemplo, no para abastecerse en los trabajos que se tiene que hacer porque siento que a veces lo hace toda la profe Marlene y de tenemos en dirección a la profe Diana y demás y de ahí faltan personas para abastecerse de otros temas que, si los podríamos tener, pero el presupuesto siempre implica mucho” (Sulma, usuaria de los primeros años)

También es relevante la ausencia de niños en la biblioteca y por lo tanto la ausencia de talleres, esta ausencia de niños en la biblioteca o la poca asistencia a talleres en los vacacionales. Esto es debido a una mala gestión del cambio.

“Los objetivos no logrados, a veces son aquellos niños que a veces al comienzo vienen y los primeros días están activos, pero al transcurrir el tiempo van dejando el curso o los talleres que teníamos, entonces eso como que, es un objetivo no logrado, que vayan con el tiempo separándose de la ONG o de los talleres que estábamos realizando ya sea por diferentes motivos, familiares, económicos o por otros motivos, eso considero que es un objetivo no logrado, no acceder al 100 % del público al que queríamos acceder” (Joel, extrabajador)

“Actualmente si, puede ser que sí, pero ya no como antes, antes de repente no pagábamos nada era así gratis, pero ahora nadie ya viene creo ya hacer taller, vacacionales sí estuvieron viniendo, vino mi hermanita vino mi hija también hacer el curso vacacional pero pagaron creo, pagaron creo cincuenta soles por niño creo así y ya actualmente también creo yo soy mamá de mi hija entonces nos dan un apoyo que son los alimentos de repente ese es el apoyo de la ONG o no sé puede ser no, pagamos mensualidad o de eso cubre, actualmente en que forma daría apoyo a los niños es que ya no están haciendo talleres, ya no hacen talleres. Es que ya lo niños, ya no hay niños creo, mi hermanita me dijo, yo le pregunto: ¿porque ya no están yendo”? me dijo no hay niños, entonces ya, o sea ya no les llamara la atención a los niños yo pienso que lo de antes ¿no?, porque ahora todo es celular todos están ahí, entonces pienso que ya les llama la atención hacer manualidades, hacer matemáticas lecturas, pienso que no les llama ya la atención por eso es que no vienen” (Yony, madre de los últimos usuarios)

Para los usuarios de los últimos años que han vivido la transición de la separación de la comunidad, las limitaciones son de espacio, de materiales y la ausencia de niños, y también la ausencia del lonche.

“Kevin: y además este espacio es muy pequeño porque arriba el salón era grande era de dos pisos biblioteca un lugar de un, un espacio para jugar y en las tardes, los sábados, o sea los sábados, domingo no se podía ir, porque era feriados, sábados íbamos yo me quedaba desde la mañana hasta la tarde y cuando íbamos en las mañanas nos daban mazamorra en las tardes nos daban arroz con leche, a veces nos daban comida, y en las noches para que nos vayamos a nuestras casas nos daban mazamorra o arroz con leche o mate” (Kevin, usuario de los últimos años)

Una limitación señalada por los padres de los primeros usuarios es la poca visibilización que tiene ahora la biblioteca desde el traslado del local, es decir una mala gestión de la comunicación.

“Es que no había propaganda joven, yo también me he enterado después ya, hay biblioteca y como no sabía, cuando hay propaganda tú dices, yo voy a mi casa y me dicen, Va haber biblioteca y les comunico a mis vecinos y vienen” (Viviana, madre de los primeros usuarios)

Por otro lado, una madre de los últimos años, comenta que a veces no tiene para pagar la mensualidad del jardín, y para el refrigerio.

“Me gustaría que me apoyarán, o sea cuando vienen los niños yo no puedo pagar, esito yo quiero que me apoyen, porque ese que está viniendo o sea hoy día viene mi hijito yo tengo que pagar tres cincuenta, entonces no yo o sea yo lo pienso mandar su frutita así de mi casa a mi hijito, porque no hay pa pagar” (Señora ticuña, madre de los últimos usuarios)

Para una trabajadora hay dificultades en el desgaste físico y continuo que se realiza por el trabajo virtual.

“Por el momento, creo que es un poco de , como le podría explicar, creo que es un poco en lo que es al extrañar a los niños en las clases presenciales, es diferente, este trabajo virtual es un poco más cansado, porque cuando hacemos las clases presenciales nosotras tenemos un horario verdad, de la tarde estamos libres, nos preparamos para el día siguiente , pero acá en cambio es preparar un material, estar pendiente del celular de las actividades, entonces es un desgaste más físico, eso es muy diferente, entonces como que también no estamos acostumbrados a lo que es la via virtual, pero es muy diferente trabajar con niños cuando esta, porque el bullicio , sus travesuras entre ellos, sus apreciaciones o sus experiencias, te ayudan, entonces es algo que nosotros para eso estamos preparadas pues” (Diana, trabajadora)

La ausencia de un local propio también fue identificada como una de las limitaciones que tiene la ONG.

“Considero que uno de los aspectos negativos puede ser la falta de un local propio, porque eso genera que el trabajo a veces se vea perjudicado al no contener una infraestructura los docentes como que no tienen una adecuada, un adecuado lugar donde llevar sus funciones” (Joel, extrabajador)

“Si tal vez no, pienso de que puede mejorar teniendo un propio local, no, ya , ya no estaríamos ya buscando ya otro lugar para que vuelvan a alquilar, no se no, yo pienso que si tuvieran un propio local , seria creo mucho mejor, mucho más mejor” (Sofia, exdirigente)

Para la voluntaria hubo 3 limitaciones en concreto, 1) que no había mucha información en la red sobre la ONG, 2) no había personal formal en la biblioteca, y 3) poca comunicación entre las profesoras del jardín.

“Entonces eso falta un poco, no hay mucha información sobre la ONG en general en su página web en Alemania, falta un poco pero creo la organización alemana, si tiene más información sobre

eso, pero no lo ponen en su página web, para los voluntarios, también creo que la biblioteca sería muy bueno si existiera una persona que trabajara ahí, generalmente como una persona que viene todos los días que no es voluntaria pero que viene todos los días para tener, más para ella puede integrar un sistema y seguir así, pero el problema clave es el costo, tienes que tener la plata para financiar a la persona, porque si siempre hay cambio, como cada voluntaria cambio al principio y no hemos tenido una estructura, eso ha faltado” (Lara, voluntaria)

“También creo que algunas veces, eran diferencias entre las profesoras, algunas veces el trabajo no ha funcionado, tan bueno o la comunicación en general pero eso no es un problema de la ONG en general era un problema al fin en ese momento, faltaba algunas veces la confianza entre los otros, y tal vez, también la motivación de entender a la otra parte, porque y algunas veces creo tenían su, pensaban que saben cómo la otra persona esta o cuáles son sus, y entonces después no tenían las ganas de entender a la otra persona, o tal vez faltaba, no es un poco por ejemplo algunas veces, hablaban con las mamás y no con la otra profesora, no se” (Lara, voluntaria)

5.5.3 Insuficiente Gestión del Cambio

Como hemos visto a lo largo de la historia de la ONG, esta ha sufrido diversas transformaciones en cuanto a las actividades realizadas. Si bien estas respuestas han dependido del contexto parece ser que la ONG no se ha logrado adaptar del todo a las nuevas realidades, reflexionar sobre su propia estadía, y los nuevos retos a lograr. En esta sección queremos reflejar, como en un principio todos los avances, los logros y las actividades han ido respondiendo a las diversas necesidades de la zona de la intervención, pero con el paso del tiempo no han logrado adaptarse a las nuevas demandas sociales.

Podemos ver esto desde el inicio, ya que la directora menciona que, en esos primeros años, se tuvo una fuerte comunicación con la comunidad organizada, participando en las asambleas comunales y consultando las necesidades enfrentaba el barrio, planteando así su primera intervención de la mano de la comunidad.

“Así comenzamos la experiencia de Huchuy Yachaq, muy de la mano con la comunidad participando en asambleas generales y también con algo que valoramos que nos permitieron estar dentro de sus asambleas y aportar con lo que podíamos para mejorar las condiciones en ese momento del barrio, habían muchos temas a tratar, en ese momento se trabajaba en el barrio los temas de seguridad, no se contaban con servicios básicos completos, habían mucho, la organización giraba bastante en el tema de desagüe, agua luz, y seguridad” (Marlene-directora de la ONG)

Por ejemplo, al inicio de la intervención la directora señala que había necesidades urgentes para atender, como la prevención de la violencia, que reaccionaba a las condiciones del barrio de ese momento, siendo en un primer momento la prioridad la población adolescente, la delincuencia, y la violencia.

“La primera identificación que hicimos al comenzar el trabajo aquí ha partido de los chicos del grupo, nuestra prioridad eran los niños y adolescentes, pero después en las asambleas generales se escucha ¿no?, hemos tenido me parece que dos o tres asambleas generales, en las cuales la pregunta era esta ¿no?, o sea que es lo que consideran como tema prioritario o como necesidad, y siempre fue lo de la violencia y un tema muy fuerte aquí era el temor de la delincuencia, ... Por otro lado, nosotros hemos realizado siempre, la identificación de estas necesidades en los diferentes grupos con los cuales trabajamos, ..., igualmente con las, con las familias en asambleas generales se tomó esto, el dibujo la construcción de material práctico no, para identificar problemas” (Marlene-directora de la ONG)

De igual forma en un primer momento se aprovechó las oportunidades que se daban en el barrio como la fuerte organización comunal, y la presencia de adolescentes que habían logrado culminar sus estudios secundarios, algunos empezando sus estudios universitarios, y podían ser una fuente de apoyo para el trabajo que se pensaba realizar, en especial al apoyo educativo y el logro de la educación superior

“Se involucró a los jóvenes que estaban terminando el colegio y eso nos llevó a plantearnos la posibilidad de impulsar de fortalecer la aspiración de los chicos a hacer estudios superiores ... luego con la comunidad buscando el desarrollo porque desde las asambleas generales, se mantenía digamos este, como parte del de la agenda, de las asambleas generales, las actividades que proponíamos hacíamos o necesitamos hacer desde la propuesta de biblioteca por ejemplo no, entonces ahí salen los primeros años la necesidad de tener espacios recreativos, que toda la zona no la tiene, hasta ahora la loza deportiva y el parque infantil es en este sector el único espacio recreativo accesible, entonces estas cosas salían desde la asamblea como necesidad, vinculado al trabajo con los niños y las familias” (Marlene-directora de la ONG)

De igual forma los usuarios logran ver esta adecuación de la ONG a la realidad del barrio en los primeros años, recuerdan las condiciones y como la ONG empezó a tratar dichos problemas; como es que la ONG apoyo en su proceso de escolarización, ya que sus padres trabajaban todo el día y tampoco contaban con la educación suficiente para ayudarlos.

“Mi papá me llevo justamente por eso por la curiosidad, y más que todo creo que por que necesitaba ese apoyo o alguien que pudiera digamos enseñarme lo que él no sabía, mi papá por ejemplo no termino ni la primaria entonces él sabe cosas muy básicas entonces no podía apoyarme con lo que él quisiera que tal vez era su anhelo y que alguien más lo podría hacer pienso que para él fue una salida. mi mamá también al igual que mi papá trabajaba todo el día ... mi mamá no nos apoyaba en las tareas porque no podía no tenías las facilidades los métodos no sabía cómo enseñarnos las actividades que teníamos del colegio” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“Mis papás trabajaban y en las tardes no había quien me ayude en nada, y además era para estar en contacto con los niños porque en mi casa o sea me siento sola a pesar de que tenía hermanas pequeñas, con ellas también íbamos ahí hacíamos manualidades y leíamos había muchas cosas que hacer la verdad más con eso” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

“Cómo te digo yo no tenía apoyo de mi casa porque a veces por ser mayor a veces no hay quien te enseñe tus papás están muy ocupados con su trabajo y no saben cómo enseñarte y mi opción era ahí, y me fue bien cómo te digo en el colegio. Yo pienso que era que la falta de apoyo y las cosas para estudio, es que la mayoría acá en el barrio la mayoría de las familias o los papás no tienen estudios, entonces a veces no saben cómo apoyarles a los niños y cuando venían aquí incluso los papás mismos los traían, mi hijo está mal en matemática apóyame así, está mal en comunicación ayúdame así los traían” (Yony, usuaria de los primeros años)

Se ve esta adecuación a las necesidades en el apoyo alimenticio que se brindó esos primeros años.

“Si no veía mucho, bueno otros problemas podría ser que a veces las mamás no les apoyaba sí, porque también nos daban lonche, nos daban lonche entonces venían los niños por el lonche porque comían entonces se iban a sus casas así ya cenando a dormir, nos daban lonche si recuerdo, la mayoría a veces de los niños iban por el lonche por que hacían rico, nos daban a ver , hacían mazamorra, arroz con leche, y bastante leche, entonces a quien no le gusta, y nos daban con su pan su postre bueno como todos niños esas cosas les gusta.” (Yony, usuaria de los primeros años)

Para los padres usuarios de los primeros años, esta respuesta de la ONG frente a las necesidades de la comunidad en los primeros años se vio expresado en los apoyos alimenticios que brindaba la ONG.

“Viviana: también no ves que se les daba su lonchecito, su comida y ya pue con todo eso

Isabel: y a veces hay niños que en la casa no había y ahí no más se venía

Viviana: también había problemas de nutrición y toda la cosa

Viviana: claro porque daban lonche, almuerzo

Isabel: si había refrigerio para los niños

Viviana: porque yo me acuerdo que cocinábamos y antes que se vallan al colegio los niños venían almorzaban y se iban recién al colegio

Isabel: si

Viviana: si porque había algunas familias que realmente no había pues, no había pues como llenar la olla y la profesora ayudaba con todo eso” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

De igual forma durante la pandemia, frente a las condiciones que surgieron la ONG reaccionó a esto, y volvió a apoyar con paquetes alimenticios.

“Viviana: ahora también en esta pandemia con lo poco que ha habido nos ha ayudado, que también algunos han perdido trabajo, no había para llenar la olla, y no que hayaa hecho la profesora, pero nos ha traído, para ayudarnos

Isabel: nos ha ayudado bien, esta pandemia también, ya frutita para nuestros hijitos o para cualquier cosa, así nos ha dado

Viviana: si nos ha dado” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

Los padres de los últimos años identifican esta adecuación de la ONG frente a las necesidades de la comunidad en la ayuda brindada en esta pandemia, el apoyo que se hace por caso con la mensualidad de los niños del jardín y la ayuda que se le brinda en materiales de estudio o subvenciones.

“Nos ayuda pues es algo, es un aporte más, pero por ejemplo nos dan arroz, azúcar y lo que de repente tendría que yo comprar con mi dinero ya nos dan ese apoyo no, y es muy bueno, por ejemplo, para mí porque yo también pago mi mensualidad, su mensualidad de mi hija cosas así entonces ya es algo económico para mí, yo pago de mí y de ella cosas así, entonces un apoyo más” (Yony, madre de los últimos usuarios)

“La profesora Marlene yo había hablado me había dicho la mensualidad es cien soles y como sabia de mi situación que estaba estudiando que no vivía con el papá de mi hijita y te voy apoyarte solo pones la mitad”, esto va ser solamente entre tú y yo pero ya te lo estoy contando, y algo así era un apoyo pero el otro año era así, ahora si no hemos hablado no sé recién hablare, para mí eso es un apoyo no como te digo es una forma de que me está poyando” (Señora ticuña, madre de los últimos usuarios)

“Si, si me ha ayudado, a mí no me alcanza, yo no trabajo, en eso me ayudaba con materiales que faltan aquí en el jardín esitos, cuadernos o lápices así, esitos me ayudaban, mi pareja no me da entonces no me alcanzaba para pagar y así, entonces tengo que hacer alcanzar para mi gasto también no hay para alimento también, eso entonces me dijo la profe Marlene lo que tengas tienes que pagar, entonces yo pago así, a veces de poco a poco también cancelo” (Señora ticuña, madre de los últimos usuarios)

Pero también como se han manejado las clases virtuales, la ONG, sabe de las condiciones de sus padres en el jardín, por lo tanto, han usado estrategias educativas que sean compatibles con esta realidad, por ejemplo, se prioriza el uso de wsp, videos grabaciones, y fichas ya que muchos de los padres no cuentan con el servicio de internet adecuado para realizar clases virtuales por zoom o meet.

“Sabemos que los papás tienen que salir a trabajar, y en educación inicial pues siempre va a ver la supervisión de un adulto, es necesario la supervisión de un adulto, entonces ahí es donde de repente los papas dificultan ¿no?, entonces de repente entrar a los que es una plataforma meet se podría hacer, pero siempre necesitamos la ayuda o la supervisión de un adulto, por eso nosotros damos la facilidad a los padres de familia, que los padres de familia manden las evidencias a las 7 de la noche, hasta esa hora tienen para enviar, porque , porque son papas que realmente van a vender, van a hacer , entonces, es por eso que nosotros siempre los ponemos en su condición de padres de familia de acá” (Diana, trabajadora)

“En ficha pero mayormente no hacen lo que es en zoom ni meet nada, solo nos envía la profesora tal ficha entonces lo realizamos tomamos foto le enviamos o si es realizar un video le grabo un video lo que está haciendo mi hija y le envié a la profesora, bueno en eso si nos ayuda porque ellos entienden que la mayoría de los papás no cuentan con internet ilimitado y cosas así, aparte algunos papás trabajan y se van a diferentes lugares que se han ido por la pandemia entonces están con sus hijos en ahí y a veces están en el trabajo entonces eso les consideran, porque yo

a veces el otro año por ejemplo le llevaba a mi hija al trabajo la llevaba la llevaba entonces no podía estar con ella en el trabajo entonces la ponía a un rincón y hacia sus cosas y ay no era necesario que entre a meet o a zoom entonces solo las fichas tomábamos fotos y le enviábamos y era una facilidad también no, de esa manera nos ayudaban los profesores” (Yony, madre de los últimos usuarios)

“Bueno por ejemplo, siempre nos dan, aparte de la pandemia un año anterior siempre nos han apoyado con algunos materiales escolares, con los alimentos también, hay momentos por ejemplo nosotros pagamos cierta cantidad y lo demás también el jardín lo corre, los gastos eso y ahora desde la pandemia nos han apoyado con los alimentos no nos han abandonado prácticamente más que todo a los niños, siempre han estado ahí los maestro también venían a la casa, nos mandaban el material escolar, por eso y el aprendizaje, o sea el apoyo que les dan a nuestros niños, a la comparación, bueno no voy a comparar pero es mejor su enseñanza que en otros, bueno con otros jardines no que conozco que he visto de mi sobrinito es mucho mejor aquí profesores” (Yony, madre de los últimos usuarios)

Para la dirigente comunal que tiene una visión más amplia de la relación entre la ONG y la comunidad, la ONG siempre ha ayudado, primero con la ayuda en las tareas en el salón comunal y luego con el jardín, que fue respuesta a una necesidad del barrio, también ha ayudado con la violencia familiar, presente en los primeros años.

“Por ejemplo, la mayor necesidad era siempre, siempre es como le comento no, para nosotros para mandar a nuestros hijos, por ejemplo, esta zona era barro, tierra, trocha era, no había esa facilidad de ir siquiera en carro, y como nosotros vivimos ya en una zona casi ya esto, alejada de la ciudad, era a veces triste también ir pues, al colegio lejos, a los chicos, y eso y, nada más sería. Ahora que como le puedo decir, antes había mucho maltrato también a los niños, se peleaban los papas también, si está bien, ahora todavía como ya hay un jardín, por ejemplo, antes no era no, no había jardín solo era biblioteca no más, pero ahora con este jardincito más, ya pues es un han mejorado diría, por el bien de los niños `porque tal vez han visto también esa necesidad que acá no había pues antes jardín no, y hasta ahora no, el jardín del estado no funciona como debe ser pue.” (Sofía, exdirigente)

Pero es importante resaltar también el cambio de las condiciones del barrio a lo largo de los años. Si bien es cierto parece ser que la ONG ha respondido a las necesidades de los usuarios y del barrio o comunidad, que no ha tenido en cuenta la gestión del cambio como una de sus prioridades, por lo tanto, sus objetivos no se han adecuado a las nuevas condiciones.

Como señala la dirigente

“Ya pues, han mejorado, más que todo en lo que es aspecto económico, ya se podría decir que ya pues, ya no se puede decir que haya pobreza porque ya, ya también creo que los papás encontraron trabajitos seguros así, ya trabajan ahora y por eso creo ya, y además este, ya no tienen ya muchos hijos, raros que tienen dos, y esos chicos ya se han crecido, entonces ya no hay niños también, hay pocos, por el mismo hecho de la economía” (Sofía, exdirigente)

Como señala Sulma y Rosmary usuarias de los primeros años, un cambio de condiciones al que no se adecuó de forma adecuada la ONG, fue la instalación de servicios en el hogar, en especial de electricidad, lo que hacía que los niños se quedaran en sus casas viendo televisión, o el aumento de la alfabetización de los padres, o hermanos mayores, y el acceso a internet. Todo esto hizo que disminuya la asistencia de niños a la biblioteca.

“En su vida y entonces dejaron de asistir varios chicos porque también como las familias ya tenían más posibilidades han ido creciendo se compraban la televisión los chicos se quedaban a ver televisión en casa ya no asistían porque antes como pues no había que más hacer en casa quizás no tenían televisión porque no sé pues no tenían juegos o demás en casa entonces asistían ahí ese espacio, pero que ahí como los chicos van teniendo televisión se quedaban en casa entonces la biblioteca fue más vacía” (Sulma, usuaria de los primeros años)

“Antes, no había pistas la mayoría de casas eran casas de adobe, había muchos problemas de violencia, y en todas las casas, todas las familias, el papá pegando a la mamá a los hijos, luego había también un tema, esto no lo recuerdo bien pero me decían que este barrio era muy peligroso , incluso que los taxis no querían venir o subir que era muy peligroso que habían pandillas, se miraba así, yo no he podido ver eso, pero esa era la impresión del barrio, y entonces ellos vienen, y pasan los años y los problemas empiezan a desaparecer las cosas mejorar, las estructuras la infraestructura del barrio es totalmente diferente hay agua, luz, pistas internet, hay la loza, hay hasta carro es como que también la situación económica de las familias está mucho mejor, y ya no siente la necesidad de que sus hijos asistan a un programa” (Rosmary, usuaria de los primeros años)

“Porque cuando empezó Huchuy Yachaq, las familias de aquí tenían problemas económicos y todo, no solo económicos sino familiares, con sus hijos violencia con sus parejas y también para los hijos entonces creo que esto ha ido cambiando se han construido casas de material noble, la cancha el parque y de alguna forma habrá cambiado la mentalidad de las personas o yo que se y así los niños fueron reduciéndose y además que los chicos que eran más grandes que yo cuando empezaba a ir crecen y pues ya no es como que van a lugar sino a sus 18 años ya también tienen otras actividades que hacer, no sé ,estudiar, trabajarían por eso tampoco habrán ido” (Rosmary, usuaria de los primeros años)

“Hacer mis cosas solo se hacer mis tareas solo no lo necesito...ahora, ahora por la Covid, pero antes hace dos años en el 2019, creo que el mismo hecho de que las familias hayan crecido se hayan abierto a nuevos espacios las familias ya tienen conocimientos de las cosas que, conocimientos que la otra generación no tenían y que hora pues si la tiene , el acceso a internet y demás que les brinda más posibilidades de quizás poder hacer sus cosas que antes no había, entonces yo creo que los chicos han dejado de asistir porque la generación de ese entonces no es la generación de ahora, esta generación son de ya padres que ya conocen los temas que ya saben cómo funciona la educación de sus hijos que pueden apoyarlos” (Rosmary, usuaria de los primeros años).

Lo que queremos resaltar con este apartado es como la ONG en un principio reacciono bien a las necesidades de la ONG, sus objetivos iban de acuerdo con la organización y

las aspiraciones de la comunidad, lo cual se ve señalado en los primeros testimonios de este apartado.

Pero la ONG no tuvo en cuenta la gestión del cambio, entendida esta como las adecuaciones que hace una organización debido a fuerzas externas que amenazan su supervivencia (Trujillo y otros 2011:17-19). Las nuevas condiciones como la instalación de pistas y servicios básicos como luz, agua , desagüe y acceso a internet, amenazaron y amenazan la existencia de programas de la ONG como la biblioteca, y por falta de gestión o presupuesto, es decir por falta de fuerzas internas, la ONG no logro aprovechar estos cambios y adecuar su propuestas en nuevos programas o en una expansión a lugares con necesidades similares a las de Hermanos Ayar en los primeros años, estamos hablando de barrios como San Pedro, y Franciscana Sayre.

Las nuevas necesidades de la población no se tradujeron en un nuevo comportamiento organizacional, por lo tanto la ONG no tuvo capacidad de respuestas a las presiones y demandas del entorno (Gómez y otros 2021: 181).

5.6 ¿Avance o limitación? Identificación de la ONG con la directora

Un resultado inesperado de la investigación y que se ha visto resaltado en algunos testimonios, y a lo largo de la presentación de los resultados es la identificación que realizan diversos actores de la ONG, con la directora de la organización. Es decir, al hablar de la ONG, o si la ONG ha apoyado o si da confianza, o cualquier atributo de la organización no se refieren a la misma, sino a la directora.

Por ejemplo, si se dice que la ONG es un espacio de ayuda y consejo, mencionan a la directora como la que escucha y da consejo.

“Y también siempre un espacio en dirección para cuando los papás necesitan ayuda o que alguien los escuche les dé pues una opción para ver que pueden hacer la profe Marlene atendiéndolos siempre dispuesta a escucharlos desde sus puntos yo creo que Huchuy Yachaq sigue presente” (Sulma, usuaria de los primeros años)

O como Rosmery señala; el recuerdo más lejano que tiene de la ONG es la profesora Marlene.

“Creo que fue en PRONOI, habrá sido a mis 5 6 años, es el recuerdo más lejano que tengo, porque recuerdo a la profe marlene” (Rosmery, usuaria de los primeros años)

Los usuarios de los últimos años la reconocen a la profesora marlene como la directora del jardín y la ONG.

“Si yo sabía porque la profesora marlene era su madrina de mi prima, y era su tía yo sabía que ella era la, esto, porque ella venia, y la profesora nos ha dicho ella es la directora saluden, y saludábamos y nos parábamos a veces” (Kevin, usuario de los últimos años)

Otra prueba de esto es que cuando las madres hablan del apoyo recibido por la ONG, en realidad hablan de como la profesora Marlene les ha ayudado, y como es ella la que ha ayudado a muchas personas, y es ella la que da confianza.

“Viviana: o sea, más que todo a mi si me ha ayudado bastante, cuando conocí la ONG más que todo, profe marlene, porque en esos momentos estuve pasando momentos difíciles, con mi pareja y mis hijos, y me ayudo bastante, puedo decir con mi hija mayor, en arriba cuando estábamos Isabel: porque a la profe yo le conozco hace años también, una persona comprensiva, y así como dice la señora, siempre nos ayuda en algo

Isabel: a muchas

Viviana: a las personas que necesitaban realmente, que veían como era la profe, veía cual era tu situación que estabas pasando

Isabel: a veces la profe como es comprensiva así, viene y le comentan eso

Viviana: o sea hay más confianza se podría en decir que cosa me está pasando, como una amiga

Isabel: hay más confianza

Viviana: no es una, tú le cuentas, te orienta, te dice has esto, mejor esto, mejor el otro” (Dialogo

Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios)

“Conozco acá en jardín a la profe Marlene, es por el apoyo que no dan siempre, aparte porque es cerca también donde yo vivo a la casa es más cerca para mí y aparte yo la conozco a la profesora Marlene entonces con más confianza por eso es que le eh puesto también en este jardincito.”
(Yony, madre de los últimos usuarios)

O como al momento de reparar o construir no es la ONG la que lo hace, sino la directora.

“Isabel: antes en todo participaba la profe, ya se malograba otra cosita hacia arreglar, todo, todo a la junta bien no más le ha apoyado.

Isabel: todo listo les ha dejado, pero ahora que se ha salido, todo se está cayéndose en pedazos

Viviana: si el jardín de arriba, no es nada de lo que era antes, antes bien conservadito, bien pintadito, limpiecito porque cuando llegábamos tarde, yo recuerdo que nos hacía limpiar todo el patio así, y así hemos aprendido a ser puntuales

Isabel: la profe lo tenía mantenido” (Dialogo Isabel-Viviana, madres de los primeros usuarios).

Es decir, la directora ha jugado un rol fundamental desarrollando una relación de confianza y respeto entre la ONG y la comunidad o el barrio, ha sido la representante de la organización en todas las actividades, siendo el recipiente de lo bueno y lo malo de la ONG.

¿Es esto un avance o una limitación? consideramos que los dos. Un avance ya que es gracias a esta identificación que en un principio se ha generado una dinámica de comunicación informal y democrática entre la ONG y la comunidad organizada y es gracias a esto que se han tenido grandes resultados en apoyo educativo, prevención de la violencia y un fuerte componente de apoyo emocional. Pero a largo plazo también ha constituido una limitación, esta identificación de la directora con la ONG, y la estructura de la misma también pueden haber sido el origen de la desconfianza, la falta de gestión comunicativa y transparencia, y sobre todo un obstáculo para el empoderamiento de la propia comunidad, quien no vio que los objetivos a lograr en desarrollo y calidad de vida, podían ser resultados tanto de su actividad como de una ONG con misión y visión. Se enfrascaron en un asistencialismo, donde la persona encargada (la directora) era la que ayudaba a la población desamparada.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

Conclusión 1. Respecto a la historia de la ONG

1. 1.

Se tuvo dos elementos que fueron fundamentales, para la implementación y ejecución de las actividades de la ONG. 1) Las ganas de luchar contra la desigualdad. 2) la existencia de una comunidad organizada dispuesta a tomar responsabilidad en la educación de sus hijos, es decir una comunidad empoderada

Ambas condiciones fueron fundamentales para el desempeño de las actividades de la ONG. Gracias a esto se implementó el salón comunal, se logró la construcción de infraestructura (pistas, jardín, parque infantil, loza deportiva) para cubrir las necesidades educativas y de recreación que tenía la comunidad. Esta fuerza en la organización comunal es la base sobre la cual una intervención social puede apoyarse, y formar un círculo sinérgico de desarrollo, en busca de objetivos comunes, con roles y responsabilidades asignados.

1. 2.

A corto plazo, el modelo organizacional de adaptación mutua y supervisión directa con un estilo de comunicación informal fue muy eficiente.

1. 3.

La “Biblioteca” constituyó un espacio seguro, de confianza que motivaba a los niños a aprender. Fue un espacio donde se luchaba por la calidad educativa de adecuada gestión educativa y de liderazgo pedagógico.

1. 4.

La biblioteca fue el medio para realizar la gestión comunicativa. Por medio de la “Biblioteca” se daba la comunicación entre la comunidad y la ONG. Era gracias a la biblioteca que la ONG podía observar las necesidades de la población y la población podía comunicarse con la ONG a través de las asambleas comunales.

1. 5.

La ONG logró satisfacer necesidades, expectativas y aspiraciones que tenía la comunidad y que en un momento inicial ni la familia ni el Estado podían satisfacer.

1. 6.

De acuerdo a la historia de la ONG Huchuy Yachaq son cuatro cosas que permitieron que del grupo beneficiario de las ayudantías la mayoría logre ingresar y terminar la universidad, y las tres están relacionadas con el empoderamiento. 1) El apoyo material (dinero) es decir lograr las condiciones materiales para que los individuos tomen decisiones importantes respecto a su vida. 2) El apoyo emocional que como se ha visto tiene relación directa con el sentimiento subjetivo de bienestar y reconocimiento (fundamental para el empoderamiento). 3) La formación de valores como parte fundamental de un proceso de educación de calidad. 4) La asignación de responsabilidades, es decir que los beneficiarios formen parte activa de su desarrollo.

Conclusión 2. Respecto a los avances o logros

2. 1.

Uno de los principales logros o avances ha sido manejar un adecuado proceso estratégico implícito. Es decir, si bien es cierto como proceso estratégico no estaba planteado en un documento como tal, si se ha mantenido una visión integral del proyecto y sus objetivos. Se realizó un plan de acción para lograr los objetivos de la organización. Este plan estratégico o esta secuencia de actividades se materializó en las áreas de educación y desarrollo y de familia y comunidad, gracias a esto se cumplió con la planeación y con la implementación de las actividades.

2.2.

Otro logro o avance de la ONG ha sido el tener claro el enfoque sobre calidad y gestión educativa. Desde un principio la ONG consideró la educación como un derecho humano, que se nutre del desarrollo, la igualdad y el género en busca de una igualdad de condiciones, opciones y resultados, para los estudiantes. La ONG ha promovido la educación de calidad, tomando en cuenta factores socioculturales y didáctico-pedagógicos. Para lograr esto se dieron materiales educativos, se formó un espacio seguro de aprendizaje y de nivelación escolar, se dieron subvenciones para el acceso a estudios universitarios, y se ampliaron capacidades con diversos talleres (teatro, sancos, pintura, música, baile).

2. 3.

Otro de los avances de la ONG ha sido su incidencia en la disminución de violencia familiar en el barrio de intervención. Se logró que las familias reconozcan la violencia familiar, realizando talleres, sobre buen trato, reconocimiento y denuncia de la violencia familiar. Se fomentó el empoderamiento femenino al acompañar las decisiones que tomaban las mujeres al momento de poner una denuncia, es decir se fomentó la agencia

de las mujeres para detener la violencia dentro de sus hogares. Debido a esto la ONG se constituyó como una institución de confianza para las madres y los niños, y de vigilancia para los padres violentos.

2. 4.

Uno de los principales logros de la ONG frente a la comunidad ha sido el cambio en la mentalidad de los padres. La ONG ha logrado modificar las aspiraciones y expectativas sobre las posibilidades educativas de sus hijos. Ya que la ONG puso a la educación en el centro de interés para los padres. Como consecuencia los padres del barrio de Hermanos Ayar adoptaron como objetivo el lograr que sus hijos tengan una formación más allá de la secundaria, es decir lograron que priorizaran la educación de sus hijos.

2. 5.

Se buscó empoderar a las mujeres y ampliar sus capacidades, mediante capacitaciones técnicas en telares y joyería.

2. 6.

La cogestión entendida como la cooperación de actores involucrados donde se comparten responsabilidades para beneficios compartidos fue fundamental para el logro de objetivos de infraestructura y educación. La ONG con la comunidad organizada construyeron dichos espacios en cogestión, velando por el derecho a la recreación.

2. 7.

En la misma línea de la cogestión un factor de éxito de la intervención fue que la población tuvo una participación activa en la ejecución de las diversas actividades de la ONG, sea como estudiantes universitarios, como voluntarios en la biblioteca, mediante toma de decisiones, o la participación activa mediante faenas comunales para la construcción de la infraestructura.

2. 8.

Un gran logro de la ONG fue la sostenibilidad del proyecto de subvención económica para la educación universitaria de los jóvenes usuarios de la biblioteca. Sostenibilidad del proyecto ya que con esto se fomentando la capacidad fértil de la educación y los resultados de este proyecto han ido mucho más allá de su intervención.

2. 9.

Por último, un gran avance de la ONG, es que la biblioteca se volvió un espacio: seguro, de apoyo emocional, de consejo, de formación y de construcción de valores. También

fue un espacio de escape de las condiciones sociales y familiares, que les tocaba vivir. Teniendo esto un gran impacto en el bienestar subjetivo de su población.

Conclusión 3. Respecto a las dificultades o limitaciones en la implementación de la ONG Huchuy Yachaq

Analizando las dificultades o limitaciones en la implementación de la ONG, sus mayores problemas son de sostenibilidad y de gestión. Ambos problemas han desencadenado consecuencias como la separación de la ONG con la comunidad en los últimos años. La falta de sostenibilidad de algunas intervenciones, y la reducción de la intervención de la ONG al Jardín las Hormiguitas. Es decir, se han tenido cuatro limitaciones principales a lo largo de la intervención de la ONG 1) Poca sostenibilidad financiera, 2) inadecuada gestión del cambio y una limitación que se ha dado en los últimos años de la intervención 3) inadecuada gestión de la comunicación 4) inadecuada ejecución en el ciclo de vida del proyecto

3. 1. Poca sostenibilidad financiera:

La mayor dificultad de la ONG ha sido su poca sostenibilidad financiera y poca capacidad de gestión. Muchas veces no cuentan con los recursos necesarios para realizar sus actividades, lo cual limita su capacidad de respuesta y autodependencia. La planificación financiera es deficiente, dependen en su mayoría de una sola fuente de ingresos, no tienen ingresos propios, y no cuentan con un área de administración y finanzas.

Por lo tanto, no pueden incrementar o asegurar los fondos para las siguientes actividades, y al no tener excedentes no pueden realizar procesos de monitoreo, y evaluación, que como se ha explicado en el marco teórico forma parte importante de la fase de la ejecución del ciclo de vida de un proyecto. Es este componente el que te da información para tomar decisiones. Todo esto no permite mostrar los resultados que han tenido y que tienen a lo largo de su intervención y presentarlos como investigaciones sociales, como base para un mayor financiamiento.

Esta poca capacidad de gestión y de sostenibilidad tiene como consecuencia en los últimos años la rotación constante de personal y la poca internalización de los objetivos de la ONG, al igual que la ausencia de personal formal para actividades más allá del jardín, estamos hablando de la biblioteca y los talleres.

3. 2. Inadecuada gestión del cambio:

Otra de las grandes limitaciones de la ONG ha sido su poca Gestión del cambio. La gestión del cambio son las actividades realizadas para transformar una organización a lo largo del tiempo en respuesta a fuerzas externas que amenazan su supervivencia. Estas acciones pueden ser oportunidades para mejorar y perfeccionar la organización. Si bien es cierto en un primer momento la biblioteca respondía a las necesidades educativas y materiales de la población, estas condiciones fueron cambiando. Se dio acceso a servicios básicos, e incluso el acceso a internet, y la ONG no pudo adaptarse y gestionar el cambio, esto explica la poca asistencia de usuarios a la biblioteca durante los últimos años.

3.3. Inadecuada gestión de la comunicación:

Otra gran limitación ha sido la limitación en la gestión de la comunicación, esto en los últimos años. Una adecuada gestión de la comunicación le hubiera dado a la ONG confianza, reconocimiento y legitimidad incluso con instituciones estatales. Esta carencia se vio reflejada en el evento de la separación de la ONG, con la comunidad en el año 2017. La poca sensibilización y formación de líderes comunales, y la falta de comunicación con las instituciones estatales como parte de una estrategia para lograr una sostenibilidad social termino en un conflicto de intereses entre tres actores: 1) estatal, 2) miembros de la comunidad y 3) la ONG por el uso del salón comunal. Esto tuvo como consecuencia la salida de la ONG del salón comunal, la no transferencia administrativa del proyecto y la centralización de las actividades en lo formal, es decir la ONG redujo su intervención al Jardín. Esta separación tuvo distintas consecuencias, primero el abandono del mantenimiento del salón comunal, del local del jardín y de los espacios de recreación. Dejo de funcionar la biblioteca y se cortó la relación entre la ONG y la comunidad mediante las asambleas comunales.

Todo esto hace muy difícil que la biblioteca vuelva, o que: “sea como antes”, ya que como los usuarios señalan había muy pocos niños, y actualmente la ONG tiene poca visibilidad en el barrio, de nuevo una consecuencia de una inadecuada gestión de la comunicación.

3.4 Inadecuada ejecución en el ciclo de vida del proyecto

Entendemos que el ciclo de vida de un proyecto comienza desde el inicio hasta el cierre Dentro del ciclo de vida de un proyecto la fase de ejecución consta de dos partes la gestión financiera y la ejecución programática. Dicho esto, un gran fallo de la ONG fue su inadecuada gestión financiera que ha tenido como consecuencia la poca definición de funciones, competencias y responsabilidades

3.5 Otras limitaciones

La centralidad de la estructura organizativa de la ONG. La centralidad en la directora se expresa en la identificación de la ONG con la directora, y como es ella quien realiza las actividades administrativas y de gestión, al igual que la toma de decisiones.

Conclusión 4. Respecto a la opinión de los diversos actores sobre la ONG

4.1

Diferentes actores ven la intervención de la ONG como una intervención holística, que luchó para que los niños, niñas y adolescentes usuarios tengan las condiciones necesarias para un buen desempeño escolar

4. 1.

De acuerdo a la percepción de los diversos actores de la ONG, la ONG Huchuy Yachaq ha logrado mejorar la calidad de vida de la población del barrio de Hermanos Ayar, mediante un trabajo constante, siendo así un ejemplo de trabajo social. Fue parte fundamental del logro de la profesionalización y expansión de capacidades para los usuarios de la subvención.

4. 2.

En opinión de los padres, la ONG comprendía la realidad y las dificultades por las que atravesaban las familias, y ha ayudado bastante por lo cual muchos usuarios y padres le están muy agradecidos. En cuanto al jardín, se opina que es un jardín que brinda apoyo y buena educación para sus hijos.

4. 3.

En opinión de todos los actores las actividades de la ONG han disminuido y sienten cierta nostalgia por cómo era antes la ONG.

4. 4.

Como conclusión en cuanto a expectativas y aspiraciones se espera una mayor actividad de la ONG, un cambio de enfoque (gestión del cambio), mayor atención a la población adolescente, con talleres de sexualidad y proyección de vida. Existe un sentimiento de “quiero que vuelva a ser como antes”, un retornó al salón comunal o una mejora de la infraestructura. Se espera que vuelvan las actividades de biblioteca y el retorno de los talleres para madres, así como la ampliación de la zona de intervención.

Durante toda la implementación de la ONG, se notó un verdadero compromiso de las partes ejecutoras, quienes sacrificaban tiempo y esfuerzo por la dignidad de los usuarios, esto disminuyó debido a la falta de presupuesto (poca sostenibilidad financiera) y la imposibilidad de mantenerlos en el proyecto, lo cual dio paso a la alta rotación del personal y a la falta de compromiso con los objetivos del proyecto.

Conclusión 5 para la gerencia social

Si entendemos a la gerencia social como la orientación y adaptación de los bienes públicos y semipúblicos, cogestionados de forma intersectorial. Cuyo fundamento es garantizar la cooperación racional para producir beneficios entre todos los actores que ejecutan un programa o proyecto de desarrollo. Donde hay una participación cooperativa de los distintos actores en la ejecución y evaluación de proyectos. Podemos decir que la experiencia de la ONG prueba como la cooperación racional es decir la gerencia social basada en la cogestión tiene resultados asombrosos, que van desde el desarrollo personal de los sujetos de derechos hasta la creación de infraestructura. Es gracias a esto que se han tenido los resultados positivos o logros de la ONG Huchuy Yachaq.

La gerencia social tiene tres ejes un primer eje teórico basado en la producción de capital social y el empoderamiento dados por la cooperación y cogestión de los actores. Un segundo componente de desarrollo organizacional y un tercer eje de herramientas de gestión (sistemas de planificación, marcos lógicos, herramientas de monitoreo).

Entonces desde la gerencia social podemos concluir que la ONG Huchuy Yachaq ha logrado empoderamiento social y que sus resultados que van más allá de su intervención, pero ha fallado en los componentes de desarrollo organizacional y herramientas de gestión lo que repercute en la sostenibilidad financiera del proyecto.

Recomendaciones

1. Buscar la sostenibilidad financiera

A lo largo de la intervención, la ONG Huchuy Yachaq ha acumulado un gran capital social y cultura. Este capital se ve expresado en la confianza de los usuarios, voluntarios y trabajadores que en algún momento se han relacionado con la ONG. Es decir, hay resultados por mostrar, como se ha señalado es necesario realizar una investigación social que muestre los resultados de la intervención y mediante esta investigación conseguir nuevas fuentes de ingreso.

Entonces la recomendación en este aspecto es gestionar un margen determinado para realizar un proceso de investigación y publicación de resultados como documento capital para la obtención de fondos, en busca de una mayor sostenibilidad financiera.

Una vez hecho esto se debe priorizar un estudio de oportunidades. Que permita identificar que oportunidades se está perdiendo la ONG, por una insuficiente capacidad de gestión.

Priorizar el destino de recursos hacia un área administrativa de obtención de fondos. Es decir, crear o reforzar el rol del administrador financiero, cuya actividad sería esencialmente conseguir y gestionar adecuadamente los recursos de la ONG, buscando reducir la dependencia de una fuente de ingreso, realizando una buena planificación financiera y estratégica y asegurando un buen sistema de administración y finanzas, para tener como meta principal la generación de recursos propios

2. Implementar la administración estratégica

Como hemos visto una de las mayores deficiencias de la ONG ha sido caer en el cortoplacismo y el especializarse en una sola actividad (especialismo). Es decir, no se ha puesto en práctica una administración estratégica, no se ha tenido visión a futuro. No se han tomado en cuenta los cambios y transformaciones que toda organización realiza para mantenerse con vida. Por eso se propone implementar la administración estratégica, para esto se necesita volver a una articulación con la población para asegurar que los cambios sean sostenibles socialmente, tener una visión sistémica del proyecto que permita articular las actividades y logros de la ONG con metas superiores de desarrollo regional y nacional. Se deben identificar proyectos a futuro que den continuidad a la intervención actual.

Se deben fortalecer las capacidades de los ejecutores actuales de la organización, en especial en habilidades de gestión y administración. Y hacer un análisis de las capacidades adquiridas de los ejecutores de la ONG y de la población beneficiaria.

3. Implementar procesos de gestión del cambio

A lo largo de la investigación hemos visto como una de la deficiencia ha sido la ausencia de una adecuada gestión del cambio. Es decir, como la ONG no percibió que había procesos externos, es decir fuerzas externas que cambiaron y amenazaron la supervivencia de su intervención. Esto se ve de forma clara en la poca asistencia que tenía la biblioteca durante los últimos años de intervención de la ONG. Es por eso que se deben dar una transformación en la propia organización por parte de los directivos de la misma. Para que estas transformaciones no constituyan solo dificultades, sino una

oportunidad para transformar la intervención de la ONG. Esto se puede lograr mediante una investigación de las nuevas necesidades de la población o la identificación de zonas de intervención que tengan las carencias que tenía el barrio de Hermanos Ayar cuando la ONG empezó sus actividades. Esto significaría una transformación dentro de la ONG aprovechando sus fuerzas internas para adecuarse a la nueva realidad, sea adecuándose o expandiéndose a otras áreas.

4. Implementar procesos de gestión de la comunicación

La comunicación es fundamental para la transparencia, la confianza y la reputación de la ONG. Por eso se debe realizar un proceso de planificación comunicacional transversal. Que permita comunicar y difundir de forma adecuada las acciones de la ONG, a través de mensajes por medio de portavoces formales o informales, para la construcción de transparencia, confianza, y mejora de la reputación. Esta comunicación debe ser tanto para la comunidad donde se está interviniendo como para otras instituciones interesadas. Esto permitirá aumentar la notoriedad de la ONG, aumentará la confianza y su reconocimiento. Esto también contribuirá a la sostenibilidad financiera.

5. Recomendación desde la gerencia social

Se recomienda desde la gerencia social implementar procesos participativos de los distintos actores (ya no solo la comunidad organizada) para la cooperación racional y lograr los objetivos que cada actor de desarrollo tiene.

También se recomienda desde la gerencia social un cambio de enfoque y adaptación para lograr un buen desarrollo organizacional, y el emplear herramientas de gestión como los sistemas de planificación, los marcos lógicos y las herramientas de monitoreo.

Referencias bibliográficas

ANGULO, Danilo y Fabián CAMACHO

2019 *Estrategia Interna de sostenibilidad financiera para ONG*. Tesis de licenciatura en Administración Financiera. Bogotá: Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Consulta: 19 de mayo de 2022.

<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24153>

ARÉVALO, Katia Paola y otros

2015 *Descripción, confrontación y análisis del enfoque de calidad del Ipeba y la percepción de calidad del colegio San Roque*. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de posgrado. Consulta: 15 de mayo de 2022.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6354>

BOBADILLA, Percy y Carlos CENTURIÓN

2017 *La Gerencia Social en la práctica: Análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales*. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Consulta: 13 de mayo de 2022.

<https://eppucp.picol.pe/publicaciones/analisis-de-los-modelos-de-gestion-de-programas-y-proyectos-sociales/>

BOBADILLA, Percy y David TARAZONA

2008 *Nosotros hacemos los pueblos: El empoderamiento en la minería artesanal; los casos de algunas localidades de Arequipa, Ayacucho y Puno*. Lima: Proyecto GAMA.

BOJANIC, Alan y otros

1994 *Demandas campesinas: Manual para un análisis participativo*. La paz: Embajada Real de los Países Bajos.

CASASSUS, Juan

2000 *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago: Unesco.

https://bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay/alma991001942659703936/56UDC_INST:56UDC_INST

CASTAÑEDA, Jennifer

2015. La sostenibilidad financiera del tercer sector de Yucatán. Revista electrónica de ciencias administrativas. https://www.researchgate.net/publication/280940918_La_sostenibilidad_financiera_del_tercer_sector_de_Yucatan

CASTRO, Teresa y Liseth Chersly ESPINAL

2018 *Factores que contribuyen al éxito del programa «Leer es estar adelante» en escuelas urbano-marginales de la Región Lima*. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Consulta: 17 de mayo de 2022.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12304>

CELIS-ATENAS, Karem y otros

2013 “Fuentes de apoyo emocional y su relación con el bienestar subjetivo: un análisis preliminar”. Revista Mexicana de Psicología. Mexico, 30,12, pp.115-122. Consulta: 11/10/2022.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2003 *Ley N°28044*. Ley general de educación. Lima, 29 de julio. Consulta: 15 de mayo de 2022.

<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118378-28044>

D’ALESSIO, Fernando

2013 *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. Lima: Pearson.

ELLIS, David y otros

2020 “Ex Situ Conservation of Potato [Solanum Section Petota (Solanaceae)] Genetic Resources in Genebanks”. *The Potato Crop: Its Agricultural, Nutritional and Social Contribution to Humankind*. Lima: Springer, pp. 109-138. Consulta: 17 de mayo de 2022.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-28683-5_4

ESPINOZA, Luz Victoria

2019 *Acceso a la educación superior de poblaciones vulnerables: El caso Beca 18, modalidad albergues del PRONABEC – Perú, 2012 – 2016*. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Consulta: 12 de mayo de 2022.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13481>

GALINDO, María Fernanda.

2017 “El relacionamiento estratégico, una herramienta de gestión para la sostenibilidad financiera de las ONG [Maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/880>”

GALLOPÍN, Gilberto

2003 “Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico”. *CEPAL*. Santiago, número 64, pp. 1-44. Consulta: 13 de mayo de 2022.

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5763>

GOBIERNO REGIONAL CUSCO

2014 *Plan Regional de Acción por las Niñas, Niños y Adolescentes 2014-2021*. Consulta: 15 de mayo de 2022.

<https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/pnaia/PRANNA-Cusco.pdf>

GUEVARA, Hilda Elizabeth y otros

2021 “Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia”. *Revista Venezolana de Gerencia*. Maracaibo, volumen 26, número 93, pp. 178-191. Consulta: 12 de mayo de 2022.

<https://doi.org/10.52080/rvg93.13>

GUERRERO, Gabriela y Flavia DERMARINI

2016 “Atención y educación de la primera infancia en el Perú: Avances y retos pendientes”. *Investigación para el desarrollo en el Perú: Once balances*. Lima: GRADE, pp. 163-206. Consulta: 15 de mayo de 2022.

<https://ideas.repec.org/h/gad/capitu/09-04.html>

GUEVARA, Luis Alberto

2020 *Análisis de los factores que influyen en el logro de los objetivos y en la ejecución de las actividades de la intervención soporte pedagógico de la secundaria rural en diferentes regiones del Perú durante el año 2017 en el Ministerio de Educación*. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Consulta: 13 de mayo de 2022.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15915>

HERRANZ DE LA CASA, José María

2007 “La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas”. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*. Valladolid, número 57, pp. 5-31. Consulta: 12 de mayo de 2022.

<https://www.researchgate.net/publication/5004280> La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas

LOPEZ, Marcelo, Carlos Eduardo MURULANDA & Gustavo Adolfo ISAZA

2011 “Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas”. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Antofagasta, número 33, pp. 117-139. Consulta: 16 de mayo de 2022.

<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961008.pdf>

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS

2015 *Plan Estratégico Local de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal de los distritos de San Sebastián y Santiago de la provincia de Cusco (PUEDO) 2015 – 2016*. Consulta: 12 de mayo de 2022.

<https://www.minjus.gob.pe/documentos-politica-criminal/#>

MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES

2021 *Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia*. Consulta: 13 de mayo de 2022.

<https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/I-Informe-PNAIA-2012.pdf>

MINTZBERG, Henry

2012 *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Grupo Planeta

MOLINA, Carlos y otros

2022 “Gender Roles and Native Potato Diversity Management in Highland Communities of Peru”. *Sustainability*. Basel, volumen 14, número 6, pp. 1-20. Consulta: 13 de mayo de 2022.

<https://doi.org/10.3390/su14063455>

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO

2016 *Plan de desarrollo local concertado 2016- 2021 versión preliminar en consulta*. Consulta: 15 de mayo de 2022.

http://www.munisantiago.gob.pe/Doc_PTE/PDC%202021.pdf

NUSSBAUM, Martha

2012 *Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Grupo Planeta.

PYBURN, Rhiannon y Anouka EERDEWIJK

2021 “CGIAR research through an equality and empowerment lens”. *Advancing gender equality through agricultural and environmental research: Past, present, and future*. Washington, DC: IFPRI, pp. 1-75.

RAMOS, Victor Joel y Stephani Graciela VALENCIA

2019 *Análisis de los factores que influyen en la implementación del programa educativo del colegio San Juan Apóstol promovido por la asociación sin fines de lucro Solidaridad en Marcha que busca mejorar el nivel educativo de los alumnos del nivel inicial en el pueblo joven de Villa Cerrillos en el distrito de Cerro Colorado*. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima:

Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Consulta: 10 de mayo de 2022.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/169527>

SEIBOLD, Jorge

2000 “La calidad integral en educación: Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa”. *Revista Iberoamericana De Educación*. s/l, volumen 23, pp. 215-231. Consulta: 18 de mayo de 2022.

<https://rieoei.org/historico/documentos/rie23a07.PDF>

SEN, Amartya

2000 *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.

SEN, Amartya y Martha NUSSBAUM

1998 *La calidad de vida*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

TORRES, Rosa y otros

2021. Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 9(2), 431-456.

TOVAR, M.

2020. Investigación en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado, 2020 Maestría en Gerencia Social – modalidad semipresencial

UNICEF

2008 *Un Enfoque de la Educación para Todos basado en los derechos humanos: Marco para hacer realidad el derecho de los niños a la educación y los derechos en la educación*. s/l: UNICEF. Consulta: 14 de mayo de 2022.

https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/documentos_ficha.aspx?id=2410

URIBE, Mario Enrique, Oscar Alberto VARGAS & Luis MERCHAN

2018 “La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos”. *Entramado*, volumen 14, número 1, pp. 52-63. Consulta: 12 de mayo de 2022.

<https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107>

VAILLANT, Denise Elena y Eduardo RODRIGUEZ

2018 “Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación”. *Calidad de la Educación en Iberoamérica Discursos, políticas y prácticas*. Madrid: DYKINSON, pp. 136-154. Consulta: 16 de mayo de 2022.

<https://www.dykinson.com/cart/download/ebooks/8765/>

VERA, Pablo y otros

2013 “Fuentes de apoyo emocional y su relación con el bienestar subjetivo: Un análisis preliminar”. *Revista Mexicana de Psicología*. México, D.F., volumen 30, número 2, pp. 115-122. Consulta: 10 de mayo de 2022.

<https://www.redalyc.org/pdf/2430/243033029004.pdf>

ZAMBRANO, Alba, Gonzalo BUSTAMANTE y Mauricio GARCIA

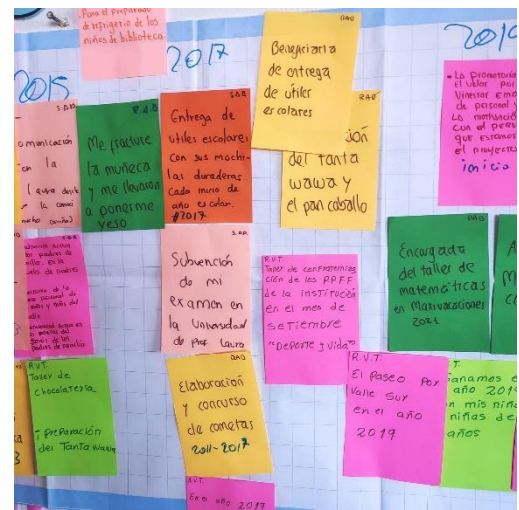
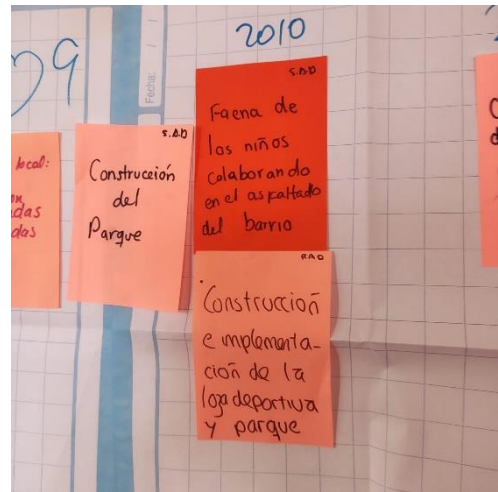
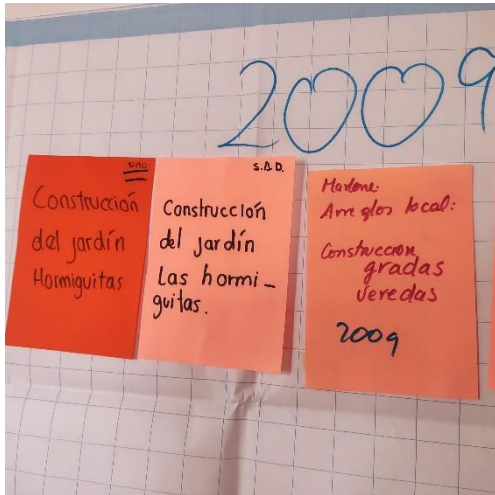
2009 “Trayectorias Organizacionales y Empoderamiento Comunitario: Un Análisis de Interfaz en Dos Localidades de la Región de la Araucanía”. *Psyche*. Santiago, volumen 18, número 2, pp.65-78. Consulta: 15 de mayo de 2022.

<https://doi.org/10.4067/S0718-22282009000200005>

Anexos

Fotografías

Fotografías del Grupo focal de la línea de tiempo





Instrumentos de recojo de información

Técnica de recolección de información 1. Entrevista grupal semiestructurada a usuarios de los primeros 6 años (niños y adolescentes)

Instrumento de recolección:

- Guía de entrevista grupal para actores clave usuarios de los primeros 6 años

A. Introducción:

Primero quisiera agradecer la participación de todos los presentes, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontifica Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se les ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán expresarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

B. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

N°	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

A tomar en cuenta: Debido al lugar y la actividad principal de la ONG en sus primeros años, esta fue conocida como “El salón” o “la biblioteca”. Por lo tanto, se preguntará por estas denominaciones cuando se hable de organización.

Guía de entrevista

❖ **Variable: La opinión de los usuarios en cuanto a los programas del proyecto Huchuy Yachaq**

1. ¿A qué edad fue su primer contacto con el salón o la biblioteca?

2. ¿Cuánto tiempo participaste? ¿Por qué?

3. ¿Cómo conociste la biblioteca?

4. ¿Por qué ibas al salón o a la biblioteca y que hacías?

5. ¿Cuál fue tu mejor y peor experiencia durante el tiempo que participaste?

6. ¿Crees que la organización te beneficio o ayudo? ¿en qué?

7. ¿En qué momento dejaste de participar? ¿Por qué?

❖ **Variable: Expectativas de la comunidad respecto al proyecto Huchuy Yachaq**

8. ¿Qué sabías de Huchuy Yachaq o de la biblioteca?

9. ¿Cuál considera que fue el mayor beneficio que aportó la organización a la comunidad?

10. ¿Cuáles eran los problemas de la comunidad cuando la ONG empezó su trabajo? ¿Cree que Huchuy Yachaq ayudo para superar problemas? ¿de qué manera?

11. ¿Hubo algo que no le gustara de Huchuy Yachaq?

12. ¿Cree que Huchuy Yachaq sigue ayudando a la población?

13. ¿Qué opinión tiene de la Huchuy Yachaq?

14. ¿Considera que hay algo en lo que debería mejorar?

Técnica de recolección de información 2. Entrevista grupal semiestructurada a usuarios de los últimos 6 años (niños y adolescentes)

Instrumento de recolección:

- Guía de entrevista grupal a usuarios de los últimos 6 años.

A. Introducción:

Primero quisiera agradecer la participación de todos los presentes, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se les ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán expresarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

B. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

N°	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

A tomar en cuenta: debido al lugar y la actividad principal de la ONG en los últimos años esta fue conocida como “la biblioteca” o “el jardín”. Por lo tanto, se preguntará por estas denominaciones cuando se hable de organización.

Guía de entrevista

- ❖ **Variable: La opinión de los usuarios en cuanto a los programas del proyecto Huchuy Yachaq**

1. ¿Cuándo o a qué edad fue su primer contacto con la biblioteca o el jardín?

5-10

11-20

20 - 30

otros

2. ¿Cuánto tiempo participaste? ¿Por qué?

1 a 3 años

3 años a más

otros

3. ¿Cómo conociste el jardín o la biblioteca? ¿Cuál fue tu primera impresión?

Amigos

Familia

Juntas Vecinales

otros

4. ¿Por qué ibas a la biblioteca o el jardín y que hacías?

5. ¿Cuál fue tu mejor y peor experiencia durante el tiempo que participaste?

6. ¿Crees que la organización te ayudo? ¿en qué?

si

No

otros

7. ¿Continúas participando o te alejaste en la organización? ¿Por qué?

❖ **Variable: Expectativas de la comunidad respecto al proyecto Huchuy Yachaq**

8. ¿Qué sabes de Huchuy Yachaq , de la biblioteca o el jardín?

9. ¿Cuál considera que fue el mayor beneficio que aportó la organización en los últimos 3 años?

10. ¿Cuáles son los problemas de la comunidad actualmente? ¿Cree que Huchuy Yachaq ayuda en la atención estos problemas? ¿de qué manera?

11. ¿Hay algo que no le gusta de Huchuy Yachaq? ¿Por qué?

12. ¿Qué opinión tiene de Huchuy Yachaq? ¿por qué?

13. ¿Crees que hay algún problema que Huchuy Yachaq no atiende? ¿cuál?

14. ¿Considera que hay algo en lo que debería mejorar? ¿en qué?

Técnica de recolección de información 3. Entrevista semiestructurada a Padres de usuarios de los primeros 6 años

A. Introducción:

Primero quisiera agradecer su participación, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán explayarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

B. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

N°	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

Instrumento de recolección:

- Guía de entrevista para actores clave padres de usuarios de los primeros 6 años

A tomar en cuenta: Debido al lugar y la actividad principal de la ONG en sus primeros años, esta fue conocida como “El salón” o “la biblioteca”. Por lo tanto, se preguntará por estas denominaciones cuando se hable de organización.

Guía de entrevista

❖ Variable: La opinión de los usuarios en cuanto a los programas del proyecto Huchuy Yachaq

1. ¿En qué año conoció la organización y a través de qué programa?

2. Año

3. ¿Cuántos de sus hijos o miembros de su familia participaron en los programas de Huchuy Yachaq? ¿Por qué?

Numero:

4. ¿Cuánto tiempo participaron? ¿Por qué?

Número de años:

5. ¿En qué programas participaron sus hijos o miembros de su familia?

Biblioteca y tiempo libre

Jardín

Paquetes escolares

Talleres para adolescentes

Talleres para adolescentes

Talleres padres de familia

Capacitación: indique cual

6. ¿Ha influido Huchuy Yachaq en sus hijos o miembros de familia que participaron?
7. ¿Consideró importante la participación de sus hijos o de los miembros de su familia en las actividades de Huchuy Yachaq? ¿Por qué?
8. ¿Qué le comentaban los miembros de su familia sobre Huchuy Yachaq?
9. ¿Cree que Huchuy Yachaq beneficio o ayudo a sus hijos o miembros de familia? ¿en qué?
10. ¿En qué momento sus hijos o miembros de familia dejaron de participar? ¿Por qué?

❖ **Variable Expectativas de la comunidad respecto al proyecto Huchuy Yachaq**

11. ¿Qué información tenías de Huchuy Yachaq o de la biblioteca?
12. ¿Cuál considera que fue el mayor beneficio que aportó la organización a la comunidad?

❖ **Variable: Necesidades educativas atendidas por el proyecto Huchuy Yachaq**

13. ¿Cuáles eran los mayores problemas del barrio cuando la ONG empezó su trabajo? ¿Cree que la ONG ayudo a superar estos problemas? ¿de qué manera?
14. ¿Hubo algo que no le gustará de Huchuy Yachaq?
15. ¿Tuvo alguna experiencia negativa en cuanto a la participación de sus hijos?
16. ¿Cree que Huchuy Yachaq sigue ayudando a la población? ¿De qué forma?
17. ¿Qué opinión tiene de Huchuy Yachaq?
18. ¿Crees que hubo alguna necesidad que Huchuy Yachaq no atendió?
19. ¿Considera que hay algo en lo que debería mejorar?

Técnica de recolección de información 4. Entrevista semiestructurada a Padres de usuarios de los últimos 6 años

Primero quisiera agradecer su participación, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontifica Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán explayarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

A. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

N°	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

Instrumento de recolección:

- Guía de entrevista para actores clave padres de usuarios de los últimos 6 años
A tomar en cuenta: Debido al lugar y la actividad principal de la ONG en sus últimos años, esta fue conocida como “El salón” o “el jardín”. Por lo tanto, se preguntará por estas denominaciones cuando se hable de organización.

Guía de entrevista

❖ **Variable: La opinión de los usuarios en cuanto a los programas del proyecto Huchuy Yachaq**

1. ¿En qué año conoció la organización y a través de qué programa?
 2. Año
 3. ¿Cuántos de sus hijos o miembros de su familia participaron en los programas de Huchuy Yachaq? ¿Por qué?
 4. Número
 5. ¿Cuánto tiempo participaron o participan? ¿Por qué?
- Número de años:
6. ¿En qué programas participaron sus hijos o miembros de su familia?

Biblioteca y tiempo libre

Jardín

Paquetes escolares

Talleres para adolescentes

Talleres para adolescentes

Talleres padres de familia

Capacitación: indique cual

7. ¿Ha influido Huchuy Yachaq en sus hijos o miembros de familia?
8. ¿Considera importante la participación de sus hijos o de los miembros de su familia en las actividades de la ONG? ¿Por qué?
9. ¿Qué le comentan los miembros de su familia sobre la ONG?
10. ¿Piensa o siente que la organización beneficio o ayudo a tus hijos o miembros de tu familia? ¿en qué?

❖ **Variable: Expectativas de la comunidad respecto al proyecto Huchuy Yachaq**

11. ¿Qué información tienes de Huchuy Yachaq, de la biblioteca o del jardín?
12. ¿Cuál considera que es el mayor aporte de la organización a la comunidad?

❖ **Variable: Necesidades educativas atendidas por el proyecto Huchuy Yachaq**

13. ¿Cuáles son los mayores problemas de la comunidad? ¿Cree que la Huchuy Yachaq ayuda a superar esos problemas? ¿de qué manera?
14. ¿Hay algo que no le gusta de Huchuy Yachaq?
15. ¿Tuvo alguna experiencia negativa en cuanto a la participación de sus hijos?
16. ¿Qué es lo que más recuerda de la participación de sus hijos?
17. ¿Cree que Huchuy Yachaq sigue ayudando a la población? ¿de qué forma?
18. ¿Qué opinión tiene de la Huchuy Yachaq?
19. ¿Crees que hay algún problema que Huchuy Yachaq no atiende?
20. ¿Considera que hay algo en lo que debería mejorar? ¿Qué acciones sugerirías que realice Huchuy Yachaq?

Técnica de recolección de información 5. Entrevista semiestructurada a ex trabajadores

Primero quisiera agradecer su participación, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán explayarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

A. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

N°	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

Instrumento de recolección:

- Guía de entrevista a ex trabajadores

❖ **Variable: Percepción de los actores clave acerca de los programas del proyecto Huchuy Yachaq**

1. ¿De qué manera se vinculó a la ONG?

Convocatoria	Amigos	Voluntariado	otros
--------------	--------	--------------	-------

2. ¿Describa las actividades que se le encargaron, los objetivos y la población con que trabajo?
3. ¿Qué metodologías y estrategias empleaba?
4. ¿Qué documentos de trabajo realizo?
5. ¿Había un claro proceso entre actividades, estrategias y objetivos? Describa dicho proceso
6. ¿Considera que las actividades realizadas lograron los objetivos planteados?
- | | |
|----|----|
| Si | No |
|----|----|
7. ¿Considera que se logró un impacto positivo en la comunidad?
- | | |
|----|----|
| Si | No |
|----|----|
8. ¿Cuál fue el mayor logro de su trabajo y de la organización?
9. ¿Qué considera como aspectos negativos u objetivos no logrados?
10. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades cuando trabajaba en la ONG?
11. ¿Por qué se retiró de la ONG?

Técnica de recolección de información 6. Entrevista semiestructurada a trabajador

Primero quisiera agradecer su participación, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontifica Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán explayarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento,

autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

A. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

N°	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

Guía de entrevista

❖ **Variable: Percepción de los actores clave acerca de los programas del proyecto Huchuy Yachaq**

1. ¿De qué manera se vinculó a la ONG?

Convocatoria	Amigos	Voluntariado	otros
--------------	--------	--------------	-------

2. ¿Cuál es relación con la ONG Huchuy Yachaq y desde cuándo?
3. Describa las actividades que tiene a su cargo, los objetivos y la población con que trabaja
4. ¿Cree que hay una meta clara en el trabajo que se realiza? ¿Cuál?
5. ¿Qué metodologías y estrategias emplea?
6. ¿Qué documentos de trabajo realiza?
7. ¿Hay un claro proceso entre actividades, estrategias y objetivos? Describa dicho proceso
8. ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a lograr los objetivos planteados?
9. ¿Considera que se logra un impacto positivo en la comunidad? describa ese impacto
10. ¿Desde su punto de vista cual es el mayor logro de su trabajo y de la organización?
11. ¿Qué aspectos negativos considera presentes en el trabajo de la organización?
12. ¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentra al trabajar en la ONG?
13. ¿Considera seguir trabajando con la organización? ¿Por qué?

Técnica de recolección de información 7. Entrevistas Semiestructuradas a voluntarios

Primero quisiera agradecer su participación, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontifica

Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán expresarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

A. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

N°	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

Guía de entrevista

❖ **Variable: Percepción de los actores clave acerca de los programas del proyecto Huchuy Yachaq**

1. ¿De qué manera se vinculó a la ONG?

Convocatoria

Amigos

Voluntariado

otros

2. ¿Qué objetivos de la organización conoce?

3. ¿En qué programa o actividad concreta se integró? ¿Por cuánto tiempo? Describe las actividades en las que participó

4. ¿Cree que hay una meta clara en el trabajo que se realiza? ¿Cuál? ¿por qué?

5. ¿Conocía la misión y visión de la ONG?

6. ¿Realizo algún documento de trabajo durante su permanencia o al finalizarla?

Si

No

¿Cuál y con qué objetivo?

7. ¿Considera que las actividades que realizo contribuyen a lograr los objetivos planteados?

Si

No

8. ¿Considera que se logra un impacto positivo en la comunidad?

Si

No

describa ese impacto

9. ¿Desde su punto de vista cual es el mayor logro de su actividad y de la organización?

10. ¿Qué aspectos negativos considera presentes en el trabajo de la organización?

11. ¿Cuáles son las mayores dificultades que encontró durante su voluntariado en la ONG?

Técnica de recolección de información 8. Entrevistas Semiestructuradas a líderes de comunidad

Primero quisiera agradecer su participación, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontifica Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán expresarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

A. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

Nº	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

Guía de entrevista a líderes de la comunidad

❖ Variable: Participación de la comunidad en el diseño de los proyectos

1. ¿Qué puesto desempeñaba en la organización comunal?

Presidente	Secretario	Tesorero	Miembro de la junta
Líder Informal	Otros		

2. ¿En qué año conoce a la ONG Huchuy Yachaq?
3. ¿Qué información tuvo sobre las actividades de la ONG?

❖ **Variable: Participación de la comunidad en la ejecución de los proyectos**

4. ¿Como dirigente de la comunidad que participación tuvo en las actividades o proyectos de la ONG?
5. ¿Las actividades de la ONG eran tratadas en la agenda de las asambleas comunales?

Si	No
----	----

Ponga ejemplos

6. ¿Qué decisiones se tomaron en la asamblea general respecto las actividades de la ONG?

❖ **Variable: Expectativas de la comunidad respecto al proyecto Huchuy Yachaq**

7. ¿Desde su punto de vista la comunidad tenía idea clara de las carencias y problemas que enfrentaban? ¿Fueron estas compartidas con la ONG?

Si	No
----	----

8. ¿Estos problemas fueron tratados en la propuesta de la ONG?
9. ¿Cómo era la comunicación de la comunidad y sus representantes con la ONG?

❖ **Variable: La opinión de los usuarios en cuanto a los programas del proyecto Huchuy Yachaq**

❖ **Variable: Percepción de los actores clave acerca de los programas del proyecto Huchuy Yachaq**

10. ¿Cuál fue la contribución de la ONG a la comunidad?
11. ¿Hubo problemas entre la ONG y la comunidad? ¿Cuáles? ¿por qué?
12. ¿Qué aportes tuvo la organización en los niños y adolescentes de la comunidad?
13. ¿Qué le comentaban los miembros de la comunidad sobre la ONG?
14. ¿Cómo dirigente tuvo alguna experiencia negativa en cuanto a su participación en las actividades de la ONG?
15. ¿Cómo dirigente cual fue la mejor experiencia que tuvo con la ONG?
16. ¿Cree que la ONG sigue ayudando a la población? ¿De qué forma?
17. ¿Qué opinión tiene de la ONG?
18. ¿Crees que hay algún problema que la ONG no atiende?
19. ¿Qué acciones sugerirías que realice la ONG actualmente? ¿Considera que hay algo en lo que debería mejorar?

Técnica de recolección de información 9. Entrevista Semiestructurada al director de la organización

Primero quisiera agradecer su participación, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán expresarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

A. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

N°	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

❖ Variable: Secuencia de la implementación del proyecto Huchuy Yachaq

1. ¿Puede contar como fue el proceso de la formación e implementación de la ONG Huchuy Yachaq?
2. ¿Explique cómo se elige la zona de intervención?
3. ¿Qué tipo de planificación se realizó para la ejecución del proyecto?
4. ¿Hay coherencia entre actividades, estrategias y objetivos? ¿De qué forma?
5. ¿Cuáles es la misión, la visión, los valores y los objetivos del proyecto?
6. ¿Estos valores son compartidos por toda la organización? ¿por qué?
7. ¿Cuáles son los ejes de trabajo que se proponen? ¿Por qué?
8. ¿Hay una adecuada comunicación e internalización de la misión y la visión por parte de los trabajadores de la organización? ¿Por qué?
9. ¿Se ha realizado monitoreo, evolución o sistematización del proyecto? ¿por qué? ¿Han sido registrados en documentos?
10. ¿A lo largo del tiempo de intervención ha habido cambios de enfoque o reformulaciones del proyecto?
11. ¿En su opinión hay objetivos logrados? ¿Cuáles? ¿Por qué?
12. ¿En su opinión hay objetivos no logrados? ¿Cuáles? ¿Por qué?
13. ¿Qué limitaciones ha identificado a lo largo de la ejecución de las actividades de

la ONG?

14. ¿Cuáles son los problemas o necesidades persistentes en la comunidad?

15. ¿Piensa que la intervención de la ONG tuvo un impacto en la comunidad? ¿de qué forma?

❖ **Variable: Participación de la comunidad en el diseño de los proyectos**

❖ **Variable: Participación de la comunidad en la ejecución de los proyectos**

16. ¿Cómo se realiza la identificación de problemas y necesidades en la comunidad?

17. ¿Explique de qué modo se involucra a la comunidad organizada, en el diseño y ejecución?

18. ¿Qué cambios se percibe en la población de usuarios a lo largo de la intervención del proyecto?

❖ **Variable: Origen de los recursos económicos del proyecto Huchuy Yachaq**

19. ¿Como se subvenciona la ejecución de los proyectos propuestos?

20. ¿Bajo qué criterios se asigna el presupuesto?

21. ¿Tienen limitaciones presupuestarias? ¿Por qué?

22. ¿Cuáles son los requerimientos de información sobre presupuesto que se realizan?

❖ **Variable: Perfil profesional del personal a cargo de los proyectos**

❖ **Variable: Estructura organizacional del proyecto**

23. ¿Cuál es el rol del voluntariado local e internacional?

24. ¿Cuál es el proceso de selección de personal?

25. ¿En una escala del 1 al 10 Cómo calificaría el desempeño promedio del personal?

Aspecto técnico/ profesional

Compromiso y sensibilidad con los objetivos de la ONG

Identificación con la organización

26. ¿Qué perfil de trabajadores se requiere? ¿Cuál es el perfil de trabajadores con el que se cuenta?

27. ¿Cuáles son las mayores dificultades para contratar al personal adecuado?

28. ¿Cómo se organiza actualmente la ONG?

29. ¿Qué responsabilidades tienen los trabajadores?

Técnica de recolección de información 10. Historia de vida de ex-beneficiario de subvención

Primero quisiera agradecer su participación, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán explayarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

A. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

Nº	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

❖ Variable: Percepción de los actores clave acerca de los programas del proyecto Huchuy Yachaq

- Guía de historia de vida

Capítulos o períodos de la vida.

- Infancia.
 1. ¿Podrías contarme de tu infancia?
 2. ¿Cómo estaba formada tu familia?
 3. ¿En dónde creciste?
 4. ¿En qué escuela estudiaste? ¿Hasta qué año?
 5. ¿Qué dificultades tuviste en tu infancia?
- Adolescencia y juventud.
 6. ¿Cuándo terminaste el colegio que hiciste?
 7. ¿Cuál fue tu primer trabajo?
 8. ¿Qué trabajos tuviste? /¿Qué hacías en tu tiempo libre?/¿Qué hacías en tu casa?
- Vinculación al proyecto
 9. ¿En qué etapa de tu vida conociste el proyecto?
 10. ¿A qué actividad o en que programa te involucraste?
 11. ¿Qué hacías en el día a día en el proyecto?

12. ¿Qué significancia tuvo en tu vida participar del programa de subvenciones?
 13. ¿Qué tipo de profesionalización has logrado?
 14. ¿El programa de subvenciones a contribuido al logro de esta profesionalización?
 15. ¿Cuál es tu mejor recuerdo del tiempo que participaste en la ONG
 16. ¿Cuánto ha influido tu paso por la ONG en tu proyecto vida?
 17. ¿En tu opinión la ONG debería cambiar?
 18. ¿Consideras que hay aspectos negativos en la intervención de la ONG?
- Ahora.
 19. ¿Con quién vives ahora?
 20. ¿Cuál es tu ocupación principal?
 21. ¿Qué haces en un día normal o en una semana
 22. ¿Qué haces en tu tiempo libre? Hobbies, pasatiempos.
 23. ¿Cómo es tu casa, tu habitación?
 24. ¿Sigues viviendo en la comunidad?
 25. ¿Han cambiado las necesidades o la problemática que enfrenta la comunidad

Desafío vital.

26. ¿Cuál ha sido el mayor desafío de tu vida?
27. ¿Cómo los solucionaste?

Antes y Ahora

28. ¿Cómo han cambiado las cosas desde que eras niño hasta la actualidad?

Técnica de recolección de información 11. Línea de tiempo

Primero quisiera agradecer la participación de todos los presentes, me presento mi nombre es Carlos Arieht Molina Quispe soy estudiante de la maestría en Gerencia social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y realizo una investigación sobre la experiencia de la ONG Huchuy Yachaq y su trabajo en la comunidad.

Es por ese motivo se le ha citado hoy día, para ver cuál ha sido su experiencia con dicha organización. Para eso se realizará una serie de preguntas abiertas, en las cuales podrán expresarse. Para registrar la información se grabará en audio la sesión.

Esta Ud. ¿De acuerdo en contestar las preguntas?

Si () No ()

Conste el presente documento del acuerdo de Consentimiento Previo e informado con el cual da conformidad a las normas especificadas en el presente documento, autorizando y manifestando su conformidad para hacer públicos los conocimientos especificados en el presente documento relacionados a su experiencia con la ONG Huchuy Yachaq.

Nombre y Apellidos:

DNI:

Firma:

La información recolectada se utilizará para la sustentación de la tesis de maestría y estará a la disposición de la ONG. Cabe señalar que los datos serán anonimizados.

A. Datos generales de la entrevista

Hora:

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistador:

Datos generales del / los participantes

Nº	Nombre del participante	Relación con la institución	Sexo	Edad	Grado de instrucción	Ocupación principal
1						

❖ **Variable: Secuencia de la implementación del proyecto Huchuy Yachaq**

Procedimiento:

- Reunir al grupo e introducir el tema con una dinámica en que cada actor pueda describir su experiencia brevemente como participante del proyecto en cualquiera de las etapas de la organización.
- Para motivar la atención y el recuerdo de su participación se elaborará un mural de fotografías de todos los años de la ejecución del proyecto, para que los participantes se ubiquen en las fotos
- Una vez dada la introducción se entregarán tarjetas de diferentes colores invitándoles a escribir en cada tarjeta los hitos importantes de la ONG
- Se colocarán estas tarjetas en mural que contengan una línea de tiempo con los años de intervención de la ONG
- En la parte superior se colocarán los aspectos considerados positivos
- En la parte inferior se colocarán los aspectos considerados negativos
- Primero se identificarán los hitos importantes de la ONG
- Una vez armada la línea de tiempo con todos los participantes se realizará una entrevista grupal con las siguientes preguntas
- ¿Por qué consideras este hito importante?
- ¿Cuál consideras que fue el impacto de la ONG en tu vida?
- ¿Cuál consideras que fue el impacto de la ONG en la comunidad?

Técnica de recolección de información 12 Revisión documental

Variable: Dimensiones de los programas del proyecto Huchuy Yachaq

Indicador: ¿Existe claridad en los objetivos de la ONG?

Fuente

- Documento de constitución de la organización
- Primer plan y último plan operativo

Datos del documento

Resultado o información recogida

Numero de pagina
Observación del indicador relacionado

Indicador: ¿Existe coherencia entre los objetivos del programa y la visión, la misión y el proyecto de la ONG?

Fuente:

- Primer plan y último plan operativo
- Proyectos

Datos del documento

Resultados:

Numero de pagina
Observación del indicador relacionado:

Variable: Dimensiones de los programas del proyecto Huchuy Yachaq

Indicador: ¿Se han realizado actividades de monitoreo/evaluación y/o sistematización?

Fuente:

- Documentos de informe
- Documentos de evaluación o sistematización
- Datos del documento

- Resultados:

- Numero de pagina
- Observación del indicador relacionado:

Variable: Participación de la comunidad

Indicadores:

- ¿Se dio algún dialogo entre la comunidad organizada y la ONG?
- ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en los proyectos de la ONG?

Fuente:

- Actas de reuniones
- Libro de actas comunales
- Convenios firmados

Datos de los documentos

- Resultados:

- Numero de pagina
- Observación del indicador relacionado:

Variable: Necesidades educativas por el proyecto

Indicador: ¿Qué necesidades identifica la comunidad y como lo transmite a la ONG?

Fuente: Libro de actas de la asamblea comunal / cartas de solicitud

Datos del documento:

Resultados:

Numero de página:

Observación del indicador relacionado:

Variable: Perfil profesional

Indicadores:

- ¿Cómo es el proceso de selección de trabajadores?
- ¿Existen criterios bien definidos para seleccionar los trabajadores?
- ¿Existe evaluación de desempeño?
- ¿Cuál es la tasa de permanencia de los trabajadores?

Fuente:

- Convocatorias / contratos / CVS
- Datos del documento:

Resultados:

- Numero de página:
- Observación del indicador relacionado:

Variable: Estructura organizacional del proyecto

Indicador: ¿Existen puestos de trabajo bien definidos y con roles de acuerdo a los objetivos de la organización?

Fuente: Manual de organización y funciones

Datos del documento:

Resultados:

Numero de página:

Observación del indicador relacionado:

Variable: Participación en programas educativos implementados

Indicadores: ¿Cuál es el nivel de participación de la comunidad en las actividades educativas y de capacitación planteadas?

Fuente: Planes de trabajo Registro de participación en talleres

Datos del documento:

Resultados:

Numero de pagina:

Observación del indicador relacionado:

Variable: Presupuestos

Indicador: ¿Cuál es el financiamiento y sostenibilidad del proyecto?

Fuente: Registros de donación y documentos contables

Datos del documento

Resultados:

--

Numero de página:

Observación del indicador relacionado: