

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Facultad de Ciencias Empresariales

Los enfoques de la gerencia social, insumo para el fortalecimiento de la gestión organizacional y el relacionamiento. Estudio de caso del Centro de Transformación Social de UNIMINUTO.

**Tesis presentada para obtener el título de
Magister en Gerencia Social**

Diana Barreto Serrada & Edith Montoya Mosquera

Asesora

PhD. Luz Alba Beltrán Agudelo

Noviembre 2018

DEDICATORIA

Doy gracias y dedico este trabajo a Dios, quien me sigue colmando de muchas bendiciones, a mi familia, especialmente a mi papá que me ha educado con su ejemplo y tenacidad, a mis hermanos que siempre me han apoyado y han confiado en mí. Finalmente, a mi amiga Edith Montoya por su dedicación y esfuerzo; así mismo, rendimos un inmenso agradecimiento a la Phd Luz Alba Beltrán por su inspiración, en la bella misión de educar para la vida.

Diana Barreto Serrada.

Agradezco a Dios por concederme la salud, el tiempo y la tenacidad para lograr una meta más en mi formación profesional, a mi familia por su apoyo incondicional, a nuestra directora de tesis, la Doctora Luz Alba Beltrán por su compromiso para orientarnos en este camino y demás profesores que fueron trascendentales en nuestra formación como Gerentes sociales. A mi amiga y compañera de tesis Diana Barreto, le agradezco por haber depositado su confianza en mí y decidir compartir este camino de conocimientos, incertidumbres y aciertos para obtener nuestro título de Magister en Gerencia Social.

Edith Montoya Mosquera

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
INTRODUCCIÓN	8
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 Objetivo General	15
3.2 Objetivos Específicos	15
4. MARCO TEÒRICO Y CONCEPTUAL.....	16
4.1 Gerencia social.....	16
4.1.1 Enfoques de Gerencia Social	17
4.1.1.1 Enfoque de desarrollo social.....	17
4.1.1.2 Enfoque problémico y de gestión	18
4.1.1.3 Enfoque centrado en políticas sociales.....	20
4.1.1.4 Enfoque de innovación social.....	21
4.1.1.5 Enfoque de inclusión social	22
4.1.1.6 Enfoque de eficiencia.....	23
4.2 Gestión Organizacional.....	23
4.3 Relacionamiento	25
4.4 Transformación Social	25
4.5 Inversión Social	27
4.6 Valor compartido	29
4.7 Entorno Social	30
4.8 Comunidad	31
4.9 Enfoque acción sin daño	32
5. DISEÑO METODOLÒGICO.....	35
5.1 Enfoque de investigación cualitativa.....	35
5.1.1 Recopilación a análisis de la información.....	37
5.1.2 Instrumentos para la recopilación y análisis de datos	38
6. DESCRIPCIÓN DEL CASO: EL CENTRO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL- CTS -	39
6.1 El Centro de Transformación Social de UNIMINUTO –CST	39

6.2 Estructura organizacional.....	42
6.3 Equipo de trabajo.....	43
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
7.1 Introducción.....	44
7.2.1 Un Centro Nuevo en la gestión organizacional.....	46
7.2.1.1 Análisis e interpretación de la gestión organizacional	54
7.2.2 Una breve historia por reconocerse en la Obra Minuto de Dios	55
7.2.2.1 Análisis e interpretación de Relacionamiento	57
8. OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO DESDE LOS ENFOQUES DE LA GERENCIA SOCIAL	58
Tabla 1 <i>Propuesta de Mejoramiento desde los Enfoques de la Gerencia Social.</i>	58
9. CONCLUSIONES	60
APENDICES	71

Lista de figuras

Figure 1 Centro de Transformación Social, Estructura Organizacional _____ 42

Lista de Tablas

***Tabla 1 Propuesta de Mejoramiento desde los Enfoques de la Gerencia Social. _____ ¡Error!
Marcador no definido.***

Lista de Apéndice

<i>Apéndice 1. Preguntas de Investigación</i>	71
<i>Apéndice 2. Matriz de Triangulación</i>	72

INTRODUCCIÓN

Como finalización de un proceso de formación pos gradual se genera la experiencia de investigar desde el enfoque cualitativo que permite la indagación, la reflexión y la puesta en escena de propuestas que posibiliten la mejora de los escenarios investigados, tal como lo plantea la praxeología Juliao (2011), la práctica reflexiva que induce a la teorización para volver a la práctica con creatividad y apuestas de calidad.

Después de valorar varias posibilidades para hacer la investigación se decidió la elaboración de un estudio de caso, sobre el Centro de Transformación Social –CTS de UNIMINUTO, como medio de interlocución social entre la institución universitaria y la comunidad de influencia, valorar su gestión y evidenciar las fortalezas que ha desarrollado en los cuatro años de trayectoria.

El estudio de caso partió de la recopilación de las experiencias y realidades de los actores involucrados, a partir de la indagación a quienes conforman organizacionalmente el CTS (gestión) y a quienes reciben y participan en los servicios que este ofrece (relacionamiento). Tuvo como participantes a los habitantes del barrio Minuto de Dios, funcionarios de la Corporación Universitaria Minuto Dios –UNIMINUTO y, de la Corporación Minuto de Dios (principal aliada para el acercamiento a la comunidad y su intervención en el desarrollo de proyectos sociales).

Mediante los instrumentos de investigación utilizados, los actores involucrados aportaron suficiente información la cual permitió realizar un análisis a través del proceso de triangulación de métodos, para la verificación de datos confiables y la contrastación con la realidad del Centro de Transformación Social desde dos categorías gestión organizacional y relacionamiento.

La experiencia del estudio de caso trae consigo varios datos analizados que permiten reconocer el estado actual de las categorías mencionadas, a partir de sus avances, su proyección y el reconocimiento alcanzado por la comunidad de influencia del Barrio Minuto de Dios y la UPZ29, desde su creación hasta el 2018, que permiten proponer aportes para el mejoramiento de la organización tomando seis enfoques de la Gerencia Social: desarrollo Social, problémico y de gestión, políticas sociales, innovación social, inclusión social y eficiencia.

Así mismo, con el propósito de complementar este ejercicio y sustentar la veracidad de la información recopilada, se realizaron ejercicios de observación en los escenarios de participación de la comunidad desde el ámbito externo como la Feria Barrial, el carnaval de la amistad y el taller de encuentro de saberes y en el ámbito interno mediante la interacción con directivos, profesores, gestores y otros actores que han aportado de manera directa o indirecta a la consolidación de la estructura organizacional del CTS desde las áreas que lo conforman, permitiendo visualizar el CTS no como problemas o aciertos sino como realidad que permite ser contrastada con los enfoques de la Gerencia Social.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Centro de Transformación Social -CTS- UNIMINUTO, es una de las unidades adscritas a la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la Sede principal, creado con el objetivo de establecer y fortalecer relaciones entre UNIMINUTO y los actores sociales a partir de proyectos de gestión social, investigación y consultoría con el fin de aportar al desarrollo de la misión de la Institución en lo concerniente a la dimensión social y humana que trabaja por la transformación social para que la población pase de condiciones menos humanas a condiciones más humanas.

El Centro de transformación social, ha concentrado el cumplimiento de su misión en, “el fortalecimiento de la dimensión social y humana del desarrollo a nivel, local, regional y nacional a través del conocimiento y de propuestas de acción social desde un trabajo conjunto con actores académicos, sociales e institucionales”. Sin embargo, otra tarea prioritaria en esta Unidad Académica es el cumplimiento de su visión que tiene como meta, “ser reconocida para el año 2019 como un modelo de articulación social de los servicios de apoyo a la comunidad del área de influencia de UNIMINUTO” (2014)¹.

La problemática del Centro de Transformación Social ha sido identificada en relación con el cumplimiento de su Visión, debido a una percepción de bajo impacto y poca trascendencia en el entorno pese a la valiosa gestión realizada durante sus cuatro años de trayectoria.

¹ Centro de Transformación Social. Recuperado de: <http://www.uniminuto.edu/web/cts>

Es así, como se presume que una de las causas es la falta de reconocimiento de los proyectos sociales que realiza, quizás por su poca divulgación con los actores involucrados lo cual debilita la participación ciudadana. De igual modo, la influencia que pueden estar generando otras unidades de la Institución que también se dedican a la proyección social, tales como el Centro de Educación para el Desarrollo, el Centro Progresas, el Parque de Innovación Social y otras que pertenecen a la Corporación Minuto de Dios, de manera involuntaria generan conflictos internos y representan un factor de competitividad entre ellos mismos lo cual puede ocasionar insostenibilidad y dificultad en la ejecución de los proyectos sociales del CTS.

Por la importancia de todos los procesos desarrollados, se considera que desde los enfoques de la Gerencia Social se puede contribuir al mejoramiento de la organización a partir de un análisis de los fenómenos y vivencias internas (gestión) y externas (reconocimiento), desde donde se pueden plantear propuestas de mejora, en términos de relacionamiento y gestión organizacional con el fin de que esta Unidad Académica sea reconocida por su labor durante los cuatro años de trayectoria.

¿Cuál es el aporte de los enfoques de la Gerencia Social al fortalecimiento de la gestión organizacional y el relacionamiento del Centro de Transformación Social (CTS) de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, para promover un impacto social que conlleve al cumplimiento de su visión a 2019?

2. JUSTIFICACIÓN

El tema seleccionado para este estudio de caso ha sido definido desde “los enfoques de la Gerencia Social para el mejoramiento del Centro de Transformación Social de UNIMINUTO en la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales”; a través de acciones que promuevan el cumplimiento de la misión y la visión del CTS, puesto que el CTS requiere dar cumplimiento a las propuestas de servicios sociales para la inclusión, la equidad y la participación democrática como respuesta a los retos asignados en el Plan de Desarrollo de UNIMINUTO (2013 – 2019).

El Centro de Transformación Social –CTS, está conformado por un grupo de investigadores, profesores y estudiantes que trabajan con las comunidades en las que UNIMINUTO tiene influencia, para identificar sus problemáticas y necesidades, creando propuestas que promuevan soluciones y se conviertan en alternativas para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad atendida. Gracias a su trayectoria y el amplio conocimiento de las necesidades e intereses de la comunidad, el CTS ha desarrollado proyectos sociales, consultorías y atención a población vulnerable en la UPZ 29 de la Localidad de Engativá.

Del mismo modo, en materia de educación ha favorecido los convenios de práctica profesional de los estudiantes de las diversas facultades de UNIMINUTO, propiciando a los practicantes fortalecer su formación profesional al tener un acercamiento directo con las problemáticas reales de su entorno, reafirmando sus competencias humanas y profesionales.

En aras de su sostenibilidad, las organizaciones que se dedican a la proyección social enfrentan dinámicas cambiantes en los entornos por lo que son llamadas a pensar en estrategias

que aseguren su supervivencia en el futuro. De ahí, la importancia de la Gerencia Social que armoniza las visiones humanísticas con las de financiación y proyección de la organización de la siguiente manera:

Al interior de la organización: donde la Gerencia Social comprende y compromete toda la capacidad para movilizar las áreas orientadas al cliente interno, como son: administración, finanzas, gestión humana, tecnología, control interno, entre otros.

Al exterior de la organización: la Gerencia Social concibe la intervención en uno o varios problemas sociales y propone herramientas para trabajar con los grupos o comunidades seleccionados buscando producir cambios en la construcción de soluciones colectivas en la calidad de vida individual o grupal de las personas y grupos atendidos. Al mismo tiempo, ofrece alternativas para la adecuada interlocución entre todos los involucrados de manera que se fomente la participación permanente y el modo de llegar creativa y oportunamente a los usuarios y a los beneficiarios de los programas que desarrollan las organizaciones. Ortiz (2013, págs. 77-78).

Todo lo anterior justifica el papel fundamental que asume la Gerencia Social en el perfeccionamiento de las instituciones y el incremento de sus potenciales mediante estándares de calidad que garanticen una gestión exitosa que genere procesos de transformación a las comunidades. Teodoro Pérez (2006)², considera que la Gerencia Social, genera espacios de participación, reflexión y debate entre los actores involucrados que aporte a la configuración de la sociedad y a su vez mitigar, prevenir y resarcir el daño que causa.

² Teodoro Pérez. Sociólogo y magíster en Desarrollo Educativo y Social con experiencia en investigación, diseño y ejecución de proyectos de cambio cultural hacia la democracia y el desarrollo social, así como en docencia universitaria a nivel de posgrado en el campo de la convivencia democrática, la responsabilidad social empresarial, el desarrollo social y la investigación.

Es así, como en esta investigación se considera realizar diferentes reflexiones desde los llamados enfoques de la Gerencia Social lo cual permite añadir valores sociales que son fundamentales en un contexto de esta naturaleza. Esto implica que la organización esté dispuesta a reestructurarse con el fin de mejorar su gestión y promover un impacto social que atienda de manera permanente las exigencias del contexto real.

De este modo, el análisis de esta problemática se justifica desde un enfoque transversal de acción sin daño (ASD). lo que sugiere un análisis de los principios y valores éticos de la organización, desde unos mínimos éticos deseables de convivencia humana fundamentados en las nociones de autonomía, dignidad y libertad. en toda su gestión.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Analizar el aporte de los enfoques de la gerencia social como insumo para el fortalecimiento de la gestión organizacional y el relacionamiento del Centro de Transformación Social –CTS de UNIMINUTO.

3.2 Objetivos Específicos

- Describir los aspectos internos de la gestión organizacional del Centro de Transformación Social.
- Identificar los factores externos que inciden en el reconocimiento del Centro de Transformación Social por parte de su comunidad de influencia.
- Identificar las oportunidades de fortalecimiento desde los enfoques de la Gerencia Social en las categorías de gestión organizacional y relacionamiento.

4. MARCO TEÒRICO Y CONCEPTUAL

Como referente fundamental del objetivo de este proyecto de investigación, se realiza una revisión conceptual partiendo desde los enfoques de la Gerencia Social, transformación social, gestión organizacional, relacionamiento, comunidad y enfoque de acción sin daño, los cuales sustentan el presente trabajo. Así mismo se tienen en cuenta algunos conceptos que pueden aportar en la descripción de aspectos internos y externos de la organización que se considera, inciden de manera importante en el reconocimiento del CTS, tales como: entornos sociales, inversión social y valor compartido.

4.1 Gerencia social

En la actualidad la Gerencia Social ha tenido influencia en las problemáticas sociales, en temas de equidad e igualdad en el desarrollo humano. El sociólogo Karl Popper, citado por Ortiz (2013), considera que la Gerencia Social busca la solución a problemas teóricos y prácticos. El autor complementa que la Gerencia Social es “el manejo de los intereses comunes de los actores sociales. La gerencia del bien común como la equidad, la sostenibilidad y la participación” (p. 11), es el direccionamiento que se realiza en diversas poblaciones teniendo en cuenta lo económico, político y cultural con la finalidad de generar y promover la sostenibilidad en las sociedades.

En palabras de Licha (2000) la Gerencia Social “se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados

en la resolución de los problemas que entran en el desarrollo social”, Es la exigencia de las capacidades del conocimiento que permiten el diálogo continuo para enfrentar, manejar las complicaciones de los procesos y lograr acuerdos que permitan conocer, concebir, impulsar, definir, asumir, incluir y finalmente fomentar la deliberación democrática y la participación.

Por su parte, Marulanda (2006) , define la Gerencia Social como “el conocimiento aplicado que busca abordar los problemas organizacionales y de gestión de las políticas y programas sociales, cumpliendo metas de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad”, articulando la gestión pública y privada con el fin de mitigar la desigualdad, la pobreza y promover el fortalecimiento de la ciudadanía y los estados democráticos.

4.1.1 Enfoques de Gerencia Social

Dado que para la Gerencia Social no existe un solo concepto que satisfaga todos los escenarios en donde esta tiene participación, desde lo económico, lo político y lo cultural; se proponen diferentes enfoques o perspectivas donde cada uno aporta al objetivo de la Gerencia Social y al valor social desde diferentes referentes:

4.1.1.1 Enfoque de desarrollo social

Desde la perspectiva del desarrollo social, la Gerencia Social constituye un conglomerado de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de problemas que se abordan para avanzar en el desarrollo social. (Licha, 1999). Con base en esta afirmación, Alonso Ortiz (ORTIZ A. , 2013, pág. 32),

complementa que el conocimiento se refiere al conjunto de orientaciones teóricas y conceptuales los cuales evidencian los modelos de desarrollo y los fundamentos de participación.

Entre tanto que el término prácticas, se refiere a la aplicación de metodologías de los programas sociales y las herramientas de la Gerencia Social, las cuales deben tener en cuenta las particularidades de los actores involucrados, las dinámicas internas y externas de la organización y los mecanismos de participación ciudadana. De este modo, Licha afirma que para el desarrollo de este enfoque se requiere la participación de todos los involucrados en la resolución de los problemas, de lo contrario los programas sociales pueden convertirse en “fórmulas de tipo paternalista” que solo brindará servicios a una población limitada siendo solo receptores sin un proyecto de vida definido.

En palabras de Bernardo Gaitán (Gaitán, 1997), el desarrollo social se centra en la persona y existe en la medida en que haya desarrollo humano. El rol que asume la gerencia social en este enfoque es el de generar condiciones de desarrollo humano en una sociedad comunidad determinada sobre realidades de dignidad y justicia y todo aquello que contribuya al logro de este objetivo como: Capital social, tecnología, creatividad, ecología, modelos de planeación, entre otros. Todo lo anterior, debe estar fundamentado en la construcción y reforzamiento de valores en el marco de la ética ciudadana tanto pública como privada.

4.1.1.2 Enfoque problémico y de gestión

Rey de Marulanda citado por (Ortíz, 2013, págs. 33,36), busca abordar los problemas organizacionales y de gestión de las políticas y programas sociales, con el fin de cumplir metas

de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. Estos problemas deben ser tenidos en cuenta tanto a nivel interno como externo de la organización. Desde lo interno como carencia de un plan orientador y liderazgo constante y desde lo externo, haciendo énfasis en las dificultades de la gestión del entorno, relaciones con otras instituciones, programas con las comunidades y la pertinencia de estos en términos de propósitos, sostenibilidad, pertinencia y adaptación a las culturas.

Por su parte Carlos Peña, (2009) denomina este enfoque como Gerencia Contemporánea, la cual consiste en diseñar la planeación, organización dirección y control de operaciones de la organización, con el propósito de realizar planes y proyectos que le permita alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera eficiente y efectiva mediante los recursos materiales, financieros y humanos que permite el logro de la visión proyectada. Así mismo, este enfoque da un valor importante al recurso humano el cual debe ser capacitado constantemente para desarrollar habilidades en el trabajo y en su vida personal en pro de las metas establecidas para la organización.

El Banco Interamericano de Desarrollo INDES (2006, pág. 8 y 9), asigna especial importancia a la implementación de programas sociales de manera que, lejos de ser mecánica y estar desconectada del diseño, actores y contexto en que se desenvuelve, se convierta en un elemento particularmente relevante para la generación de resultados valiosos para todos.

Para tal fin, el INDES ratifica la importancia de los cuatro criterios fundamentales de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad que permiten orientar la toma de decisiones, las

acciones a seguir y la evaluación de los resultados alcanzados, los cuales se complementan y se soportan entre sí para realizar procesos de monitoreo y la evaluación para el análisis de resultados como mecanismos que permiten mantener una visión estratégica de generación de valor, a la vez que ayudan a introducir mejoras continuas en el diseño y la ejecución de las políticas, y permiten la sistematización de aprendizajes en torno a los objetivos propuestos.

4.1.1.3 Enfoque centrado en políticas sociales

La política social ha sido tema en la agenda internacional como resultado del crecimiento de la brecha social y el aumento de la pobreza. Adriana Gutiérrez (Guitierrez, 2002), hace referencia a un conglomerado de sistemas, objetivos, organizaciones o entidades que promueven oportunidades de integración y la disminución de desigualdad por medio de la prestación de los servicios que favorecen el bienestar integral de las familias, individuos y/o grupos poblacionales en condición de vulnerabilidad. También, es la encargada de administrar los recursos financieros en servicios que impliquen vivir bien en las líneas de salud, educación, seguridad, protección, bienestar y vivienda.

Para Marshall (1965, págs. 28,35), la política social es el mayor poder político en la administración, distribución y redistribución del sistema económico, propiciando las condiciones necesarias para el bienestar del territorio. En palabras de (Schoeck, 1981, págs. 93, 94) la política social es la encargada de la elevación del nivel de vida de los ciudadanos en los diferentes ciclos vitales y la redistribución económica en amparo a los grupos y/o poblaciones más débiles.

En la postmodernidad se encuentra (Ander-Egg, 1990, págs. 50,60) en sus diferentes obras enfocadas al trabajo social, metodologías de investigación y los procesos sociales en las

comunidades y/o poblaciones, en donde la política social es parte fundamental en la estructuración y el desarrollo de los servicios sociales en especial a los individuos o colectivos en situaciones jurídicamente desprotegidos y de bajas opciones económicas con el fin de generar el Bienestar y desarrollo social.

4.1.1.4 Enfoque de innovación social

Alonso Ortiz (2013, pág. 38.39), menciona la innovación social como uno de los enfoques de la gerencia social, articulador de las relaciones Estado-Sociedad civil que va más allá de la implementación de políticas sociales promulgadas por los gobiernos y la repetición o copia de modelos, sino la creación y el perfeccionamiento de los modelos y medidas existentes de manera conjunta con la ciudadanía, con sus organizaciones y con sus líderes, como exploradores de las bondades y desventajas de los programas actuales. En conclusión, se trata de crear soluciones a partir de prácticas existentes a partir de procesos participativos en los cuales las mismas comunidades tienen el poder y la capacidad de construir modelos, sistemas y soluciones a sus problemas cotidianos, apoyados por la ciencia y la técnica.

Desde el enfoque de Innovación Social la Gerencia Social propone la atención de urgencias sociales para las cuales no existen fórmulas ni esquemas predeterminados, requiriendo organizaciones dispuestas a la creación de soluciones conjuntas, nuevos productos o servicios que respondan a los problemas sociales y medio ambientales propias de una sociedad cada vez más vulnerable. Ortiz (2013, págs. 39,40)

Por su parte, Isabel Licha (2002) hace alusión a la Gerencia Social Innovadora, entendida como un enfoque que articula las relaciones entre el estado y la sociedad civil, que tiene por objeto la construcción de la ciudadanía y el desarrollo comunitario a través del aprovisionamiento de capital social. Así mismo, Licha se refiere a la importancia de que la Gerencia Social asuma un carácter participativo y genera el debate sobre la apropiación de términos teóricos e instrumentales.

4.1.1.5 Enfoque de inclusión social

Pérez, Martínez y Rodríguez (2006, pág. 88) promueven un modelo de Gerencia Social integral e incluyente, el cual se basa en cinco principios fundamentales: Inclusión, Integralidad, Corresponsabilidad, Comunicabilidad, e Incertidumbre. En el marco de esta investigación nos referiremos únicamente al principio de Inclusión, el cual está orientado de manera especial a la inclusión de todas las personas que han sufrido ancestralmente cualquier forma de exclusión y se encuentran en condición de la vulnerabilidad de los derechos humanos, haciendo referencia a un nuevo sujeto social como agente activo capaz de potenciar sus capacidades y acreedor de derechos.

Lo anterior implica que este sujeto social debe hacer parte de la solución a sus problemáticas sociales y las de su comunidad con una participación desde la evaluación del diagnóstico hasta la evaluación de resultados del proyecto del cual hace parte. De esta manera se debe comprender que, en términos de organizaciones la inclusión está orientada a garantizar los derechos humanos sin excepciones poblacionales o individuales desde el pluralismo de los

diversos actores en sus historias, culturas, entidades, etnias y géneros, con el fin de construir tejido social en la diferencia y la concertación de los intereses particulares.

4.1.1.6 Enfoque de eficiencia

Es enfoque está basado en la optimización de los esfuerzos del estado y los actores sociales para el enfrentamiento de los déficits sociales y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la gestión de la organización. Para poner en práctica este enfoque se debe explorar la realidad y tener en cuenta sus particularidades y hacer una comparación en relación con otras experiencias de manera que esta sea la base para reajustar continuamente los procesos en aras del mejoramiento continuo. Kliksberg (1999, pág. 164).

Actualmente, las organizaciones concentran sus esfuerzos en la movilización racional de los recursos con el fin de optimizar la eficacia de la inversión social y obtener los mejores resultados posibles, teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa el país en la que la generalidad es la limitación de recursos. Es por ello por lo que la Gerencia social, interviene como un proceso que libera e integra los recursos de la organización con el fin de promover el cambio y la innovación en la resolución de las necesidades sociales para lograr la excelencia organizacional, asegurando su proyección hacia el futuro. Londoño (2012, pág. 68 y 71)

4.2 Gestión Organizacional

En su obra llamada “Conceptos y paradigma de la Gerencia Social”, Alonso Ortiz (2013), hace referencia a la gestión organizacional como una de las tres áreas del marco

estratégico de la labor del Gerente Social, entre las que también se mencionan, la gestión programática y la gestión política. Donde se traduce en eficacia, eficiencia, sostenibilidad en los procesos y métodos que facilitan el logro de los resultados deseados que hagan posible la entrega de los servicios sociales de manera rápida, equitativa y efectiva.

Otro aporte relacionado con gestión organizacional es el realizado por Tamayo, Del Río y García (2014, pág. 77) , quienes refieren que las organizaciones son sistemas de comunicación, sistemas de información y sistemas de toma de decisiones, y su esencia son los seres humanos como diferencia entre su diversidad y también en su aproximación al éxito o fracaso. Del mismo modo, Tamayo et al. (2014) afirman que la gestión organizacional está basada en la capacidad del logro de objetivos y se encuentra afectada por la interacción de las dimensiones del desarrollo humano y condiciones de trabajo y productividad, evidenciados en resultados y desde los cuales se generan mediciones de desempeño de carácter individual o grupal partiendo de un planeación detallada para el logro de estos objetivos.

Por otra parte, Dávalos (2015) enfatiza que, para hablar de gestión organizacional es importante referirse al concepto de stakeholders o parte interesada (antes denominados stakeholders). Una parte interesada es aquella persona o grupo de personas que reciben o esperan; que entregan u ofrecen algo a la organización, y pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Empleados/trabajadores • Inversionistas/propietarios • Proveedores/contratistas •
- Clientes/consumidores • Gobierno • Sociedad en general.

4.3 Relacionamiento

Todas las organizaciones, en especial las que definen sus objetivos hacia la responsabilidad social, deben establecer y mantener estrategias para relacionarse con la comunidad teniendo en cuenta los riesgos e impactos reales o potenciales que implicarán sus proyectos. Estas relaciones deben establecerse de acuerdo con la naturaleza de la organización y los intereses y expectativas de la comunidad. Así mismo, deben contar con objetivos claros, un cronograma, un presupuesto y la distribución de responsabilidades para interactuar con los actores sociales. Asociación empresarial para el desarrollo (2014).

Isabel Licha-(1999, pág. 4) Considera que el diseño de redes y alianzas constituye un instrumento de la gerencia social con criterios definidos para optimizar los resultados de las políticas a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.

4.4 Transformación Social

Según Coraggio (2002), la Transformación Social se puede entender como un proceso y no como un producto, es decir no como conseguir una sociedad transformada puesto que la sociedad no se cambia. La transformación social genera estructuras que permiten fomentar otros índices de desarrollo humano de manera constante en los diversos conjuntos de las distintas clases, colectivas, individuales, de los sistemas de integración, comunidades, poblaciones, estado, gobierno y ciudadanía.

Por su parte Montaña (2005), define la Transformación Social como “la eliminación de las barreras que frenan el acceso de los sectores débiles y de las clases medianas a los activos productivos, a las oportunidades de progreso y a los beneficios de las políticas públicas”, cambios que generan procesos de democratización en lo político, económico y social que permitan una equidad y justicia.

En el II Congreso de Responsabilidad Social Institucional “La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, organizado por la Universidad El Bosque. llevado a cabo el 29 de agosto de 2018 en Bogotá, la coordinadora del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PUND de lucha contra la pobreza y objetivos de Desarrollo Sostenible; Lina Arbeláez, en su panel cita a (Higgins & Solano, 2016), definiendo la “Transformación Social como la consecuencia de modificaciones que se van dando a lo largo de los años, creando diversificación de sucesos que generalmente van dirigidos a la búsqueda de una mejora continua de condiciones para cambiar el rumbo de la sociedad”.

Un avance de transformación social en Colombia, es la participación en la Agenda 2030 establecida por la Organización de las Naciones Unidas para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS a nivel mundial “En la actualidad 193 países hacen parte de la Agenda 2030 con el fin de disminuir el lento crecimiento económico mundial, las desigualdades sociales y la degradación ambiental, para reducir las brechas estructurales: escasa productividad, infraestructura deficiente, segregación y rezagos en la calidad de los servicios de educación y salud, persistentes brechas de género, desigualdades territoriales con respecto a las minorías y un impacto desproporcionado del cambio climático en los eslabones más pobres de la sociedad”. (CEPAL, 2018).

La Gerencia Social, es un instrumento que permite el acercamiento de los diversos actores sociales en los diferentes entornos, con el propósito de encontrar solución a problemáticas que afectan el desarrollo humano e incrementan el bienestar, la equidad, la igualdad y la sostenibilidad en la sociedad. Además de esto, el gerente social, en todo momento debe caracterizarse por ser proponente de acciones de mejora que aporten al fortalecimiento de la gestión en las organizaciones.

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente, la Transformación Social se define como cambios que se realizan de manera constante con el fin de disminuir la brecha social entre las poblaciones y comunidades en aspectos económicos, políticos y sociales.

4.5 Inversión Social

La división de desarrollo social de La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, define la inversión social como el volumen de recursos destinados a financiar políticas relacionadas con las siguientes seis funciones:

- **Protección social:** desde donde se abarca una variedad de políticas y acciones en diversos ámbitos que deben promover el ejercicio de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales -DESC en el mercado laboral, la alimentación, la salud, las pensiones y el cuidado y también debe buscarse el logro de ciertos niveles dignos de ingreso. (CEPAL, 2017).
- **Educación:** es considerado como un eslabón que contribuye a conciliar el crecimiento, la equidad y la participación en la sociedad. (CEPAL, 2018)

- Salud: entendido como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades³
- Vivienda y servicios comunitarios: corresponde a los desembolsos destinados a urbanización (incluidas tanto la administración de asuntos de urbanización como la eliminación de tugurios relacionados con la edificación de viviendas, la construcción y remodelación de viviendas para el público en general o personas con necesidades especiales, además de la adquisición de terrenos necesarios para la construcción de viviendas), desarrollo comunitario, abastecimiento de agua y alumbrado público (ONU, 2015).
- Actividades recreativas, cultura y religión: el gasto público en actividades recreativas, culturales y religiosas corresponde a aquel dirigido al esparcimiento (actividades deportivas y culturales, radio y televisión) y los servicios religiosos.
- Protección del medio ambiente: es la regla fundamental que debe cumplir todo ser vivo que permanece en el entorno natural; pues es el medio en el que se establece, se desarrolla; se reproduce y muere. La protección del medio ambiente no es más que mantener la visión de un entorno ideal, teniendo en cuenta todas las medidas y propuestas que se deben hacer para conservar la vida humana, así como la vida de la flora y la fauna, pues la protección abarca a todo lo que nos rodea desde el clima, hasta las plantas, los animales e incluso los aspectos socioculturales que son parte de todo nuestro ambiente. (Pueblos, Cumbre, 2017).

³Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados (*OfficialRecordsoftheWorldHealthOrganization*, N° 2, p. 100), y entró en vigor el 7 de abril de 1948. La definición de salud no ha sido modificada desde 1948.

La inversión social en Colombia, (CEPAL, 2015), se ha destinado a un conjunto de proyectos que por su naturaleza se han desarrollado en distintos sectores para mejorar directa o indirecta de las condiciones de vida de la población.

4.6 Valor compartido

Es habitual que las empresas siempre hayan enfocado su actividad en la productividad sin tener en cuenta el bienestar de sus colaboradores y los efectos que pueden generar en su entorno y en la comunidad en general, explotando sus recursos ambientales y generando daños en el medio ambiente.

El Dr. Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, y Mark R. Kramer, cofundador y director general de Foundation Strategy Group (FSG), crean la propuesta de valor compartido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” Kramer M. E. (2011, pág. 6), argumentando que al desarrollar economía, también se debe hacer sociedad de manera intrínseca.

El valor compartido nace como opositor del capitalismo y de la forma de realizar los procesos de responsabilidad social en las empresas y organizaciones sociales, pues se convierte casi en un asunto ineludible. En cuanto a las acciones de responsabilidad social que se asuman, deben llevar a la creación de un valor compartido con la totalidad de los grupos de interés y así se hace que se pase de una sociedad responsable a una sociedad totalmente integrada.

Según Kramer M. E., (2011, pág. 6), El valor compartido propone tres formas para construir el progreso del valor económico y el valor social. Concebir nuevo productos y mercados, para lo cual se recurre a acciones como la mejora de la calidad en los mercados existentes, así como la generación de productos y servicios innovadores que satisfagan necesidades sociales. Redefinir la productividad de la cadena de valor, lo cual se traduce en acciones como el uso racional de los recursos, la generación de externalidades positivas para el entorno y la distribución.

Constituir clústeres de apoyo para el sector en torno a la organización, a partir de conglomerados concentrados geográficamente que permitan el uso eficiente de los bienes públicos disponibles, así como la generación de capacidades locales y sociales.

Actualmente en Colombia, varias empresas están implementando el valor compartido como una estrategia y ventaja competitiva generando beneficios a la comunidad. Algunos de estas son: Banco Davivienda, Lácteos Campo Real-Queso más vida, Pavco-Mexichem Colombia s.a., Cafam, Cine Colombia, Corona y Securitas.

4.7 Entorno Social

Las palabras entorno social pertenecen al conjunto de circunstancias o condiciones de vida, de trabajo, sociales y culturales de una organización o círculo. El entorno está compuesto por factores internos (microentorno) y por factores externos (macroentorno) que representan diversas restricciones. Los factores internos son parte de la organización, en donde se mencionan las políticas, las reglas, los procedimientos, todo ello propio de la organización. Los factores externos se encuentran constituidos por fuerzas exógenas que pueden afectar de forma directa o

indirecta a los procesos organizacionales, ya que influyen en el clima en el que se actúa en la organización, estas fuerzas o segmentos son los entornos demográfico, económico, tecnológico, político y legal, global, ético y social Hitt & Ireland, (2001).

El entorno social es la tendencia social en relación con la manera en que las personas piensan y se conducen, los cuáles van transformando su conducta con base en el entorno en el que se desenvuelven, estableciendo nuevas necesidades, adaptando formas de conducta y generando nuevas costumbres culturales y sociales. Bateman (2004). Según los autores mencionados el entorno social es todo aquel factor que determina a una sociedad en aspectos económicos, políticos, ambientales, culturales y sociales.

4.8 Comunidad

El término comunidad ha sido estudiado por diversos campos del conocimiento como la sociología, la psicología, la educación entre otros, lo que ha originado a su vez diversas perspectivas. (Vargas, 2005, págs. 82,83), plantean que Noguero y León Solís definen comunidad como una colectividad humana que debe contar con las siguientes características:

- Existencia de un cierto grado de interacción la cual se materializa mediante la comunicación en sus múltiples lenguajes y formas.
- Existencia de un conjunto común de actitudes, normas, valores y creencias, lo cual confiere a sus integrantes compartir y participar de un mismo agregado que guía sus conductas.
- Existencia de un objetivo común lo suficientemente fuerte para mantener unidos a sus miembros.

Por otra parte Torres (2003, pág. 8), hace referencia a expresiones de lo cotidiano como “comunidad universitaria”, “comunidad escolar”, “comunidades científicas” y “comunidad mundial”, evidenciando la laxitud con la que se emplea esta palabra que tiende a identificarse con formas unitarias y homogéneas de vida social en las que prevalecen intereses y fines comunes.

Cathcart (2009), hace referencia a la comunidad como “algo que va más allá de una localización geográfica, es un conglomerado humano con un cierto sentido de pertenencia. Es, pues, historia común, intereses compartidos, realidad espiritual y física, costumbres, hábitos, normas, símbolos, códigos” (p.3). Al mismo tiempo relaciona los elementos subjetivos, donde lo cultural se erige como un eje determinante que sintetiza gran parte de estos mecanismos e incluye además un aspecto importante, el sentido de pertenencia, factor que permite la movilización, la cohesión y la cooperación entre los habitantes de una comunidad.

4.9 Enfoque acción sin daño

El enfoque de acción sin daño se reconoce como uno de los tres enfoques transversales de la Gerencia Social junto con equidad de género y sostenibilidad ambiental. Ortiz (2013, pág. 70), considera que uno de los principales propósitos de este enfoque es permanecer atentos a que los productos, procesos y resultados de los proyectos no afecten a las comunidades, ya sea por división o fragmentación o por dependencias nocivas. De igual modo, el autor menciona que todos los aportes de los programas y políticas sociales deben tener un efecto positivo en relación con el progreso de las comunidades.

Este enfoque inicialmente denominado Do No Harm (no hacer daño) liderado por la estadounidense Mary Anderson y su equipo del Collaborative for Development Action – CDA2 (por su sigla en inglés) lo configuran diversos actores nacionales y de la cooperación internacional que reconocieron que muchos de los aprendizajes podrían tenerse en cuenta no solamente en situaciones humanitarias, sino también en cualquier proyecto o acción que opere en zonas conflictivas y busque el desarrollo humano y la construcción de paz. Duque (2016, págs. 5,6).

El proyecto de “No hacer daño”, fue visto también como un instrumento para desarrollar alternativas para cualquier organización / institución que contribuyeron a generar condiciones de paz. Así mismo, se ha consolidado como una gran oportunidad de aprendizaje en la generación de procesos colectivos con Organizaciones No Gubernamentales -ONG, Instituciones públicas o privadas, actores del sector privado y Agencias de Cooperación Internacional.

El enfoque sensible a los conflictos, parte del hecho de percibir los conflictos como fenómenos naturales y multidimensionales, que tienen la cualidad de indicar un cambio en la sociedad y su objetivo es prevenir que se gestione en los conflictos de forma violenta, a la par proponen mecanismos que contribuyan a la solución pacífica y constructiva de los mismos. (Conflict Sensitivity Practitioners, 2015)

De este modo (Conflict Sensitivity Practitioners, 2015) refiere que la sensibilidad a los conflictos consiste en parte, reconocer que en la mayoría de los contextos de acción hay generalmente, una complejidad política, económica, social y cultural expresada en la existencia

de conflictos sociales que pueden ser más o menos evidentes, pero pueden gestionarse de una forma adecuada con la decisión de incorporar, el enfoque de sensibilidad a los conflictos siempre y cuando se ubique en la intencionalidad global (la teoría de cambio) detrás de un proyecto y de la organización que lo promueve.

El abordaje de acción sin daño desde la perspectiva organizacional y de varios actores dedicados al cambio social coinciden en el reto de mantener la coherencia en el trabajo hacía afuera y las prácticas organizacionales hacía dentro. Así mismo, el reto es incorporar el enfoque Acción sin daño y armonizarlo con otros enfoques ya existentes en la organización. A continuación, se mencionan cinco etapas que permiten valorar el estado de la organización o institución:

Etapas 1. Comprender la organización

Etapas 2. Comprender el contexto de actuación

Etapas 3. Comprender la relación entre el contexto, la Organización/Institución y sus acciones.

Etapas 4. Identificar alternativas que reduzcan los efectos negativos y maximicen los positivos

Etapas 5. Sistematizar y aprender de la experiencia (2015)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Enfoque de investigación cualitativa

Para el presente trabajo, el interés está centrado en la investigación cualitativa, la cual radica en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, y desde dicha observación genera reflexiones y teoría. Juliao (2017, pág. 21)

Según Sampieri (2014, págs. 40,41) los observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo y sus realidades. así como de las experiencias de los demás. La investigación cualitativa maneja cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa. permitiendo que el investigador genere interpretaciones objetivas, precisas y claras.

Por lo anterior, el grupo de investigación centra sus esfuerzos en la observación, indagación e interpretación de las dinámicas cotidianas del Centro de Transformación Social a través de un estudio de caso. A continuación, describen los tres aspectos metodológicos que se consideraron para el desarrollo de este trabajo:

- a. Grupo focal: Indagar sobre la estructura organizacional del Centro de Transformación Social, su creación, su evolución, los proyectos y programas que realizan, el perfil de sus colaboradores, entre otros aspectos relevantes.

- b. Entrevistas Semiestructuradas: La indagación e interpretación de las experiencias e historias de vida de la comunidad en relación con las prácticas cotidianas que generan vínculos entre la comunidad y el Centro de Transformación Social.
- c. Análisis documental: Documentación relacionada con lineamientos, actas, evidencias de ejecución y participación en proyectos y programas y demás que puedan ayudar a sustentarla gestión organizacional del CTS.

Todo lo anterior, con el propósito de responder al planteamiento del problema y describir la manera como las personas constituyen el mundo a su alrededor y dar relevancia a lo que sucede en términos significativos. La recolección de datos consistió en reconocer la realidad del objeto de estudio y obtener puntos de vista desde el análisis de la gestión organizacional e interpretar mediante la observación e indagación los eventos y actividad cotidianas que inciden en la comunidad.

Además de esto, el estudio de caso como herramienta de análisis permite comparar y comprobar los fenómenos en los entornos desde la interacción social, las dinámicas presentes en ambientes singulares y situaciones cotidianas que afectan el contexto, desde donde se reconoce información fundamental que sirve para la generación de propuestas que aporten al fortalecimiento de la organización.

La interpretación de la información conlleva al estudio, análisis, comparación y reflexión con los datos recogidos servirán de sustento de sustento para las conclusiones del estudio de caso y para la generación de propuestas que sirvan para la toma de decisiones para el logro de la visión del Centro de Transformación Social, propuesta para el año 2019.

5.1.1 Recopilación a análisis de la información

El objetivo de esta fase a partir de la ética investigativa centrada en la negociación con los actores y fuentes de donde se va a recoger la información permite la recopilación de la información necesaria para responder las preguntas planteadas, para resolver o conocer profundamente el caso. En la fase de análisis se pretende depurar toda la información recolectada confrontarla con las preguntas iniciales del caso clasificándola en las categorías previamente definidas: Gestión organizacional y relacionamiento.

Una vez categorizada la información se procede a analizarla a través de la matriz de triangulación de métodos como alternativa para identificar el problema desde diferentes puntos de vista y obtener aspectos valorativos tanto al interior como al exterior de la organización. Posteriormente se procederá al cierre del estudio de caso para presentar el informe con las conclusiones e interpretaciones.

Cabe resaltar que, para el desarrollo de esta investigación, se evidenciara la ética desde su planteamiento hasta su finalización y socialización de resultados, teniendo en cuenta los tres principios fundamentales que deben guiar el pensamiento y el comportamiento de todas las personas que participan en la planeación, la ejecución y el patrocinio de toda investigación: el respeto por las personas, la beneficencia (búsqueda del bien) y la justicia.

De igual modo se establecen los procesos de negociación para evidenciar la transparencia, rigurosidad y claridad de los tiempos, métodos, y condiciones en las que se realiza la

investigación, explicando que dentro de la investigación se omite el registro de nombres, las funciones desempeñadas dentro de la organización, además se solicita autorización para poder grabar la información facilitada por los participantes, teniendo en cuenta que es únicamente para la elaboración del informe de la investigación, donde ellos tendrán acceso a esté, conociendo los resultados finales.

A lo largo de esta investigación, se ha mantenido la negociación permanente con los líderes, colaboradores y distintos actores internos y externos relacionados con el CTS o quienes han participado en su creación, consolidación o son parte de los aliados o de las comunidades atendidas. Ninguno de los entrevistados o participantes en los grupos focales será identificado y la información suministrada ha sido contrastada y triangulada de manera que finalmente se ha tomado la que se considera de mayor consistencia.

5.1.2 Instrumentos para la recopilación y análisis de datos

Para el desarrollo de la investigación se realizan tres instrumentos los cuales fueron analizados y avalados por un profesor de investigación:

- Diarios de observación (o como hayan recogido la información de los grupos focales)
- Instrumento para entrevista semiestructurada con seis preguntas (Apéndice 1)
- Matriz de triangulación de información (Apéndice 2)

6. DESCRIPCIÓN DEL CASO: EL CENTRO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL- CTS -

6.1 El Centro de Transformación Social de UNIMINUTO –CST

Este Centro se crea bajo la Resolución Rectoral 392 de julio de 2014, y a lo largo de su gestión ha propiciado alianzas entre tres grandes sectores: el público, el privado y la comunidad, logrando la participación e injerencia de la comunidad desde sus intereses, necesidades, contextos y particularidades en escenarios no solo institucionales, sino desde la Unidad de Planeamiento Zonal-UPZ 29 de la localidad de Engativá en general. Así mismo, cuenta con alianzas nacionales como la Junta de Acción Comunal, la Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría de Movilidad, el Fondo Nacional del Ahorro, Cámara de Comercio de Bogotá, la Red Interinstitucional de Apoyo –RIA, por supuesto las instituciones que conforman la Organización Minuto de Dios y la parroquia San Juan Eudes.

En el ámbito internacional, el Centro de Transformación Social cuenta con el apoyo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales –FLACSO, que es una organización intergubernamental regional autónoma para América Latina y el Caribe, dedicada a la investigación, docencia y difusión de las ciencias sociales y hace parte de la Red Latinoamericana de Participación Popular en Políticas Públicas -PPPP.

Se considera por otra parte, que el CTS, se ha concentrado en el cumplimiento de su misión, “el fortalecimiento de la dimensión social y humana del desarrollo a nivel, local, regional y nacional a través del conocimiento y de propuestas de acción social desde un trabajo conjunto

con actores académicos, sociales e institucionales⁴, evidenciado allí el interés por gestionar una interacción importante con la comunidad en especial a nivel barrial en actividades como las que viene haciendo con adultos mayores, y otras de mayor alcance como las de liderar procesos de consultorías y asesorías según la demanda de servicios desde el entorno humano y social, acciones que a su vez materializan las experiencias y saberes de la comunidad académica de UNIMINUTO.

Los principios mediante los cuales se rigen las acciones que realiza el Centro de Transformación Social, son los mismos que adopta UNIMINUTO en la formulación de su Plan de Desarrollo (2013-2019), además de los principios filosóficos institucionales, los cuales han sido inspirados en el evangelio, la doctrina social de la iglesia y el pensamiento del Padre Rafael García Herreros, generando compromisos para llevarlos a la práctica en cada una de sus estrategias. Estos principios son: humanismo cristiano, actitud ética, espíritu de servicio, excelencia, inclusión y equidad educativa, sostenibilidad, praxeología, comunidad educativa, comunidad participativa e identidad cultural. (UNIMINUTO: Plan de Desarrollo 2013 - 2019, 2014).

El Centro de Transformación Social contribuye al alcance de la mega y los retos estratégicos de la sede principal de UNIMINUTO⁵ establecidos en su Plan Estratégico, en coherencia con el Plan de Desarrollo de UNIMINUTO (2013 -2019), a través de la ejecución de proyectos propios o en colaboración con las demás unidades de la sede y que a su vez, aportan al sistema como un todo para que logre alcanzar los retos estratégicos institucionales, los cuales

⁴ <http://www.uniminuto.edu/web/cts/mision-y-vision>

⁵ El Sistema UNIMINUTO tiene varias sedes en todo el país, pero el estudio de caso se realiza en la sede principal ubicada en Bogotá en el Barrio Minuto de Dios.

representan los objetivos que el sistema UNIMINUTO debe alcanzar en 2019. (UNIMINUTO, 2014). A continuación, se mencionan 4 de los 10 retos estratégicos de la sede principal en donde se ve reflejada la gestión del Centro de Transformación Social:

Reto # 1. Impacto Misional:

Formar seres humanos, colaboradores y estudiantes, integrales a través del acompañamiento a su proyecto de vida, del desarrollo de su dimensión espiritual y de su liderazgo en valores; y producir conocimiento que es pertinente para el desarrollo social de las comunidades.

Reto # 6. Comunidades transformadas

Generación, gestión y apropiación de conocimiento que transforme las comunidades, que sea situado y responsable social y ambientalmente.

Reto # 8. Comunidad académica, competente y comprometida con la Misión

Consolidar una comunidad académica comprometida, identificada con el componente misional y competente para la academia, a través de una apuesta por el desarrollo humano integral.

Reto # 9. Capital relacional

Fortalecer las capacidades de relacionamiento a nivel interno y externo de la Sede, que favorezca el alineamiento organizacional, la articulación con el Sistema UNIMINUTO y el prestigio institucional.

6.2 Estructura organizacional



Figure 1 Centro de Transformación Social, Estructura Organizacional

La figura anterior evidencia la estructura organizacional que ha consolidado al Centro de Transformación Social como una unidad que propicia la articulación entre programas académicos y demás actores del sector público y privado, contribuyendo a la consolidación y gestión de proyectos integradores. La Dirección del Centro direcciona y coordina las acciones para el logro de los objetivos trazados desde tres áreas de acción: área de gestión social, área de consultoría y área de estudios sociales.

Área de gestión social: formula, ejecuta y evalúa proyectos sociales que aportan e impulsan el desarrollo del país, ciudad y entorno inmediato.

Área de estudios sociales: es la encargada de generar procesos de reflexión, sistematización, teorización y socialización de los proyectos desarrollados en el CTS. De esta

manera se logra fomentar la investigación formativa y la implementación de observatorios.⁶

Área de consultoría: genera espacios de apoyo, servicio y acompañamiento a la población, para la intervención y análisis de problemáticas sociales que afectan a individuos, familias, grupos y comunidades.

6.3 Equipo de trabajo

En el análisis de la investigación el equipo de trabajo del CTS en la actualidad cuenta con un equipo de trabajo conformado por: Profesores: docentes e investigadores de la FCHS y de Centros y Escuelas de UNIMINUTO, Profesionales adscritos a la entidad de la Red de Apoyo Interinstitucional del CSMD y Profesionales vinculados a las entidades públicas y privadas con las cuales se adelantan proyectos.

En el ejercicio del CTS se vincula a los Profesionales en formación, que son los estudiantes de últimos semestres de pregrado que adelantan su práctica profesional o su trabajo de grado y estudiantes de posgrado que adelantan su ciclo de síntesis o practica investigativa.

Así mismo, el CTS trabaja con Líderes Comunitarios con los que adelanta proyectos o hace ofertas de los servicios de consultoría o asesoría.

⁶El observatorio de Conflictos Socio-Urbanos de UNIMINUTO (OCSU), se concibe como escenario de confluencia de investigadores y miembros de las comunidades, para el análisis y debate sobre las diversas situaciones y temas relacionados con los conflictos socio urbanos de los territorios y áreas de influencia de UNIMINUTO y en particular de los proyectos del CTS. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/web/cts/estudios-sociales>

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El estudio de caso como técnica de aprendizaje del Centro de Transformación Social, permitió conocer y comprender la particularidad de la gestión organizacional y el relacionamiento de este a fin de distinguir el funcionamiento de las partes y las relaciones con el todo.

El informe del estudio de caso recopila los datos recogidos después de la negociación y la triangulación con los participantes en las entrevistas, grupos focales y la verificación de la información documental. Para interpretar los elementos de verificación las entrevistas se identifican con la letra (E), los Grupos Focales con las letras (GF) y los textos tomados de los documentos con el referente exacto de donde se tomaron.

7.1 Introducción

El estudio de caso que se desarrolló en el Centro de Transformación Social tuvo como participantes directos e indirectos a los colaboradores de la Corporación Universitaria Minuto Dios –UNIMINUTO, los habitantes del Barrio Minuto de Dios, y algunos colaboradores de la Corporación Minuto de Dios (principal aliada para el acercamiento a la comunidad y su intervención en el desarrollo de proyectos sociales).

La investigación mediante el estudio de caso arrojó datos para ser analizados, permitiendo reconocer el estado actual, la gestión organizacional y el relacionamiento del Centro de Transformación Social, los avances y la proyección que tiene planificada y cómo ha sido el reconocimiento y las relaciones desde su creación hasta 2018, por las comunidades de influencia

del Barrio Minuto de Dios y la zona de la UPZ 29 que corresponde a 16 barrios: Andalucía, Bochica, Ciudad Bachué, El Portal del Río, La Española, La Palestina, La Serena, Los Cerecitos, Los Cerezos, Luis Carlos Galán, Meissen, Minuto de Dios, Morisco, Paris Gaitán, Primavera Norte y Quiriguá. (Listado de Barrios Distrito Capital)

La mirada investigativa para este estudio de caso ha sido desde el interés de contribuir desde los enfoques de la Gerencia Social, enfoque de desarrollo social, enfoque problémico y de gestión, enfoque centrado en las políticas sociales, enfoque de innovación social, enfoque de inclusión social y el enfoque de Gerencia Social eficiente en el Centro de Transformación Social - CTS de UNIMINUTO, pretendiendo realizar un aporte al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión organizacional a través de acciones que promuevan el cumplimiento de su visión.

Es por esto, que se consideró fundamental realizar un ejercicio con los actores involucrados, quienes a partir de las preguntas problémicas y la utilización de tres instrumentos de investigación: grupo focal, entrevistas y recopilación documental, facilitando información desde el ámbito interno con: directivos, profesores, gestores y otros actores que han aportado a la consolidación de la estructura organizacional del Centro de Transformación Social y, los suministrados en el ámbito externo, donde se incorporaron escenarios de participación de la comunidad, como la Feria Barrial, el Carnaval de la Amistad y el taller Encuentro de Saberes; permitieron una información suficiente para la triangulación y verificación de datos confiables y reales de la actualidad. que retratan al Centro de Transformación Social CTS de UNIMINUTO.

7.2.1 Un Centro Nuevo en la gestión organizacional

En el 2014 el Rector de la Sede Principal, haciendo un reconocimiento de la importancia de tener un Centro para el diálogo y el encuentro con la comunidad cercana (geográficamente) y haciendo uso del Estatuto Orgánico de UNIMINUTO en lo que refiere el artículo 65 “El Rector de la sede es la máxima autoridad personal de gobierno de la respectiva Sede...” autorizó la operación del proyecto Centro de Transformación Social de la sede principal desde el 07 de julio del mismo año.

En la misma Resolución Rectoral se planteó como objetivo general: “impulsar y potencial impacto social de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales FCHS y de UNIMINUTO a través del desarrollo de actividades relacionadas con la acción y la gestión social.” Y como objetivos específicos: “a. Generar espacios de reflexión crítica y de formulación de propuestas investigativas de carácter interdisciplinar, que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la población participante, y a la creación de conocimientos y estudios sociales relacionados con el pensamiento humano y social. b. Adelantar procesos de gestión social desde el desarrollo de proyectos estratégicos que susciten un diálogo entre los sujetos sociales y la comunidad académica, fortaleciendo su participación y capacidad de incidencia en procesos autogestionarios que hagan posible la transformación de su entorno. c. Liderar procesos de consultoría y asesoría general, global y particular, enmarcados en contextos definidos por entidades, organizaciones y comunidades a nivel de planes, programas o proyectos, para dar respuestas a demandas de servicios que plantea el entorno humano y social”. (Resolución Rectoral No. 392 de 2014).

Los directivos de UNIMINUTO, y los colaboradores que han dado vida al CTS lo reconocen como una unidad constituida y aprobada legalmente por las instancias directivas y

como Centro de articulación con la comunidad, a través de los proyectos sociales y la investigación. “...se crea para realizar un ejercicio que pretenda trabajar con tres actores, la comunidad, el sector público y el sector privado”. (E4).

De igual manera, ven que el CTS es una iniciativa valiosa para el trabajo con otras entidades aliadas y con la comunidad del Barrio Minuto de Dios. Para ellos es una ruta la apropiación de los objetivos planteados en la Resolución Rectoral tal como lo expresan: “...lo que se pretendía era que el Centro sirviera como de instancia articuladora de todos los proyectos que la Universidad estaba trabajando con el Barrio Minuto de Dios”. (E2). “...hacer algo que pudiera apoyar a la comunidad y los proyectos de investigación dentro de la Universidad y otras entidades” (GF). “...el Centro se crea para apoyar la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales” (E5). “...se crea como centro estratégico de facultades de Proyección Social” (E1). Los objetivos de la creación del CTS permite conocer la organización y cuál es su misionalidad como unidad académica.

Sin embargo, los habitantes del Barrio Minuto de Dios y de la UPZ 29 que participaron en algunas de las actividades realizadas por el CTS manifiestan desconocimiento sobre los inicios y la razón por la cual se constituyó, reconociendo sólo la marca “MINUTO DE DIOS” porque a través de su historia han recibido beneficios y apoyos en cuanto a vivienda, educación básica y bienestar, así lo manifiestan: “vivo hace 35 años en el barrio y me familiarizo con los eventos, gracias a que la emisora Minuto de Dios los informa, conozco a todo el mundo, la Feria ha mejorado la integración del barrio y ojalá la realizaran cada mes” (E10). “...sólo participo en la Feria cada año y no tengo conocimiento de cómo se creó el Centro o que otras actividades realiza”. (E8). “...no sé nada del Centro, solo estoy acá porque me acabaron de invitar, a ofrecer mis productos y no sé nada más” (E7). “...estoy acá porque me invitaron, pero no sé quién es el

organizador, supongo que es alguien del Minuto de Dios” (E9). “Me acerque a la Emisora Minuto de Dios y me remitieron al Centro a inscribirme para poner mi puesto y en realidad no sabía nada del CTS” (E6). Los entrevistados manifiestan desconocimiento y no logran identificar al CTS, ni la razón de ser del servicio que ofrece la UNIMINUTO para los habitantes del Barrio Minuto de Dios y la UPZ 29.

Aunque parece contradictorio algunos de los habitantes del barrio Minuto de Dios que participan de las actividades que organiza el CTS, lo hacen con gusto sin conocer al Centro, su apreciación está relacionada con los beneficios que reciben: “... No conozco el Centro, pero me atrevo a decir que se crea para ayudar a los más vulnerables y los más necesitados, como lo está haciendo conmigo y las demás personas que están participando en la Feria Barrial para ofrecer sus productos”. (E6).

El desconocimiento de lo que pretende el CTS por la comunidad, puede estar relacionado con la percepción negativa que tienen los vecinos más antiguos del barrio con respecto a la existencia de UNIMINUTO, puesto que para ellos la convivencia en el barrio ha cambiado negativamente. Cuando el Barrio Minuto de Dios se fundó a mediados de los años 80 sus habitantes vivían siguiendo la filosofía del Padre García Herreros, que consistía en “crear mejores oportunidades, a través del desarrollo de proyectos de vivienda para los más vulnerables de la sociedad” (Cartilla: 60 años de Gestión Social MINUTO DE DIOS).

Consideran que se han venido perdiendo los principios con los que se creó el Barrio y ahora enfrentan problemáticas como los vendedores ambulantes, dificultades con la movilidad por la invasión de sus espacios, la inseguridad generada por el consumo de sustancias psicoactivas, entre otras. Todo esto les genera un disgusto y lo dicen: “los vendedores ambulantes que ven en esa cuadra son los mismos que venden la droga. Los jóvenes están

generando el consumo de droga y los vendedores ambulantes contaminan el Barrio y afecta la comunidad y no se dejan reubicar, afectando la movilidad vial” (E10). “...el barrio se está dañando por..., que son los mismos estudiantes de la Universidad” (E6). “...esto ya no es un barrio tranquilo, parece el mercado de las pulgas que no se puede caminar por el andén” (E8). “...con la llegada de la Universidad aumentó la inseguridad y la contaminación” (E9).

Para ellos, se ha venido deteriorando el concepto o la mirada que se tenía del barrio Minuto de Dios cuando lo inició el padre Rafael García Herreros, “un barrio equitativo, justo y en paz” (E3). Al recordar el Barrio se expresan diciendo que éste “...tenía unas características muy especiales frente a participación y empoderamiento, todo alrededor como una teocracia” (GF). Así, el proceso de transformación del barrio no es bien visto puesto que trajo consigo un grupo de habitantes que desconocen los principios fundacionales del barrio “...una migración de la población y llega otra población que no tiene los mismos procesos de empoderamiento, participación y formación”, (GF). Como consecuencia de la percepción negativa hacia UNIMINUTO, se han desmejorado las relaciones y los habitantes del barrio, en la actualidad tienen un bajo nivel de participación en las actividades realizadas por el CTS. “...las personas que participan son las personas que se mantienen fundadoras del barrio y que, si tienen empoderamiento y formación, pero integrar personas nuevas ha sido complicado” (GF). “...faltó realizar un evento de inauguración del CTS, para que la comunidad pudiera identificar al Centro” (E1). “no sé qué actividades realiza el CTS y no las promocionan” (E6). “... En realidad, se presenta una baja participación porque se crean pensamientos fragmentados y con unas visiones un poco feudales de las cosas y la gente se siente entre comillas amenazada” (E2). Según estos

datos los habitantes del barrio Minuto de Dios y de la UPZ 29 desconocen al CTS como entidad autónoma a su servicio y desconocen las actividades desarrolladas por él.

Sin embargo, en los Documentos internos de la gestión del CTS desde su inicio se organizó con tres áreas propuestas en su plan de trabajo⁷:

- Gestión Social
- Estudios interdisciplinarios
- Consultoría y proyectos.

En el área de **Gestión Social** se encuentra el Consultorio Social Minuto de Dios-CSMD que se encuentra funcionando desde el año 2002, como un espacio para adelantar procesos de acercamiento de todos los estudiantes de UNIMINUTO a sus prácticas sociales y procesos de proyección social. “...el CSMD no pertenece a la Corporación Minuto de Dios es un apéndice de la UNIMINUTO” (E5). El CSMD “...es un espacio de apoyo, orientación, acompañamiento, asesoramiento y referenciación de servicios sociales, dirigido a la comunidad en general sin exclusión alguna, con la finalidad de abordar las diversas demandas, oportunidades y necesidades sociales presentes en cada uno de los grupos poblacionales” (Página Web del CSMD).

El CSMD se encuentra adscrito al CTS desde el 2014 año en que se crea, ya que pertenece a la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales y el CTS se crea con el fin de articular e impulsar el impacto social de la Facultad y de UNIMINUTO. Dentro del área de Gestión Social también se encuentra el proyecto de Gestión Asociada Barrio Minuto de Dios y Gestión

⁷ Ver página 47

Asociada UPZ 29, así fue proyectado dentro de la planificación del Centro, como se constata en los documentos internos "...el CTS surge con el fin de unir el tema de organización comunitaria, desarrollo Barrial y articulación de actores en territorio" (Documento de Gestión Social del CTS). "...los proyectos que se desarrollan en Gestión Social son los que se realiza con los habitantes del Barrio Minuto de Dios y la UPZ 29, en sí con la comunidad" (GF). "... Los proyectos de Gestión Social son las estrategias que priorizan la participación de la comunidad" (E4). "... la base del CTS es el CSMD, además la comunidad reconoce al CSMD, por los años que lleva prestando el servicio desde la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales". (E5). "... el CTS coordina los proyectos de proyección social y todo lo relacionado a la comunidad que realiza la Universidad UNIMINTO" (E3). "... Los proyectos de Gestión Asociada y el CSMD es una articulación de todas las áreas y programas de todas las facultades y se trabaja con entidades públicas y privadas y demás organizaciones sociales. Realizando redes y alianzas que permitan la articulación de la universidad con el propósito de minimizar las tensiones del Minuto con la universidad" (E1).

Existen actividades desarrolladas por el proyecto de Gestión Asociada del CTS y los participantes no lograron identificar quien orienta la actividad, por ejemplo, en el taller de Saberes, las personas mayores que participaban no reconocieron quien desarrollaba el taller del cual estaban haciendo parte. "...no sé quién realiza el taller, estoy acá porque me invitaron desde Jesús y María". (E9). "... solo me invitaron y vine hacer el taller de manualidades que nos invitaron los practicantes, no me hablaron del Centro, solo les interesaba que estuviéramos en el taller" (E10). "...no sé quién lo realiza, solo vengo y participo porqué nos invitaron, solo me interesa aprender". (E7).

En el mismo taller se pudo constatar que los estudiantes del programa de Psicología y Trabajo Social que realizaban la práctica profesional de pregrado hicieron falta dominio y apropiación para presentar al CTS a las personas mayores que estaban realizando la actividad.

El área de **Estudios Interdisciplinarios** se encarga de los proyectos de caracterización de la persona mayor, hitos y transformaciones sociales en el Barrio Minuto de Dios, reconstrucción de la memoria histórica del Barrio Minuto de Dios y del Observatorio de Proyectos Socio urbanos. En esta área los procesos de investigación que realizan los profesionales han tenido resultados como el libro “Hitos y Transformaciones Sociales en el Barrio Minuto de Dios”, que es una recopilación de la historia del Barrio. “...un libro que cuenta las transformaciones que ha tenido que pasar la comunidad desde la creación del Barrio y hasta el día de hoy” (E1). Otra de las actividades es el Observatorio de Proyectos Socio urbanos que pretende analizar y observar los comportamientos y transformaciones de la comunidad en su entorno “...las investigaciones y los proyectos académicos, tiene que rastrear que es lo que está pasando en la comunidad”. (E2). “...el observatorio pretende recopilar las transformaciones por la que transita los habitantes del Barrio Minuto de Dios, debido al auge de UNIMINUTO”. (E4). “... Se preparó propuesta de investigación para convocatoria y aunque no salió seleccionada el proceso se adelantara a paso lento desde este año mientras se gestionan nuevos recursos. Se está preparando el futuro lanzamiento”. (Informe de Gestión 2018).

La Unidad de **Observación de Fenómenos Sociales** fue otra de las estrategias del área de Estudios Interdisciplinarios que se propuso el CTS al momento de su creación, así lo reconocen los directivos y colaboradores, aunque está pendiente dinamizar su funcionamiento, como lo

admitieron “... otra estrategia es la creación de una unidad de observación de fenómenos sociales” (E2). “la observación de los fenómenos sociales a estado pausada por tiempo y demás demanda que requiere el servicio” (E1). “... No sé, qué es el CTS por tanto no sabría decir que otros proyectos realiza” (E6). “... lo único que reconozco es la Feria Barrial en al cual participo todos los años a ofrecer mis productos” (E8).

El Área de **Consultoría y proyectos** es el que lidera las propuestas para participar en convocatorias nacionales o internacionales que realiza el CTS. Algunas participaciones han dejado experiencias enriquecedoras como “Premio CEPESA; IFA, las cuales no salieron favorecidas, pero sirvieron de ejercicio y aprendizaje colaborativo entre el CTS y la Dirección de proyectos” (Informe de Gestión 2018). También se realizó la convocatoria con la Armada Nacional. “se formuló y ejecuto el proyecto «Revisión y ajuste del protocolo de regulación emocional», entregando Manual y cartillas para el nuevo protocolo de Estrés, Regulación emocional y Resiliencia Familiar. Se preparó cotización para la Armada Nacional para segunda fase del proceso de protocolo de regulación familiar, para posible licitación 2017-2018”. (Informe de Gestión 2018).

De las tres áreas que desarrolla el CTS, el Consultorio Social Minuto de Dios es el que tiene un mayor reconocimiento por la comunidad, esto se explica por prestar servicios durante más de 15 años “...acompañamiento, asesoramiento, de personas usuarias, con una red amplia de Entidades para remitirlos” (GF). “...un espacio de apoyo, servicio y acompañamiento a la población para el análisis e intervención de problemáticas sociales que afectan a individuos, familias, grupos poblacionales y comunidades. Busca de manera coordinada atender a la

población y facilitar el desarrollo de sus potencialidades y el ejercicio de los derechos ciudadanos.

- Análisis y reflexión frente a las problemáticas sociales y su contexto específico
- Propuestas y estrategias novedosas
- Trabajo Colaborativo, coordinado y sinérgico” (Juliao C. S., 2017)

7.2.1.1 Análisis e interpretación de la gestión organizacional

Los directivos y colaboradores del CTS reconocen las estrategias que se tenían al inicio del Centro con el fin de atender las problemáticas y mantener los procesos de articulación con la comunidad, la primera estrategia fue el Consultorio Social Minuto de Dios, el consultorio está anclado al Centro de Transformación Social, pero no es como una apéndice, sino que se constituye en una de las estrategias para articularse con el entorno, incluso con la sociedad, pues cuenta con una serie de satélites, que entran a constituirse en una especie de centro de atención a personas, a grupos o poblaciones con diversas problemáticas, que se acercan en algunos casos al Centro de Transformación Social a través del consultorio, para ver si les pueden resolver sus dificultades.

Gestión Asociada como modalidad de trabajo en pro del desarrollo social, incluyendo dentro del área de trabajo las comunidades más cercanas por vecindad a UNIMINUTO, como lo reconocen los directivos y colaboradores, el barrio Minuto de Dios y la UPZ 29, se hacen procesos de planeación participativa en donde con base al enfoque se busca integrar a los tres sectores académicos representado por nosotros, sector institucional publico privado y el sector comunitario.

De la misma forma, el Talento Humano que trabaja en el CTS reconoce que se ha creado un conjunto de metodologías para el trabajo con la comunidad, de manera que puedan sentir interés en participar, y a través de las actividades organizadas por el CTS puedan reconocer las necesidades propias y los problemas que se presentan en la comunidad barrial.

Sin embargo, el CTS presenta bajo reconocimiento por parte de la comunidad a la cual presta sus servicios, afectando su visión al 2019, los problemas que aqueja es la falta de implementación de estrategias de comunicación, deficiente comunicación entre las áreas, las relaciones interpersonales en los equipos, carencia de información desde las directivas hacia los colaboradores y las demás unidades académicas. Otros inconvenientes son la falta de expresiones de reconocimiento y motivación a la comunidad y funcionarios.

7.2.2 Una breve historia por reconocerse en la Obra Minuto de Dios

El CTS desde su creación ha trabajado de manera constante para realizar diferentes actividades y alianzas que ayudan a transformar la calidad de vida de los habitantes del Barrio Minuto de Dios y de los de la UPZ 29, entre los cuales está la gestión que hizo con la Secretaria de Movilidad para lograr instalar un semáforo en la vía principal del Barrio Minuto de Dios, favoreciendo el cruce de estudiantes y de los habitantes del sector. “Nosotros realizamos todo el proceso para solicitar el semáforo ubicado al frente de la Universidad, pues es una vía concurrida por carros y la calle está llena de vendedores informales” (GF). “...las actividades realizadas son para generar bienestar y transformar a la comunidad, nuestros funcionarios y estudiantes” (E1).

Aunque los habitantes no valoran mucho estas acciones pues piensan que la gestión se realizó solo en beneficio de los estudiantes de UNIMINUTO y no para ellos, "...el semáforo lo puso la Universidad para sus estudiantes" (E8). Tampoco ven como propias otras actividades que se propone el CTS especialmente para ellos "...el carnaval de la Amistad que integra a la comunidad" (E4). "... la Feria Barrial ayuda a promocionar los productos de nosotros los microempresarios" (E6). "...la comunidad requiere actividades recreativas, productivas, lúdicas, culturales y demás que ayuden a cambiar el imaginario que se tiene de UNIMINUTO" (E3).

El CTS realiza seguimiento de los procesos desarrollados, con el fin de lograr los retos propuestos por UNIMINUTO en el Plan de Desarrollo como se lee en el informe de la dirección del CTS, sobre las actividades desarrolladas del 2014 al 2018 "Después de tres años y medio de haberse autorizado la operación del CTS se ha logrado el desarrollo de dos proyectos sociales, tres investigaciones sociales, dos niveles barriales y una en el marco del Consultorio Social Minuto de Dios -CSMD, un proyecto de consultoría, el diseño e inicio de un observatorio y la integración con otras facultades y sedes de UNIMINUTO para la operación y funcionamiento del CTS y sus proyectos. En esa línea el CTS ha venido trabajando en las tres áreas propuestas desde su concepción y que fueron contempladas en su plan de trabajo: Gestión Social; Estudios interdisciplinarios; Consultoría y proyectos. Por lo anterior lo actuado está organizado desde cada una de las tres áreas" (Informe de Gestión del 2018).

Adicionalmente el CTS ha realizado alianzas con entidades públicas como Alcaldía Mayor de Bogotá, Fondo Nacional del Ahorro, Secretaria de Movilidad y entidades privadas de la organización social, Cámara de Comercio de Bogotá, Red Internacional de Apoyo – RIA-,

Red Latinoamericana de Participación Popular en Políticas Públicas –PPPP-. Teniendo como finalidad fortalecer el ejercicio que se viene realizando en los procesos de transformación a la comunidad de influencia de UNIMINUTO.

7.2.2.1 Análisis e interpretación de Relacionamiento

La información recopilada muestra que al CTS le convendría hacer procesos de evaluación de sus actividades y logros, especialmente verificar la percepción de la comunidad, puesto que solo ha quedado el informe como evidencia de su presencia y desarrollo en cuatro años.

También está pendiente mejorar la comunicación entre el CTS y la comunidad con que trabaja, pues parece que las estrategias de publicidad implementadas usando medios como pancartas y periódicos no son eficientes, los usuarios y beneficiarios no logran identificarlo, de igual manera, sería pertinente que los practicantes que desarrollan proyectos y actividades desde el CTS recibieran más información y pudieran transmitirla de forma precisa con quienes trabajan. El CTS debe fortalecer las Alianzas con otras entidades del sector público, privado y organizaciones sociales que realicen actividades de proyección social que permita mayor compromiso, importancia de la misión y visión, asignación de recursos, alcance de la actividad, intensidad de interacción y valor estratégico de cualquier organización.

8. OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO DESDE LOS ENFOQUES DE LA GERENCIA SOCIAL

Como resultado de la investigación se realiza una matriz que consolida las oportunidades identificadas en el análisis de los enfoques de la Gerencia Social para el fortalecimiento de la gestión organizacional y las capacidades de relacionamiento del Centro de Transformación Social. Se tienen en cuenta los hallazgos registrados durante el proceso de investigaciones, entre otros respecto a los servicios prestados, usuarios, mercado, imagen pública, preocupaciones, concepto de sí misma, filosofía institucional y efectividad reconciliadora:

Tabla 1 *Propuesta de Mejoramiento desde los Enfoques de la Gerencia Social.*

ENFOQUES DE LA GERENCIA SOCIAL	CATEGORIAS	
	<i>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</i>	<i>RELACIONAMIENTO</i>
<i>ENFOQUE DE DESARROLLO SOCIAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar cuáles son las necesidades de la comunidad. ✓ Fortalecer los vínculos de la organización con la comunidad. ✓ Empoderar agentes articuladores al interior de la organización, con competencias para hacer eficiencia las áreas que lo estructuran. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Articular el trabajo y los proyectos con las demás entidades públicas, privadas y de la organización social dedicadas a la proyección social, de manera que pueda alcanzar el cumplimiento de los retos estratégicos. ✓ Mejorar la comunicación con los actores involucrados y la zona de influencia que permita llegar de manera oportuna a la comunidad y motivar su participación.

<i>ENFOQUE PROBLÉMICO Y DE GESTIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar temas con pleno conocimiento de la razón ser de la organización. ✓ Realizar seguimiento a las metas acordadas para alcanzar los fines de la organización. ✓ Optimizar los recursos. ✓ Hacer control y seguimiento al tipo de transformación o beneficio planificado que se desea generar en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear Alianzas con diversas entidades que desarrollan las mismas actividades o similares. ✓ Pertinencia de los programas que se desarrollan. ✓ Equidad en los procesos que se desarrollan. ✓ Sostenibilidad y viabilidad del programa.
<i>ENFOQUE CENTRADO EN POLÍTICAS SOCIALES</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajar espacios que permitan a los integrantes fortalecer el sentido de pertenencia en la organización ✓ Generar espacios al interior de la organización para manifestar las necesidades y falencias que se presentan. ✓ Diseñar instrumentos de evaluación de los estándares de calidad de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar espacios con los usuarios y las diversas entidades que se tienen alianzas para crear una agenda pública y comités de participación de políticas. ✓ Implementar acciones de evaluación después de la presentación del servicio y tener en cuenta los resultados de la evaluación. ✓ Participar en las agendas públicas, con el objeto de estar actualizado en políticas.
<i>ENFOQUE DE INNOVACIÓN SOCIAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer los integrantes de la comunidad en las líneas de emprendimiento educativo, social, productivo y laboral. ✓ Planificar procesos de aprendizaje significativo para desarrollar con la comunidad. ✓ Promover nuevas alternativas sociales en pro de mejorar la calidad de vida de las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocer y relacionarse efectivamente para un trabajo conjunto con las demás organizaciones que desarrolla la misma actividad. ✓ Realizar proyectos de beneficio mutuo con las diferentes unidades que realizan proyección social. ✓ Aprovechar el relacionamiento de UNIMINUTO para incluir en los procesos de transformación

		social a los aliados que pueden aportar, incidir o contribuir en la transformación de las realidades desfavorables a la comunidad.
<i>ENFOQUE DE INCLUSIÓN SOCIAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar desde la Gerencia Social, al grupo humano que atiende la comunidad para que tengan competencias adecuadas en la atención y el servicio. ✓ Promover la equidad, la vida digna y el desarrollo social de los usuarios mediante la atención y educación. ✓ Reconocer el enfoque diferencial, entablar diálogos para acercarnos a la población con calidad y calidez. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la corresponsabilidad con las entidades público-privada y organizaciones sociales. ✓ Articular con las diferentes áreas del conocimiento. Transdisciplinariedad- ✓ Proponer proyectos colectivos
<i>ENFOQUE DE GERENCIA SOCIAL EFICIENTE</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantear objetivos a corto, medio y largo plazo. ✓ Medir los resultados de impacto de manera cuantitativa y cualitativa. ✓ Reevaluar de manera constante la prestación del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar espacios favorables y adecuados a la participación activa de la comunidad. ✓ Pertenecer a organizaciones que tengan fines comunes o que sirvan de apoyo para la cualificación del servicio, como el Pacto Global, entre otras.

9. CONCLUSIONES

A partir del proceso investigativo adelantado se puede llegar a concluir como la Gerencia Social se torna en una estrategia que parte de los principios de calidad y exige ver al Centro de Transformación Social desde la equidad, la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad, aportando al fortalecimiento del ejercicio que se viene adelantando en su corto tiempo de

creación, no obstante sin dejar de reconocer que el Centro de transformación Social es relativamente nuevo, se dejan algunas sugerencias para el mejoramiento de la gestión organizacional y las estrategias de relacionamiento, puestas a consideración de la institución y de los directivos del Centro de Transformación Social para decidir su implementación.

Cabe destacar que el CTS realizó un ejercicio importante en su gestión durante sus cuatro años de creación, esforzándose en el acercamiento a la comunidad, tratando de disminuir las dificultades que se presentan en el barrio Minuto de Dios y la UPZ 29, además de integrar la comunidad a la UNIMINUTO, sin embargo, se notaron algunas falencias en cuanto a las estrategias de difusión en el territorio en aras de llegar a toda la comunidad y hacer que ellos reconocieran las funciones y la razón de ser del CTS.

A partir del instrumento utilizado en esta investigación se le dio la oportunidad a una serie de actores tanto del CTS como de la comunidad de expresarse y con ello poder entrar a determinar algunas necesidades que no se habían sido reflejadas durante el tiempo de funcionamiento y es a través de esta propuesta que se dan algunas estrategias desde los enfoques de la Gerencia Social encaminadas al mejoramiento del CTS de la sede principal de UNIMINUTO, los cuales propenden por el fortalecimiento de la gestión organizacional y el relacionamiento de los proyectos que se promueven desde el Centro.

Los resultados de esta investigación pueden constituirse como un insumo para investigaciones futuras o para trabajos propios de la modalidad de profundización de la maestría relacionados con realizar análisis similares en otras organizaciones y generar un posible modelo

de evaluación a la luz de los enfoques de la gerencia social; profundizar teóricamente en cada uno de los enfoques y definir los aspectos que deberían evaluarse en la práctica; evaluar varias organizaciones con un mismo instrumento a fin de corroborar su validez, entre otros.

REFERENCIAS

- Acción sin daño como aporte a la construcción de la Paz.* (2015). Obtenido de Recuperado de http://viva.org.co/PDT_para_la_Construccion_de_Paz/Accion_sin_dano/1.%20Acci%C3%B3n%20sin%20da%C3%B1o%20como%20aporte%20a%20la%20construccion%20de%20paz.pdf
- Acosta, J. (2010). Importancia de la construcción de escenario para el liderazgo transformacional en la gerencia social. *Redalyc.org*, 163.
- Alicia Hamui-Sutton, M. V.-R. (2013). La técnica de grupos focales. *Metodología de investigación en educación médica*, 58-59.
- Ander-Egg, E. (1990). *Repensando la Investigación Participativa*. Victoria - Gasteiz: Servicio central de publicaciones del Gobierno Vasco.
- Anthony J. Onwuegbuzie, P. W. (2011). Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales. *Paradigmas*, 127-157.
- Asociación empresarial para el desarrollo . (01 de junio de 2014). Aspectos básicos sobre comunidad y empresa. *Guía práctica para el relacionamiento con la comunidad* .
- Azueró. (2009). *Capital Social e Inclusión Social*:. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006494>
- Bateman, T. &. (2004). *Administración una ventaja competitiva*. Mexico: McGrawhill.
- Becker, H. (1979). *Observación y estudios de casos sociales*. Madrid: Aguilar.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y cultura*. Mexico: Grijalbo.
- Busso, M. (Agosto de 2005). Congreso Nacional de estudios del trabajo. Buenos Aires. Buenos Aires.
- Cano, L. F. (2010). Eficacia de los derechos sociales: Análisis de los alcances de tutela y de las políticas públicas para su protección en la subregión del Magdalena Medio Antioqueño . *Estudios de Derecho*, 87-114.
- Carazo, P. C. (20 de julio de 2006). *El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica*. (P. y. gestión, Ed.) Recuperado el 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Castro, E. (2010). El estudio de caso como metodología de investigación . *Revista Nacional de Administración* , 36-40.
- Cathcart, M. C. (2009). EL CONCEPTO DE COMUNIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIO – HISTÓRICO-CULTURAL Y LINGÜÍSTICO. . *Ciencia en su PC*, 3.
- CEINCI. (2008). La Ética en la Investigación. *Revista de Salud*, 43.45.
- Centro de Transformación Social*. (07 de julio de 2014).

- Centro de Transformación Social*. (julio de 2014). Obtenido de Recuperado de:
<http://www.uniminuto.edu/web/cts>
- CEPAL. (2015). *Base de Datos de Inversión social*. Obtenido de Recuperado de
<https://observatoriosocial.cepal.org/inversion/es>
- CEPAL. (2017). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Recuperado de
<https://www.cepal.org/es/temas/proteccion-social>
- CEPAL. (Enero de 2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Recuperado de
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/10/S1700334_es.pdf
- CEPAL. (mayo de 2018). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Recuperado de
<https://www.cepal.org/es/temas/educacion>
- Chavez, V. J. (2016). Los Estudios de Caso como Enfoque Metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 27-28.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 2007). *Administración de Recursos Humanos "Liderazgo"*. Obtenido de Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chile, E. d. (Enero de 2012). *La Innovación Social en Chile y el rol del Estado en su Desarrollo*. Obtenido de http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.pdf
- Cloutier, J. (Noviembre de 2003). *Qué es innovación Social*. Obtenido de Recuperado de
https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0314.pdf
- Cobo, C. (24 de 01 de 2012). *Competencias para empresarios emprendedores.* Obtenido de
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/comp_empre_cobo.pdf
- Collazos, W. (22 de 9 de 2009). *El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la Investigación en Ciencias Sociales*. Obtenido de Recuperado de
<http://www.unimilitar.edu.co/documents/63968/80127/RevArt13Vol3No2.pdf>
- Colombia, G. d. (16 de Marzo de 2018). *Las 16 grandes apuestas de Colombia para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Las-16-grandes-apuestas-de-Colombia-para-cumplir-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.aspx>
- Conflict Sensitivity Practitioners*. (2015). Obtenido de Recuperado de
<http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/05/CSA-Consortium-Practitioners-Manual.pdf>

- Coraggio, J. L. (7 y 8 de Noviembre de 2002). *Una transformación social posible desde el Trabajo Social: la necesidad de un enfoque socio economico para las políticas sociales*. Obtenido de <http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/unatrasformacionsocialposible.pdf>
- Creswell, J. (1998). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. Obtenido de <http://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Cuervo, J. I. (2014). *Ensayos sobre políticas públicas II*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, diciembre de 2014.
- Cuervo, J. I. (2014). *Ensayos sobre Políticas Públicas II*. Bogotá D, C.,: Universidad del Externado.
- Davaloz, L. (01 de agosto de 2015). *Fundamentos de la gestión organizacional*. Obtenido de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones2.pdf>
- Díaz De Salas Sergio Alfaro, M. M. (Febrero- Abril de 2011). *UNA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE CASO*. Obtenido de <file:///C:/Users/PROFESIONAL/Desktop/maestria%20documentos/Investigación/estudios%20de%20caso.pdf>
- Dios, C. U. (2014). *UNIMINUTO: Plan de Desarrollo 2013 - 2019*. Bogotá: Centro editorial UNIMINUTO.
- Domanski, D. (2016). Obtenido de http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0
- Duque, J. D. (2016). LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONCEPTO DE ACCIÓN SIN DAÑO. *Revista del Derecho Público*, 5-9.
- El tratamiento de los datos . (2008). En M. A. Santos, *Hacer visible lo cotidiano* (pág. 116). Madrid: Ediciones akal.
- Gaetani, F. (2013). Enfoque problémico y de gestión. En A. Ortiz, *Conceptos y paradigmas de la gerencia social* (pág. 34). Bogotá: Rocio del Pilar Montoya.
- Gaitan, B. (01 de julio de 1997). RETOS DE LA GERENCIA SOCIAL EN EL DESARROLLO. *El tiempo*.
- Gibbs, G. (2013). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- González, V. (2006). El liderzgo social . *Revista Galego Portuguesa Psicología de la Educación*, 1138-1663.
- Guardiola, A. (1998). Reflexiones sobre el concepto de Comunidad. De lo comunitario a lo local, de lo local a la mancomunidad. Argentina.

- Guerra, M. A. (2008). *El tratamiento de los datos*. Madrid: Akal.
- Guerra, M. A. (2008). *Hacer visible lo cotidiano*. Madrid: Ediciones Akal S.A.
- Guerrero, M. A. (2,3,4 Y 5 de MAYO de 2006). *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA)*. Obtenido de Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P08T16.pdf>
- Guitierrez, A. D. (31 al 10 de octubre- Noviembre de 2002). *Cepal.org - Las políticas sociales en la perspectiva de los derechos y la justicia*. Obtenido de Recuperado de <https://www.cepal.org/mujer/noticias/noticias/1/11151/delgado.pdf>
- Gunderman, H. (2004). El método de los estudios de caso. En Tarrés Maria Luisa; Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social. México. Obtenido de Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v16n31/v16n31a6.pdf>
- Gutiérrez, A. C. (junio de 2009). *Innovación social: un ámbito de interés*. Obtenido de <http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/12.pdf>
- Higgins, M. J., & Solano, D. (23 de Abril de 2016). *Conflicto y Transformación social: el papel del conflicto en la transformación social y la política de Colombia*. Obtenido de Recuperado de: <file:///C:/Users/PROFESIONAL/Downloads/Dialnet-ConictoYTransformacionSocial-5848563.pdf>
- Hitt, M., & Ireland, R. &. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization. Mason: south-western*, Fourth Edition.
- Innexplora, I. (2012). *Innexplora*. Obtenido de <file:///C:/Users/PROFESIONAL/Downloads/Innoexplora.pdf>
- Izcara, S. P. (2014). *Manuel de Investigación Cualitativa*. México: Fontamara.
- Juliao, C. (2011). *El enfoque prexeológico*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.
- Juliao, C. (2017). El enfoque cualitativo-inductivo de investigación. En C. Juliao, *La cuestión el método en pedagogía praxeológica* (pág. 21). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Juliao, C. S. (2017). *Consultorio Social Minuto de Dios Un Modelo de Atención Social*. Bogotá: UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Kliksberg, B. (1999). Hacia una Gerencia Social eficiente en America Latina. *GAPP*, 164.
- Kramer, M. E. (2011). ¿Qué es valor compartido? *Harvard Business Review* , 6.
- Kramer, M. P. (Enero de 2011). *La creación de Valor Compartido*. Obtenido de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

- Lawrence, S. (1990). *El “estudio de la enseñanza y del aprendizaje” una forma globalizadora de investigación del profesor*. Obtenido de file:///C:/Users/PROFESIONAL/Downloads/Dialnet-ElEstudioDeLaEnsenanzaYDelAprendizaje-3276062.pdf
- Licha, I. (1999). *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. INDES.
- Licha, I. (2000). *Concertación y Gerencia Social conceptos, enfoques y experiencias*. Obtenido de Recuperado de <http://biblioteca.senplades.gob.ec/jspui/bitstream/123456789/115/1/SENPLADES-BV-000035.pdf>
- Licha, I. (2002). Perspectivas Teóricas sobre la Gerencia Social Innovadora . En I. Licha, *Gerencia social en América Latina: enfoques y experiencias innovadoras* (pág. 14). Washintong: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Luis A. Valverde Obando. (s.f.). El diario de campo. *Revista trabajo social*, 308.
- Marshall, T. H. (1965). *Social Policy in the Twentieth Century*. Londres: University.
- Martínez, N. R. (enero-mayo de 2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. págs. 47-53.
- Marulanda, N. R. (10 de Noviembre de 2006). *Cepal - Concurso Experiencias en innovación social 2005-2006*. Obtenido de Recuperado de <https://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/0/27220/VoceriaComitedeNotables.pdf>
- Mejía, L. F. (16 de Marzo de 2018). *Twitter.com*. Obtenido de Recuperado de #ODSColombia. <pic.twitter.com/7JQqRBU4Gc>
- Melo, L. V. (2017). *Panorama de la Innovación Social en Colombia 2017*. Obtenido de Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/upb/article/view/7910/7219>
- Mendoza, S. D. (2011). Una Guía para la elaboración de Estudios de Casos. *Revista Razón y Palabra*, 36-38. Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf
- MinutoDios. (2016). *Consultorio Social Minuto de Dios*. Obtenido de <http://www.uniminuto.edu/web/cts/consultorio-social-minuto-de-dios>
- Montaño, C. L. (12 de Agosto de 2005). *La Transformación Social*. Obtenido de Recuperado de: http://www.cecilialopezcree.com/k_OldTopics/e_Globalizacion/2005/3_Trimestre/d_Transforma.html
- Moreno, M. S. (2017). La Negociación, piedra angular de las Investigaciones. *Universidad de Murcia*, 55,57.

- Morera, N. E. (s.f.). La Gerencia Social: Herramienta indispensable para la conducción de servicios sociales en el umbral del siglo XXI. *Binarios*, <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000101.pdf>.
- Mulgan, G. (s.f.). *Design in public and social innovation – what works, and what could work better*. Obtenido de https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/design_what_works_what_could_work_better.pdf
- Obando, L. A. (s.f.). El diario de campo. *REvista trabajo social*.
- ONU. (2015). *Gasto en Vivienda y Servicios Comunitarios*. Obtenido de Recuperado de <https://observatoriosocial.cepal.org/inversion/es/indicador/gasto-vivienda-servicios-comunitarios>
- ORTIZ, A. (2013). *Conceptos y paradigmas de la Gerencia Social*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO-.
- Ortíz, A. (2013). *Conceptos y paradigmas de la Gerencia Social*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- ORTIZ, A. (2013). *Conceptos y paradigmas de la gerencia social* . Bogotá: Corporación Univesitaria Minuto de Dios.
- Ortiz, A. (2013). *Enfoque de la innovación social*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Ortiz, A. (2013). *Enfoques transversales*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de DIos.
- Ortiz, A. (febrero de 2016). Proyecto social UNIZAR. *Conceptos de la Gerencia Social en America Latina*. Bogotá, Colombia, Colombia. Obtenido de <http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>
- Perèz, M. y. (2006). Princiios de acción de la gerencia social estratégica. En M. y. Perèz, *Gerencia Social integral e influyente* (pág. 88).
- Pueblos, Cumbre. (28 de Septiembre de 2017). *Protección del medio ambiente: Qué es, importancia y características*. Obtenido de Recuperado de <https://cumbrepuebloscop20.org/medio-ambiente/proteccion/>
- Reyes, T. (2009). *Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso*. Obtenido de Recuperado de <http://www.jbposgrado.org/icuali/Estudio%20de%20caso%20y%20grupo%20focal.pdf>
- Rodriguez, G. G. (1996). *Metodología de la Investigación cualitativa*. . Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez
- Saavedra, K. M. (s.f.). Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales . En K. M. Saavedra, *Gerencia Social: Un enfoque integral para la*

- gestión de políticas y programas sociales* (pág. 23). Washington, D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social .
- sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta edición*. México: McGRAW.HILL.
- Sampieri, R. H. (2014). *El inicio del proceso cualitativo*. México DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Schoeck, H. (1981). *Diccionario de sociología*. Barcelona: Herder.
- Solano, E. C. (2008). LA ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN. *a Salud UIS vol. 40*, 1-3.
- Soto, S. R. (2000). *Política Social vínculo entre Estado y sociedad*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Stake, R. (1995). *Investigación en estudio de caso*. Madrid: EDICIONES MORATA.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de caso*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Sternberg, R. (21 de Enero de 2015). *La teoría de la inteligencia exitosa de Sternberg como modelo de la alta capacidad*. Obtenido de <https://robertoranz.com/2015/01/21/la-teoria-de-lainteligencia-exitosa-de-sternberg-como-modelo-de-la-alta-capacidad/>
- Subirats, J. (2010). *Los grandes procesos de cambio y transformación social*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2010/119513/camsoccoosig_a2010p8.pdf
- Sulbrant, J. (2002). Introducción a la Gerencia Social. *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*, 2.
- Tamayo, D. R. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*, 77.
- Tancredi, N. R. (2010). *De la Innovación Social a la Política Pública*. Obtenido de Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39313/LCW351_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tello, M. (Marzo de 2009). *Liderazgo y Comunicación*. Obtenido de Recuperado de <http://www.maxtello.com/lidercom>
- Teodoro Perez, M. E. (2006). *Gerencia Social Integral e Incluyente*.
- Thomas, H. (2008). *De las tecnologías apropiadas a las tecnologías sociales*. Obtenido de Recuperado de [file:///C:/Users/PROFESIONAL/Downloads/Thomas,%20H.%20\[2008\].%20De%20las%20tecnologi%C4%9Bas%20apropiadas%20a%20las%20tecnologi%C4%9Bas%20sociales%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PROFESIONAL/Downloads/Thomas,%20H.%20[2008].%20De%20las%20tecnologi%C4%9Bas%20apropiadas%20a%20las%20tecnologi%C4%9Bas%20sociales%20(1).pdf)
- Torres, A. (2003). Los nuevo sentido de lo comunitario retos. *Praxis pedagógica No. 4*, 8.

- UNIMINUTO. (2014). Planeación estratégica de la sede principal. *Plan de desarrollo 2013-2019 Sede principal*, 33-38-20. Bogotá, Colombia: UNIMINUTO.
- UNIMINUTO. (s.f.). *www.uniminuto.edu*. Obtenido de <http://www.uniminuto.edu/web/cts/nuestras-areas-de-accion>
- Vargas, C. J. (2005). El educador social como gestor de comunidades autogestionarias. *Praxis pedagógica No. 6*, 82 y 83.
- Velasquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto de política pública. *Desafíos* , 156.
- Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto de política pública. *Revista Desafíos* , 149-187.
- Villareal, O. (2007). *Estudio de casos como metodología de la Investigación científica en economía y dirección estratégica*. Obtenido de Recuperado de [file:///C:/Users/PROFESIONAL/Downloads/Dialnet-ElEstudioDeCasosComoMetodologiaDeInvestigacionCien-2517663%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PROFESIONAL/Downloads/Dialnet-ElEstudioDeCasosComoMetodologiaDeInvestigacionCien-2517663%20(1).pdf)
- Young, P. (1939). *Scientific social surveys and research. An introduction to the background, content, methods, and analysis of social studies*. Nueva York: Prentice Hall.

APENDICES

Siguiendo la metodología del estudio de caso, para este estudio con el CTS se plantearon las siguientes preguntas de investigación, teniendo en cuenta las categorías: gestión organizacional y relacionamiento.

Apéndice 1. Preguntas de Investigación

CATEGORÍAS	PREGUNTAS
<i>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</i>	¿Cómo surge la necesidad de crear el Centro de Transformación Social - CTS y cuál ha sido su acogida en el contexto?
	¿Cómo se evidencia la autoevaluación del Centro de Transformación Social -CTS en el proceso de mejoramiento continuo y qué lugar ocupa dentro del contexto de influencia?
	¿Cuáles son las estrategias implementadas por el Centro de Transformación Social -CTS, para dar respuestas a las necesidades del entorno social?
	¿El Centro de Transformación Social -CTS mediante su gestión organizacional, ayuda a mejorar la calidad de vida de la población objetivo?
<i>RELACIONAMIENTO</i>	¿Cuáles son las iniciativas desarrolladas para acceder a la comunidad de influencia?
	¿Cuáles son los canales de interacción, fortalecimiento y alianzas que desarrolla el CTS?

Triangulación de la aplicación de los instrumentos de la investigación: Grupo Focal, Entrevistas y Recopilación Documental.

Apéndice 2. Matriz de Triangulación

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN- PROYECTO DE INVESTIGACIÓN					
CATEGORIAS	PREGUNTAS	GRUPO FOCAL	ENTREVISTAS	RECOPILACIÓN DOCUMENTAL	CONCLUSIONES
Gestión Organizacional					
Relacionamiento					