

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



MEMORIA LABORAL

P.E.T.A.E.N.G.

**PROGRAMA DE LIDERAZGO E INTERVENCIÓN
PSICOSOCIAL, PARA EL EMPODERAMIENTO SOCIAL
DE VOLUNTARIOS DE LA
UNIVERSIDAD SALESIANA DE BOLIVIA**

Para obtener el Título de Licenciatura

POR: ERIK ELIO MAMANI PADILLA

TUTOR: Mgs. LEONARDO PEÑARANDA ADRIAZOLA

LA PAZ – BOLIVIA

Mayo, 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a:

A mis padres, que se esforzaron de forma humilde en dar lo mejor de ellos como personas, para formar en sus hijos, buenos seres humanos.

A mi esposa Nadia Soledad Mamani Ruiz quien me apoya en mi desempeño y crecimiento profesional y juntos vamos alcanzando proyectos trazados.

A los jóvenes del Voluntariado universitarios de la Universidad Salesiana de Bolivia, quienes inspiran mi compromiso de trabajar en la búsqueda de la construcción de una mejor sociedad a través de la educación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a:

P. Juan Pablo Zabala Tórrez, sdb. Rector de la Universidad Salesiana de Bolivia, quien falleció en el mes de febrero de 2021 y a quien consideraré siempre un maestro y guía para la familia salesiana en Bolivia; y quien me motivó a alcanzar objetivos académicos y personales.

Lic. Ernesto Murillo Estrada, quien tuvo la cercanía y disponibilidad para el seguimiento académico del presente trabajo, la intervención precisa en sus observaciones y la palabra de ánimo en la conclusión del mismo.

Dr. P. Alejandro Rodríguez Rodríguez, sdb. de la Universidad Salesiana de México, quien tuvo la gentileza de leer mi trabajo, sugerir correcciones pertinentes y enriquecer el mismo, con propuestas basadas en el Liderazgo Preventivo.

A la Universidad Salesiana de Bolivia, por permitirme ser parte del proyecto educativo institucional, comprometida en formar excelentes profesionales, buenos cristianos y honestos ciudadanos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO INSTITUCIONAL	9
1.1. Descripción de la Institución	9
Identidad Institucional	10
1.2. Identificación del problema	28
Características del liderazgo transformacional	45
Voluntariado universitario orientado al empoderamiento social	48
Entender el voluntariado universitario como una intervención psicosocial.....	50
CAPÍTULO II: DESARROLLO LABORAL	53
2.1. Objetivos de la intervención laboral	53
Objetivo General	53
Objetivos Específicos	53
2.2. Descripción de las funciones y tareas	54
a. Fase de planificación.....	56
b. Fase de Convocatoria	58
c. Fase de Capacitación.....	59
d. Fase de Implementación.....	60
e. Fase de Evaluación	61
2.3. Resultados alcanzados	62
2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas.....	66
CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL	71
3.1. Aprendizaje laboral.....	71
3.2. Logros profesionales.....	73
3.3. Límites y dificultades.....	75
CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL	76
4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional	76
Referencias Bibliográficas	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Índice de figuras

Figura 1. Infografía fases de la intervención psicosocial.....	8
Figura 2. Estructura Organizacional de la Universidad Salesiana de Bolivia.....	13
Figura 3. Estructura Organizacional USB -VAI.....	14
Figura 4. Estructura Organizacional USB -VPOU.....	16
Figura 5. Estructura Organizacional USB -VAF.....	27
Figura 6. Grupos generacionales de los estudiantes de la USB.....	30
Figura 7. Esquema general del programa de voluntariado univesitario.....	55

Índice de tablas

Tabla 1. Elementos de análisis - liderazgo preventivo.....	43
Tabla 2. Primera propuesta socioeducativa para niños y adolescentes.....	59
Tabla 3. Primera propuesta socioeducativa para universitarios.....	59
Tabla 4. Temáticas de capacitación para el voluntariado.....	60
Tabla 5. Enfoque lógico de evaluación - planificación.....	61
Tabla 6. Enfoque lógico de evaluación - resultados.....	62
Tabla 7. Cantidad de voluntarios implicados en los procesos socioeducativos.....	63
Tabla 8. Programas educativos desarrollados con niños y adolescentes.....	63
Tabla 9. Programas educativos desarrollados con jóvenes universitarios.....	64

Siglas

IUS	Instituciones Salesiana de Educación Superior
POA	Proyecto operativo anual
PP.FF.	Padres de familia
RR.HH.	Recursos humanos
USB	Universidad Salesiana de Bolivia
VAF	Vicerrectorado Administrativo financiero
VAI	Vicerrectorado Académico y de Investigación
VPOU	Vicerrectorado de Pastoral y Oratorio Universitario

RESUMEN

Un joven universitario en construcción, tanto en su integridad individual como profesional, con grupos de referencia concretos e imaginarios, debe ser el centro de las reflexiones de toda institución de educación superior, ya que este sujeto es quien enfrenta la realidad política, económica, social y educativa de un contexto específico de un país. Hoy en día los jóvenes representan un gran porcentaje de la población global total, y son ellos quienes deben adquirir competencias de toma de decisiones sólidas, críticas y acertadas para desenvolverse en la sociedad y hacer de la misma un mejor espacio de vida.

Es necesario que las universidades definan criterios de formación extracurricular en habilidades blandas, tales como liderazgo, emprendimiento, inteligencia emocional, empoderamiento social y servicio desinteresado a la sociedad y sus necesidades, ya que a partir de ello una casa superior de estudios, será coherente con su relación de interacción social desde lo científico y académico, pero sobre todo desde lo humano.

En este panorama el presente trabajo propone la importancia de la formación de liderazgo universitario, desde una óptica propia de las instituciones salesianas, como es la capacitación en liderazgo preventivo a jóvenes universitarios, donde el término prevención es conceptualizada en educar desde lo positivo y hacia lo positivo, anticipándose a identificar necesidades por resolver tanto de forma individual y colectiva, y dar respuesta proactiva a mejorar dicha realidad, haciendo crecer, madurar, construir y aprovechar la energía saludable que toda persona posee, en este caso de todo joven universitario; para que esta motivación –energía- conlleve al deseo de regenerar el sentido de dignidad, de la alegría de momentos gratificantes en la convivencia humana, la atracción de las cosas nobles, bellas y útiles de la vida; y orientar dichas voluntades a la construcción de un ideario colectivo de una mejor sociedad y bienestar común.

Así mismo el enfoque teórico del presente programa, se apoya también en principios del liderazgo transformacional, que a criterio del autor se adecua a la realidad, contexto y necesidades que enfrentan los jóvenes pertenecientes a la Universidad Salesiana de Bolivia, y tomando en cuenta las características de la misión y visión que persigue esta casa superior de estudios, y el proyecto educativo que propone a la sociedad, se identifica los criterios institucionales favorables para desarrollar el programa con perspectiva de intervención psicosocial.

La implementación de este programa de liderazgo e intervención psicosocial, es llevado a la praxis con jóvenes universitarios, quienes son convocados en calidad de voluntarios universitarios; y a través de un proceso de capacitación previo, que tiene la finalidad de instaurar y fortalecer capacidades y habilidades en auto liderazgo, liderazgo preventivo y liderazgo transformacional, son motivados a desempeñar un trabajo socioeducativo que consiste en desarrollar cursos y talleres de apoyo académico y crecimiento integral, dirigido a niños, adolescentes y jóvenes desde tres a veinticinco años de edad, tipificando este accionar como la intervención psicosocial concreta, que se orienta a mejorar la calidad educativa de la población destinataria, quienes pertenecen a zonas y barrios populares adyacentes al campus de la Universidad Salesiana de Bolivia.

El resultado esperado de la planificación, capacitación. ejecución y evaluación del programa de liderazgo e intervención psicosocial, es que su aplicación genere la actitud de empoderamiento social en los voluntarios universitarios participantes, reflexionando sobre el grado de impacto de la experiencia, de implicarse en una etapa universitaria a una realidad concreta, siendo parte activa de la transformación en mejorar sus condiciones particulares de necesidad, y proyectando a futuro que el actual joven universitario, pueda replicar dicha experiencia de intervención psicosocial, en contextos de necesidad similares o diferentes, pero con habilidades y capacidades fortalecidas como ciudadano adulto y profesional competente.

Palabras clave: Liderazgo universitario, voluntariado, preventivo, transformacional, intervención psicosocial, empoderamiento social.

ABSTRACT

A young university student under construction, both in his individual and professional integrity, with concrete and imaginary reference groups, should be the center of the reflections of every institution of higher education, since this subject is the one who faces the political, economic, social reality and educational of a specific context of a country. Today, young people represent a large percentage of the total global population, and it is they who must acquire solid, critical and correct decision-making skills to function in society and make it a better living space.

It is necessary for universities to define criteria for extracurricular training in soft skills, such as leadership, entrepreneurship, emotional intelligence, social empowerment and selfless service to society and its needs, since from this a higher house of studies will be consistent with their relationship of social interaction from the scientific and academic, but especially from the human.

In this panorama, this work proposes the importance of university leadership training, from a perspective typical of Salesian institutions, such as training in preventive leadership for young university students, where the term prevention is conceptualized in educating from the positive and towards the positive, anticipating to identify needs to be solved both individually and collectively, and to give a proactive response to improve this reality, making them grow, mature, build and take advantage of the healthy energy that everyone possesses, in this case of all young university students; so that this motivation –energy- leads to the desire to regenerate the sense of dignity, of the joy of gratifying moments in human coexistence, the attraction of noble, beautiful and useful things in life; and orient said wills to the construction of a collective ideology of a better society and common welfare.

Likewise, the theoretical approach of this program is also based on principles of transformational leadership, which according to the author is adapted to the reality, context and needs faced by young people belonging to the Salesian University of Bolivia, and taking into account the characteristics From the mission and vision that this higher house of studies pursues, and the educational project that it proposes to society, the favorable institutional criteria are identified to develop the program with a psychosocial intervention perspective.

The implementation of this leadership and psychosocial intervention program is carried out with young university students, who are summoned as university volunteers; and through a prior training process, which has the purpose of establishing and strengthening capacities and abilities in self-leadership, preventive leadership and transformational leadership, they are motivated to carry out a socio-educational work that consists of developing courses and workshops of academic support and integral growth , aimed at children, adolescents and young people from three to twenty-five years of age, typifying this action as a concrete psychosocial intervention, which is aimed at improving the educational quality of the target population, who belong to popular areas and neighborhoods adjacent to the campus of the Salesian University of Bolivia.

The expected result of planning, training. execution and evaluation of the leadership and psychosocial intervention program, is that its application generates the attitude of social empowerment in the participating university volunteers, reflecting on the degree of impact of the experience, of getting involved in a university stage to a concrete reality, being part active transformation in improving their particular conditions of need, and projecting in the future that the current young university student can replicate this experience of psychosocial intervention, in similar or different contexts of need, but with strengthened skills and capacities as an adult citizen and competent professional .

Keywords: University leadership, volunteering, preventive, transformational, psychosocial intervention, social empowerment.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen una gama diversa de teorías de liderazgo, que proponen formas de aplicar el ejercicio de la toma de decisiones en diferentes ámbitos de la vida, la educación, la sociedad, la familia, la política y la economía.

En el ámbito educativo y en particular en la educación superior, se ha ido implementando varias propuestas de formación de liderazgo desde distintas ópticas teóricas, lo cual fundamenta que las universidades van perfilando en la formación de sus futuros profesionales, personas que puedan liderar espacios laborales y sociales, con competencias específicas aprendidas en la etapa de estudios de pregrado.

“Es así que la capacitación y el desarrollo del liderazgo, en el ámbito educativo superior, busca soluciones de aplicación inmediata a contextos en que todo líder se desenvuelve, pero se diluye el sustento teórico-práctico en la formación del líder que posibilite entender los procesos intelectivos durante la toma de decisiones” (Rodríguez, 2015).

En este contexto, las universidades vienen desarrollando en las últimas décadas un cambio de paradigma denominado “tercera misión”, el cual se basa en la transferencia de conocimientos a la sociedad que se convierten en riqueza, bienestar y desarrollo para las naciones (Rojas, 2018). Lo que desafía a las universidades latinoamericanas y a nuestro sistema universitario boliviano, a transmitir más allá de los conocimientos, y el tener como objetivo formar profesionales en sintonía de las necesidades de las sociedades, objetivo que claramente implica a que se genere competencias de liderazgo en sus educandos.

En la actualidad, el papel de toda Universidad en Bolivia, se convierte en un espacio estratégico de formación en liderazgo integral, dadas las capacidades intrínsecas para generar investigación e interacción social, desarrollando propuestas innovadoras de programas y procesos de formación pertinentes a este ámbito.

Sin embargo, si bien las universidades dentro de sus programas de extensión universitaria proponen formación en el ámbito de liderazgo, no todas logran exitosamente esta articulación de formación de competencias e interacción práctica con sectores específicos de la sociedad, quedando de esta manera, en una capacitación teórica, pero que no culmina en una aplicación práctica y de desarrollo personal del universitario, que lo lleve a empoderarse de necesidades sociales.

Por tanto, se hace necesario promover las estrategias y espacios de formación en liderazgo universitario, donde se pueda estudiar, analizar, reflexionar, discernir, comparar; pero sobre todo aplicar distintos factores y competencias de liderazgo en situaciones concretas, generando intencionadamente espacios de experiencia de habilidades de liderazgo, aprovechando estratégicamente la etapa de formación universitaria, como el tiempo preciso para lograr una capacitación efectiva en destrezas de ser líder, con la finalidad de fortalecer el crecimiento personal y el impacto de su accionar en la sociedad.

Para este efecto se deberá entender que para la formación en liderazgo con universitarios, se deberá trazar un plan, diseñar un mapa, una ruta que haga que las cosas ocurran, facilitando a que los jóvenes se implique en situaciones sociales, desarrollando y aplicando competencias de liderazgo efectivo, insertándose en un contexto social real, al cual puedan aportar respuestas a diversas problemáticas; donde su actuar puede ser capaz de transformar su propia realidad y la realidad de su entorno, aportando diferentes maneras de reaccionar a los conflictos humanos, exponiendo su perspicacia y su humanidad ante necesidades latentes, de tal manera que resulta imprescindible formar en ellos una calidad y sensibilidad humanitaria, a través la reflexión, asimilación y la construcción colectiva de la sociedad, conectando grupos de trabajo con metas comunes y de beneficio comunitario.

“Un líder es aquel que conoce el camino, anda el camino y muestra el camino.”

John Calvin Maxwell

El presente trabajo expone una parte de la experiencia de capacitación y praxis de liderazgo universitario, desarrollada con jóvenes de la Universidad Salesiana de Bolivia, a partir de la implementación de un programa de voluntariado universitario que apunta a la importancia de la formación integral y al interés de preparar profesionales socialmente responsables con la realidad, fortaleciendo la misión de la universidad de formar en los estudiantes, a vincularse con el medio e incidir en el mismo de manera positiva; partiendo del análisis específico de los aspectos relacionados con el concepto de liderazgo universitario preventivo, como tópico emergente, en cuanto a las conexiones que se generan con el aprendizaje de dichas competencias, y desde la óptica del énfasis en la capacitación a trabajar el crecimiento en auto liderazgo, liderazgo transformacional, actitud de servicio, influencia e impacto positivo, se apunta a generar la resultante de que los jóvenes universitarios desarrollen un empoderamiento social en su medio.

Es así como se generó un instrumento socioeducativo de intervención psicosocial, que fortalece las competencias de los universitarios como profesionales íntegros, en un ámbito de formación y desarrollo personal; y como seres humanos sensibles, insertos en situaciones reales de un contexto social específico.

Por ello, en la primera fase de esta experiencia se analizan los principales elementos teóricos del liderazgo, habilitándose un espacio de formación para jóvenes universitarios, quienes tras una convocatoria previa, pasan a un programa de formación de competencias en liderazgo preventivo y transformacional, donde reciben una capacitación de un equipo de profesionales, expertos en educación, psicología, sociología y el área de salud; que desarrollaron temáticas referentes al liderazgo preventivo, liderazgo transformacional, voluntariado, psicología del liderazgo, inteligencia emocional, realidad social, análisis crítico de la realidad, didáctica y manejo de aula con grupos de niños, adolescentes y jóvenes, técnicas participativas, identidad institucional y salesianidad; trabajando fundamentalmente en fortalecer sus capacidades de liderazgo de modo transversal; puntualizando como producto de esta primera fase, en

la elaboración de un proyecto educativo de intervención social; la cual parte del diagnóstico de una realidad concreta, identificada por los jóvenes universitarios, y al cual tendrán que responder con una propuestita de trabajo específica, ejercicio de planificación que fortalece la actitud de empoderamiento social en los universitarios, induciendo en ellos que esta metodología de trabajo, debe ser entendido como el “proceso por el cual el individuo o una comunidad, se fortalece en lo espiritual, lo político, lo social o lo económico, para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven” (<https://almanatura.com/>, 2014).

Cabe resaltar que la población universitaria de la USB, en 72% pertenecen a familias de condiciones económicas y sociales media baja respecto de nuestro contexto social, y en su mayoría procedentes de barrios populares de la ciudad de La paz y El Alto; lo cual tipifica estudiantes universitarios que son dependientes de familias que se dedican al comercio, a actividades económicas informales, transporte público, labores de casa y actividades de microempresa. También encontramos en este grupo de estudiantes, jóvenes independientes que trabajan en medio tiempo, o tiempo completo para estudiar en horario nocturno en la USB, actividad laboral necesaria para solventar sus estudios universitarios y cubrir sus necesidades domésticas básicas de subsistencia.

Esta realidad socioeconómica y demográfica de la población universitaria de la USB, hace que la implementación del presente programa, cobre más relevancia, por el hecho de que, al motivar en los jóvenes universitarios a que se impliquen en un proceso de capacitación y aprendizaje de competencias de liderazgo; y posteriormente en la participación activa de una experiencia de voluntariado socioeducativo; ésta pueda estimular en ellos, una actitud de reflexión crítica de su propia realidad, impulsándolos a desarrollar el crecimiento personal, analizando su persona, sus condiciones socioeconómicas familiares, y su percepción social integral, motivando en los jóvenes universitarios, aplicar una mirada diagnóstica de su entorno vivencial, la cual puede ser trasformada por ellos mismos, de manera positiva y productiva; trasmitiéndoles que

puedan estar convencidos que son ellos los actores protagónicos de este cambio beneficioso de su entorno inmediato.

Otro vértice de importancia de esta realidad socioeconómica en el desarrollo de este programa, es que los participantes voluntarios - líderes; a raíz de esta realidad en la que viven y después de una lectura crítica, ellos asumen el convertirse en los actores directos de transformación social positiva, comprometiéndose en la construcción y mejora de la calidad de vida de sectores vulnerables a índices de pobreza, realidad con la que primero generan una mirada de identificación social y segundo una motivación de construcción del bienestar común y colectivo.

En la segunda fase denominada socialización comprometida, y referente al proceso de intervención psicosocial en sí, se da a conocer la experiencia propia de voluntarios universitarios, específicamente en actividades de apoyo escolar integral dirigida a niños y adolescentes comprendidos desde la etapa parvularia (2 a 5 años) e infanto adolescente (6 a 17 años); así también se genera propuestas de apoyo académico y artístico dirigida a jóvenes universitarios de 18 a 25 años de edad; sin dejar de lado la formación sacramental, propia de la institución católica, destinada a niños desde los 9 años hasta jóvenes de 25 años; priorizando el beneficio de estas propuestas de formación, en la población del entorno geográfico del campus de la USB, de esta manera la incidencia llega a familias de las zonas de Achachicala, Vino Tinto, Limanipata, Pura Pura, Ciudadela y otros, caracterizadas por ser barrios populares y con necesidades presentes en la búsqueda de la mejora en la calidad educativa, económica y social de su población infanto-juvenil.

Una tercera fase de carácter investigativo, tiene el objetivo de analizar el impacto de la experiencia del voluntariado universitario, como una herramienta de intervención psicosocial en nuestra sociedad, donde se toma como puntos de observación la motivación y actitud de los voluntarios en dos sentidos, la primera desde su

autopercepción en el crecimiento de sus competencias y habilidades y la madurez de su personalidad como jóvenes en crecimiento y desarrollo personal; y la segunda en su percepción como educadores comunitarios y actores de transformación social, que aportan a mejorar la calidad de vida de una realidad concreta.

Esta fase de evaluación personal y grupal del trabajo de intervención, se la desarrolla en el marco del aprendizaje colectivo y la reflexión del equipo de voluntariado, tomando en cuenta las metas logradas respecto de los objetivos trazados en la planificación; y a través del análisis de aciertos y errores en el equipo de trabajo de voluntariado durante la experiencia, más la retroalimentación de las reacciones de las familias beneficiadas, se logra contrastar varios elementos que ayudan a mejorar y fortalecer la propuesta de servicio e intervención socioeducativa.

Los resultados obtenidos, a nivel de impacto social, beneficiarios, calidad de servicio, interacción social, proceso de transformación colectiva y desarrollo personal de los universitarios voluntarios, son evaluados también por el grupo monitor a cargo del jefe de Unidad del Oratorio Universitario, que de acuerdo a la guía del Plan Operativo Anual y el Plan de trabajo semestral, direccionado por el Vicerrectorado de Pastoral y Oratorio Universitario, facilitan una evaluación alineada a los objetivos misionales de la Universidad Salesiana de Bolivia, en su directriz de generar interacción social con su contexto.

La metodología aplicada en la fase de evaluación es denominada: “Ver, juzgar y actuar”, de la cual decía el Papa Juan XXIII: “es muy oportuno que se invite a los jóvenes frecuentemente a reflexionar sobre estas tres fases y a llevarlas a la práctica, en cuanto sea posible. Así los conocimientos aprendidos y asimilados no quedan en ellos como ideas abstractas, sino que los capacitan prácticamente para llevar a la realidad concreta los principios y directivas sociales”. (<https://acompasando.org/>, 2012).

Estos elementos, ver, juzgar y actuar, ofrecen un triple enfoque al equipo juvenil de trabajo, favoreciendo una evaluación que conlleva a analizar el impacto del servicio de voluntariado en relación al concepto de empoderamiento social, el cual se orienta en los siguientes aspectos: (1) fortalece la sensibilidad social y de ciudadanía de los estudiantes, permitiendo (2) disponer al servicio de la comunidad conocimientos y capacidades de liderazgo para atender alguna necesidad social, configurando procesos de aprendizaje al servicio a la comunidad; y finalmente, (3) favorece el desarrollo de iniciativas que se proyectan en el tiempo, más allá del ámbito universitario, a propiciar un cambio social que permita un desarrollo más sustentable y justo en la sociedad.

Es con estos criterios conceptuales y metodológicos, que el presente documento plasma la importancia de la formación y desarrollo de competencias de liderazgo universitario, aplicado a un grupo de voluntarios, gestando el elemento imprescindible en su percepción psicosocial y su respuesta concreta a necesidades sociales inmediatas, planteando una ruta de formación en liderazgo universitario, caracterizado por elementos socioeducativos, que al mismo tiempo genere un desarrollo personal del universitario voluntario, adquiriendo competencias y manejo de herramientas de liderazgo comunitario, que a futuro, cuando este afronte una etapa fuera de la universidad, en lo social, lo laboral y lo familiar, pueda aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en este ámbito, desarrollando así, una praxis del empoderamiento social aprendido, experimentado y aplicado en su etapa universitaria.

En la Figura 1, se presenta una infografía que esquematiza las fases explicadas del programa y el resultado esperado, aclarando que la fase de empoderamiento se da durante el proceso de la ejecución del programa, orientado a que este se asimile como una actitud de comportamiento ciudadano, profesional y un estilo de vida personal, donde la experiencia del voluntariado en etapa universitaria, tendrá que ser aplicada en experiencias de la vida adulta y del ejercicio profesional.

Figura 1

Infografía Fases de la Intervención Psicosocial



Nota. Esquema de explicación del proceso del programa entendido como una intervención psicosocial.

No todas las universidades logran exitosamente esta articulación de sus estudiantes con la sociedad. Por tanto, se hace necesario promover las estrategias y espacios de formación en voluntariado universitario, donde se pueda estudiar, analizar y aplicar los factores y características de empoderamiento social, con la finalidad de fortalecer prácticas y recomendaciones en este aspecto dentro de la educación superior y su impacto en la sociedad, implicando a sus autoridades, administrativos y plantel docente.

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1.Descripción de la Institución

Bajo el nombre de Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) se agrupa un conjunto de centros de estudio de nivel superior y terciario, de los cuales la Congregación Salesiana es titular o responsable, directa o indirectamente. Las diferencias en las condiciones sociales y en los sistemas educativos de los países donde están presentes, hacen que los centros presenten una gran diversidad no solo en el modo de gestión, sino también desde el punto de vista de los grados académicos conferidos y del tipo de cursos ofrecidos: universidades, centros universitarios, politécnicos, colegios, facultades, institutos, escuelas superiores o especializadas.

La Universidad Salesiana de Bolivia es partícipe de las IUS, siendo una obra de la Congregación de los Salesianos de Bolivia, quienes son un grupo de religiosos sacerdotes que tienen el carisma de San Juan Bosco, religioso italiano quien trabajó en la educación de los jóvenes vulnerables a situaciones de riesgo a inicios del siglo XIX.

La Congregación salesiana en Bolivia está organizada bajo la dirección de la Inspectoría Nuestra Señora de Copacabana, con su sede inspectorial en la ciudad de Cochabamba, a la cual pertenece la USB, reconocida por el Estado Plurinacional de Bolivia, de acuerdo con las disposiciones de la Resolución Ministerial 068/98 del 2 de marzo de 1998 y jerarquizada con Decreto Supremo N° 1066 de 28 de noviembre de 2011.

Su promotor y fundador, R.P. Esteban Bertolusso, sacerdote salesiano de don Bosco (SDB), italiano de nacimiento y boliviano de corazón, advirtió en la educación superior universitaria una oportunidad para que los jóvenes de las clases menos favorecidas y pertenecientes a espacios geográficos de periferia urbana, accedieran a estudios profesionales.

La Universidad Salesiana de Bolivia está ubicada, en su Sede Central, en la Zona de Achachicala de la ciudad de La Paz, sobre la Av. Chacaltaya N°1258 (Plaza Don Bosco) y cuenta con presencia nacional en las regiones de Santa Cruz, Cochabamba, Camiri, Yacuiba, San Carlos, Yapacani y Monteagudo.

La ubicación geográfica de cada una de las Sub Sedes está en plena concordancia con el Artículo 14° de los Reglamentos Generales de los Salesianos de Don Bosco. El cual reza:

La escuela salesiana sea popular por su ubicación, por la cultura y orientación a las que da la primacía y por los jóvenes que acoge. Organice servicios útiles a la población de la zona: Como cursos de cualificación profesional y cultural, alfabetización y de recuperación. Fondos para becas y otras iniciativas semejantes. (Salesianos de Don Bosco, 2010)

Identidad Institucional

Misión

Somos una institución de inspiración humano - cristiana e índole salesiana, dedicada a la generación, desarrollo y difusión del conocimiento, que aporta al progreso de la sociedad con profesionales competentes, buenos cristianos y honestos ciudadanos (USB, 2019).

Visión

Ser una universidad referente en la formación académica de excelencia, la investigación, la interacción social y difusión cultural, reconocido por sus profesionales competentes, emprendedores y comprometidos con el bienestar colectivo (USB, 2019).

Política de calidad

1. Brindar a nuestros estudiantes un modelo académico de excelencia, adecuada a las tendencias de cambio y de desarrollo para beneficio de la comunidad.
2. Hacer de la Universidad un centro de referencia académica, espiritual y cultural, para las personas y familias menos favorecidas económicas y geográficamente.
3. Mejorar continuamente nuestros servicios y procesos de manera integral.
4. Cumplir con la normativa legal vigente y otros requisitos normativos relativos a la educación superior y los asumidos por la Iglesia Católica. (USB, 2019)

Objetivos institucionales

Contribuir al desarrollo y formación integral de los estudiantes a través de procesos educativos comprometidos con la excelencia académica que posibiliten a los estudiantes potenciar su capacidad intelectual y desarrollo moral, para que así puedan contribuir al mejoramiento de la sociedad y el Estado Boliviano. Colaborar permanentemente en la búsqueda de la verdad y la construcción del conocimiento en las diferentes áreas del saber humano, promocionando un diálogo armónico entre la fe y la razón, para que se construya conocimiento que privilegie el bienestar colectivo y la protección de la dignidad humana. Promover en la sociedad con acciones de beneficio social que permitan la comprensión y difusión cultural en correspondencia con la inspiración

cristiana y el carisma salesiano, para convertir a la USB en un centro de referencia académica, cultural y espiritual (USB, 2019).

Principios institucionales:

Como elemento clave de la pedagogía salesiana, “el ambiente educativo se concibe como aquel espacio rico de estímulos y de relaciones de calidad entre las personas que permite la circulación de un conjunto de valores que posibilitan la acción educativa y pastoral” (Cuadro de Referencia PJS, 2014, pág. 212). La propuesta de formación integral se concreta en la actividad académica y en las iniciativas complementarias que configuran la vida universitaria. En la medida en que la investigación, la enseñanza y la práctica profesional se realizan unitariamente, contribuyen a la creación de la estructura del pensamiento y al desarrollo de criterios, actitudes y competencias que garantizan en los estudiantes su formación integral.

Con su totalidad e integridad, “esta propuesta ofrece a los estudiantes el crecimiento personal y la preparación cultural, científica y profesional necesarios para garantizar la plenitud de la persona y su lugar en la sociedad” (Cuadro de Referencia PJS, 2014, pág. 212). El desarrollo humano integral ofrecido en la propuesta formativa requiere la atención pastoral y el acompañamiento de cada persona. Para que sea realmente integral, debe “lograr la integración de las diversas dimensiones de la persona con aquella trascendente y con su apertura a Dios” (Cuadro de Referencia PJS, 2014, pág. 213).

Opción preferencial por los menos favorecidos y clases populares que buscan alternativas de educación superior de calidad. Bolivia es un país multicultural y multilingüe, la USB está comprometida con la promoción del diálogo entre culturas, no solo del contexto nacional, sino también internacional. Libertad académica en el marco de la Filosofía, Misión y Visión de la USB. La apertura a escuchar y comprender las ideas y perspectivas de la comunidad académica son elementos de crecimiento de

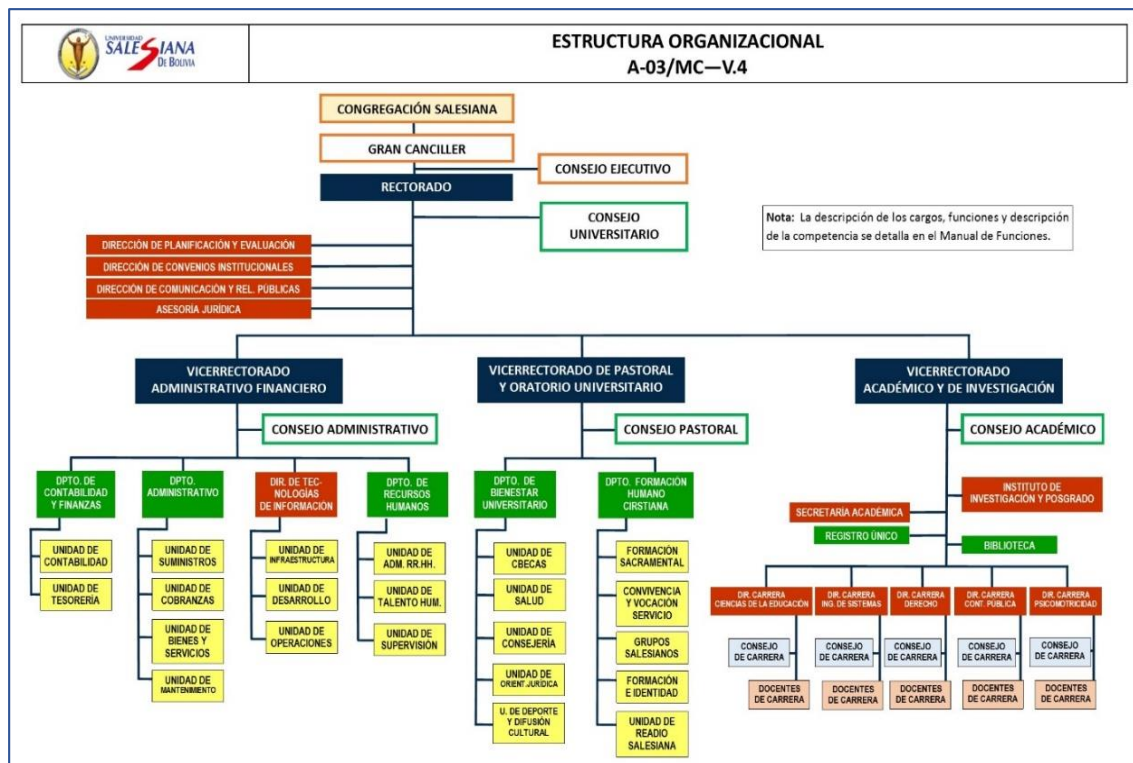
diversidad intelectual, pero que no deben, desde ningún punto de vista, dañar el ambiente de paz, armonía y bienestar que caracterizan el trabajo institucional.

Estructura organizacional:

La estructura organizacional de la Universidad Salesiana de Bolivia es la siguiente: Debido a que es una institución con identidad marcada por la Iglesia Católica, cuentan con un Gran Canciller, perteneciente a la congregación Salesiana, y a pesar de ser la máxima autoridad universitaria, el Gran Canciller no ejerce la autoridad académica en la Universidad, la cual está reservada para el Rector, sino que sólo ejerce la autoridad eclesiástica, sirviendo como nexo entre la Universidad y la jerarquía eclesiástica, dado el carácter católico de estos planteles. (ver Figura 2).

Figura 2

Estructura Organizacional de la Universidad Salesiana de Bolivia (USB, 2019).



Nota. Explicación de la organización académica, financiera y pastoral de la USB.

Autoridades:

La Rectora a.i. de la USB, en la actualidad es la Dra. Susan Mabel Vargas Salazar, debido a que el Rector P. PhD. Juan Pablo Zabala Tórrez, falleció en febrero de 2021 a consecuencia del Covid-19.

La Universidad Salesiana de Bolivia cuenta con tres vicerrectorados:

Vicerrectorado Académico y de investigación – VAI

Este vicerrectorado es quien lidera, planifica, gestiona, desarrolla y evalúa todos los procesos académicos, la actividad docente de la USB. A su cargo están las cinco direcciones de carreras con las que cuenta la Universidad Salesiana (ver Figura 3), estas son:

- Ingeniería de Sistemas
- Derecho
- Contaduría Pública
- Psicomotricidad, salud y deportes
- Ciencias de la Educación / Educación Parvularia

Figura 3

Estructura Organizacional USB – Vicerrectorado Académico y de Investigación (USB, 2019).



Nota. Segmento del organigrama en el área Académica

Así mismo en este vicerrectorado se encuentra el Instituto de Investigación y posgrado, quienes generan los programas de diplomados con orientación a profesionales que ya hayan obtenido la licenciatura y deseen especializarse y actualizar su pertinencia académica y profesional. También bajo su dirección se encuentran la Secretaría Académica General del USB, el Instituto de Investigación y Postgrado, la Coordinación de los Programas de Postgrado y la gestión de Biblioteca.

Actualmente la Vicerrectora Académica y de Investigación es la Dra. Susan Mabel Vargas Salazar.

Vicerrectorado de Pastoral y Oratorio Universitario – VPOU

El Vicerrectorado de Pastoral y Oratorio Universitario es la dependencia encargada de fortalecer los procesos relacionales entre las personas que participan como coproductores de los fines misionales de la educación superior. El perfil distintivo de la Universidad Salesiana de Bolivia es una institución de educación superior inspirada en los principios del Evangelio, el Sistema Preventivo y el Carisma Salesiano, conducida desde su fundación el 2 de marzo de 1998 por el R.P. Esteban Bertolusso, según Resolución Ministerial N° 068/98.

La pastoral universitaria adquiere un papel fundamental en la universidad, ya que involucran diversas dimensiones de la vida de la comunidad educativa como las humanísticas, culturales, psicológicas, sociales, deportivas, económicas, etc. Como un proceso de coproducción integrado entre estudiantes, docentes, egresados y otros empleados que participan en la USB, como actores educativos fundamentales del proceso misional de la universidad.

El Vicerrectorado de Pastoral y Oratorio Universitario tiene como objetivo promover el desarrollo personal y social de la comunidad educativa en vista de contribuir a generar

condiciones que propicien el desarrollo humano, la calidad de vida y la construcción de la comunidad y valores como factores primordiales para la formación integral de la persona, en coherencia con la misión institucional iluminada por los principios del Evangelio, la doctrina Social de la Iglesia y el Carisma Salesiano.

Figura 4.

Estructura Organizacional USB - Vicerrectorado de Pastoral y Oratorio Universitario (USB, 2019).



Nota. Segmento del organigrama en el área Pastoral

Así mismo este vicerrectorado tiene como dependencia los servicios de Bienestar Universitario y Formación Humano Cristiana (ver Figura 4), con las siguientes unidades:

- Unidad de Becas, que beneficia a estudiantes y familias de bajos recursos o situación económica precaria, a quienes se les apoya principalmente respaldando su continuidad académica, con media beca o beca completa de la colegiatura semestral;

bajo criterios de necesidad y rendimiento académico, cumpliendo las disposiciones y normativas del Ministerio de educación para este efecto.

- Unidad de Salud, que cuenta con el servicio de atención médica y enfermería para la población universitaria, que realiza la atención y seguimiento al estado de salud física primordialmente de los estudiantes inscritos de forma regular, así mismo gestiona el seguro universitario contra accidentes con diferentes entidades médicas del país.
- Unidad de Consejería Universitaria, que brinda orientación en diversas situaciones conflictivas o que demanda asistencia de parte de los jóvenes universitarios, sean estas de carácter académico, familiar, sentimental y/o de interrelación con sus pares y docentes.
- Unidad Orientación Jurídica, que genera una atención de situaciones de índole legal a nivel general de la población estudiantil, ya que debido a que muchos universitarios no pueden pagar un abogado, esta unidad brinda sus oficios para el asesoramiento correspondiente.
- Unidad Deportes y difusión Cultural, la cual promueve actividad deportiva y cultural, como complemento del desarrollo integral de los universitarios.

Actualmente estos servicios mencionados se desarrollan en modo de teletrabajo y virtual, siempre con el objetivo de velar el bienestar universitario de los jóvenes inscritos en la USB, y así también del personal docente y administrativo.

Otro departamento perteneciente al Vicerrectorado de Pastoral y Oratorio Universitario, es el área de Formación Humano Cristiana, que desempeña dos procesos vinculados al acompañamiento de los estudiantes en su formación ética y de valores.

El primero es un proceso que está relacionado a la actividad docente de la universidad, dentro de un área denominada Formación Humano Cristiana FHC, que contiene cuatro

materias obligatorias, las cuales deben ser vencidas de forma secuencial por todos los estudiantes de las seis carreras de la Universidad Salesiana de Bolivia; las mismas que son impartidas durante los cuatro primeros semestres por docentes sacerdotes religiosos y docentes expertos en teología, sociología y psicología.

El principal objetivo de estas materias es generar una reflexión ético profesional en los universitarios, a partir de los principios cristiano – católicos, capaz de establecer una reflexión de vida personal, reflexión social y compromiso del ejercicio profesional futuro en su desempeño ciudadano, con honestidad.

Las materias que comprenden esta área de estudio son:

1. Revelation y Fe
2. Moral, Iglesia y Sociedad
3. Doctrina Social de la Iglesia
4. Sistema Preventivo

El segundo proceso de esta área de Formación Humano Cristiana es el Oratorio Universitario, donde se tiene funcionamiento la Unidad de Pastoral Universitaria, que tiene el objetivo de desarrollar diversos programas de extensión universitaria, que promuevan el crecimiento integral y extracurricular de los universitarios, a través de diferentes programas de formación que implican desarrollo personal e integral de los jóvenes.

Es así que la acción educativo-pastoral en la educación superior es un proceso dinámico que se desarrolla en una serie de dimensiones transversales, diversas pero relacionadas y complementarias entre sí: educación a la fe; educativo-cultural; relacional y asociativa; vocacional, de compromiso social y misionero. Estas dimensiones en el campo universitario responden tanto a la naturaleza y dinámica de crecimiento de la persona como al compromiso por el diálogo entre fe y cultura y la transformación de la sociedad.

1. Dimensión de educación a la fe.

La educación a la fe llevada a cabo en los diversos contextos religiosos y culturales supone un proceso gradual y diversificado de educación en valores, apertura a la trascendencia, conocimiento de la persona de Jesucristo y diálogo interreligioso y ecuménico. Educamos a la fe desde el testimonio personal, comunitario e institucional, la acogida, el diálogo abierto, el clima de libertad y el espíritu de familia.

Proponemos un camino de fe en primer lugar por medio del anuncio y la presentación de la Buena Nueva a cuantos se abren a la persona de Jesucristo o se muestran disponibles para desarrollar un diálogo, inspirado en los valores evangélicos, en torno a la persona, la sociedad y el mundo.

El anuncio comprende tanto el catecumenado como las diversas propuestas de iniciación que se pueden desarrollar para presentar a la persona de Jesús, se dirige a los individuos como a los pequeños grupos de personas que inician por primera vez un camino de descubrimiento de la fe o de conversión de la propia vida.

Esta dimensión supone también la catequesis entendida como camino de crecimiento y de educación a la fe para aquellos que, conociendo el Evangelio y la persona de Jesús, desean profundizar en su fe y alcanzar un nivel de formación religiosa equiparable a las otras dimensiones de su proceso formativo: científica, profesional, social y cultural.

Tal servicio prepara y acompaña a las personas para desarrollar un diálogo de la propia fe con el saber, la ciencia y la cultura, favoreciendo una síntesis personal. La propuesta comprende tanto momentos de formación, desarrollados curricular y extracurricularmente, como experiencias comunitarias de fe, a través de momentos de oración, de escucha de la Palabra, de testimonio y del compartir la fe.

Esta experiencia se complementa con el servicio de escucha personal o de dirección espiritual que estamos llamados a ofrecer a cuantos tienen necesidad o piden ser acompañados en su situación de vida y de crecimiento en la fe. La celebración de la fe se desarrolla a través de la vivencia del año litúrgico y del cuidado de las festividades ligadas a la vida de la iglesia local y de la Congregación Salesiana; así como en la posibilidad de vivir la vida sacramental, en particular la Reconciliación y la Eucaristía.

Este servicio es ofrecido a todos los miembros católicos de la Comunidad Académica, en el respeto de su libertad personal y del compromiso que pueden tener ya en otras estructuras, movimientos o grupos eclesiales. El camino de crecimiento y de educación a la fe supone también la promoción de la dimensión social de la caridad, la cual se manifiesta en el desarrollo de una conciencia social y solidaria con los más necesitados, el compromiso por la paz y la justicia y por la construcción de una sociedad más justa y humana.

La fe debe conducir a la defensa de la persona humana y su dignidad, a la solidaridad con las personas y los pueblos que sufren y al cuidado y preservación de la creación.

2. Dimensión educativo-cultural

Como se ha señalado antes, el modelo educativo-pastoral salesiano se distingue por una inseparable relación de la acción evangelizadora con la acción educativa. Mientras la primera ofrece un horizonte y un sentido de finalidad más amplio a la segunda, esta última se convierte en mediación para hacer que el Evangelio se transforme en vida y cultura.

En sintonía con lo indicado por el documento “*Ex Corde Ecclesiae*” sobre la misión de la universidad católica, las Instituciones Salesianas de Educación Superior están llamadas a comprometerse en la investigación de la verdad, la conservación y la comunicación del saber por el bien de la sociedad, promoviendo a través de sus

funciones específicas – docencia, investigación y servicio a la sociedad- el diálogo entre Evangelio y cultura; especialmente alentando la defensa de la dignidad humana, la promoción de los derechos humanos y del bien común, la formación de la conciencia crítica y solidaria, el respeto a la diversidad y a la pluralidad y la construcción de la justicia y de la paz.

La educación comprende el crecimiento de todas las dimensiones de la persona, desde la personal a la relacional, profesional, social y religiosa. La integración de todas estas dimensiones a través del currículo debería converger en la definición de un Modelo Educativo propio de cada institución que garantice la coherencia de las propuestas pedagógicas y de los recursos educativos con la finalidad educativo-pastoral y con la misión institucional. (Ex Corde Ecclesiae, 1990)

La acción pastoral en el ámbito formativo puede ser desarrollada a nivel propiamente académico a través de la integración en el programa de estudios de un conjunto de cursos específicos de contenido ético o religioso que, ofrecido a todos los estudiantes con el mismo nivel y con el rigor científico y pedagógico de los otros cursos, tenga como objetivo favorecer una visión cristiana de la persona, de la sociedad y del mundo, así como promover el conocimiento y el diálogo sobre la cultura cristiana con aquellos que pertenecen a otras religiones o se definen como no creyentes.

La dimensión educativo-cultural se proyecta a la vida y a la cultura de las personas que componen la sociedad según sus contextos multi-lingüísticos, multi-religiosos y multi-culturales. El mensaje evangélico puede entrar en contacto y en diálogo con las diversas culturas a través de la acción y la mediación educativa de la institución de educación superior hasta convertirse en motor del cambio cultural.

Las facultades, institutos o departamentos de teología, presentes en nuestras instituciones, tienen la tarea fundamental de promover un mayor nivel de formación teológica y de fomentar el diálogo, el debate y el trabajo interdisciplinar con los

responsables de las otras áreas de formación humanística y científica. 20 Orientaciones para la pastoral en las IUS.

3. Dimensión relacional y asociativa.

Esta dimensión en el ámbito de la educación superior comprende la capacidad de establecer relaciones positivas con los otros, de hacer camino, de trabajar y de crecer juntos. Esta dimensión contribuye a la “cultura del encuentro” de la que habla el Papa Francisco.

Un elemento clave de la pedagogía salesiana es el ambiente, que se entiende como el clima de relaciones que hace posible la acción educativo-pastoral. Esto implica:

- El desarrollo de competencias interpersonales;
- La construcción y el cuidado de espacios que favorezcan el encuentro, el diálogo y el debate;
- La capacidad de establecer relaciones serenas con los otros y con la naturaleza, la “casa común” para todos, con el fin de trabajar y crecer juntos;
- El ambiente de familia, caracterizado por la acogida y la disponibilidad al encuentro;
- El cuidado de la formación de las personas, el desarrollo de la autoestima, el crecimiento personal y la apertura a los demás a través del diálogo y la colaboración;
- La existencia y uso de medios oficiales de relación, comunicación y de resolución de conflictos en el seno de la Comunidad Académica entendida como Comunidad Educativo-Pastoral (CEP).

El asociacionismo es una característica fundamental de la educación-evangelización salesiana. Esta dimensión adquiere un espacio privilegiado en la experiencia de grupo con los itinerarios de formación y acción educativo-pastoral que supone. El

camino hecho juntos lleva a vivir y a testimoniar la experiencia de Iglesia. Por esto estamos llamados a:

- Promover y acompañar el asociacionismo dentro de nuestras instituciones, con especial atención a aquellos grupos que favorecen el diálogo fe-cultura y el compromiso social;
- Fomentar la colaboración entre los diversos grupos y asociaciones de estudiantes;
- Estimular la participación de los estudiantes en intercambios pastorales, académicos, culturales a nivel nacional e internacional;
- Alentar diversas experiencias de voluntariado, asociaciones u organizaciones a nivel nacional e internacional que los ayuden a abrirse al diálogo, el servicio y la colaboración con los jóvenes y las personas de otras culturas y religiones;
- Fomentar el liderazgo juvenil y la capacidad de emprendimiento de los jóvenes;
 - Pensar la experiencia grupal como metodología de aprendizaje que ayude a superar los modelos individualistas y competitivos.

Esta dimensión relacional debe ser especialmente cultivada en la animación del personal docente y administrativo, de manera que asegure un ambiente de familia, acogida y disponibilidad al encuentro.

4. Dimensión vocacional, de compromiso social y misionero.

Como indica el Cuadro de Referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana: “Las tres primeras dimensiones convergen en la vocacional, horizonte último de nuestra pastoral. El objetivo es acompañar a cada joven en la búsqueda concreta de su propia vocación, lugar de su respuesta al proyecto de amor gratuito e incondicional que Dios le tiene”. Esto supone entender esta dimensión como el proceso de llegar a opciones personales, sociales, políticas y de fe, inspiradas en valores éticos del evangelio con el estilo de Don Bosco.

La conciencia del valor de la propia vida y de su sentido como proyecto querido por Dios, sólo puede alcanzarse a través del adecuado acompañamiento de la persona del joven durante todo su itinerario formativo, especialmente en los momentos de transición e inserción en el ambiente de la educación superior y en el mundo laboral.

Esto se concreta en los procesos de orientación vocacional, profesional y ocupacional dirigidos a los estudiantes que ingresan, pero también a los graduados en los años de consolidación de su identidad profesional.

El acompañamiento debe ofrecerse a nivel personal y grupal. En esta tarea la entera Comunidad Académica es sujeto y objeto de acompañamiento entendiendo su misión educativa como auténtica vocación. La fe y los valores del Evangelio son el punto de apoyo que hacen posible madurar opciones de vida generosas y auténticas al servicio de la Iglesia y de la sociedad.

De la misma manera, se debe tener especial preocupación por cultivar la vocación al matrimonio y a la familia. Esto supone un modelo de acompañamiento acorde a la diversidad de contextos.

El horizonte de la animación vocacional y misionera es la inserción responsable del joven en la vida social y su compromiso en la transformación de aquellas situaciones de pobreza e injusticia que limitan el verdadero desarrollo integral de las personas y de los pueblos. Esto exige favorecer una formación que lleve al compromiso social, político y apostólico, mediante iniciativas de servicio social, diversas formas de voluntariado y experiencias misioneras.

La dimensión vocacional, de compromiso social y misionero implica a la totalidad de la Comunidad Académica en la identificación y en la solución de los problemas en los contextos sociales en los que estamos presentes. Nos comprometemos en la defensa de la vida y de la dignidad de las personas, de los valores y de la cultura de los pueblos. Como afirman las Constituciones Salesianas: “Participamos en el

compromiso de la Iglesia por la justicia y la paz. Permaneciendo independientes de toda ideología y política de partido, rechazamos todo aquello que favorece la miseria, la injusticia y la violencia, y cooperamos con cuantos construyen una sociedad más digna del hombre”.

Es de esta manera que el Oratorio Universitario ligada a la pastoral Juvenil de la USB, genera un ambiente de familiaridad y confianza para los universitarios, la cual este plasmada en los principios oratorianos de promover, una escuela que educa, un patio de encuentro, una iglesia que evangeliza y una casa que acoge.

En las instituciones de educación superior católicas, la pastoral es un eje transversal que abarca la totalidad de la institución, el conjunto de sus actividades y de las personas que la componen. La pastoral vuelve concreta la identidad y la misión de las instituciones de educación superior católicas transformándolas en opciones, procesos e iniciativas.

Finalmente, es necesario decir que la acción pastoral no puede ser desarrollada sin una mirada atenta a la realidad de los lugares y de los contextos económicos, políticos, sociales, culturales, religiosos y educativos donde se lleva a cabo, así como sin tener en cuenta la diversidad que caracteriza a la educación superior y la diversa tipología de instituciones. Esto obliga a que las orientaciones y la reflexión propuesta a nivel eclesial y de congregación deban ser aplicadas después de un adecuado proceso de reflexión, discernimiento y de confrontación con la realidad, implicando a todos los responsables y destinatarios de la acción pastoral. (Orientaciones para la Pastoral en las Instituciones Salesianas de Educación Superior IUS, 2018)

La pastoral debe permear y caracterizar no sólo las funciones específicas de la institución universitaria – docencia, investigación y servicio a la sociedad- sino cada componente del Proyecto Institucional: misión, objetivos, organización, cuerpo normativo, modelo de gestión y proceso de evaluación. La centralidad de la pastoral dentro del dinámico modelo salesiano de educación superior, se evidencia por la

finalidad educativo-pastoral que caracteriza la identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior.

La opción por los jóvenes más pobres y las personas de los estratos populares se traduce, ante todo, en favorecer su acceso y en una atención directa a aquellos que ya son parte de nuestras instituciones. Pero, por otro lado, toda la acción formativa, investigadora y de proyección social de las IUS tendrá como prioridad la opción por los jóvenes más pobres y los estratos populares.

La centralidad de los jóvenes y su protagonismo que se expresa en primer lugar en una participación efectiva de los estudiantes en la vida y en los procesos que determinan su formación dentro de la institución; pero también en un compromiso de ellos mismos respecto a otros jóvenes con menos ventajas. Se busca favorecer un protagonismo y un compromiso solidario que se convierta en una opción de los jóvenes por los mismos jóvenes.

La animación y acompañamiento que es fruto de la pasión educativa, nos conduce a un modo de ser y estar en medio de los jóvenes. Estos elementos se entienden como una acción espiritual y educativa, pero también como un modelo de gestión institucional, donde la persona está en el centro de todo el proceso. Por ello, acompañamos a las personas en diversos niveles, por medio del ambiente general de la Comunidad Académica, los grupos, la relación personal y el acompañamiento personal (Orientaciones para la Pastoral en las Instituciones Salesianas de Educación Superior IUS, 2018).

Vicerrectorado Administrativo Financiero

El Vicerrectorado Administrativo financiero, está a cargo de todas las gestiones administrativas relacionadas con el ámbito financiero (ver Figura 5), tales como los

contratos y pago de salarios del área administrativa y docente, los gastos y mantenimiento de infraestructura y sistemas de tecnología y todo el movimiento financiero de contabilidad. A su cargo se encuentran las siguientes dependencias:

- Departamento de Contabilidad y finanzas
- Departamento administrativo
- Dirección de Tecnologías de información y comunicación
- Departamento de Recursos humanos

Figura 5

Estructura Organizacional USB – Vicerrectorado Administrativo y de Finanzas (USB, 2019).



Nota. Segmento del organigrama en el área Administrativa Financiera

Son estas tres instancias que conforman el Consejo ejecutivo de la Universidad Salesiana, junto a la Dirección de Planificación, quienes lideran el proyecto educativo institucional, y que socializan la toma de decisiones con el Consejo Universitario, que está ampliado a la participación de los directores de cada carrera y los directores de las áreas de soporte académico, administrativo y pastoral de la USB.

En la presente gestión, la USB ha cumplido veintitrés años de vida institucional con vocación educativa y pastoral, atendiendo a una población que supera los ocho mil estudiantes, más de ciento veinte administrativos, casi cuatrocientos docentes de las diferentes ramas del saber humano y con cobertura nacional presente en Bolivia.

Esta presencia a nivel nacional es un reflejo de la intencionalidad institucional de ir en busca de los jóvenes menos favorecidos, ofreciéndoles una propuesta educativa y pastoral alternativa a las tradicionales.

1.2. Identificación del problema

Tomando en cuenta la importancia de la formación de liderazgo en un ambiente universitario planteada en la introducción de este trabajo, el cual pueda enfocarse en promover un liderazgo salesiano que transforma su entorno social y que implique al joven universitario a desmarcarse de formas tradicionales de conducirse, para asumir un proceso formativo de capacidades directivas y educativas, transformando así mismo su autopercepción en torno a sus capacidades y habilidades, las cuales sean orientadas a promover nuevas estrategias para inspirar en ellos desarrollo personal, reflexión social y sentirse actores protagónicos de promover soluciones de contexto, al alcance de las capacidades y competencias de su ser universitario.

De ahí, que este proceso presenta una propuesta que favorece un ambiente propicio para garantizar cambios positivos en el desarrollo personal de los universitarios participantes, en la población destinataria y por ende en la sociedad; por lo cual se propone el programa de adquisición de habilidades de liderazgo universitario, vinculadas a un enfoque de formación psicosocial comunitaria, que pueda fortalecer la formación integral del voluntario implicado, y que en adelante pueda contribuir como futuro profesional, en la mejora de la calidad de vida de un contexto diferente, pero aun con necesidades por responder.

Es necesario presentar algunas especificaciones de los estudiantes de la Universidad Salesiana de Bolivia, que reflejan esta opción preferencial en la población universitaria.

Caracterización del estudiante de la USB

Es posible afirmar que el perfil del estudiante que pertenece a la USB tiene ciertos patrones comunes, aunque no únicos ni homogéneos, que tipifican características generacionales, socioeconómicas, demográficas y de forma de pensar según la historia social en la cual están insertos. En un intento por conocer las características de los jóvenes que frecuentan el servicio educativo pastoral de la USB, la Dirección de Planificación luego de haber aplicado cuestionarios para este fin, ha identificado ciertos rasgos que de algún modo describen el rostro del estudiante de la Universidad Salesiana de Bolivia.

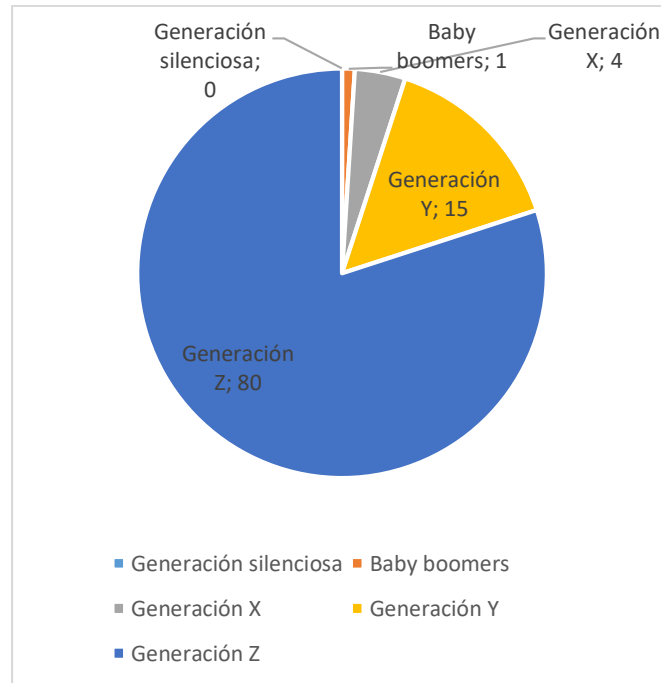
Los grupos generacionales a los que pertenecen los estudiantes de la USB

De acuerdo a la categorización de la *Pew Research Center*, son cinco los grupos generacionales en la vida de hoy: (1) Generación silenciosa, que son aquellos que nacieron entre 1928 y 1945, (2) *Baby boomers*, nacidos entre 1946 y 1964, (3) Generación X, nacidos entre 1965 y 1980, (4) Generación Y, nacidos entre y después de 1998, cuya característica fundamental es la diversidad y la fuerte utilización de medios y aparatos tecnológicos.

De acuerdo con esta categorización, los resultados de la encuesta señalan que los estudiantes de la Universidad Salesiana de Bolivia tienen un matiz bastante interesante, características que podemos observar en la Figura 6; y si bien es cierto que la Universidad es principalmente para los jóvenes, existe la presencia de otras generaciones, las cuales podemos observar en la descripción de la Figura 6.

Figura 6

Grupos generacionales de los estudiantes de la USB



Tomado de: Dirección de Planificación USB. Estudio del Perfil del estudiante de la USB 2018

El 80% de los estudiantes de la USB que iniciaron sus estudios en la gestión 2018 son estudiantes que pertenecen a la generación Z, es decir son jóvenes que nacieron en el año 1998 o posterior; lo cual denota que la comunidad estudiantil de la USB tiene un rostro joven, tecnológico e inmerso en las redes sociales, donde resalta la característica de ser un grupo muy emprendedor y adicionalmente a estos datos, es menester señalar que el 91% de estos estudiantes son solteros.

Indudablemente, este panorama de cambios generacionales vertiginosos lleva a varias cuestiones respecto de la pertinencia de la oferta educativa de la USB ¿Cuál es la respuesta de la Universidad ante la expectativa de los “nuevos” jóvenes? ¿Es la universidad una alternativa real para los jóvenes de hoy sus aspiraciones?

Cabe señalar que la población universitaria de la USB, en un 72% son de “primera generación”, término que hace referencia a “... hijos de padres sin diploma de estudios

superiores y sin experiencia en este nivel educacional” (Chambi y Murillo, 2018), lo cual hace a esta población universitaria vulnerable, dado que existe mayor probabilidad de reprobación de asignaturas o, lo que es peor el abandono de estudios terciarios.

Esta es la realidad de la USB, que posee un alto porcentaje de estudiantes de primera generación, “esta constatación representa un doble desafío institucional porque, por un lado, se debe mantener los costos de matrícula al nivel de posibilidades del presupuesto familiar y, por otro, se requiere promover iniciativas que ayuden a los estudiantes a alcanzar el éxito académico de los destinatarios de los sectores populares” (Chambi y Murillo, 2018).

La propuesta educativa y pastoral del USB tiene un fuerte componente preferencial, la de los jóvenes de clases populares, que según la encuesta realizada por el estudio Opción preferencial por los jóvenes de las clases populares, para la revista Perspectivas de la Universidad Católica Silva Henríquez, la gran mayoría de la población universitaria pertenece a un estatus económico - social de clase media baja, lo cual denota características socioeconómicas de bajos ingresos económicos en su mayoría, donde un 50% de las madres de los estudiantes trabajan en ocupaciones relacionadas con lavado de ropa, servicios, ama de casa o comercio informal. Por su parte, el 60% de papas declara que se dedican a trabajos de obrero calificado, taxista, microempresarios, vendedor, obrero no calificado o similares (Murillo, Chambi 2018); datos que refuerza el criterio de la importancia de enseñar una cultura de empoderamiento social en los jóvenes universitarios.

Las preguntas que inmediatamente se hacen presentes, llevan a reflexionar ¿Cómo mejorar los servicios educativo-pastorales de la USB, para que estos estudiantes sientan un fuerte respaldo institucional para tener éxito en sus carreras universitarias y su desempeño personal profesional? ¿Cómo involucrar a la familia para crear con ellos la corresponsabilidad de la educación superior de los jóvenes? Si existe una alta probabilidad de los estudiantes de primera generación reprueben asignaturas o

abandonen su carrera, es importante generar programas de retención orientados al apoyo académico y capacitación integral de esta mayoría estudiantil.

Procedencia geográfica de los estudiantes de la USB

De acuerdo con el Informe de Desarrollo Humano 2016 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo(PNUD) en Bolivia, las ciudades se han convertido en el lugar de vivienda de dos terceras partes de la población total y se calcula que, hasta el 2030, ocho de cada diez bolivianos vivirán en las ciudades, en particular en el eje central: La paz, El Lato, Cochabamba y Santa Cruz de la Sierra (Informe de desarrollo humano PNUD, 2016). Cabe mencionar que, junto al crecimiento demográfico de estas cuatro ciudades, se advierte un bono demográfico, que puede considerar como un factor favorable para el desarrollo económico y social del país, porque gran parte de esta población estará entre los 18 y 40 años, que es considerado un periodo productivo.

Es así que en esta descripción de procedencia geográfica de los estudiantes de la USB, un 31% pertenecen a la ciudad de El Alto, 32% a la Zona Periférica, 32% Max Paredes, 14% San Antonio, 12% Cotahuma, 8% Zona Sur, 5% Zona Centro, y 2% a Mallasa; y tomando en cuenta el registro estadístico que en lo concerniente a la distribución de la pobreza en el municipio de la Paz, del total de habitantes pobres, un 29% se encuentra en el macro distrito Max Paredes, en segundo lugar se encuentra el macro distrito de Cotahuma con un 19% y, finalmente, los macro distritos periférica y San Antonio con 18% y 17% respectivamente; lo que demuestra que las laderas representan mayores índices de pobreza (Pardo, 2007).

La ubicación geográfica de la Universidad Salesiana de Bolivia estaría incompleta sin una articulación de una propuesta educativa y pastoral, alineado a las disposiciones de las constituciones y reglamentos de los salesianos de Don Bosco, De acuerdo con estos documentos, la escuela, los centros profesionales e instituciones educativas superior,

deben promover el desarrollo integral del joven mediante la educación en la fe, con miras a la transformación cristiana de la sociedad (Salesianos de Don Bosco, 2010).

Así mismo estos preceptos están disgregados en el Modelo Académico de la USB (2016), propuesta cimentada en seis principios institucionales, a saber: (1) pedagogía salesiana, (2) formación integral, (3) atención pastoral y el acompañamiento de cada persona, (4) opción preferencial por los menos favorecidos y clases populares, (5) promoción del diálogo entre culturas y (6) libertad académica, donde la USB ha puesto principal atención en el punto cuatro de opción preferencial y atención a las clases populares y menos favorecidas en la sociedad.

De esta manera en la gestión 2016 se identificó que, en la Universidad Salesiana de Bolivia en la Sede central de la ciudad de La Paz, no existía una propuesta o programa de formación y crecimiento en liderazgo destinada a la población universitaria, el cual pueda generar un espacio de reflexión y análisis de la realidad social y su contexto, capaz de inspirar protagonismo universitario positivo, orientado a generar actitudes que transformen su propia realidad y la de su entorno, en medio de un ambiente social, donde la percepción de liderazgo sufre una distorsión de forma y contenido, en torno al modo de actuar de varios iconos representativos en la sociedad y sus diferentes ámbitos de educación, política, economía, religión y familia.

Para ello se tomó los conceptos de Liderazgo Preventivo Universitario, que plantea principios educativos propios de la identidad salesiana, los cuales son: (1) Criterio oratoriano en la mente y corazón, (2) ambiente de familia en la persona y en el contexto, y (3) Preventividad en las acciones y decisiones. (Rodríguez, 2015)

¿Qué entendemos por Preventividad?

El Sistema Preventivo se asocia al alma, a las actitudes y a las opciones evangélicas de Don Bosco. La praxis salesiana tiene como marco de referencia y como medida de

autenticidad la actuación del proyecto pastoral-espiritual-pedagógico de Don Bosco. La “genialidad” de su espíritu está unida a la actuación del Sistema Preventivo: un sistema bien logrado, que es modelo e inspiración para cuantos hoy están comprometidos en la educación en los diversos continentes, en contextos multiculturales y de pluralidad religiosa. (Cuadro de Referencia PJS, 2014).

Un sistema que pide a todos una continua reflexión para favorecer cada vez más la misión y el proyecto de vida de Don Bosco se expresan en un estilo de vida centrada en los jóvenes como destinatarios y protagonistas de la misión salesiana. La palabra “sistema” sugiere la idea de plenitud, es decir, una experiencia orgánica: una propuesta articulada hacia un dinamismo pedagógico.

En el Sistema Preventivo, de hecho, se pueden distinguir algunas articulaciones, que están profundamente vinculadas entre sí: el principio inspirador, que crea una determinada actitud espiritual en la persona: la caridad pastoral. Una triple realidad dinámica: un “impulso pastoral”, es decir, un proyecto educativo de promoción integral; una espiritualidad para una propuesta de vida cristiana – Espiritualidad Juvenil Salesiana–, un método pedagógico práctico, inspirado en el “criterio oratoriano”, que guía las modalidades concretas de opciones e intervenciones operativas que se proponen (Cuadro de Referencia PJS, 2014).

El Sistema Preventivo compromete a toda la persona del educador y a la comunidad de la que forma parte, juntamente con y para los jóvenes, con una modalidad propia de pensamiento y de sentimiento, de vida y de actividad, que inspira y caracteriza toda la existencia. En el compromiso práctico del Sistema Preventivo, al mismo tiempo pedagógico y espiritual, la actividad educativa se abre con constante y competente inteligencia al Evangelio de Cristo: es el «criterio metodológico» de la misión salesiana para acompañar a los jóvenes en el delicado proceso de crecimiento de su humanidad en la fe.

A su vez, la espiritualidad salesiana respira y actúa en el área educativa como propuesta original de vida cristiana, organizada en torno a experiencias de fe, opciones de valores y actitudes evangélicas que constituyen la Espiritualidad Juvenil Salesiana. En la fidelidad a este patrimonio pedagógico (el Sistema Preventivo) y en su continua actualización, los salesianos encuentran su identidad. La meta fundamental del proyecto está sintetizada en la conocida fórmula “honrados ciudadanos y buenos cristianos”, según la cual Don Bosco quería “formar constructores de la sociedad y hombres creyentes”. Dos términos de un binomio que en Don Bosco se presentan como una unidad inseparable: los dos polos constituyen una unidad indivisible.

El Sistema Preventivo es un proyecto educativo de promoción integral, presente en la propuesta de evangelización para jóvenes en diversos contextos. Pone de manifiesto, al mismo tiempo, la riqueza humanística y el corazón esencialmente religioso del sistema, en el dinamismo de razón, religión, amor. El Sistema Preventivo como impulso pastoral se convierte en método para la acción, caracterizada por la centralidad de la razón, la racionalidad de las exigencias y de las normas, la flexibilidad y la capacidad persuasiva de las propuestas; por la centralidad de la religión, entendida como desarrollo del deseo de Dios inserto en toda persona y como experiencia de llevar en este deseo la belleza de la buena noticia; por la centralidad del amor, afecto educativo que hace crecer y genera correspondencia.

La praxis preventiva, aún con matizaciones diversas, se compone de dos actividades inseparables: satisfacer las necesidades primarias de los jóvenes (alimento, vestido, alojamiento, seguridad, trabajo, desarrollo físico y psíquico, inserción social, un mínimo de valores) y dar vida a una acción educativa más orgánica, a la formación social, moral y religiosa de la persona. De hecho, la intencionalidad del Oratorio de Don Bosco nació como institución asistencial y educativa. Esta doble vertiente es actual, valorando una decidida valoración de los aspectos asistenciales y sociales del proyecto educativo salesiano, como también de aquellos aspectos formativos de la esfera intelectual, afectiva, ética y espiritual.

La “prevención” en las situaciones de vulnerabilidad y de reconstrucción personal nos conduce al Don Bosco que visitaba las cárceles, que recorría las calles y los lugares de trabajo para buscar a los muchachos. Incluso después de institucionalizar el Oratorio, socorría a los muchachos apestados en las casas y en los callejones de Turín, enviaba a los salesianos misioneros a los jóvenes que no tenían «lugares» para su normal crecimiento humano y social. Hoy, en una época de “emergencia” educativa, este estilo preventivo cumple una misión educativa capaz de conseguir resultados más satisfactorios.

El humanismo pedagógico cristiano, sobre el que se basa el Sistema Preventivo, constituye una respuesta asistencial y social al mismo tiempo que educativa y pastoral. La “caridad educativa” no puede dejar de ser “caridad social”. La evangelización se presenta siempre estrechamente integrada con la promoción humana y con la libertad de la propuesta cristiana. El mandamiento del amor es único, pero a la vez tiene dos polos de referencia, Dios y el prójimo. Las profundas transformaciones acaecidas en la sociedad compleja» muestran una fenomenología más articulada de la «condición juvenil» y, en particular, de la que Don Bosco llamaba: «pobre y abandonada, en peligro. (Cuadro de Referencia PJS, 2014)

Una juventud fuertemente problemática bajo el aspecto de la educación y de la reeducación, jóvenes golpeados por la marginación y por la pobreza económica, social, cultural, afectiva, moral y espiritual. La acumulación de estas pobrezas, frecuente en los países en vías de desarrollo, como también en las grandes ciudades de los países más desarrollados, dibuja el panorama del malestar juvenil que pide urgentemente una intervención educativa.

Es necesario prevenir el mal con el remedio de la educación. Frente a las graves situaciones de injusticia y frente a las violaciones perpetradas contra los derechos humanos en nuestras sociedades, el carisma de Don Bosco y su sistema educativo nos impulsan al trabajo, tanto en el plano personal como en el colectivo. Con un arrojo renovado, la prevención debe transformar, mediante la educación, las estructuras de la

miseria y de la marginación, particularmente de los menores. Tenemos la posibilidad de ofrecer una prevención que promueve el bien: intervenciones educativas que refuerzan la totalidad de los derechos fundamentales civiles, culturales, religiosos, económicos, políticos y sociales.

Es necesario crear comunidades capaces de proponer de nuevo los valores fundamentales, quizá ausentes ya en la primera edad de la vida. “La educación liberadora” del Sistema Preventivo acompaña a los adolescentes y a los jóvenes, marcados ya por condicionamientos negativos: situaciones que los hacen pobres desde el punto de vista sociocultural, económico, moral, espiritual y religioso. La prevención salesiana se expresa, por tanto, en muchísimas opciones prácticas: responde a las urgencias que exige cada contexto. Este pluralismo operativo en favor de los jóvenes más necesitados es expresión de la riqueza de la educación salesiana, en la cual la afectividad vivida o restablecida logra unirse de manera fecunda con la razón y la religión.

La experiencia preventiva de Don Bosco tiende a convertirse en “sistema” de asistencia, educación y socialización. Educar significa “prevenir”, en todas las acepciones posibles. Educar se expresa en “acoger”, “dar la palabra” y “comprender”. Educar quiere decir ayudar a cada uno a encontrarse a sí mismo, acompañar a los jóvenes con paciencia en un camino de recuperación de valores y de confianza en sí mismos; conlleva la reconstrucción de las razones para vivir, descubriendo una nueva visión de la vida más positiva. Educar significa no solo una renovada capacidad de diálogo, sino también de propuesta rica de intereses, fuertemente anclada en lo que es esencial para una vida mejor; conlleva comprometer a los jóvenes en experiencias que les ayuden a captar el sentido del esfuerzo diario; implica ofrecer instrumentos básicos para que se ganen la vida, haciéndolos capaces de actuar como sujetos responsables en toda circunstancia. Educar requiere el conocimiento de los problemas sociales juveniles de nuestro tiempo.

La prevención se expresa en un proyecto formativo de educación en positivo: El arte de educar en positivo, proponiendo el bien en vivencias adecuadas y envolventes(arte,

teatro, música, MCS), capaces de atraer por su nobleza y hermosura, el arte de hacer que los jóvenes crezcan desde dentro, apoyándose en su libertad interior, venciendo condicionamientos y formalismos exteriores; el arte de ganar el corazón de los jóvenes, de modo que caminen con alegría y satisfacción hacia el bien, corrigiendo desviaciones y preparándose para el mañana por medio de una sólida formación de su carácter.

La fórmula razón, religión, amor, que sintetiza el sistema de Don Bosco, se entiende como la inspiración fundamental de un proyecto educativo de promoción integral de la persona que pretende dar una respuesta total a la exigencia de evangelización del mundo juvenil. El amor pedagógico, en el método de Don Bosco, se desarrolla en tres actitudes: el amor- cordialidad, el amor-razón, y el amor-fe. El Sistema Preventivo se convierte así en un proyecto formativo y pedagógico: un conjunto de elementos que componen la totalidad de la triple faceta afectiva, racional y religiosa.

El trinomio razón, religión, amor, articulación de la caridad pastoral y alma del Sistema Preventivo, no expresa solo el proyecto educativo de formación integral y ni siquiera es solamente el método práctico que el educador debe utilizar: revela también los rasgos fundamentales de una espiritualidad que hay que descubrir, vivir y renovar continuamente. La Pastoral Juvenil Universitaria hunde, por tanto, sus raíces en una espiritualidad viva que la alimenta y la impulsa a buscar a Dios sirviendo a los jóvenes. La espiritualidad es una relectura del Evangelio, capaz de unificar los gestos y las actitudes que caracterizan la existencia cristiana.

De esto se desprende que, en la raíz de la Pastoral Juvenil Salesiana hemos de encontrar una espiritualidad para nuestro tiempo. Significa la posibilidad de la experiencia de Dios en el contexto de la propia vida: un camino de santidad, un proyecto específico de vida en el Espíritu. Existe una espiritualidad cristiana fundamental que brota del mensaje del Evangelio, aun cuando existen diferentes tipos de espiritualidad cristiana, según los matices significativos históricos y, sobre todo, carismáticos; estos se descubren en la experiencia del Dios Trinitario, en el plano personal o comunitario. En la tradición

eclesial, los diversos fundadores, fieles a la Palabra de Dios, iluminados y guiados por su Espíritu, han resaltado fuertemente algunos valores evangélicos.

Por consiguiente, podemos hablar de una espiritualidad salesiana: una espiritualidad carismática que enriquece a toda la Iglesia con un modelo de vida cristiana caracterizado por un camino concreto de santidad. Una espiritualidad apostólica porque, guiados por el Espíritu, nos invita a colaborar en la misión del Padre, que da eficacia salvífica a nuestra acción educativa y evangelizadora entre los jóvenes y, al mismo tiempo, unifica toda nuestra existencia en su centro inspirador. Una espiritualidad, finalmente, que hace de los jóvenes los evangelizadores de otros jóvenes.

Por tanto, esta espiritualidad no se reduce a un conjunto de prácticas psicológicas o terapéuticas dirigidas a asegurar a la persona un bienestar psicofísico. En estas prácticas, la ‘vida espiritual’ se configura como la adhesión a un sentimiento, a un dato subjetivo sentido internamente, como experiencia completamente intimista. En este planteamiento se reconocen los influjos de muchas filosofías e ideologías que niegan los contenidos revelados de la fe cristiana y se colocan como una alternativa a ella: niegan la trascendencia de Dios y su ser personal; no se confrontan con la realidad del pecado ni consideran la necesidad de la gracia y de la salvación en Cristo. Afirman que el bienestar se obtiene por las únicas fuerzas de la persona, y Jesucristo es una más entre las muchas manifestaciones de lo divino que se han sucedido en la historia humana bajo nombres diversos.

La Preventividad, desde la perspectiva salesiana, es entendida como un sistema y método, genera habilidades para “avanzar en la respuesta a las necesidades sociales y/o de grupo que empiezan a gestarse” (Vecchi, 1992, pág. 3). El mayor de los beneficios de la prevención es educar desde lo positivo y hacia lo positivo, haciendo crecer, madurar, construir y aprovechar la energía saludable que toda persona posee, en este caso los voluntarios universitarios de la USB.

Energía que es utilizada con el deseo de regenerar el sentido de dignidad, la alegría de momentos gratificantes, la atracción de cosas nobles y útiles, impartiendo a los jóvenes universitarios que la vida es una importante historia personal, y cada historia es importante porque ninguna organización puede ser entendida sin la comprensión de la participación activa y la contribución de los recursos humanos que la apoyan, la nutren, la afectan, y la modifican. Al igual que cualquier ecosistema juvenil y social, la armonía de las partes y el equilibrio de las relaciones permiten una experiencia adecuada.

Por el contrario, la Pastoral Juvenil Salesiana propone una espiritualidad que favorezca una visión unitaria de la vida, indicando la vinculación estrecha y connatural que abraza la gratuidad de Dios, el gozo del encuentro con Cristo y la libertad de la vida en el Espíritu.

La prevención es, según Vecchi “descubrir la energía en la persona, estimularla y desarrollarla, porque esta energía es una pequeña garantía de futuro” (Vecchi, 1992, pág. 3). El líder preventivo puede modificar la forma de entender y practicar el trabajo en equipo si usan las tres palabras más importantes en el liderazgo desde el enfoque constructivista: ¿Qué piensa usted? Estas palabras empoderan y comparten el liderazgo. Al enunciar la pregunta, el líder evita lo gratificante de ser el centro de atención y, a la larga, favorece el crecimiento de los demás y optimiza la construcción de conocimiento. Por lo tanto, “el liderazgo preventivo está llamado a ser una presencia educativa, benevolente, razonable y transformativa del entorno” (Rodríguez, 2015, pág. 65).

El Sistema Preventivo que inspira toda la acción educativa, es una espiritualidad, una metodología pedagógica, un estilo de relaciones personales e institucionales. El Sistema Preventivo debe hacerse concreto en un modelo educativo o formativo propio de cada institución, el cual integra el programa de estudios con la propuesta de actividades extracurriculares, incluyendo aquellas explícitas y específicas de evangelización y de educación en la fe.

En el modelo educativo ocupa un puesto central el proceso de acompañamiento de toda la comunidad académica, especialmente de los jóvenes. Por ello, la dirección espiritual y las propuestas de crecimiento en la fe no son actividades aisladas sino un aspecto esencial que se relaciona con los otros componentes del proceso educativo, favoreciendo la integralidad de la experiencia formativa (Orientaciones para la Pastoral en las Instituciones Salesianas de Educación Superior IUS, 2018).

Universidad y liderazgo preventivo

En muchas universidades actualmente, el proceso de aprendizaje se asemeja a las tendencias que la sociedad presenta: dividir el conocimiento en campos de especialización de un área de conocimiento, esta separación es, en ocasiones, incapaz de dialogar con la tradición y con otras esferas del conocimiento, pareciera que se tiene un amplio mar de posibilidades de información, gracias a la tecnología, sin tener un control sobre ella y sin saber qué hacer con esta demasía de información, resultando en una fragmentación del conocimiento más fuerte.

Una situación real en la propuesta de la educación superior actual es la idea de que el uso de potentes herramientas tecnológicas afecta al aprendizaje, pero es probable que deje al descubierto una ausencia de una pedagogía adecuada al contexto.

Es así que el presente programa plantea la importancia de trabajar en los estudiantes habilidades blandas relacionadas al liderazgo, las cuales puedan ser entendidas de manera integral al ejercicio profesional desde cualquier área, y no así de manera fragmentada; lo cual permite enlazar los conocimientos y competencias específicas en un modo particular de insertarse en la problemática social y dar respuesta a la misma desde sus competencias integradas a sus habilidades transversales, en este caso de liderar.

Lo preventivo desde la concepción salesiana, es anticiparse a los hechos, es prevenir a obrar inadecuadamente; este principio orientado a jóvenes de 18 a 25, es decir en etapa universitaria, favorece en establecer, planear y construir un proyecto de vida que genere

un autorrealización y plenitud en el joven; trabajando criterios que van desde formar personas bondadosas, razonables en la toma de decisiones y comprensión de las diversas situaciones.

Así mismo este enfoque preventivo motiva a despertar en los jóvenes universitarios, el formarse como un educador con intencionalidad, es decir despertar en ellos el sentido vocacional de agentes educadores que trasformen realidades, por medio de la reflexión crítica y la autoconciencia de sus capacidades; generando experiencias personales y colectivas, donde crezcan como promotores de desarrollo integral de su persona y de una determinada comunidad, construyendo de manera primordial un ambiente de familiaridad, de alegría, optimismo y confianza.

Esta óptica preventiva, genera en el joven universitario una actitud proactiva de adelantarse a los eventos, anticiparse a los hechos; donde primeramente identifiquen necesidades sociales latentes, ya sean de índole educativo, económico, de salud, realidades familiares, las mismas que generen una sensibilidad social, y despierten en ellos la motivación de trasformar esas vulnerabilidades sociales, es de esta forma que asumen un protagonismo de cambio positivo en el medio en donde viven, en la realidad que conocen y en el contexto en el que se desenvuelven, adoptando características de liderazgo social, educativo y transformador, que los impulsen a desarrollar acciones pertinentes y de mejora de la calidad de vida de las personas y el entorno implicado.

Por parte de sus guías y acompañantes en este proceso, formar en liderazgo preventivo requerirá una presencia atenta, constante y propositiva, para que posteriormente sean ellos quienes practiquen esta asistencia educativa con sus destinatarios; es de esta manera que tanto educadores y universitarios construyen actividades educativas y metas compartidas

A continuación, en la Tabla 1 detallamos aquellos elementos que conlleva el Liderazgo Preventivo, y que posteriormente se traducen en el plan de formación del programa de formación en liderazgo para voluntarios universitarios:

Tabla 1

Elementos personales de análisis propuestos para un liderazgo

	<i>Enunciado</i>	<i>Significado</i>
Condiciones	Sé bondadoso	Es bondad amorosa educativa; hace que la presencia del educador sea viva, cordial y competente, continua y significativa.
	Sé razonable	Es justicia. Es gestión racional. Es racionalidad. Es motivación
	Sé un educador con intencionalidad	Es cuidado de quien colabora para formar una relación educativa. Es esfuerzo colectivo con objetivo común.
	Sé una persona de reflexión y autoconciencia	Es fruto de la práctica el método de autoconocimiento y autoconciencia. Mira por el uso de la capacidad racional y cognitiva.
Parámetros	Sé promotor de desarrollo integral de la persona	Es un conjunto orgánico de intervenciones adecuadas que involucran el potencial más significativo de la mente, corazón y voluntad, y abren la posibilidad a la trascendencia.
	Sé promotor de comunidad que da acompañamiento	Es un conjunto de factores que sustentan un ambiente de familiaridad con la presencia de quien educa en las actividades propositivas y el diálogo personal.
Criterios	Sé el «símbolo de prevención» donde sea, en todo momento	El educador internaliza, vive y genera un ambiente de prevención garantizando la convergencia de los elementos preventivos en su conjunto.
	Sé constructor de ambiente de familiaridad, en alegría y confianza	El educador internaliza, vive y genera una relación familiar afectiva y equilibrada.
Estrategias educativas	Sé una presencia atenta, constante y propositiva	El educador internaliza, vive y genera estrategias que profundizan en la «interioridad más íntima» de cada persona, en la colaboración transformativa corresponsable.
	Sé un constructor de actividades educativas y metas compartidas	El educador internaliza, vive y genera estrategias graduales desde enfoque educativo personalizado, complejo y vital.

Tomado de: Liderazgo Preventivo (Rodríguez, 2015, pág. 67)

Liderazgo Transformacional

Así mismo. En el desarrollo de este programa nos apoyamos en los argumentos teóricos del Liderazgo Transformacional, que es el tipo de liderazgo que mejor facilita los procesos de la Psicología Social Comunitaria, donde un líder transformacional comprende que una manera efectiva de liderar equipos es comenzando por el autoliderazgo, es decir por uno mismo; es por eso que se ocupa de desarrollarse y auto conocerse. Esto sirve de ejemplo para motivar a sus pares, sus seguidores y destinatarios, para ayudarles a transformar sus propias vidas y su entorno.

El término -liderazgo transformacional- fue propuesto por James McGregor Burns, quien lo define como “la competencia que tienen algunas personas para hacer frente al cambio y aumentar la motivación laboral dentro de una organización, a través de su creatividad y una fuerte personalidad” (universia.net, 2020).

Cabe señalar que el liderazgo transformacional “entiende que las comunidades están conformadas por personas que tienen sueños y anhelos y que para alcanzar metas comunes es necesario integrar las metas individuales. McGregor, resalta también en este tipo de liderazgo, la promoción de una fuerte visión y personalidad para cambiar percepciones y motivar a otros a seguir algún camino” (<https://almanatura.com/>, 2014).

De acuerdo con Burns, el liderazgo transformacional es el proceso en el cual “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación” (produccioncientificaluz.org/, 2016) donde el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los individuos. Contrario al enfoque transaccional basado en una relación “dar y recibir”, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras. (Burns, 2017)

Así mismo el aplicar criterios de formación de liderazgo transformacional en voluntarios universitarios, pone en el foco de capacitación, el desarrollo de la autoestima y sensibilidad social de los destinatarios o miembros del equipo. Así, los seguidores se identifican con la misión y los objetivos del líder, su autoimagen y autorrealización, y unos y otros se articulan entre sí, alcanzando niveles superiores de motivación y beneficio colectivo.

Características del liderazgo transformacional

Como su nombre indica, este modelo de liderazgo transforma y procura dar un giro a determinada situación, para este caso a un contexto social específico. Algunas de sus particularidades son:

Valor a los individuos: La persona líder debe entender y dar valor a cada una de las personas que integra el equipo de trabajo, así como sus habilidades, capacidades y cualidades para potenciar la relación y el ambiente laboral. Es importante dar significación al talento humano para satisfacer las necesidades de una empresa.

Estimulación intelectual: Es aquel incentivo que quien lidera se encarga de dar a sus equipos de trabajo, para que miren las dificultades u oportunidades desde diversas perspectivas, además de estimular la creatividad, la reflexión y la colaboración positiva.

Comunicación efectiva: Esta característica implica que la figura de líder proporcione líneas de comunicación efectivas, claras y empáticas, hacia cada una de las personas que forman la organización, para así crear lazos cercanos y fomentar la proactividad, tanto de manera individual como conjunta.

Influencia y motivación: La persona que ejerce un liderazgo transformacional es una figura o modelo a seguir, de lo que deriva su importancia para ser una influencia positiva e inspirar el entorno de trabajo.

De esta manera, quien lidera tiene la capacidad de motivar a quienes colaboran, con el fin de cumplir las tareas y metas propuestas y asumir nuevos retos.

El liderazgo transformacional, se presenta como foco de interés por su relación con la educación, considera al igual que Freire que la educación es la palanca fundamental para la transformación social pues sin ella la transformación no puede ocurrir (Freire, 2004), lo cual nos da a entender que cualquier liderazgo tiene que ser críticamente educativo pues no solo debe mirar a las condiciones en las que vivimos, sino que también debe decidir cómo cambiarla.

Un liderazgo transformacional contempla las cuestiones de justicia y democracia desde procesos de empoderamiento a todos los actores, es decir que en jóvenes universitarios, dicho liderazgo debe apuntar a construir crítica reflexiva de prácticas injustas en la sociedad en la que viven, y proponer tanto un logro individual mayor, así como una vida en común mejor a través de un lenguaje de crítica y posibilidad de transformación positiva.

De ahí que el valor del liderazgo transformacional estará en que los jóvenes universitarios, consideren que adquirir estas competencias son para mejorar la equidad, la justicia social y la calidad de vida; para ampliar el acceso y la oportunidad de aquellos desfavorecidos; para fomentar el respeto por la diferencia y la diversidad; para fortalecer la democracia, la vida cívica y responsabilidad ciudadana; y promover el enriquecimiento cultural, la expresión creativa, la honestidad intelectual, el avance del conocimiento, y la libertad personal, junto con la responsabilidad social.

El liderazgo transformacional propone la necesidad de comenzar con la reflexión y el análisis crítico para afrontar la acción necesaria y así mejorar y garantizar que todos los miembros de la organización cuenten en lo posible con condiciones de equidad como punto de arranque en cualquier propuesta o promoción. En otras palabras, la tarea del líder transformativo en el ámbito educativo es crear contextos y comunidades de aprendizaje en las que el capital social, político y cultural se mejora de manera tal, que proporcione igualdad de oportunidades como personas y como miembros de la sociedad, pues la educación es no sólo un bien privado con logros individuales, sino también es la ciudadanía responsable y la participación democrática en la sociedad civil.

Fundamento del Programa de Liderazgo preventivo – transformacional en la USB

Aplicar un programa de formación de liderazgo preventivo y transformacional en universitarios, pone en foco el desarrollo de la autoestima de los destinatarios o miembros del equipo de voluntarios universitarios. Así, los seguidores se identifican con la misión y los objetivos del líder, su autoimagen y autorrealización, el anticiparse a las situaciones sociales a atender, a poner en práctica y servicio sus propias habilidades y cualidades humanas, donde unos y otros se articulan entre sí, alcanzando niveles superiores de motivación y beneficio colectivo.

A este punto, y tomando en cuenta una de las misiones importantes de toda universidad, que es generar una interacción social con su contexto, y a partir de los principios de la USB, que perfila en su misión formar profesionales competentes, buenos cristianos y honestos ciudadanos, enfocarse en sectores desfavorecidos y ubicarse en regiones geográficas estratégicas; emerge la necesidad de desarrollar, fortalecer y promover en la población universitaria, competencias de liderazgo preventivo y transformacional, que desarrolle capacidades directivas y con destrezas de anticiparse a la vulnerabilidad de sectores de pobreza, proponiendo un servicio voluntario y empatía social, a través de programas socioeducativos destinado a niños, adolescentes y jóvenes de sectores específicos, utilizando proyectos de intervención educativa, cuya aplicación genere el desarrollo de personas con empoderamiento social y competencias de liderazgo

preventivo, auto liderazgo y liderazgo transformacional, orientado a mejorar su contexto y realidad concreta.

Este análisis teórico, impulsó a dar la atención necesaria a proponer un Programa de Voluntariado Universitario, que abarque más allá del asistencialismo social o de la beneficencia temporal, y apunte a un programa de capacitación de desarrollo personal con énfasis en liderazgo preventivo y transformacional, para hacer frente al cambio positivo y aporte a la sociedad, acrecentando la motivación de los jóvenes universitarios en su etapa de preparación profesional, a través del impulso y fortalecimiento de su creatividad y el desarrollo de una fuerte personalidad, actitud que sirve de ejemplo para motivar a sus pares, sus seguidores y destinatarios; generando transformar sus propias vidas y su entorno.

Voluntariado universitario orientado al empoderamiento social

Es importante resaltar que esta actitud de servicio voluntario dirigido a un contexto social específico, más adelante debe generar una sensibilidad constante en la percepción psicosocial del futuro profesional o individuo, con habilidades de pronta respuesta humanitaria en necesidades latentes de la sociedad. Esa actitud esperada en universitarios que desarrollaron la experiencia del Voluntariado, es la que reconocemos como empoderamiento social, el cual, según Rappaport desde la óptica de la psicología comunitaria nos dice que esta es entendida “como un proceso cognitivo, afectivo y conductual, que apunta la implicancia de un proceso y mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas. (scielo.conicyt.cl, 2004). En su formulación del empoderamiento los procesos y los resultados están íntimamente ligados entre sí.

Por su parte *Cornell Empowerment Group* define el empoderamiento como “un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través de las cual personas carentes de

un compartir equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso a, y control sobre esos recursos” (scielo.conicyt.cl, 2004).

Para Mechanic el empoderamiento es un proceso en el que los individuos aprenden a ver una mayor correspondencia entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una relación entre sus esfuerzos y resultados de vida (scielo.conicyt.cl, 2004).

Por su parte, Montero prescinde del neologismo *empowerment* para referirse a su significado con el término "fortalecimiento", propio de la lengua castellana y de uso anterior a la aparición del concepto *empowerment*. Señala que existe una correspondencia casi total entre ambos términos. Lo define como: "El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos" (scielo.conicyt.cl, 2004).

Zimmerman y Rappaport coinciden en que el empoderamiento “es un constructo que relaciona fortalezas individuales y capacidades (competencias), sistemas naturales de ayuda y conductas proactivas con asuntos del cambio social y de política social” (scielo.conicyt.cl, 2004).

En la experiencia del voluntariado universitario de la Universidad Salesiana, este proceso de empoderamiento en los jóvenes voluntarios cobra sentido, al proyectarse a futuro como una experiencia de servicio en un contexto específico, el cual pueda replicarse en otra realidad, tiempo y momento histórico, con otras necesidades y demandas sociales; y con otras competencias adquiridas en su desarrollo y crecimiento académico, laboral, familiar y social.

Tal es el caso que a partir de esta experiencia y como fruto de este voluntariado universitario, después de haber pasado por los procesos de formación en liderazgo y la vivencia de servicio comunitario, citamos el ejemplo de uno de los voluntarios que actualmente desarrolla un programa de voluntariado socioeducativo en el Centro de

rehabilitación para adolescentes “Calahuma”, ubicado en la localidad de Viacha; donde se desarrollan servicios similares de apoyo escolar y formación de talleres integrales, destinado a la población en riesgo de dicho centro; el cual está bajo la dirección de uno de los voluntarios, titulado de la carrera de Derecho, y que ahora lidera este programa de servicio social, habiéndose empoderado de dichas necesidades sociales y generado una respuesta profesional desde su persona, sus capacidades y competencias.

Entender el voluntariado universitario como una intervención psicosocial

Sistematizando todo el proceso del programa de voluntariado universitario en la Universidad Salesiana de Bolivia, en sus fases de planificación, capacitación, ejecución, impacto social y evaluación, claramente la identificamos como una Intervención Psicosocial. Para Sabino Ayestarán, “la intervención psicosocial actúa sobre los grupos sociales como la familia, la escuela, amigos, asociaciones, comunidades de vecinos y grupos de trabajo; y su objetivo inmediato es lograr una combinación entre la dirección y la participación de los individuos, favoreciendo el cambio cognitivo, social y afectivo del grupo, donde la participación activa de los individuos en la transformación del grupo, supone un aprendizaje que facilita un cambio personal” (daypo.com/psicologia, 2008).

El principal objetivo de la intervención psicosocial es mejorar la calidad de vida de los individuos y de los grupos que integran la comunidad, de ahí que esta intervención es claramente el camino que debe recorrer la psicología social, para conseguir reducir los problemas sociales en búsqueda de un bienestar colectivo y en general la vida de las personas.

Es así que cuando se alude a este objetivo se considera que existe un problema social, donde un grupo de influencia, en este caso el voluntariado universitario, conoce la existencia de dicha situación social que afecta sus valores, el cual se puede solucionar de forma colectiva, y debe responder a las siguientes características:

- Todos los miembros de la sociedad tienen que estar de acuerdo con que se trata de un problema social.
- Tiene que identificarse claramente el grupo que lo considera como tal.
- Deben clarificarse la prioridad de los valores de los valores del grupo que percibe el problema social en comparación con otros grupos.
- El grupo debe diferenciarlo de los problemas personales.

El siguiente paso a aplicar una intervención psicosocial es tipificar en que ámbito se encuentra, si este será educativo, sanitario, comunitario, etc.; para este efecto el voluntariado de la USB se enmarco en el ámbito educativo, ideando una intervención de apoyo escolar y desarrollo de habilidades integrales en niños, adolescentes y jóvenes, el cual fue planificada en las siguientes fases:

- a) Evaluación inicial: Realizando un hincapié en la evaluación de necesidades educativas de las familias de las zonas adyacentes a la USB, y de recursos humano y materiales con los que se contaba.
- b) Diseño y organización del programa de intervención: En esta fase fue determinándose los objetivos de la intervención teniendo en cuenta la evaluación inicial, diseñando el programa de intervención y estableciendo los recursos necesarios (financieros, recursos materiales, recursos humanos, etc.) para llevar a cabo el programa.
- c) Implantación: a este nivel se va concretando lo planificado, ejecutando el programa y modificando sus deficiencias a través de una retroalimentación que proporciona reuniones de evaluación periódica semanalmente.
- d) Evaluación de la intervención: Se lleva a cabo una vez cubiertos los objetivos de la intervención y explicando el o los programas previstos.

e) **Diseminación de programas:** Nos referimos con ello a la difusión del programa ya ejecutado con resultados conocidos, a otros entornos organizacionales o sociales similares a la experiencia desarrollada.

CAPÍTULO II

DESARROLLO LABORAL

2.1. Objetivos de la intervención laboral

Objetivo General

Desarrollo de un programa de liderazgo mediante la intervención psicosocial, para el empoderamiento social de voluntarios de la Universidad Salesiana de Bolivia.

Objetivos Específicos

- Consolidar la importancia de la formación de liderazgo universitario, con carácter socioeducativo.

- Aplicar un programa de formación en liderazgo preventivo y transformacional, como base de los contenidos de formación y capacitación en el voluntariado universitario de la institución.

- Fortalecer la tarea de interacción social de la Universidad Salesiana de Bolivia, a través del empoderamiento de los voluntarios universitarios con su contexto social.

- Identificar la experiencia del voluntariado universitario, como una estrategia de intervención psicosocial de la Universidad Salesiana de Bolivia, tomando como actores protagonistas a los universitarios y universitarias voluntarios.

2.2. Descripción de las funciones y tareas

Las funciones y tareas del presente programa están desarrolladas en base a la praxis de un enfoque de intervención psicosocial de un grupo de jóvenes universitarios, quienes mediante un programa de capacitación en Liderazgo preventivo y transformacional; adquieren habilidades y competencias para poder realizar un diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de un programa de atención a necesidades de refuerzo académico y formación integral a niños, adolescentes y jóvenes de los barrios adyacentes a la zona de Achachicala y al campus de la Universidad Salesiana de Bolivia, generando un espacio de servicio, de crecimiento profesional y desarrollo personal, para aquellos voluntarios universitarios que se implican en el programa.

Esta intervención del voluntariado universitario de la USB, apunta como objetivo meta, lograr que los jóvenes universitarios logren un empoderamiento social, como resultado de la vivencia de su participación activa y protagónica en la atención a estas necesidades socioeducativas, el trabajo en equipo desarrollado en interacción con otros jóvenes y, las herramientas, instrumentos y competencias adquiridas en este proceso; todo ello con la perspectiva que a futuro estos jóvenes universitarios, puedan replicar, implementar y mejorar ésta experiencia desde su desempeño profesional, familiar y ciudadano, en búsqueda del bienestar colectivo.

Así mismo, tomando en cuenta la perspectiva de la psicología comunitaria, quien se ocupa principalmente del analizar el funcionamiento de los individuos en sus respectivos entornos sociales y su implicancia beneficiosa en la misma; el proceso de capacitación en liderazgo a los voluntarios universitarios va observando y desarrollando la auto percepción de cada participante, lo cual está ligada a utilizar herramientas de autoconocimiento; posteriormente se diagnostica la percepción que tienen los jóvenes voluntarios como parte integrante de una sociedad y se reflexiona sobre el ¿Cómo contribuyen al desarrollo conjunto de la comunidad?, el cual se vaya orientando a la comprensión y el desarrollo del empoderamiento social en los participantes voluntarios.

A continuación, en la figura 7. se detalla de manera esquemática el proceso por el cual pasa el voluntario universitario, quien es insertado en un ámbito de formación y desarrollo personal, donde es capacitado en competencias de autoliderazgo, liderazgo preventivo y liderazgo transformacional; es en este ámbito donde aprende a reconocer sus propias capacidades y las de los demás jóvenes, también aprende a manejar herramientas educativas de intervención social y a formular proyectos educativos de índole socioeducativo.

Figura 7

Esquema general del proceso del programa de liderazgo universitario



Nota. Explicación del ámbito, formación de liderazgo e intervención psicosocial en el desarrollo del programa.

Es a partir de esta capacitación, que el voluntario universitario, ya con manejo de habilidades de liderazgo preventivo, desarrolla la atención socioeducativa, ya sea con niños adolescentes o población universitaria.

Esta intervención a base de llevar adelante cursos de apoyo académico, talleres integrales y de desarrollo artístico, hace que ponga en práctica los aprendizajes de la capacitación y lo enriquezca con la práctica; de esta manera al construir y aportar con sus capacidades en el mejoramiento de la calidad de vida y la mejora de la calidad educativa de esta población, el o la joven voluntario van identificándose como agentes de transformación social, con la expectativa de impactar en sus actitudes y lograr a futuro la capacidad de empoderar situaciones sociales de necesidad local.

Una vez comprendida el ideario del proceso a seguir en la implementación del Programa de Liderazgo e intervención psicosocial, para el empoderamiento social de jóvenes voluntarios del Universidad Salesiana de Bolivia; se procede con la ejecución del mismo, donde las tareas y funciones ya mencionadas son asumidas por el Responsable del Oratorio Universitario, bajo la supervisión y seguimiento del Vicerrectorado de Pastoral del USB y conjuntamente con el departamento de Bienestar Universitario, se elaboró las siguientes fases de intervención:

a. Fase de planificación

Se diseñó las características del Voluntariado Universitario, orientado a una formación previa en liderazgo universitario, la cual se desemboque en dos campos de servicio socioeducativo: Apoyo escolar para niños y adolescentes de zonas adyacentes al campus de la Universidad Salesiana (Z. Achachicala); y apoyo académico y actividades culturales para jóvenes universitarios de esta casa superior de estudios, y con apertura a jóvenes externos a la institución.

El recurso humano primordial en este programa es el VOLUNTARIO UNIVERSITARIO, grupo de jóvenes a quienes se capacitó en Liderazgo preventivo

y transformacional, con temáticas específicas como liderazgo salesiano, sistema preventivo, acompañamiento a los destinatarios, actividades socio educativas, planificación de metas compartidas, ambiente proactivo y familiaridad, auto liderazgo, autoconocimiento, elaboración de proyectos educativos, técnicas participativas y empoderamiento social.

Los voluntarios universitarios son los que posteriormente desarrollan los cursos y talleres de apoyo académico integral, con la característica particular de promover en ellos, la actitud de SERVICIO voluntario a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y padres de familia, que habitan los vecindarios colindantes a esta casa superior de estudios; así también a jóvenes universitarios pertenecientes a la USB y a otras instituciones externas.

Una vez realizada la capacitación, la o el voluntario es seleccionado en para el equipo de intervención, debiendo cumplir los siguientes requisitos:

- Haber participado en la capacitación en liderazgo.
- Haberse presentado a la entrevista de competencias, según los requerimientos para llevar adelante alguno de los programas educativos (cursos y talleres) y la especificidad de intereses hacia los destinatarios.
- Esta selección previa debe ir refrendado con el récord académico que acredite la responsabilidad del joven postulante.
- Llenar un registro de inscripción de datos generales, expectativas y motivaciones para con el voluntariado.

Otra característica fundamental de este programa es la accesibilidad y apertura a la población externa a la USB, fortaleciendo nuestra extensión universitaria y nuestra interacción social como tarea imprescindible de esta casa superior de estudios.

Una vez diseñada la propuesta de voluntariado universitario, se socializó la propuesta en primera instancia a las autoridades correspondientes, al Rector para su aprobación, al Vicerrectorado Administrativo financiero para la gestión de la infraestructura, ambientes y recursos materiales (aulas, canchas, auditorios, material de escritorio); al Vicerrectorado Académico y de Investigación para su visto bueno en los programas extra curriculares y al Vicerrectorado de Pastoral para solicitar el seguimiento correspondiente, por su directa relación al Programa de Voluntariado, por las características de servicio y trabajo con jóvenes universitarios, lo cual fortalecería la identidad salesiana y objetivos de la institución.

b. Fase de Convocatoria

Posteriormente se lanza la propuesta a la comunidad universitaria para captar a los jóvenes universitarios interesados en formar parte del VOLUNTARIADO y SER parte del equipo de facilitadores de los cursos y talleres, al cual en una primera instancia (marzo de 2016), se presentaron 22 jóvenes interesados en desarrollar los programas y con quienes se iniciaron las primeras reuniones de planificación y ejecución del programa.

Es así que, con el primer equipo y según las competencias y habilidades que se corroboró en la entrevista previa con cada uno de los voluntarios, se elaboró la siguiente propuesta socioeducativa de cursos y talleres integrales para a niños, adolescentes y jóvenes, la cual sería socializada a la comunidad universitaria en pleno y a los vecindarios aledaños a la Universidad Salesiana en la zona norte de la ciudad de La Paz. (ver tabla 2 y 3):

Tabla 2*Primera propuesta socioeducativa para niños y adolescentes*

ORATORIO MIGUEL MAGONE			
Apoyo escolar y desarrollo de talleres integrales			
Destinatarios	Días y horario	Apoyo escolar en:	Talleres de:
Niños/as y adolescentes desde 6 a 13 años.	Sábados De 14:30 a 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matemática ▪ Lenguaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fútbol de salón ▪ Básquetbol ▪ Voleibol ▪ Manualidades ▪ Dibujo y pintura ▪ Teatro ▪ Danza folklórica

Nota. Cursos y talleres desarrollados con niños y adolescentes de 6 a 13 años – Gestión 2016**Tabla 3***Primera propuesta socioeducativa para universitarios*

ORATORIO UNIVERSITARIO			
Apoyo académico y desarrollo de talleres artísticos			
Destinatarios	Días y horario	Apoyo académico en:	Talleres de:
Jóvenes de 17 a 25 años.	Sábados De 09:00 a 12:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofimática ▪ Oratoria ▪ Redacción y escritura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ballet folklórico ▪ Teatro

Nota. Cursos y talleres desarrollados con jóvenes de 17 a 25 años – Gestión 2016**c. Fase de Capacitación**

Paralelo se iban dando las inscripciones de los destinatarios de este servicio, se agendó un plan de formación en liderazgo universitario transformacional, destinado a los voluntarios facilitadores.

El responsable del programa, inicio una capacitación con los voluntarios para reforzar competencias y habilidades necesarias en esta experiencia de formación y de servicio educativo, donde se desarrolló las siguientes temáticas: Ver tabla 4.

Tabla 4

Temáticas de capacitación en liderazgo para el Voluntariado universitario

CAPACITACIÓN DE VOLUNTARIOS	
Charlas y talleres en general	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ○ Autoconocimiento ○ Diagnóstico de capacidades personales ○ Análisis de la realidad ○ Gestión de emociones ▪ Liderazgo Preventivo <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema preventivo de Don Bosco ○ La asistencia y el acompañamiento salesiano ○ Crear ambiente de familia y confianza ○ El oratorio como metodología educativa ○ Ser educador: La bondad y la razón 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo transformacional-social <ul style="list-style-type: none"> ○ Valor a los individuos ○ Estimulación intelectual ○ Comunicación efectiva ○ Influencia y motivación ▪ El voluntariado Salesiano <ul style="list-style-type: none"> ○ Identidad institucional ○ El Voluntariado ○ Condiciones de trabajo del voluntariado ○ Técnicas participativas y dinámica de grupos ○ Elaboración de Proyectos Educativos
Charlas y talleres para los facilitadores de niños y adolescentes	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psicología Infantil y adolescente ▪ Didáctica con niños, Juegos de interiores y exteriores ▪ Actividades educativas y metas compartidas 	
Talleres para facilitadores de universitarios	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psicología juvenil ▪ Didáctica de aula ▪ Trabajo en equipo, dinámicas de reflexión y análisis 	

Nota. Temáticas y talleres desarrolladas en la formación de liderazgo universitario.

d. Fase de Implementación

Finalizado los tiempos de inscripción a los cursos y talleres para niños, adolescentes y universitarios se puso en marcha el programa, el cual tuvo como primeros resultados: 22 Voluntarios facilitadores, 70 niños inscritos y 130 jóvenes universitarios en los distintos talleres, siendo el taller más numeroso, el de oratoria para universitarios. El programa continuo su implementación las gestiones 2017 a 2019, desarrollándose en dos periodos semestrales por año.

e. Fase de Evaluación

Esta fase se la realiza tomando en cuenta el enfoque lógico, como se muestra en la Tabla 5, la cual sirve como guía de evaluación en programas socioeducativos:

Tabla 5

Enfoque lógico de evaluación de programas socioeducativos – Planificación

<i>Lo planeado</i>		
1 Programa	2 Recursos	3 Procesos
<ul style="list-style-type: none"> Formación de voluntarios universitarios, capacitados en liderazgo y proyectos educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de universitarios voluntarios conformado. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de los objetivos en cada reunión con los voluntarios.
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos del plan trazado 	<ul style="list-style-type: none"> Destinatarios inscritos en os programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Debate en el equipo de cómo aplicar los contenidos planificados.
<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de capacitación planificadas 	<ul style="list-style-type: none"> Ambientes e infraestructura de la universidad puesta a disposición (aulas, salones, canchas, anfiteatro). 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de los logros de los objetivos de la sesión del día y los resultados de la anterior.
<ul style="list-style-type: none"> Metas comunes para trabajarlas en equipos de voluntarios, agrupados en niños, adolescentes y jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de estrategia de dinámica de grupos, por parte de los voluntarios, para el desarrollo de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de información útil y hechos, para los ajustes y mejora del programa.
<ul style="list-style-type: none"> Adecuación de lo planificado a la realidad de los destinatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un equipo de docentes expertos para 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación entre los voluntarios de líderes de

la capacitación de voluntarios.

los procesos.

Nota. Fases de planificación del programa de intervención psicosocial

2.3. Resultados alcanzados

Los resultados alcanzados en la aplicación del programa de liderazgo universitario han sido muy satisfactorios, ya que desde una óptica integral se ha analizado el tiempo en que se aplicó el programa y los elementos de proceso de las distintas fases, las cuales se verifica en la tabla 6 y 7, especificando las metas trazadas, los resultados obtenidos y el impacto alcanzado al haber aplicado las fases de implementación:

Tabla 6

Enfoque lógico de evaluación de programas socioeducativos - Resultados

<i>Los resultados pretendidos</i>		
4 Resultados	5 Metas	6 Impacto
<ul style="list-style-type: none">▪ Colaboración efectiva de los universitarios voluntarios.	<ul style="list-style-type: none">▪ Trabajo en equipo por parte de los voluntarios universitarios.	<ul style="list-style-type: none">▪ Satisfacción de los participantes y destinatarios de los programas de apoyo académico y artístico.
<ul style="list-style-type: none">▪ Implicación del Vicerrectorado de Pastoral en el seguimiento y acompañamiento de los voluntarios.	<ul style="list-style-type: none">▪ Resolución de conflictos y toma de decisiones del proceso.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mejora del compromiso de seguimiento escolar de los padres de familia de los destinatarios.
<ul style="list-style-type: none">▪ Apoyo psicoafectivo del responsable del programa, a los voluntarios en diferentes situaciones de orientación juvenil.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dedicación, creatividad y entrega desinteresada de los jóvenes voluntarios en las actividades del programa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mejora de las actitudes de motivación en emprender acciones de colaboración colectiva.
<ul style="list-style-type: none">▪ Apoyo del responsable del programa en la resolución de conflictos del proceso educativo del programa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sensibilización social y conexión con la realidad a partir de la experiencia socioeducativa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Réplica de la experiencia del voluntariado en otros espacios no universitarios.

Nota. Fases de evaluación del programa de intervención psicosocial

Tomando en cuenta la implementación y el avance del programa desde la gestión 2016 al periodo 2019, se logró evidenciar las siguientes cantidades de voluntarios, comprometidos con acciones socioeducativas dentro del programa del voluntariado universitario, cifras que se presenta en la Tabla 7:

Tabla 7

Cantidad de voluntarios implicados en los procesos socioeducativos - 2019

<i>Voluntarios</i>	<i>Cantidad</i>
Facilitadores en apoyo escolar y crecimiento integral a niños y adolescentes de 3 a 17 años.	58 universitarios
Facilitadores en apoyo académico y artístico a jóvenes universitarios de	32 universitarios
Voluntarios que apoyan actividades de acción social	48 universitarios

Nota. Cantidad de voluntarios universitarios implicados en el programa

Y en las Tablas 8 y 9 se refleja el crecimiento e impacto de la propuesta del voluntariado en los programas socioeducativos en 4 años de su implementación:

Tabla 8

Programas educativos desarrollados con niños y adolescentes - Voluntariado universitario 2019

ORATORIO MIGUEL MAGONE			
Apoyo escolar y desarrollo de talleres integrales			
Destinatarios	Días y horario	Apoyo escolar en:	Talleres de:
Nivel parvulario			
Niños/as de 2 a 5 años.	Sábados De 14:30 a 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenguaje ▪ Matemática 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimulación temprana ▪ Danza ▪ Psicomotricidad fina y gruesa
Nivel primaria			
Niños/as de 6 a 11 años.	Sábados De 14:30 a 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenguaje ▪ Matemática ▪ Inglés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fútbol de salón ▪ Manualidades ▪ Dibujo y pintura ▪ Teatro ▪ Danza folklórica ▪ Ajedrez
Nivel secundaria			

Adolescentes de 12 a 16 años.	Sábados De 14:30 a 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matemática ▪ Física ▪ Química ▪ Inglés ▪ Técnicas de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fútbol de salón ▪ Básquetbol ▪ Voleibol ▪ Manualidades ▪ Dibujo artístico ▪ Oratoria y Teatro ▪ Danza folklórica ▪ Danza moderna y urbana ▪ Ajedrez ▪ Taekwondo
-------------------------------	-----------------------------	--	--

Formación Sacramental

Niños y adolescentes de 9 a 13 años	Sábados De 15:00 a 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bautismo, primera comunión
Adolescentes de 9 a 13 años	Sábados De 15:00 a 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bautismo, primera comunión y confirmación.
Adultos	Horarios a elección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bautismo, primera comunión, confirmación y matrimonio.

Nota. Cursos y talleres desarrollados con niños y adolescentes de 2 a 16 años – Gestión 2019

Tabla 9

Programas educativos desarrollados con jóvenes universitarios - Voluntariado universitario 2019

ORATORIO UNIVERSITARIO			
Apoyo académico y desarrollo de talleres integrales			
Destinatarios	Días y horario	Cursos y talleres de apoyo académico en:	Cursos y talleres artísticos:
Jóvenes de 17 a 25 años.	De lunes a sábado, horarios a elección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oratoria y pensamiento moderno. ▪ Ofimática ▪ Auxiliatura en contabilidad básica e intermedia ▪ Auxiliatura en matemática financiera ▪ Auxiliatura en cálculo I-II ▪ Auxiliatura en derecho penal y Civil ▪ Curso de Neuroeducación ▪ Taller de lengua de Señas ▪ Curso de ofimática y diseño gráfico ▪ Curso de Inglés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Danza moderna ▪ Curso de guitarra ▪ Curso de bajo eléctrico ▪ Taller de batería y percusiones ▪ Taller de canto popular ▪ Taller de zumba ▪ Taller de teatro ▪ Locución radial ▪ Ensamble musical

Formación Sacramental		
Universitarios y jóvenes externos de 17 a 25 años.	Horarios a elección	Bautismo, primera comunión, confirmación. Y matrimonio.

Nota. Cursos y talleres desarrollados con jóvenes de 17 a 25 años – Gestión 2019

En este tiempo de 4 años de implementación del programa Voluntariado Universitario, más de 400 jóvenes que han pasado por estos procesos de formación en el voluntariado y liderazgo, tomando en cuenta que cada semestre se acoplan nuevos voluntarios y voluntarias, manteniendo un equipo constante de ochenta a cien voluntarios activos por semestre, distribuidos en diferentes funciones:

- Voluntario facilitador de cursos y talleres para niños
- Voluntario facilitador de cursos y talleres para PP.FF.
- Voluntario facilitador de cursos y talleres para universitarios
- Voluntario que apoya actividades artísticas (músicos, artes escénicas, danza)
- Voluntario facilitador de cursos y talleres en formación sacramental.

Respecto de los participantes de los talleres y el impacto en la comunidad universitaria y en las zonas vecinas al campus universitario (Achachicala, Pura Pura, Ciudadela Ferroviaria, Vino Tinto, El Alto, Max Paredes y otras), han pasado por estos servicios de cursos y talleres, más de 1000 jóvenes universitarios, 400 niños y sus familias y 80 PP.FF.

El año 2020 estos procesos de formación e intervención se tuvieron que adaptar en modalidad virtual, lo cual fue una prueba de adaptación al contexto, tanto para el responsable del programa, como para los líderes voluntarios que desarrollan los talleres. Se comenzó con una serie de webinar`s (conferencias talleres, cursos o seminarios en formato vídeo que se imparte a través de Internet) orientados a retroalimentar la capacitación con los jóvenes universitarios, ya pertenecientes al equipo de voluntarios de la Universidad Salesiana de Bolivia, y para darle una motivación a la modalidad virtual

se adicionó al plan de formación la temática de formación en Emprendimiento, para fortalecer la perspectiva de impacto e intervención de los programas de servicio orientados a una comunidad más amplia, a través de las redes sociales, y para generar la apertura en adquirir herramientas y competencias de trabajo en modo virtual: manejo de plataformas, edición de vídeos, video clases, recursos en línea, márketing digital y otros.

De esta manera se reanudó la planificación con los jóvenes universitarios en modo teletrabajo (reuniones vía plataformas de videoconferencias), se solicitó la pre disponibilidad de tiempo y accesibilidad a internet de los voluntarios para el desarrollo de los cursos y talleres virtuales, se realizó la capacitación en manejo de plataformas virtuales y se lanzó la convocatoria vía redes sociales de los cursos y talleres en modalidad virtual, destinada a niños, adolescentes y jóvenes universitarios.

Los jóvenes voluntarios, demostraron su capacidad de adaptación al contexto, su coherencia en liderar procesos de formación en nuestro ámbito social y su capacidad de adquirir nuevas herramientas y su compromiso con su servicio social.

2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

En torno a las lecciones aprendidas, mencionamos las siguientes:

Fase de planificación

- Los voluntarios que se integran después de la fase de planificación del cual no fueron partícipes, tienden a no sentirse implicados en los objetivos del programa, generando una desmotivación en su servicio.

Fase de Convocatoria

- Ampliar demasiado la fase de convocatoria y capacitación, desmotiva el deseo de implicarse en el programa de intervención, por parte de los jóvenes universitarios.

Fase de Capacitación

- Los jóvenes universitarios se sienten más motivados en su capacitación cuando se ven acompañados por las autoridades de la USB, lo cual no siempre es factible por los tiempos y actividades directivas de los mismos.
- Es necesario identificar, contactar y comprometer a docentes carismáticos y con experiencia en formación de líderes, para enriquecer el equipo de formación del programa.
- Es importante adecuar, revisar y actualizar los contenidos de capacitación anualmente, para mejorar la formación de liderazgo y voluntariado desde una óptica contextualizada a la realidad de los jóvenes y su contexto.

Fase de Implementación

- La interacción entre los jóvenes voluntarios en la conformación de equipos de trabajo y el trabajo coordinado en las metas planteadas, no siempre resulta, esto por diferentes factores como la afinidad y la tolerancia entre los participantes, es necesario identificar las interacciones adecuadas y beneficiosas para los fines esperados.
- Se debe reforzar el acompañamiento a los voluntarios en el proceso de implementación del programa, para mantener y acrecentar su motivación en el servicio a los destinatarios, para estar pendientes de su desarrollo personal y su comprensión práctica del manejo de proyectos educativos.

Respecto de las buenas prácticas podemos citar las siguientes:

Fase de planificación

- Realizar el proceso de planificación implicando a los voluntarios universitarios diseñando conjuntamente las necesidades respecto de recursos humanos, recursos materiales, infraestructura y distribución de los diferentes cursos y talleres, es

sumamente beneficioso y educativo para anticipar buenos resultados en la implementación del programa.

Fase de Convocatoria

- Coordinar la convocatoria y difusión del programa de formación de liderazgo y voluntariado con los directores de carrera y el departamento de relaciones públicas de la universidad, genera buenos resultados en el interés y la expectativa de participación en la población universitaria.
- Utilizar las redes sociales y medios digitales en la difusión de baner's, afiches y comunicados que presentan la información del programa, atrae de manera efectiva el interés de participación en la experiencia del programa.

Fase de Capacitación

- Desarrollar de manera creativa, dinámica, vivencial y participativa los encuentros de capacitación de liderazgo y voluntariado social, motiva de gran manera el compromiso de los participantes en desarrollar el programa.
- Implicar a docentes u otros invitados expertos en experiencias de liderazgo y voluntariado en la capacitación de los jóvenes universitarios, genera una expectativa vocacional y perfil profesional de los participantes, que anima su proyecto de vida.
- Capacitar al equipo voluntario en el manejo de proyectos educativos, liderazgo preventivo y transformacional, a través de ejercicios prácticos y técnicas participativas, va fortaleciendo procesualmente sus habilidades en estas competencias.

Fase de Implementación

- En la implementación del programa, se observó que los jóvenes voluntarios al desarrollar los cursos y talleres, van adquiriendo seguridad en su personalidad, su autoestima y su desenvolvimiento comunicacional en el equipo de trabajo, lo cual denota sus rasgos de liderazgo en desarrollo.
- La experiencia de servicio a través de cursos y talleres educativos, va generando en los universitarios una lectura y conexión con situaciones del contexto, al estar sensibles a la realidad y necesidades de cada familia a través del contacto con los destinatarios durante el proceso.
- Los voluntarios universitarios, asimilan que la implementación del programa marca un impacto educativo en el entorno de las zonas vecinales que se atiende, lo cual abre la reflexión de ser protagonistas en la mejora de la calidad de vida del grupo social que se atiende.

Fase de evaluación

- Generar momentos de convivencia y sociabilidad en el equipo de voluntarios, fortalece la familiaridad del equipo, creando ambiente fraterno y confiable, que hace más eficiente y afable el accionar del voluntario.
- El seguimiento y acompañamiento del Vicerrectorado de Pastoral y Oratorio Universitario, favorece de manera positiva en las sugerencias y la perspectiva de las autoridades de la universidad en torno a la aplicación y resultados del programa de liderazgo y voluntariado.

- Varios jóvenes que pasaron por el proceso de formación en liderazgo y la experiencia del voluntariado, han replicado esta metodología socioeducativa, en otros espacios educativos, llevando a la práctica las competencias aprendidas en liderazgo preventivo y transformacional.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL

3.1. Aprendizaje laboral

El principal aprendizaje laboral en esta experiencia de la implementación del Programa de Liderazgo e intervención psicosocial, para el empoderamiento social de jóvenes voluntarios de la USB, es que se fortaleció habilidades profesionales en el área de la psicología social y educativa, asimilando el poder aplicar la teoría de estas áreas, en criterios específicos de intervención con jóvenes universitarios; cuyos resultados se fueron sistematizando, analizando y proyectando a futuras experiencias de características y contextos similares.

Debido a la capacidad de convocatoria que se observa por parte del responsable del programa, y a la participación de los jóvenes universitarios en el mismo, se puede identificar que el aprendizaje laboral bastante significativo durante la planificación, la implementación y evaluación del programa, es el poder comprobar y observar que el enfoque de la aplicación de un programa de intersección socioeducativa, realmente es capaz de desarrollar competencias humanas de impacto individual y colectivo, en la medida que este pueda llevar un proceso de capacitación de habilidades requeridas para este efecto, y enlazada de manera imprescindible con experiencias prácticas y vivenciales de interacción social.

Es este enfoque aplicado que, en este aprendizaje laboral, marca una ruta interesante de mejora de las habilidades personales y profesionales del responsable del Oratorio Universitario de la USB, de cara a enfrentar los desafíos emergentes en el presente contexto, como la adecuación del programa en su modalidad virtual.

Además, a partir de las iniciativas propuestas para el desarrollo de este programa, se pudo generar un ambiente excelente para desarrollar competencias en habilidades blandas, como el hecho de mejorar la confianza y la seguridad personal para alcanzar un

empoderamiento social en los participantes, que hacen que los universitarios tengan mayores posibilidades de acrecentar sus capacidades de liderazgo en sus vidas, resaltando que este aprendizaje adquiere una perspectiva transversal donde todos los implicados construyen un beneficio colectivo en búsqueda de desarrollo personal y el bienestar social donde se vive y se trabaja la experiencia.

Por todo este contexto, las competencias que fueron fortalecidas en el responsable del presente programa fueron:

- Habilidades para la resolución de problemas en el ámbito universitario.
- Capacidades comunicativas y para las relaciones interpersonales
- Destreza con trabajo de grupos juveniles en etapa universitaria.
- Trabajo asertivo con jóvenes universitarios y empatía con la etapa juvenil universitaria
- Capacidad de asistencia y acompañamiento salesiano, desde la perspectiva del sistema preventivo de Don Bosco.
- Capacidad de generar ambiente acogedor, de confianza y familia, entre los jóvenes de la USB.
- Capacidad de influenciar de manera positiva en universitarios e inspirar en ellos un compromiso social y de servicio profesional.
- Elaboración de proyectos socioeducativos desde la perspectiva juvenil, en sus fases planificación, ejecución y evaluación.
- Gestión de programas educativos orientada a niños. Adolescentes, jóvenes y padres de familia.
- Gestión de programas educativos orientada al ámbito juvenil artístico cultural.
- Capacidad de organizar, ejecutar y evaluar intervenciones de acción social.
- Seguimiento y acompañamiento personal, familiar y académico a jóvenes universitarios.
- Consejería y orientación vocacional y proyecto de vida en jóvenes universitarios.
- Capacidad de gestión administrativa, orientada a procesos de formación y crecimiento integral de niños, adolescentes y jóvenes.

3.2. Logros profesionales

El logro más importante de esta experiencia laboral es que el impacto alcanzado con los jóvenes universitarios que participaron del programa de capacitación en liderazgo preventivo y transformacional y en la experiencia de voluntariado educativo, va generando resultados en el empoderamiento de los jóvenes, observando en principio la transformación positiva de varios de los participantes en el desarrollo de sus capacidades, en la seguridad del manejo de sus competencias directivas, en la confianza y la familiaridad que encontraron en el ambiente del voluntariado, en la resolución de problemas y la capacidad de adaptarse al cambio.

Así mismo el responsable del programa del liderazgo y voluntariado, es referente de formación en empoderamiento social con jóvenes universitarios en la Universidad Salesiana de Bolivia, quien ha generado procesos, espacios y ámbitos de crecimiento integral en distintos grupos etarios del entorno social el cual circunda al campus universitario.

Este logro a nivel cualitativo se traduce en la asignación del responsable de dichos programas, como Director de la Pastoral Universitaria de la Universidad Salesiana de Bolivia a nivel nacional, quien a su vez es parte del Consejo Universitario, siendo éste el equipo que lidera la toma de decisiones en beneficio del estudiantado y la coordinación institucional con las demás autoridades de la universidad; donde se plantea estas propuestas educativas y de suma importancia en la formación del liderazgo universitario constante y la motivación al voluntariado, como una transversal imprescindible dentro de la identidad institucional y la política de calidad de la Universidad Salesiana de Bolivia, en proyección al alcance de los objetivos que persigue.

A la fecha este trabajo es reconocido a nivel institucional, por el impacto que genera en los jóvenes universitarios, los espacios de formación en liderazgo para la comunidad

universitaria y el aporte en la interacción social que se marca con nuestro entorno geográfico inmediato de la zona norte de la ciudad de La Paz, generando cada semestre expectativa entre los nuevos estudiantes y refrescando la conformación del equipo voluntario con nuevos postulantes, nuevas propuestas, diversidad de competencias y habilidades, motivadas a ser compartidas desde la perspectiva socioeducativa y comunitaria.

También el responsable de estos programas fue invitado a ser parte del equipo de RR.HH. de la universidad; para formar parte del equipo de evaluación en la admisión de nuevo personal administrativo y/o docente que se postula para ingresar a la universidad, tomando en cuenta competencias adicionales en torno a la psicología organizacional (aplicación de instrumentos de selección de personal, rendimiento laboral y perfil profesional) ya a captar rasgos de potencial de liderazgo docente y administrativo en postulantes a ingresar al ámbito laboral de la USB.

Así mismo por la pertinencia profesional del Responsable del Oratorio Universitario, se deriva a estudiantes o administrativos en situaciones conflictivas, que amerite una entrevista y orientación psicológica a nivel familiar, académica, emocional o laboral.

En estos 18 años de trabajo dentro de instituciones salesianas, el responsable de la Pastoral Universitaria de la Universidad Salesiana de Bolivia, ha ido adquiriendo una identidad institucional impregnada en su personalidad y estilo de trabajo, la cual fue creciendo y madurando desde la experiencia educativa y psicológica, con el abordaje laboral con adolescentes de los Colegios Don Bosco y Domingo Savio (2003-2015), con una fuerte implicancia en diferentes estamentos de la Familia Salesiana a nivel nacional, en escuelas de líderes y educadores en la fe (catequistas); con quienes lleva a la práctica el compromiso con el carisma educativo y preventivo de Don Bosco, el servicio de la iglesia católica en la educación boliviana y la convicción ética de aportar desde la psicología al ámbito educativo y social en el país.

3.3. Límites y dificultades

Los límites de esta experiencia laboral se enmarcan en los siguientes aspectos:

- Aun no se logra alcanzar a un porcentaje considerable de los estudiantes con la propuesta educativa, que implica la experiencia del voluntariado universitario y por ende la formación en liderazgo, tomando en cuenta que la población de la USB llega actualmente a 5.500 estudiantes.
- Los procesos de gestión y organización de la ejecución del programa con el área administrativa son un tanto burocráticos, lo que limita una rápida toma de decisiones.
- Los directores de las diferentes carreras no visualizan aún la importancia y el impacto social – profesional que perfila la participación de los universitarios en la experiencia del voluntariado y la capacitación de liderazgo, como un complemento importante en su formación profesional integral, ya que un buen voluntario termina convirtiéndose en un alumno más responsable y sabe utilizar muy bien su tiempo libre.
- Varios de los universitarios que inician los procesos de formación en liderazgo y voluntariado, no concluyen el plan y la experiencia completa, por razones académicas, familiares y laborales.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional

Las metas personales a partir de esta experiencia son las siguientes:

- Quedan pendientes muchas tareas proyectivas como llevar el voluntariado a barrios y grupos juveniles, por falta de medios económicos y una dirección con mayores recursos económicos. Experiencias en los colegios Elisa de Ballivián y El Alto nos muestran que la extensión social puede ser el próximo paso
- Consolidar un plan de formación a nivel nacional en empoderamiento social, liderazgo y voluntariado universitario salesiano, el cual pueda estar incluido en el plan curricular de todas las carreras que ofrece la USB.
- Fortalecer el nivel de impacto del voluntariado universitario, y la aplicación del liderazgo preventivo y transformacional en la población universitaria, personal docente y administrativo, el cual sea capaz de generar sensibilidad, intervención y compromiso por las necesidades latentes de nuestro contexto social.
- A nivel de formación, seguir profundizando y capacitando las competencias y habilidades del liderazgo preventivo, ampliando su participación y proyecto a la interacción con docentes y administrativos, para seguir aportando en la interacción social de la universidad y la transformación social positiva en nuestro entorno.

- Habilitar a los voluntarios en una técnica complementaria a su carrera por semestre, es decir generar otros programas que complementen su accionar profesional y personal. Este semestre se inicia el curso de locución radial con validez curricular de ocho horas académicas, 24 horas de clases y final con examen en Radio salesiana (89.8). El siguiente semestre se complementa la formación con la formación de teatro.

- A largo plazo esta propuesta deberá alcanzar en generar consultorías sobre temas de derecho, pedagogía, psicología, educación financiera y otras relacionadas a las carreras con la que cuenta la USB, donde participen docentes y estudiantes, en una especie de centros de atención profesional orientado a la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chambi y Murillo. (2018). *Opción preferencial por los jóvenes de las clases populares: La experiencia de la USB. Perspectivas: Notas sobre intervención y acción social*. EDB
- Cuadro de Referencia PJS. (2014). *La Pastoral Juvenil/ Cuadro de Referencia*. Direzione Generale Opere Don Bosco.
- Duarte E. (2008, septiembre 4). *Psicología - Psicología Social III*. Consultado el 6 de marzo de 2021. daypo.com/psicologia. <https://www.daypo.com/psicologia-psicologia-social-iii.html>
- Ex Corde Ecclesiae. (1990). En J. P. II. Roma: Vaticano Ed.
- Fernández M. (2016, noviembre 20). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. Consultado el 9 de marzo de 2021. produccioncientificaluz.org/. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22498/22211#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Burns%2C%20el,Liderazgo%20transformacional%20y%20liderazgo%20transaccional%E2%80%9D>.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la Autonomía*. Paz e Terra S.A.
- Informe de desarrollo humano PNUD. (2016). En PNUD. SPC Impresiones S.A.*
- Manzano J. (2014, octubre 9). *¿Qué es el empoderamiento social?*. <https://almanatura.com/>. Consultado el 10 de marzo de 2021. <https://almanatura.com/2014/10/que-empoderamiento-social/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20nos%20cuenta%20Wikipedia%20%E2%80%9CEmpoderamiento,las%20situaciones%20en%20que%20viven>.
- Orientaciones para la Pastoral en las Instituciones Salesianas de Educación Superior IUS. (2018). Central Catequética Salesiana - CCS.*
- Pardo, J. A. (2007). *Bolivia: proyecciones de población por departamentos, según sexo y grupos de edad, período 2000-2030*. En J. A. Pardo. NU. CEPAL. CELADE .

- Pereiro B. (2012, febrero 7). *Ver, juzgar, actuar. Metodología de justicia y paz*. Consultado el 10 de marzo de 2021
<https://acompasando.org/https://acompasando.org/ver-juzgar-actuar-metodologia-de-justicia-y-paz-ii/>
- Rodriguez, A. R. (2015). *Liderazgo preventivo para la universidad. Una experiencia plausible*. ALTERIDAD. Revista de Educación.
- Rojas, M. D. (2018). *LA TERCERA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD: EVOLUCIÓN Y DIVERSAS ACTIVIDADES. Ética y organizaciones, 22*.
- Salesianos de Don Bosco. (2010). *Constituciones y Reglamentos Salesianos de Don Bosco. España: CCS-Central Catequética Salesiana*.
- Silva C. (2004, noviembre 2). *Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto*. scielo.conicyt.cl. Consultado el 15 de marzo de 2021.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282004000200003
- Troncoso G. (2020, noviembre 17). *Liderazgo transformacional: 4 características clave*. Consultado el 21 de marzo de 2021.
universia.net. <https://www.universia.net/mx/actualidad/orientacion-academica/liderazgo-transformacional-4-caracteristicas-clave.html>
- USB. (2019). *Carta de navegación*. Maya.
- Vecchi, J. E. (1992). *El Sistema Preventivo de Don Bosco*. Elledici.