



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

**CARACTERIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN MISIÓN MADRES DEL BARRIO
“JOSEFA JOAQUINA SÁNCHEZ”. UN CASO DE APLICACIÓN DE LA
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE CUARTA GENERACIÓN.**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Licenciada en Psicología

Tutor : Prof. Fernando Giuliani

Alumna: Br. Eliana Beomont

Caracas, enero de 2013

Índice

Contenido	N° de página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1: Planteamiento del Problema y Objetivo	1
Capítulo 2: Marco Referencial	5
2.1. Misiones Sociales Bolivarianas	5
2.1.1. Contexto Histórico	5
2.1.2. Delimitación Conceptual de las Misiones Sociales Bolivarianas	17
2.2. Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”	31
2.2.1. Delimitación Conceptual de la Fundación Misión Madres del Barrio	32
2.2.2. Políticas sociales con enfoque de género	32
2.2.3. Marco Legal y Normativo	40
2.2.4. Objetivos de la Fundación Misión Madres del Barrio	42
2.2.5. Estructura organizativa y de cargos	43
2.2.6. Fases de la Fundación Misión Madres del Barrio	47
2.2.7. Perfil de la Beneficiaria	50
2.2.8. Servicios y beneficios para la madre beneficiaria y su grupo familiar	51
2.3. Evaluación Participativa	53
2.3.1. Consideraciones teóricas	54
2.3.2. Evolución de la evaluación	54

2.3.3. Paradigma constructivista	60
2.3.4. Delimitación conceptual de la Evaluación participativa o de Cuarta Generación	63
2.3.5. Valores	66
2.3.6. Roles	70
2.3.7. Qué se aborda/evalúa	73
Capítulo 3: Método de la Investigación	75
3.1. Consideraciones Metodológicas	75
3.1.1. Asunciones ontológicas, epistemológicas, metodológicas y éticas	75
3.1.2. Círculos dialécticos hermenéuticos como proceso de construcción y reconstrucción de realidades	79
3.2. Evaluación de Cuarta Generación	84
3.3. Procedimiento	90
3.3.1. Implementación de la E4G en FMMB: pasos aplicados de la metodología	91
3.3.2. Análisis de la información	103
3.4. Validez	108
Capítulo 4: Análisis de Resultados	110
4.1. Relato sobre la creación y desarrollo de la FMMB	111
4.2. Categorías	138
4.2.1. Condiciones y medio ambiente de trabajo	140
4.2.2. Logros, fracasos y futuro de la Misión	150
4.2.3. Demandas, opiniones y preocupaciones	159
4.2.4. Construyendo valores	168
4.2.5. La problemática del cambio de paradigma	174

4.2.6. Mecanismos de ascenso y oportunidades laborales	184
4.2.7. Articulación institucional	187
4.2.8. Relación con las beneficiarias	191
4.3. A manera de cierre	195
Capítulo 5: Conclusiones	206
Referencias	215
Anexos	223

Índice de tablas

Tabla	N° de página
Tabla 1: Premisas	19
Tabla 2: Objetivos de la FMMB	42
Tabla 3: Esquema de Productos	106
Tabla 4: Esquema de categorías y subcategorías	139
Tabla 5: Adjetivos/valores/antivalores	170
Tabla 6: Impacto Misión sobre trabajador/Trabajador sobre Misión	172

Índice de figuras

Figura	N° de página
Figura 1: Estructura Organizativa y de Cargos	43
Figura 2: Fases de la FMMB	47
Figura 3: Proceso del Círculo Dialéctico Hermenéutico	82

Resumen

CARACTERIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN MISIÓN MADRES DEL BARRIO “JOSEFA JOAQUINA SÁNCHEZ”. UN CASO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE CUARTA GENERACIÓN.

Beomont, E.

Universidad Central de Venezuela

Enero, 2013

La presente investigación-evaluación busca caracterizar la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” desde la perspectiva de los procesos psicosociales que le dan vida. Dicha caracterización consiste en elaborar una construcción colectiva de significado, que funja como una explicación comprensiva y significativa acerca del funcionamiento y las vivencias que experimentan los diversos actores involucrados en la Misión (trabajadores y madres beneficiarias), y cómo estas construcciones sociales funcionan como entes organizadores de las dinámicas cotidianas que construyen la realidad institucional de la Misión; todo esto con el fin de identificar cómo se articulan dichas dinámicas con los discursos circulantes a nivel institucional, para poder potenciar las capacidades teórico-operativas de la Misión. La metodología empleada fue la Evaluación de Cuarta Generación o Evaluación Participativa.

Palabras clave: Misión Madres del Barrio, Misiones Bolivarianas, políticas públicas en Venezuela, Evaluación de Cuarta Generación, paradigma constructivista.

Introducción

Se dice que las Misiones Sociales Bolivarianas son la nueva ola de las políticas públicas en Venezuela, y el rasgo novedoso parece residir en que estas están construidas y articuladas desde las necesidades sentidas por el pueblo, las cuales han sido caracterizadas con base en la participación y el empoderamiento popular (MPPCI, 2006).

Así mismo, se ha dicho que, en contraste con los modelos y metodologías de políticas públicas anteriores, las Misiones han representado un cambio, ya que en alguna medida esta nueva avanzada en políticas públicas trabaja desde lo emergente, lo comunitario, el empoderamiento de los excluidos, la socialización (entendida como hacer accesible algo a las masas populares) del conocimiento, buscando consolidar el proyecto Revolucionario de la construcción conjunta de una *patria nueva*.

En este contexto, la fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” (FMMB), nace en el año 2006, como una de las tantas iniciativas que tuvo el gobierno nacional para tratar con el problema de la pobreza y la exclusión, pero esta vez desde una perspectiva que busca reivindicar los derechos y la ciudadanía de la mujer.

Esta Misión, según la perspectiva de los actores involucrados en el decurso de su cotidianidad, desde sus inicios ha atravesado por una serie de procesos y sucesos que la han ido transformando y moldeando, los cuales no fueron del todo documentados o reflexionados críticamente a plenitud, lo cual, en un momento de transición para esta institución, resultó convirtiéndose en un obstáculo para poder seguir avanzando y adaptándose a los requerimientos que, tanto el gobierno nacional, como sus beneficiarias, le hacían.

Es así como nace la necesidad de llevar a cabo un proceso de evaluación de la propia gestión hasta la fecha (año 2010); cuya tarea fuera recopilar y caracterizar los diferentes procesos y sucesos que dejaron su impronta en la Misión (ya sea de manera positiva o negativa), pero desde una perspectiva más cualitativa y vivencial, con el objetivo de poder

detectar aciertos y desaciertos, patrones, trampas ideológicas y discursivas, prácticas, etc., que hasta la fecha se sospechaban o permanecían invisibilizadas por la misma cotidianidad del trabajo, pero que estaban teniendo un impacto sobre la manera de vivir, organizar y dividir el trabajo, y por lo tanto en las madres beneficiarias. La necesidad sentida descrita anteriormente es una de las motivaciones que da vida al presente trabajo de investigación-evaluación.

En la búsqueda de un abordaje adecuado, que permitiera generar un proceso de comprensión y construcción dialéctico-hermenéutico acerca de la Misión como ente vivo, pero que a su vez permitiera generar un proceso de movilización de esquemas de pensamiento y acción en los participantes (trabajadores de la institución), así como un proceso de sistematización y de reconstrucción de todo lo que había sido y sucedido en la FMMB desde su creación, surgió la opción de la Evaluación de Cuarta Generación o Evaluación Participativa, como metodología de abordaje.

Así pues, luego de arduas jornadas de trabajo en campo y casa/oficina, fue llevado a cabo el proceso de investigación-evaluación, cuya sistematización y producto final es el trabajo especial de grado que el lector tiene en sus manos en este momento. El cual está organizado de la siguiente manera.

En el capítulo 1: Planteamiento del problema y objetivo, se encuentra expuesto el *por qué* y el *para qué* de la presente investigación-evaluación, así como el objetivo que se busca alcanzar al final de todo el proceso.

En el capítulo 2: Marco referencial, se especifican los detalles teóricos e informativos que dan contexto histórico y académico a la investigación-evaluación. El lector encontrará en este apartado algunas delimitaciones teóricas y conceptuales referidas a las políticas públicas en Venezuela, Misiones Sociales Bolivarianas, la Fundación Misión Madres del Barrio, paradigma constructivista y algunos detalles teóricos referidos a la Evaluación Participativa o de Cuarta Generación.

En el capítulo 3: Método de la investigación, se hace una descripción exhaustiva de las consideraciones más importantes en lo relativo a lo ontológico, epistemológico, metodológico y ético de la Evaluación de Cuarta Generación como metodología de investigación-evaluación, así como una definición operacional de esta. También se describen todos los detalles del procedimiento de aplicación de dicha metodología en la FMMB.

El capítulo 4: Análisis de la información, recoge los productos obtenidos del proceso de análisis de la información adquirida en las entrevistas realizadas, los cuales son construcciones colectivas de significado que permiten caracterizar algunos de los procesos y sucesos de la FMMB desde una perspectiva psicosocial. El primer producto es un relato en perspectiva emic sobre la fundación de la Misión, el segundo producto es el conjunto de categorías de análisis derivadas del procesamiento y análisis de la información, las cuales están descritas en perspectiva etic.

El capítulo 5: Conclusiones, recoge el conjunto de reflexiones y construcciones elaboradas por la investigadora-evaluadora sobre todo el proceso evaluativo, las cuales son de carácter más bien teórico, aunque podrían entenderse mejor como un ejercicio de frónesis.

A continuación el lector encontrará el desarrollo de todos los capítulos descritos anteriormente.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema y Objetivo

1.1. Planteamiento del problema

Una caracterización de la FMMB: el problema de investigación.

Son muchas las motivaciones que le dieron vida a esta investigación, pero la fundamental, fue tratar de entender qué es una Misión como cosa-en-sí.

Según la teoría revolucionaria bolivariana, las Misiones son un nuevo modelo de políticas públicas surgido en el contexto socio-político actual venezolano (MPPCI, 2006); el cual ha enmarcado sus prácticas en una epistemología emergente y posmoderna (Vallenilla, 2006), intentando con esto, la construcción de políticas más cercanas y responsivas a las necesidades de sus usuarios, a partir del abordaje de la problemática social a través de experiencias hermenéutico-fenomenológicas.

Si bien las Misiones han sido definidas como políticas públicas (c.f. MPPCI, 2006), el desenvolvimiento de los hechos, pareciera trascender esta tesis. En la práctica algunas de ellas, producto de su proceso morfogenético, terminaron convirtiéndose en nuevos modelos y estructuras organizacionales de la institucionalidad del Estado venezolano.

Partiendo del supuesto anterior se podría inferir teóricamente que la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” es una política pública de carácter social y una organización representativa del nuevo modelo organizacional del aparato burocrático estatal,

pero en sí, y desde la experiencia del funcionamiento y de la vivencia de los actores involucrados ¿qué es la FMMB?, ¿cómo se articulan estas dos facetas teóricas (política pública – organización burocrática) en la cotidianidad?, ¿cuál es el impacto psicosocial de estas prácticas sobre su contexto de producción (dialéctica organización burocrática estatal – trabajadores) e incidencia final (madres beneficiarias, comunidades, gobierno y Estado)?.

Este trabajo está orientado a capturar, sistematizar e interpretar a la luz de lo psicosocial-constructivista, las respuestas que los actores involucrados en dicha institución han construido a estas preguntas.

Una necesidad sentida: el problema de la institución.

Como se dijo al principio, esta investigación no surge de una motivación única, sino que también responde a una petición hecha por parte de la Fundación Misión Madres del Barrio.

A nivel institucional, la FMMB, tiene la necesidad sentida y constante de llevar a cabo una sistematización y evaluación de sus gestiones y productos, que en primera instancia les permita y les facilite un reconocimiento de sí mismos como institución, ya que se encuentran en un proceso de transición constante¹; así mismo, y de manera conjunta, les permita no volver a cometer errores en los mismos aspectos, optimizar y hacer seguimiento de sus éxitos y debilidades.

Como se mencionó, actualmente se dispone de hechos, acciones, formas de gestión, y productos con un impacto psicosocial sobre la población, pero no está sistematizado, lo cual

¹ Para el momento de la realización de esta investigación-evaluación estaban atravesando por dos: cambio de estructura organizativa y cambio de Ministra-Presidenta.

no le permite a la FMMB tener claridad sobre lo que hacen, cómo lo están haciendo y sobre todo la posibilidad de evaluar su propia praxis.

Por esto y con miras a evitar cometer los mismos errores de forma reiterativa (suceso muy común en la Misión), optimizar el trabajo sobre aquellos aspectos en los cuales han logrado tener éxito y/o, siendo el caso, adaptarse a los retos que se le presenten en el desarrollo de sus actividades, es que surge la necesidad de llevar a cabo un proceso de investigación - evaluación dentro de la Misión.

En este sentido, la psicología social como disciplina, posee un extenso desarrollo teórico y formas de abordaje, cuyos objetos de estudio y herramientas metodológicas permitirían elaborar una sistematización efectiva y crítica de dicho fenómeno a nivel de su concepción, gestiones, productos e impacto sobre la población.

1.2. Objetivo de la Investigación – Evaluación

Objetivo general.

Caracterizar la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”.

Objetivos específicos.

- Ψ Elaborar, de manera conjunta con todos los Grupos de Interesados involucrados, una construcción significativa y comprensiva de los diferentes procesos y categorías de análisis que permitan caracterizar a la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” desde el punto de vista psicosocial.

- Ψ Contribuir con el fortalecimiento de la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” y su capacidad teórico-operativa con el fin de garantizar un abordaje que satisfaga las necesidades sentidas de las mujeres en situación de extrema pobreza.

Capítulo 2

Marco Referencial

2.1. Misiones Sociales Bolivarianas

En el siguiente apartado se delimitan las nociones de Misión y Fundación Misión Madres del Barrio. Se describen los orígenes, funciones, estrategias, objetivos y alcances de ambas estructuras, tanto a nivel político como a nivel de los usuarios individuales.

La apertura se realiza con el contexto histórico de las Misiones como políticas públicas de carácter social, luego se pasa a definir qué es una Misión, cuáles son sus alcances, de dónde vienen y para dónde van los recursos que les dan vida; todo esto como contexto para pasar a delimitar qué es la Fundación Misión Madres del Barrio y su valor e impacto en la actualidad.

2.1.1. Contexto histórico.

La visión de cómo desarrollar políticas públicas y sociales en Venezuela ha variado de década en década, mientras que la problemática ha sido la misma: pobreza y exclusión social. El otro punto en común es que “el núcleo de las políticas públicas ha sido siempre la economía y a ella se ha supeditado la política social” (Lacruz, 2008a, p. 239).

Quizás por esto, es que el incremento de la pobreza y la exclusión de la población venezolana, responde a un fenómeno de orden histórico según el cual el problema estructural

consiste en no haber tomado, como punto de apoyo para el desarrollo, la construcción de ciudadanía (Lacruz op.cit.).

A continuación se describen en orden cronológico las diferentes etapas o momentos del desarrollo de las políticas públicas y sociales en nuestro país, las cuales, sin excepción, han respondido al instante histórico-político bajo el cual se han propuesto.

Etapas de la 4ª República: del Estado paternalista al Estado marginador.

Para el principio de la época democrática en Venezuela (fin de la dictadura de Marcos Pérez Jiménez en 1958) el principal problema era la construcción de un nuevo modelo de Estado y Gobierno, en el cual quedarán eliminadas todas las prácticas represivas y demostrada la inclusión de todos los sectores de la vida pública en la sociedad, con el fin de concretar el proyecto de modernización del país. Esta modernización concibió el rol del Estado como benefactor (Giuliani, s.f.).

Como explican Giuliani (op.cit.) y Lacruz (2008a), la tarea del Estado consistía en garantizar la atención y bienestar de todas y todos los ciudadanos a través de políticas públicas diseñadas para satisfacer las necesidades básicas y derechos fundamentales; todo esto apalancado en toda la estructura organizativa del Estado. Lo característico de este modelo de políticas públicas era la epistemología partidista-tecnocrática de donde surgían.

Según Lacruz (op.cit), se consideraba que sólo los expertos con conocimientos técnicos y profesionales (ideología positivista), y con la orientación política correcta (ideología social-demócrata y/o social-cristiana), tenían la habilidad para abordar y dar respuesta a la problemática de la pobreza y la exclusión en nuestro país.

Para este momento histórico, la principal preocupación consistía en consolidar lo que Lacruz (op.cit) denomina *modernización social del país*, teniendo como sustento económico para el progreso la renta petrolera. Esta modernización consistía en garantizar las condiciones mínimas necesarias, a nivel del individuo, para el trabajo; esto es alfabetización, salud (entendida como condición de buen estado físico que permite trabajar) y fuentes de empleo.

Este tipo de políticas se caracterizó por ser universalista; esto es que las soluciones planteadas al problema de la pobreza y la exclusión eran construidas desde una comprensión externa y generalizada de la problemática. No había una visión situada de la misma, por lo tanto los programas y proyectos levantados, o implementados, se distinguieron por ser manuales o recetas *de laboratorio* universalmente aplicables para combatir la pobreza (Lacruz, op.cit.).

Este modelo fracasó. Culminó con el agotamiento social de la población debido a un estancamiento enquistado en una estructura política y gubernamental caracterizada por el rentismo y el populismo (Lacruz, op.cit.).

Para las décadas del 60-70, y con la llegada de la época de la bonanza petrolera, comenzó a desarrollarse lo que Lacruz (2008a), llama el enfoque de las *políticas sociales compensatorias*. Se creó la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal (FUNDACOMUN), como ente de financiamiento e inclusión de los grupos organizados dentro de las comunidades más azotadas por la pobreza (Giuliani, 2008).

El fin último de esta institución gubernamental era aliviar las necesidades más extremas que presentaban los habitantes de las barriadas venezolanas que, para aquella época, geográficamente se ubicaban a los márgenes de las ciudades más desarrolladas de todo el país (Meza, 2011).

El foco era el desarrollo de un urbanismo mínimo dentro de las barriadas y la prestación de servicios públicos indispensables para la vida, tales como agua potable, transporte, electricidad, aseo urbano, entre otros; esto a través del desarrollo de proyectos y programas sociales financiados por el Estado venezolano, bajo la premisa de incorporar a la modernidad y hacer partícipe a esta población de los beneficios de la democracia (Meza, op.cit.)².

Esta fue la manera que el gobierno concibió para incluir a las comunidades en el ámbito de las políticas públicas. Vale destacar que estas fueron experiencias valiosas; Meza (2011), comenta que en la mayoría de los programas se comenzó a considerar el “diagnóstico participativo” como primera fase de los proyectos que buscaban convocar la participación y organización de las comunidades.

Pero esta experiencia no se convirtió en una práctica universalizada; la participación de la comunidad tampoco era plenamente activa y directa; porque el paradigma dominante seguía siendo el partidista-tecnocrático. Se continuó el enfoque universalista, la diferencia era que ahora a la comunidad se le participaba lo que el gobierno concebía como estrategia para erradicar o disminuir la pobreza y la exclusión dentro del espacio geográfico donde habitaba la comunidad; se concibió a las personas como beneficiarios y no como ciudadanos (Giuliani s.f.; Lacruz, 2008a; Meza 2011).

Para la década del 80, este modelo evolucionó hasta convertirse en un mecanismo altamente burocrático y clientelista, lo cual tuvo como consecuencia que todas las políticas públicas y sociales desarrolladas en Venezuela, para ese momento histórico, respondieran, casi

² Décadas después, sigue vigente esta institución, pero bajo otra visión, la del desarrollo del Poder Popular desde el enfoque del Gobierno Bolivariano, el cual busca prestar apoyo y asesoramiento para la organización y consolidación de los Consejo Comunales dentro de las comunidades de todo el país; desde 2008 se llama Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Popular (FUNDACOMUNAL) (Maigne, 2009).

de forma exclusiva, a las necesidades de las élites políticas dominantes y a un enfoque plenamente economicista (Lacruz 2008a).

De manera exclusiva, la relación entre los sectores populares y el Estado venezolano estaba mediatizada por los partidos políticos en todos los niveles (instituciones gubernamentales y organizaciones comunitarias, como por ejemplo las asociaciones de vecinos) (Giuliani, 2008). Este modo de gobernar comenzó a hacer quiebres sociales importantes. Las brechas que separaban a las personas de un estilo de vida digno, eran muy amplias y la pobreza y la exclusión eran cada vez más un denominador común entre la población venezolana (Giuliani, s.f.).

Esto tuvo un doble efecto: por una parte, un despertar mayor de las comunidades y los primeros pasos para el empoderamiento de su ciudadanía; por el otro, una postura de mayor exclusión por parte del Estado hacia los factores y actores sociales protagonistas de la gestión pública (Giuliani, op.cit.).

La ecuación era perfecta: más pobreza, más exclusión, menos políticas públicas, sólo podía dar como resultado un estallido social, el cual tuvo como resultado un episodio violento: el llamado “Caracazo” en 1989; traspasando, más agudizado el problema a la década de los noventa, se materializaron otros dos episodios violentos: los intentos de Golpe de Estado de 1992, desembocando para 1993 en la destitución del Presidente de la República Carlos Andrés Pérez (Giuliani, 2008).

En la década de los noventa, el gobierno, inspirado en los modelos del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, empujó a Venezuela por un “barranco” social y económico. “Desde el punto de vista social, la situación del país no podía ser peor: derrumbe

del sistema rentista petrolero, aumento de la deuda externa, imposición del paquete de ajustes, reducción de la inversión social” (Giuliani, 2008, p. 264).

Para esta época, dentro de los sectores populares, la credibilidad hacia el gobierno y el Estado era escasa, debido a los altos niveles de ineficiencia y corrupción percibidos por la población en general en ambas instituciones. Los espacios de participación y el rol de las comunidades dentro de la creación, desarrollo y promoción de las políticas públicas y sociales eran tanto inoperantes como inexistentes. El impacto que estos fenómenos tuvieron fue la desmovilización y apatía de los sectores populares de todo el país (Giuliani, 2008).

La estrategia fue desarrollar políticas públicas de manera tercerizada (a través de ONG’s afiliadas a organismos multilaterales, consultoras, etc.), lo cual hacía aún más lejana cualquier posibilidad de empoderamiento genuino de las comunidades (Giuliani, s.f. y Giuliani 2008). El rol y las responsabilidades del Estado eran cada vez menos definidos; las funciones de diseño, ejecución, monitoreo y control de las políticas públicas eran delegadas en estos entes externos y había una fuerte tendencia hacia la privatización de los servicios públicos básicos. De manera veloz iba fortaleciéndose el modelo neoliberal de intermediación entre el Estado - Gobierno y las comunidades para la creación y ejecución de políticas públicas en el país (Cadavis y Huerta, s.f.).

El gran problema con el enfoque de la intermediación para desarrollar políticas públicas, en palabras de Giuliani (s.f.) fue que:

Generó una gran diversidad de propuestas que no respondían en forma coherente a una política de Estado, sino a un conjunto de premisas que provenían de los convenios con los financistas y, de los cuales a su vez, aunque siguieran lineamientos y términos de referencia comunes, las ong’s y equipos consultores que participaron, hacían su propia

versión las cuales, aunque estuvieran bien diseñadas, casi nunca eran coordinadas, supervisadas, ni evaluadas por el Estado.

Para 1993 - 1994, luego de la destitución del presidente de la república, un gobierno de transición y la elección de un nuevo presidente, Rafael Caldera, la población venezolana estaba agotada en el plano político y social. Las políticas públicas más que respuestas para las grandes problemáticas de la sociedad venezolana, se habían convertido en el mecanismo de exclusión más notable de la historia del país; a través de ellas se desfortalecieron las redes de seguridad social y la organización popular en todos los sentidos (Cadavis y cols., s.f.)

Todos estos acontecimientos llevaron a que en 1998 fuera elegida una tendencia política diferente para dirigir el Estado venezolano. De forma masiva las ciudadanas y ciudadanos repudiaron de manera expresa el modelo de gobierno y políticas públicas que conocían, dándole oportunidad a una propuesta de gobierno cuya promesa electoral reclamaba los derechos y deberes sociales de los ciudadanos y del Estado respectivamente (Cadavis y cols., s.f.). Esta propuesta fue la representada por Hugo Chávez, quien fuera uno de los líderes de las revueltas de 1992.

Según el Instituto Latinoamericano De Investigaciones Sociales (ILDIS) (2006), la perspectiva de dicha propuesta en materia de políticas públicas y sociales proponía que:

Las nuevas políticas sociales deberán ser universales, gratuitas, equitativas y participativas; y, a diferencia de los enfoques de universalismo anteriores centrados en la modernización económica y en las personas como capital humano del proceso de modernización, este universalismo tendrá como centro la ciudadanía, los derechos sociales como base de inclusión social, política y económica, y el Estado como su principal garante (p. 201).

A partir de este momento comenzó una nueva etapa de las políticas públicas en el país, la cual se describe a continuación.

Etapa de la Revolución Bolivariana: del Estado incluyente a los Ciudadanos empoderados.

En la actualidad Venezuela se encuentra inmersa en un proceso de transformación político e ideológico dentro del cual hay un giro hacia lo social como principal foco de atención para el desarrollo (Giuliani, s.f.) En este sentido, el Estado venezolano ha emprendido como estrategia el desarrollo de políticas públicas y sociales enfocadas en la dignificación de la condición humana de todas y todos los venezolanos, buscando cerrar aquellas brechas, que en cuanto a derechos humanos y constitucionales (vida digna, vivienda, salud, alimentación, trabajo, educación), deben ser cerradas (MINCI, 2006).

Con este fin, se han venido dando pasos importantes para migrar de lo que Giuliani (op.cit.), llama “viejo modelo técnico-burocrático-asistencialista” (p. 2), hacia un sistema de construcción de políticas públicas y sociales participativas y autogestionadas, inspiradas en el modelo del desarrollo sustentable, donde el rol de las comunidades es protagónico (Giuliani, 2008).

El primer paso para la consolidación de este proceso de cierre de brechas y construcción de un nuevo modo de hacer políticas públicas y sociales, se dio en 1999 con la conformación de la Asamblea Nacional Constituyente, que culminó con la aprobación de la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en 1999 (Cadavis y cols., s.f.). Este hecho constituyó un hito en materia de derecho y resignificación de lo social en el país; el enfoque de las políticas públicas mostró cambios orientados hacia la inclusión de las comunidades como actores protagónicos; así mismo, una flexibilización y apertura por parte

de la institucionalidad pública en pro de facilitar los procesos y los enfoques para el desarrollo de las mismas (Cadavis y cols., s.f.).

En este sentido, ocurrieron varios hechos que denotaron el cambio, el primero de ellos ocurrió en 1999, con el llamado a la participación militar en las políticas públicas a través de su colaboración, desde el punto de vista operativo en la ejecución de programas sociales, a través de la implantación del Plan Bolívar 2000 (ILDIS, op.cit.).

Otro de los cambios fue el replanteamiento de algunas instituciones estatales; entre estas FUNDACOMÚN, la cual cambió su orientación y luego su nombre (en 2008), pasando a llamarse Fundación para el Desarrollo y el Poder Comunal (FUNDACOMUNAL) (Maigne, 2009).

Acorde al nuevo lineamiento estatal, esta institución se encargaría de facilitar la organización y participación de las comunidades en el quehacer de la vida pública a través de su organización en Consejo Comunales; los cuales representan la vía de participación directa, articulada y organizada del ciudadano en su comunidad; este ente del Poder Popular constituye el eje articulador entre la comunidad y las instituciones (Maigne, op.cit.).

Como consecuencia de las dificultades que había tenido que enfrentar el Gobierno Nacional (un golpe de estado en 2002 y un paro petrolero en 2002-2003), se dio otro paso, el cual es una etapa conocida como la *Profundización de la Revolución* (MINCI, 2006), cuyo objetivo era la transformación de la estructura política y social, a través de la ruptura definitiva con el modelo económico y cultural que las sustentaba.

Según el MINCI, (2006), esta *profundización* tendría varios ejes/campos de desarrollo:

- ψ Campo jurídico: cuyo marco legal lo constituye la constitución de la RBV; en la cual se sustenta el Estado de derecho democrático, justo, social, incluyente y participativo.
- ψ Campo político: consiste en la instauración y consolidación de una democracia participativa y protagónica, operacionalizada en la cogestión y la participación ciudadana.
- ψ Campo social: dignificación del pueblo a través de la creación de las Misiones Sociales Bolivarianas.
- ψ Campo económico: el cual consiste en el desarrollo socio-productivo, la lucha contra el latifundio y la invasión extranjera.
- ψ Campo cultural: consiste en el rescate de lo autóctono y lo indígena. Entendiendo la identidad nacional como identidad popular, la cual es la encarnación de la cultura popular y comunitaria.
- ψ Campo internacional: a través de la *autodeterminación solidaria* (c.f. *Proyecto Nacional Simón Bolívar, VII Línea*) y la reivindicación del Sur desde el Sur.

Como puede verse, la estrategia ideada para el eje/campo de lo social fue la creación de un modelo de políticas públicas y sociales llamado Misiones Bolivarianas, las cuales se consolidarían en julio de 2003; momento a partir del cual en materia de políticas públicas se notó un acento más radical en lo referente a movilización y contraste político (Lacruz, 2008a).

Dicha fórmula de políticas públicas y sociales se caracteriza por presentar una manera novedosa de identificar y satisfacer las necesidades sociales, en el sentido de involucrar de manera directa en el diseño, organización y gestión de los programas a la comunidad, al mismo tiempo de servir como instrumento político para el afianzamiento de la figura del presidente, dada la coyuntura política a partir de la cual se originaron; y ser también una manera para realizar política exterior, a través de la consolidación de relaciones con otros países (p.e. Cuba) y el establecimiento de convenios para desarrollar dichas políticas, además de, a posteriori, exportar el modelo (Lacruz, 2008b).

Más sin embargo, a pesar del carácter participativo y protagónico de las comunidades para el desarrollo de este modelo de políticas públicas, no se ha logrado escapar del todo del enfoque economicista propio del modelo universalista de las políticas públicas (Lacruz, 2008b).

De todas formas, es necesario rescatar que, en comparación con el paradigma anterior y a pesar de las complejidades y defectos presentados por el modelo de políticas públicas propuesto por el gobierno revolucionario, a través de las Misiones y los diferentes entes de organización del Poder Popular, ha habido una tendencia importante hacia el empoderamiento del ciudadano y la organización social de las comunidades, potenciando la participación directa de estas en el desarrollo y diseño de las políticas públicas que pretenden dar respuesta a sus necesidades más sentidas (Cadavis y cols., op.cit., Lacuz, 2008a y Maigne, 2009).

Ejemplo de esto es la creación de un espacio donde la labor de FUNDACOMUNAL, las Misiones, las comunidades a través de los Consejos Comunales y demás organizaciones comunitarias y otras estrategias y organismos del Estado convergen con el fin de articularse y organizarse para consolidar la participación protagónica del ciudadano, llamadas “Salas de Batalla Social”, las cuales son el lugar político donde se lleva a cabo la construcción conjunta del “Plan Comunal”, en el cual se plantean las necesidades sentidas a nivel regional y nacional de todas las comunidades con el fin de desarrollar estrategias (políticas públicas y sociales) que permitan satisfacerlas y atenderlas (Maigne, op.cit.).

Si bien hasta la fecha ha habido una evolución dentro del país referente al quehacer de las políticas públicas y sociales, aún faltan muchos espacios y prácticas que madurar para poder trascender hacia un modelo de políticas públicas con enfoque en el sujeto, tanto social como individual, cuyo fin sea la erradicación de la pobreza y la exclusión de modo auténtico; esto es el desarrollo de conciencia de ciudadanía y entendimiento de cada uno como ser político y social (Giuliani, 2008).

Reflexión.

A manera de cierre de este apartado, se puede generar una reflexión importante, esta es que los problemas sociales vividos y sentidos por la población venezolana no son de nueva data; son el resultado de un contexto histórico signado por la exclusión y la anulación de la ciudadanía de los pobladores del país en general, pero sobre todo de aquellos que han estado ubicados geográfica y simbólicamente al margen de la sociedad.

Los autores citados para desarrollar este apartado, Cadavis y Huerta (s.f.), Giuliani (s.f. y 2008), Lacruz (2008a y 2008b) y Meza (2011), entre otros, coinciden de manera unívoca en dos factores que explican el fracaso de las políticas públicas en nuestro país: el enfoque economicista de las mismas y el no desarrollo de ciudadanía.

A mi entender, el foco del problema reside en el entendimiento de la pobreza y la exclusión como fenómenos netamente físicos, esto es unívocamente asociados a condiciones estructurales, tanto desde el punto de vista de recursos como institucional, dejando para un segundo plano la comprensión desde lo psicosocial y por lo tanto la generación de soluciones gestadas desde este enfoque. Es por esto que se hace un llamado a la reflexión y comprensión sobre lo psicosocial como punto de partida para la construcción de políticas públicas en Venezuela.

En el siguiente apartado se explicará con más detalle qué son las Misiones Sociales o Misiones Bolivarianas tratando de delimitarlas conceptualmente.

2.1.2. Delimitación conceptual de las Misiones Sociales Bolivarianas

*Las misiones son componentes fundamentales del
nuevo Estado social de derecho y de justicia.*

*Los que estaban excluidos ahora están incluidos, junto a todos:
estudiando, capacitándose, organizándose, trabajando
con una nueva cultura, con una nueva conciencia.*

Hugo Chávez

Según el MINCI (2006), las Misiones son el modelo de políticas públicas creado por la Revolución, que articulan la agilización de los procesos estatales con la participación directa de las comunidades en la organización y ejecución de los programas y proyectos, así como a través de las diferentes instancias de contraloría social.

Su objetivo fundamental es atacar los problemas más graves de salud, alimentación, identificación, educación, vivienda, empleo y en general cualquier otro aspecto de interés público causante de pobreza y exclusión extremas, con el fin de cerrar aquellas brechas que separan al grueso de la población venezolana de una vida digna, contando con el pueblo como actor fundamental (MINCI, 2007).

Según el MINCI (2006) y el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) (2006), este modelo de políticas públicas y sociales es, de todos los organismos, entes y estrategias adoptadas por el gobierno, la que está en más consonancia (y de forma plena) con los objetivos del proyecto de la Revolución Bolivariana, esto se debe a que nacen a partir de un momento de coyuntura política (un fuerte clima de confrontación y polarización política) en el cual era de vital importancia para el gobierno garantizar su permanencia y responder de manera inmediata al agudizado fenómeno de la exclusión que estaba viviendo el país.

En este sentido, el proyecto de gobierno de la Revolución Bolivariana desde el punto de vista discursivo y práctico había evidenciado un conjunto de premisas estructurales para el desarrollo del país, que desde una perspectiva conceptual y práctica se constituyeron en las premisas a partir de las cuales las Misiones plantearon sus objetivos:

Tabla 1: Premisas

Premisas del Proyecto Bolivariano (ILDIS, 2006)	Premisas de las Misiones Bolivarianas (ILDIS, 2006)
ψ Inclusión e igualdad social.	ψ La articulación de los entes estatales con cada comunidad para conocer de primera mano las necesidades y problemas de la misma.
ψ Democracia social popular y participativa.	ψ El despliegue de las instituciones estatales hacia los lugares más desatendidos y recónditos (presencia en cada rincón del país).
ψ Estado social incluyente.	ψ Constituir la dialéctica entre el poder constituido (gobierno) y el poder constituyente (pueblo organizado).
ψ Nuevo modelo de desarrollo endógeno.	ψ Promover y fortalecer el desarrollo local.
	ψ Ser una forma alternativa para superar la inaccesibilidad y burocracia de las instituciones públicas clásicas.
	ψ Construir ciudadanía.
	ψ Buscar el desarrollo y aprovechamiento pleno del territorio nacional.
	ψ Luchar para alcanzar la suprema felicidad social de cada venezolana y venezolano.
	ψ Operacionalizar la interinstitucionalidad para poder brindar una solución integral y efectiva al problema de la exclusión y la pobreza extrema.
	ψ Maniobrar con las causas y consecuencias de la pobreza extrema y la exclusión.

Desde el punto de vista administrativo, como lo señala el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (DRVFOAP) publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.217, del 15 de julio de 2008, las Misiones:

Nacieron como organismo de ejecución de políticas públicas, obteniendo niveles óptimos de cumplimiento de los programas y proyectos asignados, y se conciben (...), como aquellas destinadas a atender a la satisfacción de las necesidades fundamentales y urgentes de la población, que pueden ser creadas por el Presidente de la República en Consejo de Ministros, cuando circunstancias especiales lo ameriten.

Dimensión organizacional de las Misiones.

En lo tocante al tópico de lo organizacional, las Misiones son muy diversas; discurren por un gradiente de complejidad que va desde estructuras organizativas que plantean diseños formales, que en el plano práctico consolidan la interinstitucionalidad y organización y expansión a nivel internacional, hasta sólo conjuntos de jornadas u operativos de prestación de servicios públicos (Lacruz, 2008b).

A pesar de la diversidad estructural, en lo conceptual, las Misiones desde el punto de vista organizacional buscan consolidar dos fines específicos y comunes; en primera instancia conformarse como alternativa para superar la inaccesibilidad y burocracia de las instituciones públicas clásicas, esto lo operacionalizan a través del aplanamiento de las estructuras organizacionales jerárquicas propias de esta forma de institucionalidad, conjuntamente con la disminución de trámites burocráticos realizables por los usuarios al momento de interactuar con la organización. En segunda instancia, rehúyen de la centralización propia de las instituciones del Estado, a través del despliegue de estas hacia los lugares más desatendidos y recónditos de la geografía nacional; en este mismo sentido, desde el punto de vista de la

gestión, actúan de manera similar a los entes desconcentrados y han adoptado la figura de Fundación (c.f. DRVFOAP, 2008 y MINCI, 2006 y 2007).

En este sentido, la estructura institucional se desarrolla en función de la agenda de cada Misión, bajo este mismo esquema se asignan los recursos, todo esto bajo instancias de coordinación designados por el Presidente de la República a través de la creación de una comisión presidencial constituida por diferentes entes de la administración pública. Sin embargo, como comenta el ILDIS (2006), “Su estructura, implantación y ejecución no está acabada y faltan mecanismos institucionales de gestión por completar” (p. 10).

Recursos.

Las Misiones sociales, dado su complejo rango de acción y maniobrabilidad, requieren de una inversión importante de recursos del Estado. En este sentido PDVSA ha jugado un rol fundamental como ente financiador de estas políticas (Cadavis y cols., s.f.; ILDIS, 2006; MINCI, 2007 y Venegas y Yañez, 2007).

Dado que las Misiones Sociales Bolivarianas constituyen la operacionalización de las estrategias del Estado para la lucha contra la pobreza extrema, y por ende, requieren de la colaboración e integración interinstitucional de todos los organismos que lo conforman, son la máxima ejemplificación del ciclo de reinversión social de los recursos del Estado (MINCI, op.cit.). Este ciclo consiste en lo que Arturo Uslar Pietri alguna vez llamó *sembrar el petróleo*; esto es tomar las ganancias obtenidas de la renta petrolera y reinvertirlas en desarrollo social y productivo-autosustentable (MINCI, 2007 y Venegas y cols., 2007).

En el caso de las Misiones, la inversión va destinada a potenciar diferentes áreas del desarrollo nacional, abarcando desde alimentación, salud y educación, hasta el desarrollo urbanístico de nuestras ciudades. La condición sin eua non para el desarrollo de cualquier tipo de política pública bajo el formato de Misión es que ésta debe potenciar el desarrollo y empoderamiento social a través de estrategias que apalanquen la inversión socio-productiva de los recursos del Estado, con garantía de autosustentabilidad de todos los proyectos emprendidos (MINCI, op.cit.).

A continuación se enumeran las Misiones desarrolladas hasta la fecha y su área de inversión para el desarrollo (Comisión de Enlace para la Internacionalización de las Misiones Sociales, s.f.; Gran Misión a Toda Vida Venezuela, s.f. y Gobierno en Línea, s.f.):

1. Robinson I (alfabetización).
2. Robinson II (educación primaria).
3. Ribas (bachillerato).
4. Sucre (educación superior a nivel de pregrado).
5. Barrio Adentro (en sus fases I, II y III, atención primaria de salud y terapia).
6. Milagro (soluciones a problemas oftalmológicos).
7. Sonrisa (soluciones a problemas dentales).
8. Negra Hipólita (atención a las personas en situación de calle).
9. Alimentación (nutrición y alimentación).
10. Guaicaipuro (inclusión social de los grupos indígenas).
11. Ché Guevara, anteriormente Vuelvan Caras (fortalecimiento de la economía popular).
12. Barrio Adentro Deportivo (socialización del deporte).
13. Identidad (asignación del documento de identificación).
14. Zamora (socialización de la tenencia de tierras).
15. Ciencia (potenciación del desarrollo científico y socialización del uso de las nuevas tecnologías de la información).

16. Cultura (rescate y fortalecimiento de los elementos simbólicos de identidad, actualmente se llama Misión Cultura Corazón adentro).
17. Madres del barrio (atención a las mujeres, incluido su núcleo familiar, en pobreza extrema).
18. Árbol (reforestación).
19. Miranda (alianza cívico-militar con el fin de la defensa del territorio nacional y la ciudadanía y potenciación de la milicia de reserva).
20. Piar (protección y desarrollo de la industria minera).
21. 13 de abril (fortalecimiento del poder popular a través de la creación de de las comunas socialistas).
22. Cristo (misión de misiones, busca lograr pobreza cero para 2011, a través de la ejecución conjunta de todas las misiones).
23. Hábitat (creación de soluciones habitacionales de manera inmediata).
24. José Gregorio Hernández (atención primaria para discapacidad de cualquier tipo).
25. Música (promoción y consolidación del sistema nacional de orquestas y coros infantiles y juveniles).
26. Niño Jesús (desarrollo de planes, proyectos y programas para el mejoramiento de la calidad de vida de la población materno-infantil y adolescente).
27. Niños y niñas del barrio (defender y velar por los niños, niñas y adolescentes en situación de calle y los que estén bajo la protección oficial del Estado a través de su integración comunitaria).
28. Revolución energética (promoción del uso racional de la energía a través de la sustitución de bombillos incandescentes por bombillos ahorradores).
29. Villanueva (redistribuir la población sobre el espacio territorial, a través de la sustitución de ranchos y viviendas inadecuadas por casas).
30. Misión Amor Mayor (otorgar la pensión por vejez del IVSS a todas y todos aquellos adultos mayores que, por distintas razones, no cotizaron en el IVSS).
31. Gran Misión Agrovenezuela (dar respuesta a la crisis alimentaria mundial mediante la potenciación del sector agroindustrial).

32. Gran Misión Vivienda Venezuela (dar solución al problema habitacional presente en el país, agudizado por los últimos sucesos naturales que han incrementado el número de damnificados y viviendas en situación de riesgo, la meta es la construcción de 155.000 viviendas en 2011).
33. Gran Misión Saber y Trabajo (luchar contra el desempleo y diversificar y fortalecer la productividad de la nación a través de la formación e incorporación de personas sin empleo en áreas de trabajo productivo).
34. Gran Misión a Toda Vida Venezuela (abordar factores de carácter estructural, situacional e institucional, generadores violencia y delito, para reforzar la convivencia solidaria y garantizar el disfrute de los derechos de todas y todos los venezolanos en un ambiente pacífico).

Perspectivas sobre las Misiones

*Las Misiones están generando una nueva realidad,
incluso en el orden cultural, en el orden psicológico,
en el orden ideológico y en el orden filosófico,
además de la realidad concreta y práctica
que están generando en
lo social, en lo económico y en lo educativo.*

Hugo Chávez

Las Misiones simbolizan la cara de la política social vigente en Venezuela, pero también son el reflejo del proceso de transición que se vive en el país, contexto en el cual están en la palestra de la discusión pública los modelos de gestión, las estructuras organizativas de las instituciones públicas y los proyectos políticos que defienden o se oponen a la propuesta del gobierno; en este sentido cada actor y cada sector de la sociedad venezolana construye, desde una perspectiva situada, lo que significa para sí mismo las Misiones;

viviendo y entendiendo de manera distinta la orientación de estas y las consecuencias que tiene sobre el país esta modelo políticas públicas y sociales (ILDIS, op.cit.).

Desde la perspectiva del gobierno revolucionario, quienes son los promotores del modelo, las Misiones constituyeron una estrategia con triple función (ILDIS, 2006 y MINCI 2006 y 2007):

- ψ Unificación del modelo de políticas públicas en el campo de lo social.
- ψ Estrategia política y maquinaria política-electoral del Gobierno.
- ψ Dispositivo para el apalancamiento de la política exterior venezolana.

ψ ***Unificación del modelo de Políticas Públicas en el campo de lo social***

Desde la perspectiva del análisis de la implementación de políticas públicas, las Misiones fueron creadas con el fin de asegurar una direccionalidad estratégica a las políticas sociales desarrolladas por el proyecto revolucionario bolivariano; esto se debe al problema histórico de la discrecionalidad sobre el desarrollo de este tipo de políticas. En este sentido la intención del gobierno al levantar las Misiones desde la perspectiva de sistema (Sistema Nacional de Misiones), se debe a que, articuladas entre sí, dan vida a las tres directrices estratégicas, que en materia de política social busca impulsar la propuesta bolivariana; estas directrices son la participación popular, la construcción de ciudadanía y la defensa de la soberanía nacional (ILDIS, op.cit.).

ψ *Estrategia política y maquinaria política-electoral del Gobierno*

Desde el punto de vista de la administración pública las Misiones son el piloto de la nueva institucionalidad que busca crear la Revolución Bolivariana; de ahí su carácter extrainstitucional y desburocratizado en pro de un énfasis en la efectividad de la respuesta estatal hacia la atención de los usuarios y beneficiarios de estas; también resulta estratégico y novedoso el propiciar el despliegue de la estructura estatal hacia los lugares más recónditos e históricamente desatendidos del territorio nacional (ILDIS, op-cit.).

También, desde el momento de la coyuntura política a partir de la cual se originaron, se han constituido como frentes organizados para la estructuración de maquinarias electorales, no sólo a través de dar un rol organizador a los beneficiarios, sino también el hecho de crear Misiones destinada para estos fines (MINCI, 2007), tal es el caso de la Misión 7 de octubre.

De igual forma, el gobierno nacional las piensa como un frente de formación político-ideológico, dado que son nichos y estrategias para la creación, incubación y socialización de la nueva ética socialista del siglo XXI, esto se logra a través de la implementación de una fase común a la mayoría de las Misiones que ofrecen un programa de formación (c.f. Misión Che Guevara, Misión Robinson, Misión Madres del Barrio, entre otras), en la cual los beneficiarios son partícipes de formación socio-política de orientación socialista (MINCI, op.cit.).

Así mismo, las Misiones se descubren como un instrumento de transformación ideológica porque generan experiencia de primera mano sobre temas cruciales para consolidar el cambio político, estos temas son la participación protagónica, la organización comunitaria, la gestión pública y la contraloría social; esto se debe a que son pruebas vivientes del proceso de transformación patrocinado por la Revolución Bolivariana en lo político y en lo social (Venegas y cols., 2007).

ψ *Dispositivo para el apalancamiento de la política exterior venezolana*

En este sentido, las Misiones Bolivarianas son concebidas por el gobierno nacional como el instrumento clave para lograr la internacionalización de la Revolución Bolivariana a través de una estrategia anclada en la diplomacia blanda y de los pueblos. Es así como hasta la fecha se ha logrado incursionar en territorios, en los cuales la penetración ideológica directa resultaría inconcebible, a través de las Misiones Milagro, Sonrisa y Robinson, consiguiendo efectos de alto impacto y reconocimiento del efecto transformador de la Revolución.

Críticas al modelo

A pesar de todo el enfoque de avanzada que representa el diseño de políticas públicas y sociales bajo el formato de Misión, los efectos no han sido del todo los esperados a los ojos de la completitud de la nación (Lacruz, 2008b).

Si bien es cierto que han tenido una gran acogida, el sector opositor al gobierno se ha pronunciado en innumerables ocasiones con críticas muy fuertes hacia este modelo de políticas públicas, de las cuales, una cuota importante, no son del todo desmerecidas (Lacruz, op.cit.). La principal crítica esgrimida hacia este modelo consiste en argumentar que las Misiones están planteadas en función de obtener resultados rápidos a costa de sacrificar la calidad de la educación, de los alimentos, los servicios médicos, los artículos que se producen, etc. (Cámara de Comercio, 2011). Además, son consideradas como la puerta de entrada a entes extranjeros (p.e. médicos cubanos) al país para desempeñar labores que para un coterráneo representa una fuente de empleo (Alvarado, 2008 y Lacruz, op.cit.).

La segunda crítica recurrida con más fuerza consiste en cuestionar la discrecionalidad del beneficiario en cuanto a sus preferencias políticas; parafraseando las opiniones emitidas en cualquier espacio de los medios de comunicación se podría emitir una opinión que da a entender que para ser beneficiario de cualquier Misión hay que mostrar alguna filiación política con el proyecto bolivariano.

En tercer lugar, según los detractores de este modelo de políticas públicas y sociales, estas han fracasado porque en su mayoría el proceso de asistencia consiste en dar una “beca” a las personas que participan como beneficiarios en ellas, lo cual no soluciona nada, sino que más bien, fomenta una cultura paternalista del Estado y un hábito de asistencialismo que no rompe con los procesos de exclusión, ni el estilo de políticas públicas implementado en el pasado (Alvarado, op.cit.).

En cuarto lugar, y como consecuencia de la crítica anterior, se argumenta de manera continua que el recurso es percibido por personas que realmente no lo necesitan; poniendo en la palestra la deficiencia del proceso de selección del beneficiario, en los casos de aquellas Misiones cuyo formato implica el desembolso de algún recurso monetario en manos directas del beneficiario.

Finalmente, los observadores incisivos de este modelo arguyen que no son soluciones viables para los problemas de exclusión y pobreza extrema, dada la magnitud de los mismos, además de que su cobertura es ínfima comparada con el total de la población que requiere ser atendida (Alvarado, op.cit.).

Por parte del gobierno, la principal (única) autocrítica emitida hasta la fecha consistió en admitir delante de la opinión pública que el modelo del cooperativismo no funcionó como estrategia para desarrollar la organización socio-productiva de las personas que participaron en

las Misiones, tomando como nueva vía la creación de Empresas de Producción Social (EPS) fomentando la agrupación de cooperativas para este fin (MINCI, 2005).

Esto podría deberse a que, tal vez, la cultura organizativa propia de este formato de organización no resultó compatible con la mayoría de la población que participó en estos procesos, además de que requería de un impulso inicial muy grande y sostenido que, a corto plazo, tenía como consecuencia el abandono por parte de los implicados en el proceso por considerarlo poco productivo en comparación con el esfuerzo y dedicación que implicaba. También el hecho del desarrollo desmedido y no regulado de esta forma de asociación socio-productiva derivó en la mimetización o imitación del modelo empresarial capitalista para el desarrollo organizacional de las cooperativas; teniendo esto como consecuencia la alteración y el desvirtúo del modelo cooperativista (El Troudi y Monedero, 2006).

Participación

A criterio de Vengas y Yáñez (2007), las Misiones Bolivarianas tuvieron una gran acogida entre la población venezolana. Según estas autoras, ya para el transcurso del año 2005, al menos un 48% de la población venezolana había sido beneficiaria o usuaria de alguna de las Misiones fundadas hasta esa fecha.

Este fenómeno de participación se debe a que no sólo se incluye a la población bajo la figura de usuario o beneficiario, sino que también son una fuente de empleo gubernamental y un espacio de articulación de voluntariados. Así mismo, la articulación también se construye a nivel del poder popular, dado que todas las misiones sociales bolivarianas trabajan de manera conjunta y coordinada con los consejos comunales potenciando el modelo de gestión pública compartida (cogestión) (Venegas y cols. op.cit.).

Para 2011, el rango de áreas de atención se ha desplegado más allá del alcance planteado en un principio, ya que a medida que se han visibilizado las diferentes problemáticas sociales venezolanas, se han ido planteando estrategias de acción bajo el formato de Misiones Bolivarianas.

A manera de cierre

Las Misiones no sólo tienen un impacto sobre la población beneficiaria, sino también sobre el resto de las venezolanas y venezolanos. En este sentido, las Misiones Bolivarianas pueden entenderse a tres niveles: individual, microsocioal y macrosocioal.

Puesto que todas ellas son estrategias diseñadas para el mejoramiento de la calidad de vida de todas y todos los venezolanos, el efecto que buscan tener (y tienen) sobre la población beneficiaria es el de transformación integral de su estilo de vida. Esta transformación es integral porque busca abarcar todos los planos; el psicológico, social, económico, político, etc. (Venegas y cols. op.cit.).

La presencia de las Misiones en cada comunidad del territorio nacional ha transformado la vida de las personas que han sido beneficiarias, en las esferas de lo personal, familiar, laboral y social (Beomont, 2009).

En este caso se puede ver como los niveles individuales (factores psicológicos individuales, tales como afectividad, autoestima, etc.), microsocioales (factores familiares, de organización comunitaria, etc.) y macrosocioales (mecanismos de acceso a salud, educación, justicia, empleo, desarrollo económico, participación, etc.), son tocados de alguna manera.

El producto final esperado de este proceso es una ciudadanía empoderada de sí misma, de su familia, de su socio-productividad, de su comunidad y su patria (Beomont, 2009). Nada de esto hubiese sido posible si la estrategia de intervención diseñada por la Misión no hubiese considerado un proceso de transformación que reivindicara la dialéctica de lo individual - microsocioal - macrosocioal.

De todas forma aún queda mucho camino por recorrer; a pesar de los grandes avances logrados en materia de participación y acceso a la seguridad social, bienes y servicios, de los cuales el Estado es garante de derecho, falta consolidar muchos espacios y prácticas.

También es necesario profundizar la conciencia de ciudadanía, ya que la diferencia entre el asistencialismo y la arraigada creencia en el Estado como garante de derechos, aún parece no estar lo suficientemente robusta ni en las comunidades, ni en las instituciones, como para poder hablar de ciudadano empoderados de manera consciente.

2.2. Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”

A continuación se describen un conjunto de datos acerca la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” (FMMB) que le permitirán al lector formarse una visión ampliada acerca de qué y cómo es la Misión objeto de esta investigación-evaluación; también se definirán algunos conceptos (políticas públicas, política social y enfoque de género) considerados como relevantes para la comprensión de lo que es la FMMB.

2.2.1. Delimitación conceptual de la Fundación Misión Madres del Barrio

Según la propia FMMB, esta se considera una “estrategia integral del Gobierno Nacional Bolivariano para enfrentar de forma corresponsable, con la participación protagónica de las mujeres y las comunidades, la situación de pobreza extrema que enfrentamos en el país” (folleto “Presentación de la Misión”).

A modo general, la Fundación Misión Madres del Barrio puede describirse como una **política social con enfoque de género**, destinada a atender de manera integral el problema de la Mujer y la pobreza como díada, al parecer, indisoluble; a través de la cual el Estado nacional busca erradicar de manera permanente y sistemática la pobreza extrema en nuestro país; tomando como estrategia la más profunda socialización de la salud y la educación (folleto op.cit.).

El foco de atención no sólo queda en la mujer, sino que también se busca tener un impacto significativo en las familias; esto se apalanca a través de entender a la mujer como lideresa de todos los procesos de transformación en el núcleo familiar.

2.2.2. Políticas sociales con enfoque de género

El termino Políticas Públicas es tan extenso y amplio que caben tantas definiciones como se quieran introducir; sin embargo, para este contexto, se parte desde el concepto amplio de Grawitz y Thoening (1985): “todo lo que los gobiernos deciden realizar o no realizar” (p. 6), esto tomando en consideración que la inacción del gobierno frente a determinados problemas también es considerada como una política pública. Más sin embargo,

la ciencia política contemporánea hace un estudio de las políticas públicas, que abarca desde el marco normativo, hasta el plano táctico – operativo.

Dada la amplitud del campo, se hace imprescindible reducir cada vez más el ámbito de acción, en esencia y para fines de este trabajo, podemos definir a las políticas públicas como todas aquellas actividades materiales o simbólicas que realiza un gobierno para mejorar la calidad de vida de uno o varios sectores de la población; que a su vez, dentro de perspectivas más radicales, también refiere a un discurso o gesto que promueve un cambio de mentalidad o paradigma de la población que es destinataria de la misma (Maggiolo y Perozo, 2007 y Valle, 2006).

Así mismo, resulta necesario establecer, que dentro de un contexto democrático las políticas públicas:

Son el resultado de actos de confrontación/acuerdo entre representantes estatales y sociales, que enfrentan nudos críticos, situaciones conflictivas y restricciones normatizadas, donde por su naturaleza política el Estado está implícito, pero la sociedad requiere de cierto empoderamiento social y canales de comunicación efectivos que avalen una sana y estrecha relación Estado-sociedad (Maggiolo y cols., 2007, p. 373).

En este sentido, la dinámica Estado/sociedad demuestra que las políticas públicas no pueden ser vistas desde un solo enfoque, sino desde una perspectiva más holista. La presencia de diversos actores sociales exigiendo mayor participación en la toma de decisiones respecto a la construcción de su ciudadanía y los asuntos de gobierno, refleja el fracaso de políticas públicas desarrolladas a partir de modelos universalistas, sin verdadero impacto real; por lo tanto se hace necesario darle apellido a las políticas públicas a fin de aterrizar las mismas y

adaptarlas a la realidad, y no que la realidad se tenga que adaptar a ellas; es en este punto donde los gobiernos comienzan a hablar de políticas sociales, políticas económicas, etc. (Valle, 2006; Maggiolo y cols., 2007; Lacruz, 2008 a y b).

En este caso, se puede definir a las políticas sociales como el conjunto de acciones que tienen como propósito mejorar la calidad de vida mediante la prestación de servicios sociales que procuran atender las necesidades básicas, tanto sociales como individuales, de todos los ciudadanos, así mismo tiende a disminuir las desigualdades sociales y atender a los colectivos que, por razones de edad, género, etnia o impedimentos físicos, psicológicos o sociales, no pueden generar soluciones a sus problemáticas sociales (Valles, 2006).

Partiendo de esta base, se puede desprender que

La importancia de las políticas públicas, especialmente las sociales, radica en su relación natural con el desarrollo nacional; la problemática social puede indagarse desde la perspectiva de la interacción entre actores sociales y estatales, en torno de una necesidad que logra convertirse en tema de interés público, lo cual, permitiría deducir que toda política social es un proceso donde convergen perspectivas individuales sobre la realidad que se pretende cambiar (Maggiolo y cols., 2007, p. 374).

Es por estas razones que las instituciones han democratizado la **planificación** y **ejecución** de políticas sociales, sin que esto signifique perder control sobre el proceso, dado que el papel que juegan las autoridades públicas sigue siendo fundamental, sin el apoyo activo de las mismas, toda política social de alto impacto está destinada al fracaso (Valle, op.cit.).

Aun así, la complejidad de problemas y la multiplicidad de agentes o actores sociales implicados, ofrecen argumentos suficientes para iniciar procesos participativos que puedan involucrar cabalmente a estos (Valles, 2006; Maggiolo y cols. 2007). En este sentido, se entiende la participación social como “los diversos mecanismos e instancias que posee la sociedad para incidir en las estructuras estatales y en las políticas públicas. Por lo tanto el estudio de la participación social es el de las mediaciones entre Estado y sociedad” (Restrepo, 1997, p. 1).

Es pertinente acotar que la participación no se limita a una sola metodología, los académicos de la democracia participativa y la participación ciudadana mencionan los siguientes tipos: informativo, consulta, concertación, codecisión y cogestión. Independientemente, en todo proceso participativo hay distintos niveles de involucración y compromiso con el plan o política social que se está llevando a cabo, y es necesario identificar con claridad y coherencia cuales son las responsabilidades esperadas de cada actor involucrado (Valles, op.cit.).

Como comenta Valles (2006), la participación debe ser congruente con la estructura de la red de problemas sociales presentados y aquellos actores con mayor compromiso son los que por lo general, están más intensamente presentes en la formulación y ejecución de la política social. El gobierno democrático, desde su rol impulsor, tratará de dar la posibilidad de participación y mayor acceso posible a las personas que serán los beneficiados directos de la política en cuestión.

En este sentido, uno de los temas de mayor interés dentro del contexto de las discusiones de inclusión y participación social es el concerniente a género y políticas públicas (Valles, 2006). Esto se debe a que:

Como abordaje teórico-político el enfoque o perspectiva de género ha permitido clarificar el efecto que las relaciones entre los seres humanos sexuados tiene sobre el entramado político, social y económico de una sociedad en el aquí y ahora, a partir de la definición que ésta viene elaborando a través de su historia de cómo debe ser y qué papel les corresponde jugar a hombres y mujeres (Huggins, 2005, p.15).

Es por esto que en el contexto institucional, tanto a nivel nacional como internacional, se han promulgado y adoptado compromisos y propuestas orientados a desarrollar e implementar políticas que buscan modificar la situación de exclusión de las mujeres, así como también consolidar la equidad de derechos y acceso a oportunidades entre hombres y mujeres (Valle, op.cit.).

A continuación se describen algunas de los tópicos de género como abordaje socio-político, que facilitan la comprensión de las problemáticas ideológicas y culturales que históricamente han derivado en la exclusión de la mujer y la desigualdad entre los géneros. Dichos tópicos han sido tomados como focos problematizadores para desarrollar la transversalización como enfoque metodológico para el planteamiento de políticas públicas y sociales.

ψ *Diferencia entre género y sexo*

Ambos concepto, según el criterio de Huggins (2005), son construcciones sociales que están mediatizadas por la carga simbólica de lo social y lo cultural. Aunque sexo hace referencia a la diferencia biológica entre macho y hembra, y género alude a la carga simbólica que cada cultura construye sobre un cuerpo, el entender que ambos conceptos son construcciones sociales, permite evidenciar la escisión clara que hay entre la sexualidad reproductiva y la sexualidad humana, lo cual libera a la mujer de cualquier concepción

naturalista y reificada sobre su rol reproductivo y heterosexual. La comprensión de esta diferencia es lo que trae como consecuencia que los cuerpos humanos, tanto los de mujer como los de hombre, sean campos de batalla ideológicos, donde el capitalismo, el patriarcado y las corrientes liberadoras llevan a cabo sus batallas en pro o en contra de la dominación.

ψ *Género como construcción social*

Cuando se comprende que el papel de la cultura y la historia son fundamentales en la definición y el modelaje de las desigualdades y diferencias entre los roles que hombres y mujeres desempeñan en la sociedad, se puede asumir que el género es una construcción social.

Así mismo comenta Huggins (2005), que el género como un rasgo de las identidades construidas socialmente, entraña una problemática fundamental para la definición de lo que es una persona, dado que:

Es con base en la diferencia de género como desigualdad dentro de una jerarquización de lo masculino como valioso y público y lo femenino como desvalorizado o menos importante y doméstico, como aprendemos hombre y mujeres a ser personas, lo cual limita la incorporación y la acción futura de ambos en el espacio para el cual no han sido preparados (Huggins, 2005, p.22).

ψ *Género como epistemología simbólica del ser humano*

El género instituye un determinado ordenamiento simbólico de lo femenino y lo masculino que implica un conjunto de prácticas, sentires, lógicas, lenguaje, usos y formas que entrañan, dado su carácter de construcción social sesgada, un complejo sistema de diferencias

que se expresan en ventajas y desventajas, aceptación y rechazo, prohibiciones y consentimiento, los cuales parecieran ser inmanentes al cuerpo portador de determinada identidad de género, constituyendo así los mitos de lo femenino y lo masculino, los cuales no son más que estructuras sexistas reificadas. Es así como el género se constituye como una ideología de dominación (Huggins, op.cit.).

ψ *Género como impronta práctico-moral*

El género como identidad constituye la línea divisoria entre lo permitido y lo prohibido para un ser humano. Como comenta Huggins (2006): “el género lleva en su contenido un carácter normativo o moral. Es decir, prescribe expectativas, responsabilidades, deberes y derechos que hombres y mujeres tienen dentro de la sociedad en que se desenvuelven” (p.29). Al ser un constructo con poder para definir y decidir qué es bueno/malo y prohibido/permitido automáticamente, el género se constituye así mismo como un mecanismo de control social.

ψ *Relación intergéneros*

Lo femenino y lo masculino se construyen mutuamente; es decir, se aprende *lo que es* y *a ser* hombre y mujer, en la interacción entre ambos en los espacios sociales de la vida cotidiana (Huggins, op.cit.).

ψ *Género como foco organizativo de las jerarquías sociales*

La concepción dominante de género establece una relación jerárquica entre lo femenino y lo masculino, lo cual trae como consecuencia indefectible la discriminación y subordinación de alguna de las partes; en el caso de las sociedades androcéntricas y patriarcales, la subordinación es la de la mujer al hombre y la discriminación va del hombre hacia la mujer. Así esta valoración asimétrica se traduce en una relación de dominación de lo

masculino sobre lo femenino, que a su vez coloca a la mujer en una considerable desigualdad desventajosa al momento del ejercicio del poder en el espacio de lo público (Huggins, op.cit.).

ψ *Género como condición social*

El género se articula de manera necesaria con otras categorías que abordan otras condiciones sociales. Clase, religión, etnia, ciclo de vida, raza, entre otras, deben ser trabajadas de manera conjunta para poder entender cualquier sociedad. La identidad y el rol de los seres humanos no están definidos de manera exclusiva por el género; este interactúa y permea muchas de las demás condiciones sociales que se cruzan sobre estos. Así los seres humanos somos portadores de identidades múltiples, las cuales no deben ser emplazadas en términos de relaciones de dominación o mecanismos de control social, sino más bien como oportunidades de articulación potenciadoras de la diversidad (Huggins, op.cit.).

ψ *Tiempo y espacio de la mujer y el hombre*

Huggins (2006), comenta que “los procesos sociales, políticos, económicos y culturales que se desarrollan en cada momento histórico van a afectar la conceptualización de género dominante en una sociedad” (p. 40).

De igual forma, dentro del contexto de dominación patriarcal hay una delimitación de los espacios de mujeres y hombres. Lo femenino, entendido como domesticidad, dependencia, seguidoras, cuidadoras, ocultismo, debilidad, pasivo, emocionalidad, irracionalidad, está destinado al espacio de lo privado; lo masculino, entendido como fuerza, poder, racionalidad, independencia, emprendedor, individual, activo, fuerza, al de lo público (Huggins, op.cit.).

2.2.3. Marco legal y normativo

En este apartado se describen los diferentes fundamentos legales y normativos que subyacen a la creación de la FMMB y sustentan su desarrollo y orientaciones político-estratégicas.

ψ Creación y ente de adscripción: Constitución de la RBV y Decretos Presidenciales.

La creación de la FMMB se ampara en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y constituye una táctica para poner en práctica los artículos 75, 86, 87 y 88 de la misma.

Estos artículos estipulan que el Estado:

1. Garantizará protección social a la madre, el padre o a quienes ejerzan la jefatura de la familia;
2. Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo y el Estado tiene la obligación de asegurar la efectividad de este derecho;
3. Todo venezolano tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar con el fin de que todas y todos tengan una ocupación productiva que les permita acceder a una existencia digna; finalmente,
4. El Estado reconoce el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social.

Bajo este contexto, 6 de marzo de 2006, a través del Decreto Presidencial N° 4.342 emitido el por el Presidente Hugo Chávez, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela del 23 de marzo de 2006, se crea la Misión Madres del Barrio.

Según este decreto el objetivo es apoyar a las amas de casa y sus familias, que se encuentran en estado de profunda necesidad, con el fin de que superen la situación de pobreza extrema desde el contexto de su comunidad, mediante su incorporación en programas sociales y Misiones, el acompañamiento comunitario y el otorgamiento de una asignación económica temporal.

Posteriormente, la Misión Madres del Barrio pasa a tener estatus de Fundación, a través del decreto presidencial N° 4.922, publicado en Gaceta Oficial de la RBV del 25 de octubre de 2006.

Finalmente, es creado el Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género a través del Decreto Presidencial N° 6.663 emitido el 2 de abril de 2009 y publicado en Gaceta Nacional del 13 de abril del mismo año, y dentro de los entes adscritos a dicho gabinete se encuentra la Fundación Misión Madres del Barrio.

2.2.4. Objetivos de la Fundación Misión Madres del Barrio³

A continuación se presentan los objetivos de la FMMB tocantes a lo estratégico, general y específico.

Tabla 2: Objetivos de la FMMB

Objetivo Estratégico	Objetivo General	Objetivos Específicos
<p>Construcción de una nueva estructura social que avance hacia la consolidación de la patria socialista.</p>	<p>Favorecer, de forma progresiva y conjuntamente con otros organismos, entes públicos, instituciones y Misiones nacionales, la superación de la problemática de la pobreza extrema en el país y la inclusión digna de la mujer venezolana en todos los ámbitos de la vida: la educación, la producción, la cultura, la política, la recreación, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ψ Garantizar la inclusión socio-productiva de madres en condición de pobreza extrema, con el apoyo de otros organismos, entes y misiones. ψ Articular con otros organismos, entes y misiones para que de acuerdo a sus competencias y obligaciones, garanticen la atención primaria a las madres incluidas, en áreas como educación, salud, alimentación, vivienda y hábitat, entre otras. ψ Construir, conjuntamente con las madres, espacios de organización de mujeres (Comités de Madres) y favorecer la inclusión socio-política, así como la acción directa en el ejercicio del Poder Popular. ψ Garantizar la seguridad social permanente de madres en condición de pobreza extrema, que así lo ameriten. ψ Desarrollar procesos de formación con las voceras de los Comités de Madres, en áreas priorizadas conjuntamente con ellas, y que a su vez sean multiplicadoras hacia todas las otras integrantes del comité.

³ Esta información fue recuperada del folleto divulgativo “¿Qué es la Misión?” y de una comunicación escrita emitida por uno de los entrevistados.

2.2.5. Estructura organizativa y de cargos⁴

En este apartado se describen la estructura organizativa y la estructura de cargos de la FMMB. A continuación se encuentra la figura 1 que contiene ambas estructuras.



Figura 1: Estructura Organizativa y de Cargos

ψ Estructura organizativa

La FMMB está conformada por 4 instancias organizativas, las cuales se describen a continuación:

⁴ La fuente de donde se obtuvo la información para desarrollar este apartado es la página web de la FMMB; esta página fue cerrada semanas después de recolectada esta información. La dirección web puede encontrarse en las referencias del presente trabajo.

- ψ Coordinación Nacional: constituye el aparataje estructural de cualquier organización administrativa pública; es la instancia institucional en donde se formulan, diseñan y establecen los lineamientos generales sobre el enfoque socio-político y procedimientos de la Misión; sistematizando los aprendizajes de las prácticas y sugerencias específicas emanadas de las instancias nacionales, municipales y estatales, coordinando todas las acciones de la Misión a nivel nacional. Está constituida por un conjunto de oficinas que se encargan de planificar, ejecutar y monitorear las acciones de las que se encarga esta coordinación a través de las diferentes coordinaciones de área que constituyen dichas oficinas; estas oficinas son de 2 tipos: sustantivas y administrativas, entendiendo por sustantivas a las unidades que ejecutan proyectos; y administrativas a las unidades asesoras. Tiene sede en Caracas.
- ψ Coordinaciones Estadales: son las instancias administrativas encargadas de planificar y coordinar las acciones necesarias para que la Misión haga vida en un estado determinado del territorio nacional, en total son 24 coordinaciones estadales, una por cada estado del país.
- ψ Coordinaciones municipales: se ubican dentro de la coordinación estadal a la que pertenece el municipio del cual se ocupa; es donde se materializa la Misión. Hay una por cada municipio en el cual está presente la Misión dentro de cada estado. Se encarga de ejecutar todos los planes y acciones proyectadas por la coordinación estadal y también hacer el contacto directo con las comunidades y demás instituciones; es la encargada de hacer llegar la Misión a las comunidades y mantener este nexo.
- ψ Comités de Madres del Barrio: estos Comités constituyen el brazo ejecutor del Poder Popular para el colectivo femenino de cada comunidad; deben estar insertados dentro de cada Consejo Comunal, pero si este ente aún no existe dentro de la comunidad, es deber del CMB sembrar la semilla organizacional para que, a la mayor brevedad posible, la comunidad se organice para conformar un Consejo Comunal. También, los CMB son los espacios de discusión popular donde se exponen los casos de cada mujer para ser

postulados y aprobados como beneficiaria de la Misión, los problemas más críticos de la comunidad y aquellas luchas que desde el espacio femenino deben ser emprendidas dentro de la misma. Está integrado por madres beneficiarias de la Misión y por madres honorarias, las cuales son mujeres que presentan el perfil pero, luego del proceso de selección y priorización, no resultaron seleccionadas para ser incluidas de manera formal como beneficiarias de la Misión.

ψ *Estructura de cargos*

Con respecto a los cargos y jerarquías entre estos, para el momento en que se realizó la presente investigación, estaban estratificados de la siguiente manera:

Dentro de la coordinación nacional:

- ψ Presidenta de la Misión: máximo cargo dentro de la institución y sólo puede ser ejercido por la Ministra del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género.
- ψ Director/a de oficina: se encarga de planificar, coordinar y supervisar todas las acciones emprendidas por la oficina que está a su cargo. Conjuntamente todos los directores de oficina constituyen un consejo directivo que se encarga de la toma de decisiones, planificación de estrategias y definición de filosofías que guían la Misión.
- ψ Coordinador/a de área: se encarga de coordinar y monitorear cada área de desarrollo de la oficina; está subordinado al director/a de su oficina.
- ψ Personal técnico de área (PTA): se encargan de llevar a cabo las diferentes funciones administrativas que sean necesarias para el mantenimiento y funcionamiento de la oficina. Sus funciones y destrezas dependen de la

coordinación a la que estén adscritos. Están subordinados a los coordinadores de área.

Dentro de las coordinaciones estatales:

- ψ Coordinador/a estatal: es el máximo cargo dentro de una coordinación estatal, y tiene el mismo rango que el de un director/a de oficina, sus funciones consisten en planificar, coordinar y monitorear todas las acciones que sean necesarias para que la Misión haga vida en un estado determinado. Forma parte del Consejo Directivo de la Misión y tiene voz y voto en este. Tiene a su cargo a todos los Promotores Integrales que conforman su coordinación. Al parecer este cargo sólo puede ser detentado por una mujer, para el momento de esta investigación todas las coordinadoras estatales son mujeres.
- ψ Coordinador/a municipal: se encarga de planificar, coordinar y monitorear todas las acciones que sean necesarias para que la Misión llegue a cada comunidad, tiene a su cargo todos los Promotores Integrales que asisten a su municipio.
- ψ Promotor/a integral: es aquella persona que en psicología social comunitaria conocemos con el nombre de agente externo; es el encargado de llegar a la comunidad representando a FMMB y establecer los lazos que sean necesarios para hacer los censos y barridos, para articular con los consejos comunales la creación de los Comités de Madres del Barrio que sean necesarios para esa comunidad, de no haber consejo comunal, este debe articular el Comité y sentar bases para la institución del Poder Popular en dicha comunidad; también son los encargados de hacer llegar a cada madre los beneficios que ofrece la Misión, es responsable de la coordinación del Poder Popular en cada comunidad, de dar asistencia a la madre en todos los aspectos y hacer el seguimiento y dar la asistencia que sea necesaria para que la madre complete su inclusión socio-productiva a través del desarrollo de un proyecto. La relación

entre cada madre y su promotor integral es personalizada y profundamente afectiva. Actualmente es el personal con menor salario dentro de la institución.

ψ PTA: este personal se encarga de llevar a cabo todos los procesos administrativos que sean necesarios para que las coordinaciones estatales y municipales funcionen.

2.2.6. Fases de la Fundación Misión Madres del Barrio⁵

La Misión Madres del Barrio se conforma en cuatro Fases: 1) fase de inclusión de madres; 2) fase de organización y poder popular; 3) fase de atención primaria y 4) fase de inclusión socio-productiva. A continuación se presenta la figura 2, donde se plasmas dichas fases.



Figura 2: Fases de la FMMB

⁵ Las fuentes de la información empleada para desarrollar este apartado son los folletos “Proceso de Inclusión” y “¿Qué es la Misión?”, ambos son materiales informativos institucional divulgados por la FMMB.

ψ Fase de Inclusión de Madres: este proceso tiene como motor organizativo y de gestión el Poder Popular; tiene cuatro momentos:

Primer momento: el ente encargado de organizar y promover el Poder Popular dentro de la comunidad priorizada para presentar postuladas para la FMMB (Comité de Madres del Barrio, o en su defecto el Consejo Comunal), debe realizar la propuesta de inclusión de mujeres que consideren cumplen con el perfil de Madre del Barrio dentro de su comunidad. A las seleccionadas se les hace una encuesta construida y proporcionada por la FMMB. El criterio para escoger postuladas no es algo que quede a discreción del ente encargado de motorizar el Poder Popular en cada comunidad; sino que está precedido por un proceso en el cual la FMMB dicta un taller informativo acerca de qué es la Misión; también se lleva a cabo un proceso de sensibilización a fin de garantizar la comprensión integral de la importancia de seleccionar bien a las personas que se van a postular y de todas las fases que debe atravesar la beneficiaria.

Segundo momento: ya realizada la encuesta, es necesario que se valide en asamblea de ciudadanos y ciudadanas, que este grupo de mujeres postuladas por el Poder Popular, son las que realmente están en peor situación de pobreza y necesidad en esa comunidad. Una vez validado por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas que esas mujeres están en real situación de pobreza extrema y necesidad, se envían las encuestas validadas a la sala de transcripción de la Dirección de Inclusión de Madres para ser procesadas.

Tercer momento: en la Dirección de Inclusión de Madres, con sede en la Coordinación Nacional de la FMMB, se ingresan en el sistema las postuladas y se cruzan sus datos, obtenidos en la encuesta, con las nóminas de otras Misiones, del INASS, IVSS, Banca Pública Nacional y cualquier otro ente público que preste ayudas económicas; todo esto con el fin de garantizar que las madres postuladas no estén percibiendo algún otro beneficio y no lo hayan declarado en la encuesta. Si los datos de la postulada son correctos y no está percibiendo

ningún otro ingreso, se le incluye en la nómina de la FMMB. Mensualmente cada Coordinación Estatal recibe el estatus actualizado de la inclusión de beneficiarias.

Cuarto momento: ya incluidas en la nómina, las beneficiarias empezarán a percibir una asignación económica equivalente al 80% del salario mínimo mensual vigente, el cual recibirán a través de un depósito bancario realizado a una cuenta que se crea en algún ente financiero nacional. A partir de este momento la postulada pasa a ser una Madre del Barrio, le corresponde organizarse dentro del Comité de Madres del Barrio de su comunidad y participar del proceso que implica las fases subsiguientes de la Misión y cualquier otra actividad que impulse la Misión o el Sistema Nacional de Misiones u otro ente público.

- ψ Fase de Organización y Poder Popular: consiste en la incorporación de la beneficiaria al Comité de Madres del Barrio, este proceso impulsa la inclusión socio-política de la beneficiaria.
- ψ Fase de Atención Primaria: apenas es incluida en la Misión, cada madre junto con su familia, son evaluados y atendidos de forma integral. El primer elemento de atención primaria consiste en la asignación económica, después se cubren necesidades básica en salud (vacunación, evaluaciones médicas con el fin de detectar algún problema), alimentación (cubrir necesidades básicas en este sentido, adecuar los hábitos alimenticios a una dieta más sana y completa, valorar la desnutrición y malnutrición), educación (incorporar al Sistema Nacional de Misiones), etc.
- ψ Fase de Inclusión Socio-Productiva: es el fin último de la Misión. Se trata de brindar orientación, de manera articulada, a las beneficiarias para que desarrollen e impulsen propuestas socio-productivas, todo esto dentro del Comité de Madres del Barrio. Dichas propuestas serán financiadas por el Fondo Solidario, bajo la modalidad de microcréditos; este beneficio no sólo está destinado a las madres beneficiarias, sino también a las honorarias. Otro mecanismo de inclusión socio-productiva consiste en la inclusión de las beneficiarias en planes productivos nacionales, los cuales van de la mano con PDVSA, las cartera de Agricultura y Tierras y Trabajo; un ejemplo de este

formato de inclusión fue el programa de choferesas del Metro de Caracas, en el cual un número de madres que cumplían con el perfil, fueron asimiladas como trabajadoras choferesas del sistema de Metrobús tanto en rutas urbanas como suburbanas.

2.2.7. Perfil de la beneficiaria

Según el folleto de divulgación institucional denominado “Proceso de Inclusión”, las mujeres que aspiren a ser beneficiarias de la FMMB, deben, como mínimo, y de manera simultánea:

- ψ Ser ama de casa.
- ψ Tener personas bajo su dependencia económica (hijos/as, padres, madres u otros familiares).
- ψ Que en la familia no exista ningún ingreso, o que mensualmente estos ingresos sean inferiores al costo de la canasta alimentaria, lo cual imposibilita que en esa familia se satisfagan las necesidades básicas alimentarias de forma óptima.

Como la capacidad de la FMMB en cuanto a inclusión es limitada (un máximo de 100.000 madres beneficiarias), y la cantidad de mujeres que cumplen con este perfil en el país es abrumadora, se debe hacer un proceso de priorización en cada comunidad, con el que se garantiza que aquellas Madres en mayor grado de pobreza extrema y exclusión sean beneficiadas.

Esta priorización se hace en función de los siguientes criterios:

- ψ Algún/a integrante dependiente del grupo familiar se encuentra en proceso de gestación o lactancia.

- ψ Madre ama de casa o algún/a integrante del grupo familiar con enfermedades crónicas, congénitas e infecciosas graves.
- ψ Madre ama de casa analfabeta o con educación básica incompleta. Con adultos/as analfabetos/as o con educación básica incompleta bajo su dependencia económica.
- ψ Madre ama de casa o algún/a integrante del grupo familiar con discapacidad total para el trabajo o discapacidades muy severas.
- ψ Madre ama de casa con niños/as o adolescentes bajo su dependencia y que se encuentran fuera del sistema escolar.
- ψ Madre ama de casa cuya pareja esté privada de libertad.
- ψ Madre ama de casa con personas mayores de 60 años bajo su dependencia económica.
- ψ Madre ama de casa con 60 años o más con personas bajo su dependencia económica.
- ψ Madre ama de casa cuyo grupo familiar no logre proveerse de al menos dos comidas diarias.
- ψ Madre ama de casa que se encuentre junto a su grupo familiar a la intemperie.
- ψ Madre ama de casa cuyo grupo familiar se encuentre en situación de hacinamiento o vivienda inadecuada con carencia de servicios básicos.
- ψ Madre ama de casa con más de 4 personas bajo su dependencia.

2.2.8. Servicios y beneficios para la madre beneficiaria y su grupo familiar⁶

La FMMB ofrece un abordaje integral que cubre diferentes áreas de desarrollo humano, el cual se materializa en un conjunto de servicio y beneficios a la madre y su núcleo familiar, que consisten en el rescate, apoyo, fomento, desarrollo y asistencia en espacios que van desde los aspectos psicológicos, hasta lo social.

⁶ Esta información fue recuperada y sintetizada del folleto de divulgación institucional “¿Qué es la Misión?” y de varias de las entrevistas (1E1/24, 26, 28; 6E6/62; 17E17/20, 25; 21E21/3, 10, 18, 19; 20E20/4; 14E14/6; 15E15/5, 27; 10E10/14, 16; 4E4/16; 13E13/8, 14, 17, 31; 9E9/8; 2E2/48, 49; 7E7/2, 25; 3E3/18).

A continuación se encuentran enumerados los diversos servicios que FMMB ofrece a sus beneficiarias y sus respectivos núcleos familiares:

- ψ Atención primaria en las áreas de salud, alimentación, asesoría jurídica, vivienda, seguridad social, etc.
- ψ Formación en alguna ocupación, educación en general, talleres de género, derechos de la mujer y la familia, planificación familiar.
- ψ Visitas domiciliarias, tanto para verificar la situación de la madre y su grupo familiar, como para asistirle.
- ψ Atención personalizada en la institución.
- ψ Inclusión socio-productiva a través del financiamiento de un microcrédito para desarrollar una cooperativa en algún rubro de interés para el desarrollo comunitario y nacional.
- ψ Acompañamiento en todas las áreas (desde alfabetización y capacitación, hasta economía y administración) para el desarrollo del proyecto socio-productivo.
- ψ Para las adultas mayores y mujeres con condiciones especiales de salud o discapacidad, la incorporación en el sistema de seguridad social según su condición.
- ψ Incorporación a las Misiones.
- ψ Contención, primeros auxilios psicológicos y apoyo emocional a las madres en situaciones críticas de violencia y enfermedad.
- ψ Ayudas económica para tratamientos médicos tanto para la madre como para su núcleo familiar.

Por otro lado, la Misión ofrece atención a casos críticos; este servicio está dirigido a madres beneficiarias y no beneficiarias que se encuentren, ellas o su núcleo familiar, en situaciones críticas de enfermedad.

Por lo general el apoyo brindado va dirigido a la persona que padece alguna enfermedad en etapa terminal o de suma gravedad y cuyo tratamiento resulta inaccesible desde el punto de vista económico, para la madre y su núcleo familiar.

Estas son los beneficios que ofrece a la madre su participación en la Misión:

- ψ Apoyo para superar la pobreza extrema.
- ψ Un beneficio económico equivalente al 80% del salario mínimo establecido, el cual es de carácter transitorio.
- ψ Dedicar más tiempo a su familia y así misma.
- ψ Participación activa en la comunidad.
- ψ Favorece la emancipación de la mujer, ayudando a que la madre trascienda su rol de ama de casa y madre.

2.3. Evaluación Participativa

A continuación se encuentran descritas las consideraciones teóricas y metodológicas, supuestas como las más importantes, para la comprensión integral de lo que es la evaluación participativa o de cuarta generación.

A lo largo de esta investigación dichos términos (Evaluación Participativa y Evaluación de Cuarta Generación o Evaluación Responsiva de Enfoque Constructivista), son tratados de manera indistinta, ya que por motivos de traducción al idioma español, no se encontró una manera unívoca de hacer referencia a la metodología de investigación y construcción de conocimiento propuesta por Egon Guba e Yvonna Lincoln en la década de los ochenta para evaluar instituciones y políticas públicas, así como procesos comunitarios y organizacionales del sector público.

También es necesario acotar que dicha metodología está fundamentada por un amplio componente conceptual y reflexivo, que es el que se busca describir de manera sucinta en este apartado, ya que lo procedimental está descrito en el capítulo 3 (Método de la Investigación) de esta investigación-evaluación.

2.3.1. Consideraciones teóricas

En este apartado se realizan algunas consideraciones teóricas que pretenden contextualizar al lector en el tema de la evaluación participativa. Se hace un pequeño recuento sobre la evolución de los enfoques de la evaluación, el rol del evaluador, los valores que guían la praxis de estos procesos, los espacios donde históricamente se ha acostumbrado desarrollar evaluaciones participativas y una delimitación del paradigma al cual se filia dicha práctica.

2.3.2. Evolución de la evaluación

Lo que se entiende como evaluación ha cambiado a lo largo del tiempo, es por esto que es necesario describir cómo ha evolucionado este concepto; ya que los postulados de fondo y el propósito han variado de manera sustancial en consonancia con el contexto histórico social (Guba y Lincoln, 1989).

La necesidad de medir el desempeño de lo que se hace, ha sido una constante dentro de las necesidades humanas de perfeccionamiento; en este sentido la evaluación trascendió el contexto educativo y de salud mental para tomarse como una metodología que permite medir y describir no sólo el desempeño de políticas públicas, programas sociales, proyectos, entre otros, sino también como herramienta para construir insumos para la reflexión de lo que se está haciendo y abrir espacios de participación para aquellos que históricamente han sido

excluidos. En este sentido, los procesos evaluativos se han ido complejizando y adaptando a las necesidades de reflexión y problematización de los procesos sociales que se buscan evaluar (Guba y cols. op.cit.; Muñoz, 2007).

En un primer momento, se entendía la evaluación como medición en el sentido más cuantitativo del término; se desarrolló dentro del contexto educativo, buscaba **medir** y verificar cuánto conocimiento había adquirido el individuo luego de atravesar por un proceso de formación. La epistemología de base de este proceso describía una relación entre variables que se influían de manera lineal: efecto de un programa de formación (VI) sobre el desempeño del estudiante (VD). El fin último consistía en conseguir “data dura” que permitiera respaldar, en términos de efectividad, la continuidad del programa educativo ya sea en términos de su mejoramiento o descarte; esta etapa corresponde a la primera mitad del siglo XX y el desarrollo de la psicometría moderna (Guba y cols, op.cit.; Muñoz op.cit.).

En esta misma etapa se extrapola la metodología de la medición psicométrica empleada hasta ahora sólo en procesos de evaluación educativa y de salud mental a la medición de variables atinentes al campo de la gerencia, negocios y mercadeo para la evaluación y producción de bienes y servicios, así como para medir al trabajador y los procesos de trabajo en términos de mejorar la eficacia, eficiencia y productividad. En este contexto el rol del evaluador fue técnico, ya que su función iba dirigida a medir desempeño a través de métodos e instrumentos de medición objetivos que arrojan datos estadísticos interpretables a luz de baremos preestablecidos teóricamente. El problema con esta forma de evaluar es que es muy rígida y en la mayoría de los casos artificial, dado que mide lo que busca medir, dejando por fuera la variable interviniente de la complejidad del mundo real y el individuo. Actualmente persiste esta manera de evaluar en muchos campos del quehacer humano, incluso en aquellos donde no aplica como metodología propicia para evaluar (Guba y cols. op.cit.).

Como consecuencia de la última aseveración, se comenzó un proceso de construcción de nuevas formas de medir de manera más efectiva y real a los procesos y las personas; surgiendo una nueva tendencia dentro de las tecnologías evaluativas, la cual, nuevamente desde el campo educativo, se enfoca en **describir** el patrón de fortalezas y debilidades respecto a los objetivos planteados por el programa que se busca evaluar. Si bien ya la medición no sólo se limita a conocer los efectos (respuesta) que tiene un programa (estímulo), el rol del evaluador sigue delimitado dentro de lo técnico, ya que describe por qué el desempeño se da en determinada forma, sin aportar algún elemento crítico que trascienda la interpretación de datos apegado de manera estricta a la teoría del test (Guba y cols. op.cit.).

Aún así, este giro no fue suficiente, puesto que medir y describir no cubrieron (ni cubren) de manera satisfactoria las necesidades de asesoramiento para la toma de decisiones, que tienen los usuarios de los productos de una evaluación. Es por esto que surge una tercera generación dentro de la evaluación, la cual busca **juzgar**, en el sentido de producir juicios de valor respecto a los programas evaluados, construidos a partir de argumento críticos y problematizadores en función de los cuales se contrasten los objetivos del programa y la manera en que se ha implementado (Guba y cols. op.cit.).

Estos juicios van orientados a problematizar los objetivos, los procedimientos y las metas de los programas a evaluar. Rompe con el paradigma dominante hasta ese entonces en evaluación, según el cual no se puede emitir juicios de valor bajo ninguna circunstancia, dado que no son objetivos, debido a que no están atados de manera cabal a la data recogida y las interpretaciones figuradas dentro del plano teórico estipulado. Juzgar en este contexto es sinónimo de opinar de forma deliberada, lo cual es tomado como un punto en contra de la validez del proceso evaluativo. Esta discusión trajo consigo la reflexión sobre los estándares en función de los cuales es válido juzgar un programa ya sea educativo o de intervención; preocupación a partir de la cual se replanteó el rol del evaluador (Guba y cols. op.cit.).

Hubo diferencias respecto a cuál era el alcance del evaluador como juez. Según Guba y Lincoln (1989) y Muñoz (2007), las interpretaciones del rol de éste oscilaron entre verlo como un asesor que brinda orientación al cliente para diseñar los estándares para evaluar el programa, hasta ser quien tiene la experticia para determinar el grado de asertividad y efectividad de los mismos, teniendo el poder técnico-científico de inclinar el diseño de la evaluación y los productos de la misma hacia una u otra orientación; es en este punto del gradiente donde el rol del evaluador se ve radicalmente cambiado, puesto que además del conocimiento técnico, se le atribuye un rol que, en algunos casos, es gerencial. Este evaluador, basado en un modelo de liderazgos personales, termina construyendo una relación, entre el evaluador y el ente evaluado, cimentada en el desempoderamiento y exclusión de los diferentes grupos de involucrados en el proceso; parcializando los intereses hacia el cliente solicitante de la evaluación.

Así mismo, estos enfoques de evaluación, al menos hasta la tercera generación, fracasan en lo tocante a la maniobrabilidad respecto a la inconmensurabilidad de los sistemas de valores de los grupos que conforman el ente a evaluar, dado que parten de una universalidad de los mismos. Para que cualquier proceso evaluativo sea legítimo debe partir de la incorporación de todos los grupos de involucrados en el programa, proyecto, política, etc. que se quiere evaluar; el primer paso para la inclusión es el reconocimiento de la pluralidad y diversidad en cuanto a creencia y formas de actuar (valores) de los actores que dan vida a un proyecto o una institución (Guba y cols. op.cit.; Muñoz, 2007).

Otro tema de controversia lo constituyó el estatus de la verdad como ente coercitivo de la construcción de la realidad. Esto se ve cuando se propone que los resultados de una evaluación son una representación de la *cosa* evaluada tal cual como en realidad *es*. No se consideran los productos de la evaluación como la construcción de representaciones sociales colectivas y consensuadas (así sea tácitamente) acerca de lo que cada grupo de involucrados en el proyecto o institución conoce y modera desde su realidad situada (Cronick, 2009).

Esto trae como consecuencia entender el proceso evaluativo como neutral y sin connotaciones positivas o negativas sobre las relaciones de poder e influencia que motorizan al ente evaluado y cómo estas se pueden ver (efectivamente se van a ver) visibilizadas y modificadas por el proceso de evaluación (Cronick, op.cit.). Partir de esta perspectiva constituye un grave error, dado que deja por fuera la premisa práctica de que, como bien explican Guba y Lincoln, (1989) “cada acción de la evaluación se convierte en una acción política”⁷ (p. 35).

Por otra parte, el considerar la evaluación como un proceso desplegable sólo bajo los más estrictos estándares del método científico, esto es entendiéndola en términos de variables a medir con resultados de carácter extrapolable universalmente, priva al evaluador y a lo evaluado de la *naturalidad* propia del carácter local, complejo y emergente de la construcción social de la realidad (Guba y Lincoln, 1989; Cronick, 2009).

En resumen, los problemas fundamentales que presentó la evaluación concebida como instrumento para medir, describir o juzgar, según Guba y Lincoln (1989), fueron los siguientes:

- ψ Tendencia hacia el gerencialismo.
- ψ Fracaso para adaptar su metodología al pluralismo de valores.
- ψ Apego excesivo al paradigma científico en investigación.

Como consecuencia de estos nodos críticos, la evaluación, como proceso, se vio en la necesidad de ser replanteada desde sus bases fundamentales, es así como surge un enfoque alternativo en este terreno, el cual convoca a la construcción de una cuarta generación en evaluación.

⁷ Traducción mía.

Esta cuarta generación en evaluación es lo que en español se conoce como **evaluación participativa** evaluación de cuarta generación, o como la denominan Guba y Lincoln (1989) “*responsive constructivist evaluation*”⁸ (p. 38).

Este modelo se caracteriza por no establecer a priori las bondades y los parámetros de la evaluación; es decir, el foco de la evaluación (lo que se pregunta, a quién se le hacen las preguntas, es decir la manera en que se recolecta la información y la forma de organizar el proceso) es algo que surge a partir de las necesidades sentidas de todos los grupos de interesados involucrados en el proceso y en función de los acontecimientos que van surgiendo en el mismo, esto parte de la premisa del carácter emergente de la construcción de la realidad (Guba y cols. op.cit.).

Así mismo, la filiación con el paradigma constructivista (interpretativo/hermenéutico) como paraguas ontológico y epistemológico de esta propuesta metodológica, ubica a la evaluación participativa dentro de los enfoques alternativos al enfoque cuantitativista y científicista de los modelos de evaluación (Guba y cols. op.cit.).

Finalmente, lo que caracteriza a este tipo de evaluación es que las demandas, preocupaciones y cuestiones problemáticas⁹, referentes a lo evaluado y el proceso de evaluación son identificadas por los diferentes grupos de involucrados interesados y tomados en cuenta por el evaluador como referente de organización para el diseño y desarrollo del proceso evaluativo (Guba y cols. op.cit.). Además de condensar las actividades propias de las demás formas de evaluación (medir, describir y juzgar), trae la negociación y el consenso colectivo como estrategias necesarias para la realización de cualquier evaluación (Méndez, s.f.).

⁸ Una traducción textual tentativa podría ser “evaluación responsiva constructivista”. Guba y Lincoln son los creadores de la propuesta de evaluación de cuarta generación.

⁹ Traducción mía de claim, concern and issue (Guba y Lincoln, 1989, p. 40).

2.3.3. Paradigma constructivista

Un paradigma es el conjunto de acuerdos y realizaciones científicas, tácitas o no, que durante cierto tiempo proveen a una comunidad científica del conjunto de problemas y soluciones que dan vida a su ciencia (Kuhn, 1982).

Como explican Guba y Lincoln (1989), un paradigma supone un sistema básico de creencias que sustentan la práctica investigativa en sus aspectos ontológicos, epistemológicos, metodológicos y éticos.

Es por esto, que dentro del marco explicativo de cualquier investigación resulta necesario describir el paradigma bajo cual se desarrolla la base teórica y metodológica que sustentan la misma. Para el caso de esta investigación-evaluación tanto la teoría como la metodología empleada se encuentran bajo el enfoque del paradigma constructivista (Schwandt, 1998; Guba y Lincoln, 1989).

Dicho paradigma se nutre de varias vertientes de la filosofía contemporánea que buscan contraargumentar el desarrollo de las ciencias sociales empleando las prácticas y asunciones ontológicas, epistemológicas y metodológicas propias de las ciencias naturales (Hernández, 1997 y Schwandt, 1998).

En este sentido, este enfoque, el del paradigma constructivista, remonta histórica y conceptualmente a la noción de *Verstehen*. Dicho concepto tiene dos perspectivas: una ontológica, según la cual la naturaleza del ser humano es interpretativa, esto es que este construye su realidad a partir de la interpretación del mundo, que él mismo hace, dicha interpretación o ejercicio hermenéutico está contextualizado dentro de una comunidad de

sentido, la cual es situada cultural e históricamente y es producto de un complejo ejercicio de construcción e interacción social que involucra la historia, el lenguaje y la acción; esto en contraposición a la premisa de las ciencias naturales, la cual supone la realidad como una representación objetiva del mundo material, aprehensible a través de los sentidos (Davidson, 1992; Schwandt, 1998).

En el plano epistemológico, la noción de *Verstehen* supone que el investigador de las ciencias sociales lucha, o más bien parte de la premisa de que la línea que lo separa de su objeto de estudio es de carácter artefactual, ya que él mismo viene con un conjunto de prejuicios (en el sentido Gadameriano), opiniones y nociones previas, de las cuales le es imposible desligarse al momento de entablar una relación de conocimiento con su objeto de estudio. En este sentido el fin último de las ciencias sociales, humanas o del espíritu, en contraposición con las naturales, es el entendimiento o comprensión del significado de los fenómenos sociales, humanos o del alma en el plano de lo meramente interpretativo y fenomenológico (Schwandt, op.cit; Gadamer, 2001).

Como comenta Schwandt (op.cit.), el paradigma constructivista sustenta varias corrientes de pensamiento y metodológicas, entre las cuales se puede mencionar el constructivismo radical, el construccionismo social, la epistemología feminista y el paradigma constructivista de Guba y Lincoln, el cual, previo a la obra “Fourth Generation Evaluation” fue llamado investigación naturalista (*naturalistic inquiry*).

Luego de esta breve introducción sobre las bases filosóficas y el contexto histórico del paradigma, se procede a describir los aspectos ontológicos, epistemológicos y metodológicos del mismo, según lo planteado por Guba y Lincoln (1989) en su propuesta del paradigma constructivista.

Aspectos ontológicos: Ontología Relativista

Existen múltiples realidades, las cuales son construidas socialmente, se asume una postura perspectivista. No hay leyes naturales, ni relaciones directas entre causa y efecto que determinen dichas realidades, lo cual conlleva a asumir la indeterminación y la multicausalidad como premisas (Clarck, 1985; Guba y Lincoln, 1989).

La verdad no es un ente objetivado y representativo de un mundo material externo, sino que está definida en función de la cantidad y la calidad o nivel de sofisticación de la información que se ha construido respecto a un fenómeno; su valor está determinado por el nivel de comprensibilidad y el valor de uso práctico de esta y la validez de la misma se determina por el grado de consenso que se logró para su construcción (Clark, 1985; Guba, 1985 y Guba y Lincoln 1989).

Aspectos epistemológicos: Epistemología Monista y Subjetivista

El investigador y su objeto de estudio, que para este caso, deja de ser un objeto para transformarse en *lo investigado*, se entrelazan en una relación de mutua influencia que rompe con el dualismo clásico positivista. El investigador y lo investigado, los hallazgos y el proceso de investigación en sí, son una creación o construcción dialéctica producto del proceso de investigación (Guba y Lincoln, 1989).

Aspectos metodológicos: Metodología Hermenéutica

La construcción del proceso investigativo en sí, sus productos y hallazgos implican y proceden de un continuo movimiento dialéctico de interpretación y reinterpretación, construcción y desconstrucción, análisis, crítica y reiteración de las diferentes nociones y comprensiones de éstas, que tienen el investigador y los diferentes actores involucrados en el proceso investigativo (Guba y Lincol, op.cit).

2.3.4. Delimitación conceptual de la Evaluación Participativa o de Cuarta Generación

Una evaluación es un tipo de investigación psicosocial y, por ende, contribuye a la elaboración de conocimientos nuevos, en el sentido de nuevas construcciones sociales que deben influir sobre las acciones de los participantes (Cronick, 2009, p. 72).

El enunciado anterior sirve como introducción a varios rasgos que definen la evaluación participativa o de cuarta generación, estos son:

- ψ Es una forma de investigación.
- ψ Es una forma de construir conocimiento.
- ψ Es una forma de ejercer influencia sobre los grupos o personas que participan en el proceso.
- ψ Es un proceso enfocado hacia la acción.
- ψ Es de carácter psicosocial.
- ψ Es un proceso participativo tácita y explícitamente.

La lista anterior desagrega los componentes de un proceso que está mediatizado por dos factores importantes, estos son: las relaciones de poder e influencia que ejercen unos grupos sobre otros dentro de un contexto de acción determinado y el proceso de construir y desconstruir conocimiento (Guba y Lincol, 1989 y Méndez, s.f.).

Ambos factores se mueven en una relación dialéctica que construye la realidad de los actores que dan vida a una organización, una comunidad, una política pública o cualquier otro ámbito donde sea válido realizar una evaluación de este tipo; es por esto que Cronick (2009), considera que

Una evaluación participativa debería consistir en un proceso crítico y dinámico, capaz no sólo de responder a situaciones cambiantes, sino también de aumentar la capacidad de los integrantes para lograr (o modificar) sus propósitos (p. 45).

Es por esto que para esta autora, “toda evaluación participativa es interventiva” (p. 57).

Lo descrito anteriormente trae a colación un nuevo elemento que define a la evaluación de cuarta generación o participativa, este es su carácter **crítico** y **emergente** como instrumento de **problematización y transformación de la realidad** situada del ente o proceso que es evaluado (Guba y Lincoln, 1989; Cronick, 2009; Méndez, s.f.).

En este orden de ideas, es necesario mencionar que a todo proceso evaluativo de cuarta generación le es propio un espacio de disertación y negociación, en el cual son discutidas todas las construcciones sociales manejadas por todos los participantes en el proceso, es lo que le da el carácter de cuarta generación a este tipo de evaluación (Muñoz, 2007).

Luego de las consideraciones anteriores y poniendo foco en la perspectiva de sus creadores, Guba y Lincoln (1989), y a manera de definición, se puede delimitar la evaluación de cuarta generación como una forma de evaluación implementada bajo los preceptos metodológicos del paradigma constructivista, en la cual las demandas, preocupaciones y asuntos problemáticos de los grupos de interesados involucrados en el proceso, sirven como foco organizativo y base para determinar qué información es necesaria considerar para llevar a cabo el proceso evaluativo, así como elaborar los productos del mismo.

En este sentido, las demandas (*claim*), son cualquier reclamo o reivindicación que alguna persona o grupo de involucrados interesados introduzca y sea favorable para el proceso de evaluación y lo que se evalúa (Guba y Lincoln, 1989).

Las preocupaciones (*concern*), son todas aquellas inquietudes o aseveraciones que los grupos de interesados involucrados traen a la palestra de la discusión y que afectan de forma negativa lo que se evalúa y al proceso evaluativo (Guba y cols. op.cit.)

Los asuntos problemáticos (*issue*), son todos aquellos asuntos acerca de los cuales un número razonable de grupos de involucrado está en desacuerdo (Guba y cols. op.cit.).

Así mismo,

Es constructivista porque son los individuos o grupos quienes construyen sus propias ideas sobre el funcionamiento de un programa o proyecto. El constructivismo toma en cuenta y valora la capacidad de crear, razonar y actuar del individuo, quien es protagonista, en este caso, de un proceso de evaluación (Méndez, s.f., p. 6).

Finalmente, el hecho de confrontar y negociar entre sí todas las construcciones sociales de todos los grupos de interesados involucrados es fundamental, esto es lo que define el carácter dialéctico-hermenéutico del proceso evaluativo (Méndez, op.cit.).

2.3.5. Valores

“Todo proceso interventivo y evaluativo está fundamentado en valores aún cuando estos no sean reconocidos como tal” (Cronick, 2009, p.46).

La aseveración que hace Cronick (2009), abre un espacio de reflexión que pocas veces ha sido considerado en tales términos; esto se debe a que un proceso evaluativo o investigativo se percibe como una experiencia neutral desde el punto de vista práctico-moral. El diseño y la escogencia de determinados indicadores llevan implícita la carga de valores, según los cuales el evaluador considera y entiende la estructuración de la realidad que pretende evaluar.

Desde el punto de vista de la evaluación de cuarta generación o participativa, se consideran algunos valores como básicos, los cuales también constituyen premisas de los métodos de investigación psicosocial y comunitarios. Dichos valores son el respeto al derecho a la igualdad y a la diferencia, la participación, la potenciación o fortalecimiento y la problematización. A continuación se describe de manera breve cada uno de ellos.

Respeto al derecho a la igualdad y a la diferencia

El respeto al derecho a la igualdad hace referencia a la igualdad de acceso a los recursos, ya sean materiales, psicológicos o sociales y oportunidades que tienen todas y todos.

Dentro del contexto de una evaluación participativa esto se operacionaliza a través de la facilitación de la participación y la manera en cómo esta se concibe y se orquesta; también tiene que ver con los temas relacionados al acceso a la información y los beneficios propios del programa u organización y los productos de la evaluación, así como la expresión y reconocimiento de las necesidades de cada uno de los grupos de interesados involucrados en el proceso (Cronick, op.cit.).

El respeto al derecho a la diferencia “tiene que ver con el reconocimiento de la intersubjetividad, aún en condiciones de lo inconmensurable (es decir, lo que ocurre cuando no puedo entender a mis semejantes porque sustentan valores muy distintos a los míos)” (Cronick, 2009, p.46). Esto cobra sentido como práctica ética cuando se parte de la premisa de que hay espacios, temas y posturas no negociables para los actores involucrados en el proceso evaluativo, dadas sus individualidades y condiciones particulares. Lo anterior constituye una invitación formal al reconocimiento y respeto de las diferencias de los otros, y a entender la diversidad étnica, religiosa, política, de género, entre otras, que confluyen en un espacio de construcción colectiva como lo es una evaluación.

Participación

Es el proceso que garantiza la equidad en la distribución del poder entre los grupos de interesados involucrados; es el proceso que determina el cómo y la orientación del proceso de toma de decisiones para el cambio (o no cambio) que busca producir la evaluación (Cronick, op.cit.).

En este sentido se entiende la participación como “proceso social y procesos psicosociales mediante los cuales las personas se movilizan para la consecución de ciertos

objetivos que les permiten satisfacer necesidades y producir cambios sociales” (Montero, 2004a, p. 226).

La participación, según la entiende Montero (2004a), se caracteriza por ser solidaria, organizada, orientada a la acción, articuladora y modeladora de patrones democráticos, comprometida y como “condición para el fortalecimiento y la libertad” (p. 227).

Potenciación o fortalecimiento

Es un concepto largamente trabajado en psicologías social comunitaria, constituye uno de los mayores aportes de esta disciplina al acervo teórico-práctico de las ciencias sociales. Uno de los primeros en emplearlo fue el psicólogo norteamericano Rappaport, pero entendido como *empowerment*; más sin embargo fue usado en Latinoamérica desde mucho antes y se desarrolló como práctica, más no se hizo un desarrollo teórico sustancioso sobre el mismo hasta el auge de la psicología social comunitaria (Cronick 2009 y Montero 2004b).

La potenciación o fortalecimiento es una herramienta que permite crear nuevas vías de solución a los problemas, así como nuevas formas de entenderlos (Cronick, 2009), dado que es el proceso que se encarga de incrementar y enriquecer los recursos psicológicos, sociales, incluso materiales que permite a los participantes fortalecerse individual y colectivamente, es lo que les permite potenciarse como actores políticos del proceso evaluativo.

Montero (2004b), la 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 (p. 72).

Problematización

Este concepto nace a partir de las prácticas de la educación liberadora promovida por Paulo Freire. La premisa fundamental consistía en contraponer el modelo de la educación bancaria, una en la cual el conocimiento es depositado, sin transacciones de ningún tipo, en los individuos, versus un modelo educativo que fomenta la reflexión crítica y problematizadora del conocimiento y a realidad situada (Cronick, 2009 y Montero, 2006).

Dentro del contexto de la evaluación participativa, este proceso busca sensibilizar, desnaturalizar y crear conciencia de manera dialéctica entre todos los participantes. Para que sea efectivo debe existir una comunidad de sentido, donde todos comprendan el lenguaje del otro en su justa medida (Cronick, op.cit.). Constituye el movimiento que da vida a toda la evaluación.

Montero (2006), la define como

Generar situaciones en la cuales las personas se ven forzadas a revisar sus acciones u opiniones acerca de hechos de su vida diaria vistos como normales, convertidos en tal razón en habituales, o percibidos como inevitables al considerarlos naturales. De esta manera, la condición o los efectos negativos de esa circunstancia llevan a la persona a

cobrar conciencia de su situación de minusvalía, exclusión, opresión, reproducción acrítica de un conocimiento recibido o impuesto, que no responde a la condición en que se vive. Y al hacerlo, examina la relación entre ese conocimiento y otras posibilidades de vivir y de conocer, contextualizadas, es decir situadas temporal y espacialmente y con posibilidad de ser transformadas (p. 231).

2.3.6. Roles

Según Guba y Lincoln (1981), los diferentes tipos de grupos de interesados involucrados pueden verse en diferentes roles:

- ψ Como agentes.
- ψ Como víctimas.
- ψ Como beneficiarios.

Los agentes son todas aquellas personas involucradas en implementar la evaluación (los evaluadores, el cliente, el personal involucrado para desarrollar el proceso, los decisores locales, etc.) (Guba y Lincoln, op.cit.).

Las víctimas son todas aquellas personas y grupos que se ven afectadas de manera negativa por el proceso de evaluación y los productos de esta; así como por los efectos o desarrollo del programa, proyecto o política que se pretende evaluar. Cualquier persona o grupo puede estar representando en este rol, pero de modo general las víctimas son los grupos que históricamente han sido excluidos de la información obtenida de procesos evaluativos anteriores, o del proceso de desarrollo del proyecto (Guba y cols. op.cit.).

Los beneficiarios son las personas para las cuales es de utilidad práctica la evaluación, es decir son todas aquellas personas que se ven beneficiadas de alguna u otra manera por los productos de esta (estos son beneficiarios directos e indirectos, contratistas, etc.) (Guba y cols. op.cit.).

Sin embargo, el rol que se busca definir con más precisión dentro de este trabajo de investigación es el del evaluador.

Rol del evaluador o facilitador participativo o de cuarta generación¹⁰

Como se ha explicado en apartados anteriores, la evaluación de cuarta generación, participativa o responsiva se diferencia de las demás generaciones de la evaluación por su componente dialéctico y constructivista, esto es la negociación como vía para generar consensos y la generación de consenso en sí misma.

En este orden de ideas, lo característico del rol de un evaluador de cuarta generación, y que lo diferencia de cualquier otro tipo de evaluador, es que entre sus funciones, las principales consisten en:

- ψ Potenciar (en el sentido de empoderar) la praxis de los participantes.
- ψ Facilitar la participación.
- ψ Fungir como negociador entre posturas.

¹⁰ Los aspectos operacionales del rol y tareas de un evaluador de cuarta generación se encuentran descritos con detalle en el capítulo 4 Marco Metodológico.

Cuando Cronick (2009), habla de potenciar la praxis de los participantes, como una de las funciones principales de un evaluador participativo o responsivo, hace referencia a varios aspectos: el primero de ellos alude a que el facilitador tiene entre sus manos la tarea y la responsabilidad de generar un contexto de aprendizaje, en el cual los participantes formen parte de un proceso formativo experiencial, a partir del cual se fomente su capacidad para tomar decisiones que representen, de alguna u otra forma, la conjunción de las voluntades de los diferentes grupos de interesados involucrados en el proceso; y que de manera simultánea, también implique la adquisición de la información y las herramientas que les permitan, como comunidad organizada, cumplir con los compromisos y objetivos trazados.

Otro de los aspectos del rol del facilitador como agente potenciador de la praxis de los participantes, consiste en el rasgo de participante *no privilegiado* que tiene el evaluador. Esto es que, a pesar de que en algunos aspectos, el evaluador es quien conduce la evaluación, esto no lo privilegia como agente decisor del proceso, dado que son los diferentes grupos de interesados involucrados, a través del consenso, quienes construyen y deciden sobre los procesos de transformación (o no transformación), tanto en los espacios materiales y sociales, así como en la praxis comunitaria y profesional. El rol del evaluador es precisamente **facilitar** este proceso de empoderamiento y potenciación de los participantes, para que puedan alcanzar los niveles de organización, entendimiento de la complejidad y manejo de la información necesarios que les permitan construir estos procesos (Cronick, op.cit.).

En relación con este aspecto, se encuentra el rol del evaluador como facilitador de la participación; a este respecto Guba y Lincoln (1989), aseveran que uno de los principales compromisos y tareas del facilitador del proceso evaluativo consiste en garantizar que los grupos de interesados involucrados en el proceso, que históricamente han sido excluidos, o que en el transcurso del proceso resulten apartados, excluidos o invisibilizados, sean incluidos en el proceso de evaluación en todas sus fases, sobre todo en la concerniente al proceso de toma de decisiones. Es uno de los mayores compromisos políticos que adquiere el evaluador como agente de transformación social; debe facilitar, esto es, crear el contexto y brindar las

herramientas necesarias para que todos los involucrados sean incluidos de alguna u otra forma, aunque la meta última es lograrlo en igualdad de condiciones para negociar.

Esta igualdad de condiciones para negociar, constituye uno de los fines últimos del proceso evaluativo en sí, y a su vez, comprende una de las facetas más importantes del rol del evaluador: su capacidad y su posibilidad real para conducir y potenciar la negociación entre las diversas posturas de poder y construcciones sociales y colectivas de los diferentes grupos de interesados involucrados en la evaluación (Guba y Lincoln 1989; Conick, 2009).

A pesar que la premisa *igualdad de condiciones para negociar* sólo podría tener fuerza y viabilidad retórica, desde la perspectiva del rol del evaluador, constituye una de las tareas fundamentales para garantizar el éxito del proceso evaluativo; ya que este debe construir escenarios y brindar herramientas que permitan lograr esta igualdad. Así, el facilitador debe encargarse de tareas orientadas a introducir nuevos insumos para el debate colectivo, ayudar a cualquiera de los participantes a solucionar o sobreponerse a dificultades que le inhiben en su participación, fungir como apoyo para aquellos que lo requieran, aportar metodologías para la negociación o simplemente aportar un punto de vista adicional para resolver un conflicto o lograr la visibilización del algún grupo o problemática, todo bajo el propósito de que los grupos de interesados involucrados vayan potenciándose unos a otros y a sí mismos, para lograr resoluciones apropiadas, viables e informadas al momento de la negociación que se lleve a cabo para tomar decisiones (Lincoln y Guba, 1989; Muñoz 2007; Cronick, 2009; Mendez, s.f.).

2.3.7. Qué se aborda/evalúa

Los posibles escenarios para llevar a cabo una evaluación participativa o de cuarta generación son muy amplios, pero a modo general, pueden circunscribirse a instituciones,

organizaciones o entes públicos, privados o comunitarios y planes, programas y proyectos (muchas veces políticas públicas), donde se busque lograr un auténtico proceso de problematización y apalancamiento de la acción para el cambio, respecto a problemáticas sociales (Cronick, 2009 y Guba y Lincoln, 1989).

A este respecto, Cronick (2009) comenta que la evaluación participativa es una herramienta útil para abordar y construir la problemática de cualquier organización o institución, sin importar la índole de su adscripción; las bondades de esta metodología nos permiten conocer las realidades situadas y el impacto que han tenido los planes, programas y proyectos desarrollados dentro de estos, desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados, en términos del grado de satisfacción y transformación personal y social que han logrado dichos proyectos sobre sus beneficiarios; lo cual contrasta con el paradigma clásico, el cual busca medir el impacto en función del logro de objetivos planteados en términos de metas físicas y financieras (enfoque habitual de las metodologías de evaluación de proyectos) (Guba y Lincoln, 1989; Méndez, s.f. y Muñoz, 2007).

En este sentido, la evaluación participativa o de cuarta generación permite a sus usuarios realizar una reconstrucción de los procesos y las vivencias que dieron y dan vida al ente o proyecto que se quiere evaluar; la evaluación en sí misma se constituye como un proceso orgánico de construcción y deconstrucción de creencias, opiniones, actitudes y aspiraciones (construcciones individuales y colectivas) de los diferentes grupos de interesados involucrados, es por esto que es aplicable en casi cualquier ámbito (Guba y Lincoln, 1989).

Pero como dice Cronick (2009):

No es suficiente problematizar y potenciar construcciones individuales y colectivas entre los participantes en evaluaciones que ocurran en escenarios institucionales. Es necesario también considerar la dinámica propia del funcionamiento organizacional como algo más que un factor de contexto o ambiente psicosocial para las actividades humanas (p. 78).

Capítulo 3

Método de la Investigación

La metodología que se empleó para llevar a cabo esta investigación-evaluación es la Evaluación de Cuarta Generación (de ahora en adelante E4G). A continuación se describen algunas consideraciones metodológicas y los aspectos técnicos y operacionales de dicha metodología. Finalmente, se describe cómo fue aplicada para desarrollar el proceso de evaluación llevado a cabo dentro de la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”.

3.1. Consideraciones metodológicas

En este apartado se hace una descripción sucinta de algunas afirmaciones sobre los aspectos ontológicos, epistemológicos, metodológicos y éticos referentes a la evaluación participativa o de cuarta generación, como punto de partida para explicar en qué consiste la técnica de los círculos dialécticos hermenéuticos.

3.1.1. Asunciones ontológicas, epistemológicas, metodológicas y éticas.

Desde el punto de vista ontológico, se parte de la premisa de que la realidad se construye de manera conjunta y consensuada. En este sentido, la realidad como representación subjetiva y objetiva del mundo material, en el sentido objetivista, no es aceptada; esta no es más que el conjunto de construcciones sociales que los individuos y grupos, a partir de su experiencia, el lenguaje y la construcción y deconstrucción de sí mismos y sus construcciones de sentido elaboradas dentro de un contexto situado, hacen respecto al mundo de vida en que están insertos (Guba y Lincoln, 1989; Davidson, 1992; Cronick, 2009; Méndez, s.f.).

A estos efectos, una construcción social es la tipificación o representación que se hace de las acciones y roles del Otro; que debido a la interacción y al carácter de uso habitual en el juego de las relaciones sociales y del lenguaje se van significando de manera conjunta entre los actores, hasta convertirse en consensos sociales tácitos a partir de los cuales se construyen comunidades de sentido, donde dichos significados se van institucionalizando hasta hacerse parte *natural* de los sujetos y la sociedad (Berger y Luckmann, 1986).

En lo epistemológico, en la E4G se suprime el dualismo epistémico (escisión sujeto/objeto), asumiendo una postura donde el sujeto y el objeto de investigación, transformación y/o evaluación se construyen y conocen de manera dialéctica a través de la interacción propia del proceso evaluativo (Guba y Lincoln, op.cit. y Méndez, op.cit.).

En el plano metodológico, es la interacción y la experiencia de esta, lo que guía el desarrollo del proceso evaluativo; es la experiencia fenomenológica de la alteridad de las construcciones sociales hechas a partir de la praxis las que guían el proceso, todo dentro de un contexto donde se asume que la realidad y el estatus de verdad de esta son consensuadas e inmanentes al contexto social donde se construyeron (Davidson, op.cit., Guba y Lincoln, op.cit.).

Así mismo, para Guba y Lincoln (1989), resulta conveniente redefinir algunos constructos, a fin de interpretarlos acorde al paradigma bajo el cual se desarrolla la praxis evaluativa de cuarta generación; estos constructos son:

ψ Verdad: es objeto y producto del consenso, es “enriquecible” a partir de los procesos de confrontación dialéctica y negociación entre las diferentes construcciones sociales hechas por cada grupo de interesados involucrados en el proceso.

- ψ Hechos: sólo tienen significado dentro del contexto situado de la comunidad de sentido de los grupos de interesados involucrados y de la evaluación.

- ψ Relación Causa-Efecto: tal relación no existe de manera *natural*; mucho menos lineal. En todo caso pueden imputarse relaciones heterárquicas entre los fenómenos, entendiendo la indeterminación como premisa (Lincoln, 1985).

En el plano de lo ético, Cronick (2009), hace una serie de consideraciones que permiten construir algunas reflexiones sobre el valor político del proceso y los productos de una evaluación participativa, entendiendo lo político como aquello que construye ciudadanía en un espacio de diálogo y consenso entre iguales (Arendt, 2005).

La primera de estas consideraciones es *lograr la participación de todos los involucrados*, en este sentido Cronick (2009) y Guba y Lincoln (1989), explican que lo deseable es que el mayor número posible de personas y grupos de interesados involucrados en el proceso participen; el evaluador tiene el deber de garantizar la oportunidad y las condiciones de igualdad para la participación; pero esta premisa es más bien un argumento discursivo que permite tomar un posicionamiento ético respecto a este asunto, ya que en el plano concreto, la participación de cada persona y grupo es discrecional, debido a que está estrechamente ligada al nivel de compromiso e interés de cada uno de estos actores. Así mismo, el grado de libertad que tenga cada uno de los individuos pertenecientes a los grupos de interesados involucrados para vincularse en las acciones concretas de la evaluación, es crucial para consolidar su participación (o no participación) en el proceso; esto es más palpable en escenarios institucionales.

La segunda consideración consiste en *buscar construcciones sociales nuevas y su transformación, potenciación y transmutación en nociones colectivas capaces de generar acciones concretas*. Con este principio Cronick (2009), nos advierte de la pertinencia y necesidad de que las construcciones problematizadas en el proceso de evaluación y los productos de esta, sean plenamente operacionalizables, en el sentido de viables dentro del

contexto social, económico y político del cual surgen. No es propicio, ni honesto patrocinar y avalar soluciones que, aunque parecieran ser buenas o correctas, no constituyan salidas prácticas a los problemas concretos detectados. A este respecto Cronick (op.cit) hace la siguiente reflexión:

He hablado de la necesidad de elaborar construcciones cónsonas con las leyes del mundo físico. También he dicho que hay que lograr construcciones cultas, en el sentido de incorporar lo que la historia nos ha enseñado. Sabemos que hay soluciones “mejores” que otras, y que hay que aprender de los fracasos del pasado (p. 65).

La tercera consideración refiere la necesidad de *desarrollar un impulso hacia la acción*. La dialéctica reflexión-praxis propia de todos los procesos de intervención de carácter participativo (evaluación participativa, IAP, procesos de intervención comunitaria con enfoque de sociología militante, etc.), refieren unívocamente a un período de acción para la transformación, que surge como consecuencia del proceso de investigación, intervención o evaluación; dicho período puede ser previo o posterior, ya que las evaluaciones participativas pueden hacerse como diagnóstico previo a la implementación de un programa, proyecto o desarrollo de algún ente, así como posterior a la implementación de estos, con el fin de reconstruir críticamente lo realizado hasta el momento y sugerir caminos para la acción futura; en este sentido, y a diferencia de las evaluaciones clásicas, los resultados, y el carácter satisfactorio de estos no depende de indicadores cuantitativos y descriptivos de las metas físicas o financieras del proyecto; sino del grado de consenso logrados por los grupos de interesados involucrados en el proceso, respecto a las construcciones sociales elaboradas (Cronick, op.cit.).

La cuarta consideración alude al compromiso de *orientar el trabajo hacia el tema de la justicia social* y, en este sentido, la labor y el compromiso del facilitador del proceso evaluativo va dirigido a “lograr que los grupos que carecen de poder alcancen sus propias metas de cambio social” (Cronick, 2009, p. 69). Todo proceso de evaluación de cuarta

generación busca, desde su concepción, que aquellos que han sido excluidos, se incluyan, los que han sido privados de sus derechos, se empoderen, que aquellos que históricamente han permanecido al margen, sean visibilizados, porque se trata de facilitar un proceso de reflexión para el cambio, siendo el cambio identificado como cambio social, es decir, la oportunidad de transformar la realidad reificada (Berger y Luckmann 1986, Cronick, 2009, Guba y Lincoln, 1989 y Méndez s.f.).

La quinta consideración de carácter ético realizada por Cronick (op.cit.), habla sobre *crear una relación horizontal de poder e influencia entre el investigador y los demás participantes*. Es vital que la relación de influencia entre ambos actores sea sobre la base la facilitación problematizadora y la dialéctica del intercambio de construcciones sociales propias de cada agente. No puede y no deben establecerse relaciones que no partan de la igualdad de condiciones de influencia.

En último lugar, pero no por carecer de importancia, la sexta consideración apunta a lo que Cronick (2009) denomina como la “intuición de la confianza mutua” (p. 73); si bien es cierto que toda evaluación participativa lleva intrínseco un aprendizaje mutuo y participativo, a partir del cual se generan nexos, propuestas y compromisos para la transformación social de lo *evaluado*, es vital la construcción de un nexo de confianza empática, a partir del cual se arraigan los compromisos acordados. Esto es, la necesidad sentida de crear un espacio de confianza, solidaridad y compromiso donde cada uno de las personas involucradas en el proceso cabe y se identifica desde su rol de agente del cambio social afectivamente. Finalmente, es la única garantía de operacionalización del cambio, ya que cifra la voluntad articulada de la comunidad que protagoniza el proceso.

3.1.2. Círculos Dialécticos Hermenéuticos como proceso de construcción y reconstrucción de realidades.

El proceso orgánico que sobreviene de la participación de los diferentes grupos de interesados involucrados en conjunción con los análisis construidos por el evaluador, es lo

que da vida a los círculos dialécticos hermenéuticos como movimiento de construcción y deconstrucción de la información (Guba y Lincoln, 1989; Cronick, 2009; Méndez, s.f.).

Es por esto que, según Guba y cols. (1989), es necesario que de parte de los participantes en el proceso dialéctico hermenéutico de la evaluación, se asuman algunas posturas que garanticen el éxito del proceso, estas son:

- ψ Compromiso de todos los grupos de interesados involucrados a trabajar desde una posición de integridad.
- ψ Contar con las competencias mínimas para comunicar críticamente sus construcciones.
- ψ Voluntad de compartir el poder.
- ψ Voluntad de negociar y cambiar.
- ψ Voluntad de reconocer y reconsiderar sus posiciones y valores.
- ψ Comprometer el tiempo y la energía (esfuerzo) necesarios para llevar a cabo el proceso.

Independientemente del éxito del proceso evaluativo, todos los grupos de interesados involucrados obtienen una ganancia del mismo; esta es producto de los efectos de la experiencia dialéctica hermenéutica en que participaron. Por una parte, todos los participantes (incluso el evaluador), lograron nuevos niveles de sofisticación, y reconstrucción de la información que tenían sobre sus construcciones sociales (valor educativo del proceso); por otra, resultaron empoderados, dado que sus construcciones, que en un primer momento eran individuales, resultaron asimiladas en un procesos colectivo que las refuerzan y ponen en la palestra de la discusión a través de la elaboración de una construcción colectiva y consensuada sobre sus problemas, preocupaciones y demandas; también el hecho de poder someter a consideración pública y crítica las construcciones sociales propias, y hacer lo mismo respecto a las de otros, constituye un paso para el empoderamiento (Guba y cols. op.cit.).

En este sentido, Méndez (s.f.) explica en qué consiste lo dialéctico y lo hermenéutico de esta técnica-proceso:

Los círculos dialécticos-hermenéuticos son procesos grupales donde se evalúan los diferentes aspectos de un programa o proyecto en ejecución; se llaman hermenéuticos porque es interpretativo y “dialéctico porque representa una comparación y contraste de puntos de vista divergentes con miras a lograr un alto nivel de síntesis de todos los puntos de vista, en el sentido Hegeliano” (Guba y Lincoln, 1989, p. 149, c.p. Méndez, s.f. p. 9), o sea, el círculo dialéctico-hermenéutico es “un movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo, de modo que en cada movimiento aumente el nivel de comprensión: las partes reciben significado del todo y el todo adquiere sentido de las partes. Evidentemente el círculo hermenéutico revela un proceso dialéctico que no debe confundirse con el “círculo vicioso” de la lógica, en el cual una cosa depende totalmente de otra y ésta a su vez de la primera; el círculo hermenéutico es, más bien, un círculo virtuoso” (Martínez, 1989, p. 121, c.p. Méndez, s.f., p. 9).

En términos de la práctica, el fin último de este proceso es la colectivización de todas las construcciones sociales de todos los grupos de interesados involucrados en el proceso de evaluación, a través de la elaboración de una construcción colectiva de estas (Cronick, op.cit.). En este sentido, Guba y Lincoln (1989), sugieren dos formas de colectivizar la información, estas son las entrevistas secuenciales y las reuniones cara a cara.

Desde el punto de vista de la técnica, otra de las finalidades de los círculos dialécticos hermenéuticos es que, al mismo tiempo que se construye una muestra de los informantes, se construye una muestra de los tópicos que constituyen las diferentes representaciones sociales de los grupos de interesados involucrados (Cronick, op.cit.).

De todas formas, los círculos dialécticos hermenéuticos, como técnica de recolección de información y construcción de la muestra, están explicados en el siguiente apartado.

A continuación se presenta una figura donde puede observarse el ciclo de un círculo dialéctico hermenéutico:

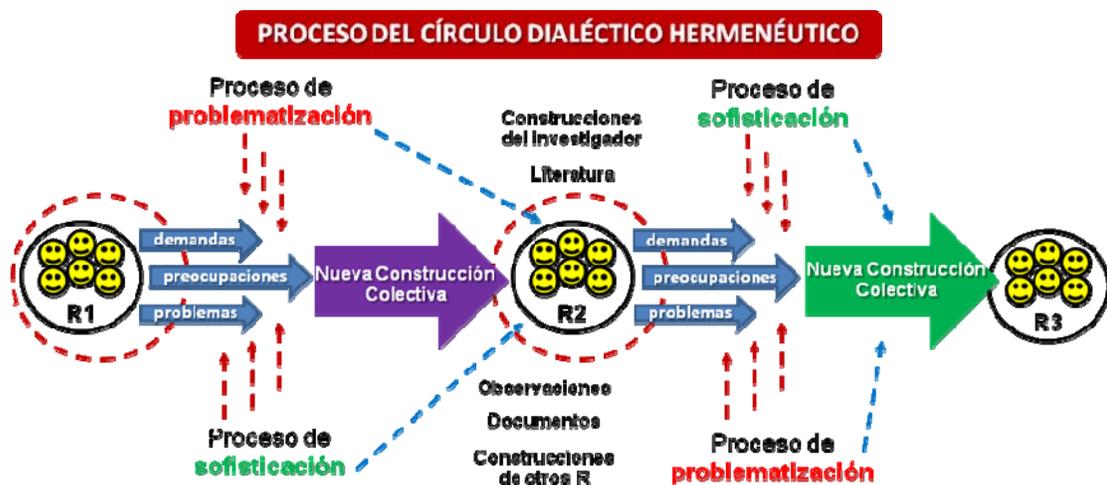


Figura 3: Proceso del Círculo Dialéctico Hermenéutico

Como puede verse en el gráfico anterior, en un primer grupo de interesados involucrados, que para el caso de la técnica de los CDH se les denomina respondiente (R1), se indaga sobre las construcciones sociales elaboradas sobre sus demandas, preocupaciones y situaciones problemáticas, las cuales son sometidas a un proceso de problematización y sofisticación, para ser llevados e introducidos en el proceso de indagación y discusión con el siguiente respondiente (R2) (Guba y cols. op.cit.).

Lo que se denomina como proceso de **sofisticación**, es lo que Cronick (2009), refiere como el proceso de elaborar *construcciones cultas*, esto es que a medida que se van reconociendo las diferentes construcciones sociales, estas deben irse complejizando en su

manera de entenderlas, esto va acompañado de un proceso de problematización, que el facilitador de la evaluación debe propiciar. Esta complejización consiste en identificar las diferentes causas, consecuencias, conexiones, contextos, etc. que alimentan y componen dicha construcción social, con el objetivo de elaborar una nueva construcción colectiva y más consciente sobre la misma. El proceso de sofisticación se puede llevar a cabo a través de la introducción de nuevos tópicos de discusión o reflexión, los cuales pueden ser las construcciones del propio evaluador, documentos legales relacionados, nueva información, literatura relacionada, datos de observaciones realizadas, las construcciones de otros respondientes o grupos de interesados involucrados en el proceso, etc.

Una vez realizado el proceso de problematización y sofisticación de las construcciones sociales de un respondiente, y la elaboración de una nueva construcción colectiva sobre la misma, esta es introducida como tópico de discusión e indagación en el siguiente grupo de respondientes. Este proceso se repetirá en todos los grupos de interesados involucrados en el proceso, ya que es la forma de colectivizar, problematizar y sofisticar las diferentes construcciones colectivas elaboradas por cada respondiente (Guba y cols., op.cit. y Méndez, op.cit.).

El movimiento de este proceso es cíclico y se mantiene hasta que la información se sature, se agoten los respondientes o no se considere necesario seguir (Guba y Lincoln, 1989).

Finalmente, el proceso dialéctico hermenéutico de estos círculos, busca justamente la interpretación y reinterpretación, desde una perspectiva situada, de las diferentes construcciones sociales de los participantes en el proceso de evaluación, con el objetivo de producir, a través de un movimiento dialéctico (interacción entre tesis y antítesis), una construcción colectiva, crítica, sofisticada y potenciada de las diferentes problemáticas, preocupaciones, demandas y demás aspectos o tópicos que surjan sobre lo evaluado.

3.2. Evaluación de Cuarta Generación: definición y abordaje en campo

La E4G es una forma de evaluación y de construir conocimiento (investigación-evaluación), en la cual las demandas, preocupaciones, cuestiones problemáticas y opiniones de los grupos de interesados (GI) involucrados en el proceso, incluido entre estos el propio evaluador, funcionan como marco organizativo para determinar qué información es necesaria recolectar, cuándo y cómo, respecto a aquello que se quiere evaluar (Guba y Lincoln, 1989).

Esta forma de evaluación fue creada para evaluar procesos comunitarios, organizaciones, políticas públicas y todos aquellos procesos-organizaciones cuyas realidades sean constituidas por diferentes grupos de poder/interés en los cuales se busque lograr la visibilización de los excluidos (Guba y cols., op.cit.).

Esta metodología de investigación está bajo los principios ontológicos y epistemológicos del paradigma construccionista, y descansa en una praxis metodológica hermenéutica-fenomenológica (Guba y cols., op.cit.).

El objetivo último de este enfoque metodológico es generar conocimiento acerca de los *Otros* y de sí mismo, con el fin de poder negociar de manera consensuada la construcción conjunta de la realidad compartida por los grupos de interesados involucrados, (GI), en el proceso de evaluación (Guba y Lincoln, 1989).

En este sentido, un evaluador de 4° generación es responsable de que un conjunto de procesos sean llevados a cabo, los cuales no son una serie de pasos sucesivos, sino más bien un conjunto de sugerencias teórico-prácticas y técnicas que pueden darse de forma simultánea, paralela o en estrecha correlación dependiendo del proceso u organización que se busca evaluar; Guba y Lincoln (1989) nos listan dichos procesos como sigue:

- ψ Identificar los GI involucrados en la evaluación y su nivel de riesgo concomitante.
- ψ Obtener, en cada uno de los GI, las construcciones propias referentes al proceso de evaluación y el conjunto de demandas, opiniones y preocupaciones surgidas en relación a esta; el marco de análisis parte más bien desde una perspectiva emic.
- ψ Proporcionar una metodología y un contexto a través del cual las diferentes construcciones, demandas, preocupaciones y opiniones de los diferentes GI, puedan ser tomados en cuenta, entendidos, sometidos a crítica y reconstrucción.
- ψ Generar la opción del consenso como algo posible respecto a las diferentes preocupaciones, opiniones y demandas de los GI.
- ψ Preparar una agenda para la negociación de aquellos aspectos sobre los cuales no se ha logrado el consenso o en los cuales aún es incompleto.
- ψ Recoger y proveer la información que sea necesaria para la construcción de dicha agenda de negociación.
- ψ Establecer y fungir como mediador de un foro o espacio compuesto por los representantes de cada GI, en el cual las negociaciones puedan tener lugar.
- ψ Desarrollar reportes individualizados para cada GI en los cuales se les comunica los consensos, construcciones, y cualquier otra resolución surgida producto de los procesos de la evaluación y las respectivas negociaciones.

A modo general, hay unos lineamientos metodológicos y estratégicos sugeridos por Guba y Lincoln (1989), que desde el punto de vista práctico, resultan recomendables para el desarrollo de una investigación evaluativa de 4° generación. Estos pasos (por así llamarlos), no son una receta estructurada en un orden secuencial y algorítmico; son, más bien, una guía acerca de la forma comúnmente empleada de hacer este tipo de investigación; estos pasos son:

1. Iniciar un contrato con el cliente o patrocinador que pide hacer la evaluación.

Tal contrato, al menos en una medida mínima debería cumplir con las siguientes especificaciones (Guba y cols., op.cit.):

- ψ *Identificación del cliente o patrocinador de la investigación:* debe haber una identificación explícita de quién es la persona o entidad que demanda los servicios del investigador, informar de su status de poder e intereses, incluso declarar si es el cliente directo o si sólo es un agente mediador.
- ψ *Identificación de la entidad que va a ser evaluada:* debe tenerse una descripción de la entidad que se va a evaluar (que en primera instancia será suministrada por el cliente, posteriormente se irá construyendo en las primeras interacciones que se tenga con dicha entidad y los GI).
- ψ *Declaración del propósito de la evaluación:* generalmente esto va a depender del “para qué” está pensada hacerse la investigación-evaluación.
- ψ *Declaración de acuerdo del cliente* a adherirse a las condiciones necesarias para llevar a cabo una experiencia hermenéutica dialéctica productiva.
- ψ *Declaración de intención del evaluador con respecto a los GI:* esto es comprometerse a buscar, contactar e integrar a todos los GI involucrados en la evaluación. Este proceso será llevado a cabo a lo largo de todo el proceso evaluativo.
- ψ Una breve descripción de la metodología que va a ser utilizada (esto debe ser un apéndice).
- ψ Garantía de acceso a los registros y documentos necesarios para hacer la evaluación y cómo va a ser la política para poder usar estos datos.
- ψ Una declaración por parte del evaluador de, en la medida de lo posible, respetar el anonimato y la privacidad de las fuentes.
- ψ Una descripción de la forma en cómo habitualmente van a ser reportados los hallazgos y la información recolectada.
- ψ Un listado de especificaciones técnicas; esto incluye: descripción de los agentes, un programa de acción tentativo, un presupuesto y un listado de los posibles productos de la evaluación.

2. La organización de la evaluación.

Según Guba y Lincoln (1989) esto consiste en actividades básicas como:

- ψ *Seleccionar y entrenar un equipo de trabajo:* el cual estará constituido idealmente por un conjunto de expertos en las áreas de conocimiento involucradas en el desarrollo de la evaluación.
- ψ *Ganar confianza y hacer contactos dentro de la institución que va a ser evaluada:* esto es conocer y lograr acuerdos con los GI respecto al trabajo que se va a empezar a hacer.
- ψ Hacer las preparaciones logísticas necesarias y correspondientes.
- ψ Conocer y analizar los factores sociales, políticos y culturales propios de la institución y en general, que ejercen influencia real o potencial sobre la evaluación.

3. Identificación de los GI.

Según Guba y Lincoln (1989), esto consiste en hacer el primer bosquejo de GI; dicho bosquejo nos muestra los GI más evidentes y por tanto son estos los primeros grupos a los cuales se hace contacto y constituirán la puerta de entrada a la realidad que se busca desconstruir; esto es el punto de partida para el primer círculo dialéctico-hermenéutico.

En este sentido, un círculo dialéctico-hermenéutico es una manera de llevar a cabo la recolección de información, la cual ofrece la ventaja de poner en circulación todas las construcciones hechas por un GI respecto a él mismo y a los demás GI, sobre situaciones y problemáticas en las cuales se encuentra inmerso (Guba y cols., op.cit.).

Una de las bondades de dicha técnica es que facilita la introducción de nueva información en cada GI, permitiendo la problematización y sofisticación de los contenidos y construcciones de los mismos; también es la fuente de referencia para la introducción de nuevos GI (participantes) al círculo de discusión (Guba y cols., op.cit.).

El proceso comienza con un primer círculo con el primer GI identificado (este lo escoge el investigador), el cual es el 1º respondiente; se lleva a cabo una entrevista en

profundidad o conversación que le permita al investigador/a relacionarse y conocer todas las construcciones hechas por dicho GI respecto al tópico de interés; finalmente se le pide que remita a otro GI que esté de acuerdo o/y en desacuerdo con su postura.

Se recurre a dicho grupo referido, el cual es el 2° respondiente; se discute con éste sobre el tópico de interés, se identifican sus construcciones al respecto y se le pide que dé otro grupo de referencia, el cual será el 3° respondiente; este proceso se repetirá hasta cubrir a todos los GI detectados y/o agotarse la temática (Guba y Lincoln, 1989).

4. Desarrollo dentro de los GI de construcciones conjuntas, a través de los círculos dialécticos hermenéuticos, enfocándose en las demandas, preocupaciones y opiniones de los GI.
5. Probar y ampliar las construcciones de los GI introduciendo información nueva o adicional que les permita lograr niveles de reconstrucción o construcción de la información.

A medida que se avanza en el desarrollo de los círculos dialécticos-hermenéuticos se va complejizando la manera de aproximarse a los tópicos y a la vez, de ser necesario, se van introduciendo nuevos, ya sean tomados de otros respondientes, esto es sus construcciones, o nueva información que podría resultar relevante conocer para los GI, esto puede ser documentos y registros de interés, observaciones, datos técnicos/académicos, literatura relacionada con los tópicos de interés o que genere reflexión, el material empleado en otros círculos o las propias construcciones del investigador-evaluador (Guba y Lincoln, 1989).

6. Hacer una lista sobre aquellos temas referidos a las demandas, opiniones y preocupaciones de los GI sobre los cuales hasta el momento se ha logrado

consenso, con el objetivo de identificar y atender aquellos sobre los no se ha logrado consenso.

7. Priorizar aquellos temas sin resolver sobre los cuales aún no se ha logrado consenso.
8. Recoger información tomando en cuenta los temas sobre los cuales aún no se ha logrado el consenso; buscando lograr nuevos niveles de resignificación y reconstrucción de los temas.
9. Preparar una agenda para la negociación.
10. Llevar a cabo la negociación.

Guba y Lincoln (1989), dan las siguientes recomendaciones a este respecto:

Es preferible llevar a cabo la negociación empleando la técnica de la interacción cara a cara o *careo*. Este careo de negociación debe estar conformado por representantes de los GI, los cuales son elegidos por ellos mismos; el evaluador se transforma en un facilitador del proceso de negociación.

Los acuerdos o conclusiones emergentes de dicho proceso son referidos a la totalidad de los GI de forma individual para que sean ratificados. Se da por terminada la negociación cuando ya se hayan extenuado todos los participantes y agotado las opciones, o al menos hasta que se considere necesario y pertinente mantener esta actividad. Todos aquellos temas sobre los cuales no se logró consenso o conclusión alguna serán dejados como materia para posteriores evaluaciones.

11. Hacer un reporte de todas las construcciones hechas de manera conjunta por los GI en los círculos dialécticos hermenéuticos y de negociación como un producto.

El informe producto de la E4G busca que el lector vea cómo esas construcciones cobraron sentido y por qué. Los usuarios del informe y en general todos sus lectores pueden divisar en él una experiencia, la cual relata cómo unas construcciones conjuntas cobraron sentido; pero no es obligatorio que estén de acuerdo con las mismas (Guba y Lincoln, 1989).

12. Reciclaje.

Debido al carácter emergente que posee la metodología de E4G y sus productos, nunca se da por concluido el proceso de investigación-evaluación; todos aquellos temas que quedaron pendientes, subsisten como materias para futuras investigaciones-evaluaciones; inclusive producto de la evaluación puede surgir la necesidad de otra investigación-evaluación (Guba y Lincoln, 1989).

3.3. Procedimiento.

En este apartado se describe cómo fue implementada la metodología de la E4G para abordar a la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”. Se relata todo la experiencia de la investigación-evaluación, desde el punto de vista metodológico y los detalles y datos operacionales del proceso.

3.3.1. Implementación de la E4G en FMMB: pasos aplicados de la metodología

Paso 1: Contrato con el cliente o patrocinador que pide hacer la evaluación.

A nivel institucional la FMMB tenía una necesidad sentida y manifestada de llevar a cabo la sistematización de lo que estaban haciendo a nivel de procesos organizacionales e impacto sobre las beneficiarias; especialmente tenían la intención de llevar a cabo un proceso de investigación-evaluación que les permitiera a ellos como organización instituida, reconocerse y definirse en términos claros con el fin de reconocer sus fortalezas y debilidades. Así, la persona¹¹ encargada de tomar decisiones respecto a este tipo de asuntos dentro de la institución era una de las patrocinadoras de este proyecto.

Su argumento fundamental para justificar este tipo de investigación dentro de la FMMB era la demanda expresa del Presidente de la República de llevar a cabo dentro de todas las esferas e instituciones del gobierno nacional un proceso de Revisión, Rectificación y Reimpulso del proceso revolucionario (las 3 R).

En un primer momento se generó un proceso muy fuerte de resistencia a la realización de dicha investigación evaluativa por parte de varios actores estratégicos dentro de FMMB; así que se acordó que sería más simple realizarla bajo la figura de una investigación académica.

¹¹ Esta persona, era mi tutora externa de pasantías, y consideró oportuno proponerme acompañarla en este proceso, dado mi perfil académico y todas la experiencia compartida dentro de la Misión durante casi 2 años.

Al convertirse el proyecto en una investigación académica, la manera de negociar un contrato para la realización del mismo, cayó bajo mi responsabilidad absoluta; poco tiempo después, debido a ciertas coyunturas políticas dentro de la Misión, dejé de contar con el apoyo de la persona que originalmente iba a ser la patrocinadora del proyecto. Finalmente, terminé propulsando el proyecto de investigación por mi cuenta.

Llevé la propuesta de realizar una investigación-evaluación de la FMMB a la persona que en ese momento fungía como Presidenta de la Misión, la Sra. María León, quien también era la Ministra de la Mujer. Después de muchas esperas y sinsabores, le fue expuesto el proyecto y aprobó su realización.

Las cláusulas impuestas por la señora María León en el contrato verbal que hicimos fueron las siguientes:

1. Aprobaba la realización de la investigación siempre y cuando yo no fuera una periodista disfrazada (“Espero que me estés diciendo la verdad y no seas una periodista, ahorita uno debe tener cuidado de ver a quién deja entrar a la Misión” Comunicación personal 12 de marzo de 2010).
2. No hablar mal de la Misión en mi investigación (“por favor no te fijes sólo en lo malo, fíjate en lo bueno de la Misión, no vayas a hablar mal de la Misión por favor” Comunicación personal 12, de marzo de 2010).
3. No van a financiar la investigación (en la propuesta que le entregué había una solicitud de recursos para llevar a cabo la investigación, la cual no fue aprobada).
4. Podía entrevistar a quien yo quisiera, nadie podía negarse a participar en la investigación.

Finalmente, todos los ítems sugeridos por la metodología como constitutivos de dicho contrato están explicitados en la propuesta que le fue presentada y que ella aprobó (ver Anexos).

Paso2: Organización de la Evaluación

Le solicité a la institución la colaboración por parte de su personal de planta para disponer de un equipo de apoyo para realizar la investigación-evaluación, pero no fue aprobada la integración ni colaboración, de manera oficial, de ningún trabajador de la Misión para esto.

En ningún momento recibí apoyo para realizar la investigación en cuanto a la conformación de un equipo de trabajo, como comenté en el punto anterior, estaban formalmente llamados a participar en la investigación como sujetos, mas no como investigadores, asistentes de investigación o colaboradores. Los informantes clave para acceder a los primeros GI fueron las personas que conocía previamente en la institución por las experiencias de pasantías en la misma.

El proceso de entrada y presentación del proyecto de investigación-evaluación a la institución fue realizado a título personal; a los informantes clave dentro de la institución se les comunicó la intención de realizar la investigación-evaluación bajo la figura proyecto de tesis.

Dichas personas fueron las que facilitaron el contacto con los integrantes del primer GI e hicieron todo el proceso de promoción y recomendación del proyecto dentro de su grupo de conocidos dentro de la Misión.

La estrategia para ganar la confianza y apertura de los primeros GI que participaron en el proceso de investigación-evaluación fue la recomendación personal (los agentes internos me recomendaban con sus conocidos y estos accedían a ser entrevistados).

A medida que se avanzaba en el desarrollo de los círculos dialécticos-hermenéuticos (4°-5° respondiente), las personas accedían a ser entrevistadas porque ya se habían familiarizado con el proyecto, o al menos habían oído hablar de él. En casos circunstanciales, la confianza de algunos de los respondientes fue ganada mediante la presentación de la carta emitida por la Ministra donde autorizaba para entrevistar a todo el personal sin excepciones. Dicha carta, se convirtió en una especie de arma para acceder a ciertas esferas de poder dentro de la Misión, muchos de los que se mostraron recelosos y resistentes al proceso de la investigación-evaluación, al presentarles este documento, permitieron el acceso, algunas veces restringido, a sus coordinaciones y/o direcciones.

Es importante señalar el carácter *restringido* del acceso a algunas fuentes e informaciones; varios actores pertenecientes a ciertas esferas de poder e influencia de la Misión no mostraron apertura al proceso de investigación-evaluación. Si bien en algunos casos fue costoso, al punto de convertirse casi en un bloqueo por parte de estos actores, se logró acceder a ellos lo cual, dada la condición de agente externo puede percibirse como un éxito, a pesar de lo limitado que pudo llegar a ser. Por otra parte, en otras esferas, la apertura fue total y sin restricciones, lo cual facilitó el desarrollo sin trabas de los círculos dialécticos-hermenéuticos; esto debido a que consideraban como necesario y oportuno el proceso de investigación-evaluación que se estaba llevando a cabo.

En cuanto a la logística desarrollada para la realización de la investigación-evaluación, me encargué de todos los detalles de planificación, ejecución y proveeduría. Previo al comienzo de los círculos dialécticos-hermenéuticos, se realizó un estimado de tiempos (cronograma), gastos, materiales y traslados necesarios para cubrir los primeros GI detectados; posterior a esto, debido al carácter propio que desarrolló la investigación, estas estimaciones sufrieron desviaciones en función de las contingencias diarias.

Los lapsos estimados para cada fase de los círculos dialécticos hermenéuticos fueron manejados por las disponibilidades, tanto de tiempo, como de disposición e interés de los participantes. Este factor hizo desechar el cronograma planteado originalmente y

cualquier otro intento de adaptar el proceso de recolección de los datos a una herramienta de este tipo.

Todas las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la FMMB. 76% (16 entrevistas) de las mismas, se llevaron a cabo en la sede de la Coordinación Nacional, el otro 24% (5 entrevistas) se efectuó en la sede de la Coordinación de Región Capital; todas en los lugares de trabajo (oficinas y/o estaciones de trabajo, dado el caso) de los y las entrevistado/as.

Paso 3: Identificación de los GI

La selección de todos los grupos de involucrados (GI) detectados en esta investigación, se llevó a cabo mediante la implementación de los círculos dialécticos-hermenéuticos.

El primer contacto con los GI se realizó en la Coordinación Nacional de FMMB: de allí surgió el primer GI; los criterios que se emplearon para seleccionarlos como participantes fueron:

- ψ Su disponibilidad a participar en el proceso de investigación-evaluación.
- ψ Su relevancia como informantes, por contar con información y conocimiento sobre la institución.
- ψ El valor de su cargo dentro de la institución como agente incluyente de una amplia variedad de GI.
- ψ Su forma de vinculación histórica y afectiva (c.f. postulados de Fernández Christlieb) con la Misión (esta última información en la mayoría de los casos me fue suministrada por el contacto institucional).

A partir de este primer GI, se fue estructurando la red de círculos dialéctico-hermenéuticos que incorporó a los GI que constituyen el conjunto de GI identificados en esta investigación.

Esta actividad conllevó a realizar una gira a través de diferentes instancias internas de la FMMB, tal es el caso de la Coordinación Nacional de la FMMB, Coordinación Estatal del Distrito Capital, de Miranda y de Vargas y la Coordinación Municipal del Distrito Capital; también fue necesario el desplazamiento a lugares fuera de la Misión, tal es el caso del Ministerio de Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género y la Defensoría del Pueblo.

Una vez iniciados los círculo dialéctico-hermenéutico (de ahora en adelante CDH), empezaron a surgir más GI, los cuales fueron referidos por los participantes de cada CDH; debido a esto se hicieron evidentes una gran cantidad de GI que a primera vista no parecían existir, pero por razones de tiempo, recursos, tamaño y envergadura de la institución (existen 24 coordinaciones a nivel nacional) y sobre todo, disponibilidad institucional, no se pudo incluir a todos los GI identificados.

Otras de las causas (las más frecuentes), por las cuales no se pudo incluir en los CDH a ciertos GI, fue porque a unos no fue posible localizarlos debido a sus ausencias constantes; a otros debido a reestructuraciones organizacionales y de personal (acontecimientos que son muy frecuentes y repentinos dentro de la Misión), que traían como consecuencia el fenómeno de lo que desde la perspectiva de la investigación cuantitativa se denomina “mortalidad experimental”; algunos de los potenciales entrevistados para determinado GI desaparecían porque ya no formaban parte de los equipo de trabajo al momento de concretar las entrevistas.

Por otra parte, surgió la salida de la Ministra del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género y Presidenta de la Misión, Sra. María León y su ausencia implicó el

vencimiento del permiso de permanencia y la denegación del apoyo prestado a la investigación-evaluación; esto se debe a que mi permanencia en la institución estaba supeditada a su autoridad. Para poder continuar con el trabajo, debería ser sometida a consideración de la nueva Ministra la propuesta de investigación-evaluación, y lo que se había realizado hasta la fecha; esto implicaría la apertura de un nuevo proceso burocrático para lograr el consentimiento de la nueva autoridad. Como para este momento ya se había realizado gran parte de las entrevistas pautadas y se tenía información suficiente para desarrollar la investigación-evaluación, se decidió cerrar el proceso de recolección de información.

En este sentido, la salida de la Ministra también provocó el silencio de los informantes y el escepticismo por parte de aquellos que iban a comenzar a participar. Todo se paralizó y la gente se cerró, esto debido al temor e incertidumbre que provocó en la Misión la falta de una autoridad y la llegada de una nueva gestión, cuyas autoridades y representantes eran desconocidos e insospechados.

A este respecto, uno de los informantes clave dentro de la institución, comunicó lo siguiente: “Estamos como un perrito sin amo... Nadie se quiere prestar para entrevistas, ni para nada... todo está muy tenso” (Comunicación personal, 25 de junio, 2010). Se intentó contactar con una de las personas con las que se había concertado una entrevista en días anteriores, para confirmar la fecha de la misma, y dijo lo siguiente: “Actualmente no te puedo dar entrevistas, estamos a la espera del nombramiento de la nueva Ministra y hasta que eso no ocurra no podemos emitir declaraciones de ningún tipo” (comunicación personal, 30 de junio de 2010).

En los CDH participaron:

- ψ Directore/as de oficinas.
- ψ Coordinadore/as estatales.

- ψ Coordinadore/as de áreas.
- ψ Coordinadore/as municipales.
- ψ Personal técnico de área (PTA).
- ψ Promotores y promotoras.
- ψ Madres beneficiarias.
- ψ Madres beneficiarias que ahora son trabajadoras de la Misión.
- ψ Personal de limpieza.
- ψ Personal de seguridad.
- ψ Extrabajadore/as.

Todos ellos y ellas de nuevo ingreso y de vieja data en la Misión.

En total participaron 21 personas:

- ψ 13 mujeres comprendidas entre 24 y 75 años.
- ψ 8 hombres comprendidos entre 25 y 50 años.

Paso 4: Desarrollo dentro de los GI de construcciones conjuntas, a través de los círculos dialécticos-hermenéuticos, enfocándose en las demandas, preocupaciones y opiniones de los GI.

Los CDH comenzaron y giraron principalmente dentro de la Coordinación Nacional, extendiéndose luego a otras esferas de acción e interés.

Se redactó un primer guión de entrevista, el cuál fue nutrido por la teoría consultada para este trabajo y la experiencia previa en la Misión¹².

A medida que transcurrieron los CDH se fueron complejizando los tópicos de interés, lo cual derivó en la redacción de nuevos guiones de entrevistas, los cuales iban recogiendo e incluyendo las diferentes demandas, preocupaciones y opiniones de los GI participantes, para ser expuestas antes los demás GI, con el fin de *sofisticar* (Guba y Lincoln, 1989 y Cronick, 2009) las construcciones hechas por estos.

Resultaron así, como foco de problematización y potenciación las construcciones sociales y colectivas de los participantes, referidas a algunos de los procesos organizacionales y psicosociales de la Misión Madres del Barrio. Dichos procesos se describen en el capítulo 4, Análisis de Resultados.

Los guiones de entrevista, se emplearon de forma conjunta y mezclada en cada entrevista, según se fuera desarrollando la temática y disposición a hablar de cada entrevistado.

Los CDH se realizaron a través de entrevistas abiertas tipo conversación, donde los guiones de entrevistas se complementaron con preguntas surgidas *in vivo*, las cuales muchas veces llevaban la entrevista por derroteros que se salían por completo de lo establecido por el guión, pero que arrojaban luz a nuevas construcciones, preocupaciones, demandas y opiniones del representante del GI entrevistado. Este camino fue el que llevó a lograr mayores descubrimientos y apertura con los participantes.

¹² Esta investigación es una continuación de diferentes trabajos realizados en FMMB, tales como pasantías académicas e investigaciones en campo.

En total se realizaron 21 entrevistas abiertas tipo conversación equivalentes a 18 horas, con 18 minutos de grabación, con un promedio de 50-60 minutos por entrevista; así mismo, se procedió a desgrabar y transcribir de forma literal toda la información recolectada.

Paso 5: Probar y ampliar las construcciones de los GI introduciendo información nueva o adicional que les permita lograr niveles de reconstrucción o construcción de la información.

Este proceso se llevó a cabo mediante la sofisticación de los tópicos de los CDH y la construcción de un diario de campo. La construcción de dicho instrumento surgió como complemento a las entrevistas y conversaciones realizadas en los CDH, debido a que a medida que transcurrían estos, mucha información quedaba por fuera.

A este respecto vale la pena comentar que antes, durante y después de las entrevistas realizadas en las instalaciones de la Misión, ocurrían cosas de absoluta relevancia para la investigación, que no quedaban registradas en las entrevistas grabadas: conversaciones espontáneas con el personal, las cuales eran muy interesantes y valiosas, acontecimientos espontáneos que resultaban relevantes para la investigación, entre otros. Un ejemplo de esto, es un fenómeno ocurrido en varias entrevistas (en realidad todas), al apagar el grabador empezaba una conversación mucho más honesta y reveladora de las demandas, preocupaciones, opiniones y construcciones hechas por los representantes de los GI que fueron entrevistados; todos estos sucesos se registraron en dicho diario; también el ejercicio de observación que acompañó de forma obligatoria a toda la investigación¹³.

Respecto a la presencia del grabador, es relevante recalcar que los participantes se mostraron más abiertos y honestos para hablar cuando este dispositivo estuvo apagado.

¹³ El diario de campo se encontraba guardado en un dispositivo de almacenamiento USB que perdí hace unos meses, me fue imposible recuperarlo, por eso no forma parte de los anexos del presente trabajo.

Muchos de ellos, incluso, para hablar de ciertos asuntos, pidieron apagar el grabador, argumentando que si se quería recibir la “verdadera respuesta” a las preguntas realizadas sobre ciertos asuntos, no podía quedar prueba de que dicha información fue mencionada (c.f. 9E9/61, 16E16/17). Uno de los ejemplos más notorios de este fenómeno, fue la acción de varios de los entrevistados: al momento de dirigirles una pregunta, tomaron el grabador sin permiso y lo apagaron para dar su respuesta, una vez dicho lo que se quería comentar reanudaban la grabación.

Una de las entrevistadas pidió no ser grabada, ni entrevistada, solicitó que en vez de eso, se conversara sobre su trabajo y la Misión de manera informal; para ella era más cómoda y menos *comprometedora* la acción de conversar de manera informal en su oficina, que participar y/o ser vista en una entrevista.

Todo lo anterior lleva a generar una reflexión sobre la percepción del grado de libertad que cada individuo o grupo de interesados involucrados en el proceso, tiene sobre su participación en la evaluación. Cuando surgen estos fenómenos es imprescindible que el evaluador haga uso de las herramientas (tanto materiales como psicológicas), de las que dispone para garantizar que la participación de dicho grupo o individuo no se vea comprometida por sus temores (ya sean infundados o reales) acerca de lo que les es lícito y permitido comunicar según sus criterios personales y las consecuencias (reales y percibidas) de revelar dicha información.

Es importante respetar los límites de los informantes, ya que es lo único que garantiza su apertura. También es significativo señalar que dichos límites son muy personales y están completamente transversalizados por el contexto, tanto social como ambiental, en el cual se llevan a cabo las entrevistas, conversaciones, grupos focales, careos, etc. También, dichos límites, están influenciados por el clima de seguridad (garantía del anonimato de la fuente, uso adecuado y discreto de la información obtenida, imparcialidad respecto a los grupos e individuos, etc.), confianza y empatía que el

evaluador logra consolidar, no sólo en el momento de la entrevista, sino también a lo largo de todo el proceso evaluativo.

En escenarios institucionales, especialmente los de carácter público, es muy común ver este fenómeno, ya que los actores de estos espacios están franqueados por muchos compromisos, tanto privados como públicos, sobre los cuales no se está dispuesto a negociar o traspasar, sólo por el hecho de participar en un proceso de este tipo. Es importante que cada individuo y grupo vea el valor (en el sentido de ganancia) que tiene para sí el participar en la evaluación, queda en manos del evaluador visibilizar dicha ganancia¹⁴, sobre todo si es él mismo quien impulsa/patrocina el proceso.

En este sentido, desde el punto de vista operacional, se aceptó sin reclamos, ni insistencia, el hecho de no querer ser grabado, a pesar que, desde el punto de vista de la técnica y el manejo logístico del proceso de recolección de la información, resulta trabajoso y una pérdida sustancial de información, no disponer de las grabaciones de las entrevistas o partes de estas. Sin embargo, es preferible no tener una transcripción exacta de un diálogo, a no haber accedido a la información. También se recurrió al argumento de la necesidad de autorreflexión de la institución y visibilización de algunas de las realidades laborales, como motivación para la participación.

En otro orden de ideas, toda la información recogida en el diario de campo y el texto de las entrevistas constituyeron la materia prima para la integración de nuevos tópicos de interés y nuevas estrategias de acercamiento para lograr la confianza de los participantes. Cada entrevista debía ser transcrita de inmediato, de lo contrario quedaban por fuera muchas de las opiniones, preocupaciones y demandas manifestadas por el GI entrevistado. En este sentido, una vez realizado, en una primera fase, el análisis de contenido de cada entrevista y de la nota de campo de la jornada de trabajo, surgía una lista

¹⁴ Esto es válido para contextos donde la evaluación no es patrocinada por el grupo de mayor poder e influencia (directivos, ministros, tren gerencial, etc.) dentro de la institución u organización. Cuando son estos actores los que impulsan el proceso, las resistencias son de otro tipo, al igual que los intereses, lo cual hace que el evaluador se encuentre con problemáticas diferentes en la participación.

de nuevos tópicos de interés, en función de los cuales se desarrollaba un nuevo guión, o se incluía alguna nueva pregunta generadora o tópico de interés dentro de algún guión relacionado con el tema, para incluirlo en la entrevista siguiente como tema de conversación.

3.3.2. Análisis de la información

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la técnica empleada para llevar a cabo el análisis de la información fue el análisis de contenido, el cual según Krippendorff (1990), es una técnica de investigación que, a partir de ciertos datos, le permite al intérprete formular inferencias cuando trata de comprender las comunicaciones simbólicas. La construcción de dichas inferencias debe realizarse siempre en relación con el contexto de los datos y justificarse en función de este.

Siguiendo este razonamiento de contextualización de los datos, el proceso de aplicar el análisis de contenido a los textos de las entrevistas, se realizó mediante un proceso de categorización de los contenidos de éstas en tópicos de interés o áreas temáticas.

El criterio empleado para categorizar fue agrupar los textos en función de su similitud de significado y relación/conexión/contexto entre los temas tratados.

Como resultado del proceso de categorización surgieron 70 tópicos de interés (categorías), los cuales fueron organizados según el criterio expuesto anteriormente.

Luego de este proceso de elaboración de relaciones y conexiones, surgieron 16 grandes ejes temáticos, los cuales fueron considerados como las categorías definitivas que

englobaban las construcciones sociales elaboradas por los entrevistados en el proceso de investigación-evaluación, así como para organizar la presentación de la información.

Posterior a un proceso de análisis más exhaustivo, estas 16 categorías se organizaron en dos productos:

- Ψ Un relato sobre la creación y desarrollo de la FMMB, el cual es un producto en perspectiva *emic* sobre la fundación de la Misión; consta de 8 apartados, los cuales agrupan las áreas temáticas relacionadas con este tema.
- Ψ Categorías, este producto consta de 8 categorías, en las cuales están contenidas un total 25 subcategorías y fue construido en perspectiva *étic*. Al igual que el producto anterior, estas agrupan los tópicos de interés correspondientes a los contenidos atinentes a cada categoría.

En este sentido, la interpretación de la información categorizada para elaborar las construcciones conjuntas realizadas para esta investigación-evaluación se llevó a cabo a 2 niveles: *emic* y *etic* (Guba y Lincoln, 1989),

- ψ Perspectiva *emic*: esto es el análisis, inclusión y circulación de las diferentes construcciones de los GI manifestadas en las entrevistas y conversaciones mantenidas con estos y la inclusión de sus preocupaciones demandas y opiniones en los guiones de entrevistas; y por otro lado, las del propio investigador, desde su marco de referencia. En el plano operacional, se encuentran plasmadas en el diario de campo y las preguntas formuladas *in vivo*.
- ψ Perspectiva *etic*: esto es el análisis de las construcciones de los GI desde una perspectiva de *experto*; esto se operacionaliza a través del análisis de contenido de las entrevistas y su categorización con el fin de obtener las categorías de

análisis y un listado de preocupaciones, opiniones y demandas manifestadas en los verbatim de los entrevistados.

Para formular las conclusiones y construcciones conjunta sobre la FMMB, la estrategia fue llevar a cabo un diálogo discursivo entre las perspectivas emic y etic descritas arriba; el cual desembocó en la construcción conjunta de un diagnóstico de las diferentes preocupaciones, demandas y problemáticas de tipo psicosocial y organizacional, vividas dentro de esta institución, manifestadas por los distintos GI participantes.

Tabla 3: Esquema de productos

Productos	Categorías	Subcategorías
Relato sobre la creación y desarrollo de la FMMB	Ψ Preámbulo Ψ Nacimiento de la Misión Madres del Barrio Ψ Arrancando Ψ Conformando los equipos de trabajo Ψ Sedes Ψ Llegada de Madres del Barrio a las comunidades Ψ Gestiones Ψ Impacto de la Misión sobre la población beneficiaria	
Categorías	Ψ Condiciones y medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones y seguridad estructural de las instalaciones y de la infraestructura • Condiciones de trabajo • Distribución de los espacios • Comentario final
	Ψ Logros, fracasos y futuro de la Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Logros • Desaciertos, Errores y Fracasos • Futuro
	Ψ Demandas, opiniones y	<ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos vs. los viejos

	preocupaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Ministra • Unión • Recomendaciones a considerar sugeridas por la investigadora-evaluadora
	Ψ Construyendo valores	<ul style="list-style-type: none"> • Valores que guían la FMMB • Impacto de la Misión sobre el trabajador / Impacto de trabajador sobre la Misión
	Ψ La problemática del cambio de paradigma	<ul style="list-style-type: none"> • Inmutabilidad de la visión • No reconocimiento del aparato burocrático estatal como instrumento político para construir y consolidar la transformación social del Estado • Reificación de una falsa naturaleza cultural
	Ψ Mecanismos de ascenso y oportunidades laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Otro tipo de meritocracia • Sexismo • Nepotismo
	Ψ Articulación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos burocráticos • Redes institucionales
	Ψ Relación con las beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud hacia las madres • Compromisos que se esperan sean asumidos por las madres • Problemáticas de las madres
	Ψ A manera de Cierre	

3.4. Validez

Los criterios que permiten juzgar la validez de los productos de la E4G y la integridad y honestidad de los procesos que se llevaron a cabo en la realización de esta investigación-evaluación, según Guba y Lincoln (1989) son los siguientes:

- ψ *Equidad*: esto es que todos los GI involucrados deben tener la oportunidad de ser incluidos en el proceso de forma igualitaria, el rol del evaluador consiste precisamente en garantizar la inclusión paritaria de todos los GI en la totalidad del proceso (Guba y Lincoln, 1989). Dentro del marco del proceso de selección de los informantes y recolección de la información se incluyó a todos los GI encontrados y dispuestos a participar en el proceso de investigación-evaluación, tanto escuchando sus voces, como introduciendo sus demandas, preocupaciones y opiniones como eje productor y organizador de los tópicos de interés que conformaron los cuestionarios y conclusiones construidas. En este sentido puede decirse que su participación en todo el proceso investigativo cumple con este principio.
- ψ *Autenticidad ontológica*: esto se demuestra en la medida en que son desarrolladas y construidas de forma conjunta y en una perspectiva emic el conjunto de construcciones que son el producto de la investigación (Guba y Lincoln, 1989). Al ser construidos los guiones de entrevistas en función de las demandas, preocupaciones y opiniones de los diferentes GI participantes y usar como fuentes primarias para la construcción de todos los capítulos de la investigación-evaluación las construcciones, preocupaciones y demandas manifestadas por los GI en sus entrevistas, y el diálogo entre dichas construcciones y las del evaluador, en perspectiva emic, el proceso de construcción de esta investigación cumple con este principio.
- ψ *Autenticidad educativa*: hace referencia a la auténtica intención del trabajo de investigación-evaluación de ser una forma a través de la cual los GI involucrados se conozcan a sí mismos y a los otros GI (Guba y Lincoln, 1989). Esto ocurrió al incluir en los guiones de entrevistas sus preocupaciones, opiniones y demandas y

ponerlas a circular entre los demás GI. También se operacionalizará cuando sean expuestos los resultados de esta investigación a los distintos GI que participaron.

ψ *Autenticidad táctica*: hace referencia al grado o medida en la cual los GI son empoderados con los productos y en el proceso de la investigación (Guba y Lincoln, 1989). Esto se hará visible cuando sean compartidos con los GI involucrados los resultados de esta investigación, sólo después de ese acontecimiento podrá estimarse si las construcciones de estos fueron potenciadas o no, y en qué medida; sin embargo, en lo tocante a esto, ocurrió que durante la investigación (producto de su presencia en la institución), se empezó a hablar con más fuerza entre los trabajadores sobre la problemática de las condiciones de seguridad y salud laboral, en especial los temas de seguridad estructural de las instalaciones de la Coordinación Nacional.

Capítulo 4

Análisis de Resultados

Este capítulo corresponde al conjunto de análisis realizados a la información obtenida de las entrevistas llevadas a cabo para esta investigación-evaluación.

Se plantean dos productos, uno de confección en perspectiva *emic*¹⁵, el cual es un relato sobre la Fundación Misión Madres del Barrio, en el cual está plasmado, a manera de recuento, los sucesos considerados como relevantes para las personas entrevistadas y la investigadora, los cuales permiten contar la historia de la Misión desde la rememoración colectiva de la experiencia vivida.

El segundo producto, se construyó en perspectiva *etic*, y consiste en el conjunto de categorías de análisis emanadas a partir del procesamiento de las entrevistas, y constituye el corpus de análisis de esta investigación-evaluación. La metodología empleada para presentar dichos resultados consiste en plasmar a través de citas tomadas de los textos de las entrevistas los relatos considerados como más relevantes y pertinentes para explicar las categorías planteadas; las cuales están complementadas con comentarios explicativos y, en algunos casos, con algunas definiciones adicionales (proceso de sofisticación), esto con el fin de formular una explicación comprensiva sobre dicha categoría. A continuación se presentan ambos productos.

¹⁵ La perspectiva del narrador en este texto está en primera persona, dado precisamente al carácter *emic* de la construcción del mismo.

4.1. Relato sobre la creación y desarrollo de la FMMB.

Preámbulo

Conozco la misión desde 2008; he interactuado con sus madres de múltiples formas: participando en reuniones de los Comités de Madres del Barrio, realizando investigaciones para la institución y prestando otros servicios; incluso realicé un trabajo con una compañera en el 2008 para unas cooperativistas Lanceras de Vuelvan Caras, que anteriormente fueron madres del barrio.

La experiencia de trabajo dentro de la Misión fue totalmente transformadora, porque hacía reflexionar sobre la utilidad de las ciencias sociales, de manera más específica, de la psicología social aplicada, para la construcción de políticas públicas y sociales; y a su vez, permitía conocer cuál era la propuesta de la Revolución respecto al problema de la mujer y la pobreza. Esta vivencia de trabajo trascendió cualquier experiencia y conocimiento acerca de las misiones construido hasta ese momento.

En este contexto, era evidenciable cómo los usuarios, conjuntamente con el servidor público, eran quienes construían un proceso de cogestión, en vez de que la institución, fuera la que dictara la construcción de las problemáticas y su abordaje.

En aquel tiempo, los testimonios de las madres eran casi increíbles, espontáneamente relataban cómo sus vidas habían sido transformadas. Mujeres que no sabían leer, que estaban sumergidas en espirales de violencia, estados de pobreza extrema inefables y que eran invisibles a la sociedad, a través de su participación en la misión, le dieron un nuevo impulso a su vida (c.f. Beomont, 2009), dignificándose como seres humanos mujeres y ciudadanas.

Respecto a lo anterior, de manera particular, recuerdo dos casos. El primero es de cuando impartí un curso de Mercadeo Social y Solidario para las madres que se encontraban en la fase de socio-productivo, en la parroquia Sucre; una de las participantes no sabía leer, ni escribir, tenía 32 años, 4 hijos y morados en los brazos; lamentablemente, debido a su condición educativa se le dificultaba enormemente participar en el curso y dejó de asistir a las clases. Sin embargo desde la misión se hicieron gestiones para cambiar su situación educativa y familiar.

Casi un año después, era una persona totalmente diferente, ya sabía leer y escribir, había desarrollado su proyecto socio-productivo con éxito y me dijo algo que nunca voy a olvidar “mira como cambié, ya se leer y escribir, ya nadie me va a engañar más (...) yo también puedo ser una persona” (comunicación personal, 13 de Mayo, 2009).

El otro caso, es el de unas cooperativistas, ex-madres de la parroquia El Valle, a las cuales les realicé una entrevista con motivo de una investigación anterior, sus testimonios me parecieron extraordinarios, dado que cuando uno piensa en la Misión Madres del Barrio, sólo trae a colación el beneficio y la transformación de la realidad económica y educativa, pero resulta que se trascienden ambos escenarios. Estas mujeres reportaron que lo mejor de haber sido una madre del barrio, y actualmente cooperativista, era haber recuperado a su familia, esto es: poder ejercer su maternidad a plenitud y en presencia de sus hijos.

Estas mujeres toda su vida (desde la adolescencia, entre 14-16 años), se habían dedicado a ser empleadas domésticas. En muchos casos, para poder obtener un mayor ingreso, tomaban turnos de tiempo completo, teniendo sólo un día libre a la semana. Con ese horario de trabajo, no les fue posible hacerse cargo personalmente de la crianza de sus hijos; ellas mismas reportaron que delegaron estas funciones en sus vecinas, familiares, abuelas y los/las hijo/as mayores. Es por esto, que para muchas de ellas, el comenzar a percibir el beneficio económico otorgado por la misión, significó tener la oportunidad de disponer de tiempo para hacerse

cargo de la crianza de sus hijos; y el llegar a conformar la cooperativa y producir, significó su *libertad laboral* y el factor que les permitió recuperar a su familia.

Una de ellas, en una conversación que mantuvimos posterior a la entrevista me dijo lo siguiente:

Ser doméstica es bien difícil, creen que uno no es gente, pero mira gracias a Dios que apareció eso de las madres del barrio (...) mira yo no conozco bien a mis hijos, por lo menos a las mayores, yo no las crié, nunca pude, si yo no trabajaba, no sé quién nos iba a traer los riales para la casa, (...) pero gracias a las madres del barrio yo conozco bien a mis hijos pequeños, porque esos si los estoy criando yo, mira yo tengo la cooperativa aquí en la casa, soy dueña de mi tiempo, paro para hacerle la comida a los niños, los cuido yo aquí, veo que están haciendo, los pongo a hacer la tarea y yo estoy trabajando al mismo tiempo, no me estoy perdiendo nada (...) a las mayores las puse a trabajar conmigo, así que las estoy conociendo (...) el haberme metido en eso de las madres del barrio me devolvió a mi familia y me permitió cumplir un sueño, el sueño de mi vida, yo siempre quise ser costurera (comunicación personal, 26 de Mayo, 2009).

La historia de FMMB, no puede ser contada sin incluir la vivencia y la perspectiva de sus beneficiarias, por eso la necesidad de este preámbulo. Pero hay más razones, una de ellas es poder compartir con el lector un pequeño ejercicio de reconstrucción de memoria personal, el cual se realizó desde una perspectiva de observador y participante. La otra razón es que la misión, en un período de tiempo, que se podría percibir como corto, cambió.

A finales del 2009, con motivo del desarrollo del anteproyecto que dio vida a esta investigación, volví a FMMB y todo era diferente, esto se podía notar en el *aire* de las

oficinas, el ambiente en las comunidades y el ánimo de los trabajadores¹⁶. A este respecto uno de los entrevistados comenta lo siguiente:

Últimamente desde el punto de vista de imagen nos hemos visto muy desmejorados, nosotros fuimos en un período súper corto, por lo menos 7-8 meses, una misión bien reconocida, nosotros nos convertimos de ser una idea en una hojita de papel, a ser una de las misiones bandera del Estado venezolano, no había quien no supiera qué era Madres del Barrio, a qué se dedicaba y que no elogiara lo bien que funcionaba Madres del Barrio; posteriormente, y creo yo que en función a un tema más comunicacional, que hayamos perdidos los espacios ganados, la Misión se ha ido opacando, porque tampoco hay que negar las cosas, hace mucho rato que la gente no nos ve con la emoción que nos veía antes, y es producto de que existe la conducta del clientelismo (9E9/19).

Pero, ¿por qué el cambio?, ¿qué factores lo provocaron?, estas preguntas tienen varias respuestas, las cuales nos hablan de una multicausalidad, que abarca temas que van desde el constante cambio de administración, hasta la pérdida del sentido de las actividades que se realizan desde el plano estratégico y operativo. A continuación se relatan los acontecimientos desde la perspectiva de los GI.

Nacimiento de la Misión Madres del Barrio

La Misión madres del Barrio,

¹⁶ Una de las fortalezas que tiene la misión son sus equipos de trabajo; las personas que trabajaban (y aún trabajan) en madres del barrio eran (o son) personas con un alto sentido de pertenencia a la institución e identificación con sus labores. Esta característica muy notoria en aquellos trabajadores que tratan directamente con las madres en las comunidades, desde luego, hay excepciones a esta observación.

Nace en un momento de coyuntura, (...) nace como una estrategia del gobierno bolivariano para subsanar un problema, (...) fue creada por el Presidente de la República, ocurrió en un momento en el que estaba en Miraflores y recibía muchas cartas de muchas mujeres (18E18/15).

Estas cartas que llegaban a Miraflores, estaban colmadas de peticiones de ayudas provenientes de mujeres que se encontraban en las situaciones más adustas de pobreza. En todas se pedían medicinas, acceder al sistema educativo, empleo, una casa digna, etc.. En aras de dar una respuesta a este conjunto de peticiones individuales, las autoridades con competencia en este sentido, buscaron una forma de abordaje que permitiera brindar una solución viable, sistematizada y expedita a todas las problemáticas planteadas por este sector específico de la población; en este sentido:

La idea originaria (...) es acerca de una Misión que tendiera a luchar, a erradicar la pobreza extrema de la población venezolana; (9E9/2). Así, nace en el año 2006 la FMMB, se puede decir que la persona (...) de la idea originaria de creación de la Misión es la ministra María Cristina Iglesias, nace en el seno del Ministerio para el Poder Popular para el Trabajo, la ministra convocó un grupo pequeño de gente (...). Así nace en el Ministerio del Trabajo, porque la Misión se plantea como un mecanismo para operacionalizar el artículo 88 de la constitución; el artículo reconoce que el trabajo doméstico es un trabajo que genera valor y riqueza y por ende el Estado venezolano reconocerá la seguridad social de las amas de casa. Entonces como un mecanismo para comenzar de forma transitoria a garantizar la inclusión de las amas de casa al sistema de seguridad social y, además propiciar su inclusión social en todos los ámbitos de la vida, surge la idea de la Misión; ¿y por qué de esa manera?, porque con todos los años que se le ha dado al gobierno, el artículo 88 no se había personalizado en ninguna ley, no existe aún, una ley que incluya una ejecución, digamos estructural, del art. 88, es un artículo que está allí y la idea era: ¿cómo comenzar a dar unas medidas transitorias que lo permitiesen?. (15E15/1).

Para aquel entonces, “la Misión se planteó como un espacio multidisciplinario de actuación para superar la pobreza extrema” (15E15/4); en el cual los convocados para la creación de la Misión tuvieron que generar una visión de inclusión integral en el sentido de cobertura no sólo de la madre, sino también de su grupo familiar, así como de la satisfacción de necesidades sociales básicas. La intervención se tuvo que diseñar tanto para identificar la brecha de exclusión, como para garantizar el acceso y la satisfacción de necesidades y carencias en todos los ámbitos de la vida. Respecto a lo antes mencionado, uno de los entrevistados comenta su experiencia:

Empezamos a trabajar en función de que la madre fuese incluida, ella y su núcleo familiar, de acuerdo a los aspectos territoriales (...) y culturales, porque fue un poco trabajar en función de esa parte, de que la madre sale de ella y de su núcleo familiar, sería imposible cuantificar una madre (...) cuando no incluyes su núcleo familiar. (2E2/6).

Pero, ¿Por dónde priorizar?, ese fue uno de los mayores problemas, dada la gran cantidad de mujeres que para ese entonces estaban (y están) viviendo en situación de pobreza y pobreza extrema en el país.

Posterior a algunas consideraciones de orden metodológico y políticas, se decidió caracterizar un perfil base que permitiera arrancar con el proceso de censo y selección de las mujeres que deberían ser incluidas en la misión. Este perfil estaba diseñado para tener prioridad hacia mujeres pobres, amas de casa; aquellas que estuvieran en mayor condición de necesidad y pobreza, pero esta forma de pobreza debería estar manifiesta en todos los ámbitos de la vida de la mujer que se perfilara como una potencial beneficiaria, así mismo, debería considerarse la construcción de un perfil de trabajador que priorizara la capacidad de manejar este tipo de situaciones. En relación a ambos aspectos a considerar para construir perfiles para la misión, uno de los entrevistados comenta que:

Esta pobreza extrema no sólo tiene que ver con el elemento económico; tiene que ver con el aspecto organizativo social y comunitario, con el propio aspecto humano, con el desarrollo personal de la mujer; también está relacionado con elementos de carácter socio-productivo y de articulación política (2E2/2, 3).

A raíz de eso, empezamos a buscar quiénes serían las personas que tendrían la capacidad de poder soportar toda esa información; porque una cosa es oír hablar de pobreza extrema y otra es trabajar con ellos de la mano, no es lo mismo mentar el diablo que verlo llegar... (2E2/9).

Por eso, teníamos ya pautado, que la gente que iba a trabajar acá, debían estar sensibilizados con todo lo que es el género, necesidades básicas, violencia, programas educativos, con todo lo que es organización del Poder Popular, con todo lo que implica una ideología política, porque quieras o no, esto es una ideología. (2E2/10).

Arrancando

*“En un sótano sin ventilación,
sin aire, nosotros logramos muchísimas cosas” (9E9/53).*

Varios de los entrevistados comentan con detalle cómo fue la experiencia de arranque de la misión; cómo fue, desde el punto de vista de los acontecimientos, pasar de la fase de diseño de un proyecto, a la implementación de las acciones planificadas que dieron operatividad a la Misión Madres del Barrio; en este proceso la misión estuvo adscrita a diferentes entes del Estado. A continuación el relato.

Nosotros empezamos en lo que era la morgue, en aquel entonces dependíamos del ministerio del trabajo, por eso la misión nació ligada al ministerio del trabajo. Empezamos en La Candelaria, en el edificio donde funciona toda la parte de seguridad social (...), en el sótano funcionaba la morgue, allí nació la Misión; una computadora para todos, pero un ánimo extraordinario, llegábamos y trabajábamos desde las 6 o 7, hasta las 2 o 3 de la mañana; trabajábamos con las uñas, se trabajaba sábado y domingo también; trabajábamos sobre la marcha, sin experiencia previa, el ministerio del trabajo apoyó mucho (13E13/24). Varios de los trabajadores del Ministerio del Trabajo terminamos siendo invitados o solicitados en calidad de préstamo (...) para desempeñarnos en la Misión, dictando los talleres de capacitación, y en primera instancia, de promoción de la idea de la Misión; ir a las comunidades a explicar de qué se trataba, cuál era la misión de la fundación o de la Misión Madres del Barrio, todavía no éramos fundación para ese entonces (...) me vi convertido en un vendedor de ilusiones; venderle a ese montón de mujeres a las que nosotros abordamos e iniciamos en esta Misión, la idea de que si había una posibilidad distinta de ser, una posibilidad distinta de vida (9E9E/4).

Cuando estábamos adscritos a la vicepresidencia del Ministerio del Trabajo es que se crea la Misión como tal, en ese momento, es cuando se crean los cargos, la estructura organizativa, las direcciones, sus dependencias, las coordinaciones y su personal, el que iba a trabajar con esas coordinaciones. Después se pasaron por varias presidencias, aún no estábamos adscritos al Ministerio de la Mujer; luego pasamos al Ministerio del Poder Popular para la Participación y Protección Social (7E7/54). Pero luego, en el ínterin, se creó el Ministerio de Asuntos para la Mujer, este ministerio tenía cartera propia, la Misión se puso adscrita a ese ministerio y salió en gaceta oficial, que los presidentes de la Misión Madres del Barrio iban a ser los ministros o ministras de esa

cartera, (1E16/5); actualmente nosotros estamos dependiendo económicamente de la Vicepresidencia de la República, como todas las Misiones¹⁷ (7E7/54).

Respecto al proceso de despliegue de la misión, uno de los entrevistados comenta que:

La Misión seguía creciendo, íbamos depurando como se desarrollaban los procesos. Habían 4 grandes procesos: proceso de incorporación de la madre, proceso de atención a la madre, proceso de organización y Poder Popular a la madre y proceso de inclusión socio-productiva, había un quinto proceso que era el proceso de protección y seguridad social permanente, que estaba dirigido a los adultos mayores, de manera que esa adulta mayor que no tenía la posibilidad (por razones de edad y condición de salud) de entrar en un desarrollo socio-productivo, pasaba a seguridad social permanente a través de una pensión de vejez, ya sea con el INASS, que era el INAGER o con el IVSS (10E10/11).

Todo el trabajo de levantamiento y depuración de los procesos y construcción colectiva que permitieron que la Misión se convirtiera en un organismo real, requirió de una etapa de esfuerzo y dedicación por parte de los trabajadores, la cual los tocó de manera personal. Esta experiencia quedó grabada en las memorias de los que conformaron estos equipos de trabajo, ya que desde el punto de vista afectivo se sintieron muy vinculados; su cotidianidad se vio profundamente comprometida en este proceso, al igual que sus vínculos afectivos con los otros compañeros de trabajo. Varios testimonios recogen esta experiencia colectiva, desde el punto de vista psico-socio-afectivo, a continuación se encuentran dos de ellos:

¹⁷ Esta información, respecto a la dependencia económica de la Misión a la Vicepresidencia de la República podría no ser cierta, ya que en el decreto 6.663 se adscribe la dependencia económica al MINMUJER.

Yo estoy en la Misión desde el primer día que se inauguró. Antes de la Misión, ya tenía un año en el proyecto (...) empezamos a trabajar, hasta que por fin se dio el decreto de creación, empezamos desde el Ministerio del Trabajo, ahí se dio la primera asignación en función a una parte política, que hace tiempo era la Misión Vuelvan Caras (...) nunca se me va a olvidar, porque teníamos una semana sin dormir, ¡cuando me dijeron que podía dormir fui muy feliz!, incluso habíamos bajado algo de peso, porque estábamos haciendo un trabajo arduo, estaba en aquel entonces la señora María Cristina Iglesias, el viceministro de seguridad social, estaba Ricardo Bravo, que en ese entonces era el ministro del trabajo, habían representantes de los Comités de Tierras, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, habían representantes de toda una cantidad de entes, en miras a hacer un sueño realidad. (2E2/2, 14, 16). En ese tiempo no teníamos dinero para la comida y entonces, mandábamos a comprar pizzas para todos. Era ese sentimiento de si tienes o no tienes, siempre comes, entonces esa diferencia era muy marcada con respecto al grupo, con respecto al resto de los grupos; los grupos son muy unidos, son muy fuertes, nos empezamos a involucrar; no solamente trabajas con el compañero, sino también con su núcleo familiar, (...) Empezamos a involucrarnos unos con otros, después de empezar la parte administrativa, nos independizamos ¡y la primera vez que vimos una tickera con el logo de Madres del Barrio!... fue una parte curiosa y bonita. (2E2/24). Para mí fue algo muy valioso (...) para mí la Misión fue como un hijo más (...) porque primero, fue la oportunidad de ir creándola, para mí fue una vinculación muy afectiva, además del compromiso político del rol estratégico que jugaba (...) eso hizo a su vez que fuese un equipo muy entusiasta; muy comprometido, porque nosotros le impregnamos un carácter de familia, mucha solidaridad (15E15/9).

Conformando los equipos de trabajo

En ese momento nosotros manejábamos, y manejo aún, la premisa de que si no estaban sensibilizados con el tema, no pueden trabajar acá. Es muy complicado hablar de

cualquier tema si tú no lo manejas de una manera teórica. Teníamos ya pautado, que la gente que iba a trabajar acá, debían estar sensibilizados con todo lo que es el género, necesidades básicas, violencia, programas educativos, con todo lo que es organización del poder popular, con todo lo que implica una ideología política, porque quieras o no, esto es una ideología.

(...) Sin embargo sigo con la teoría de que para trabajar en la FMMB, tienes que tener claro, en primer lugar, cuál es el objetivo, el objetivo son las madres.

(...) Se que cuando se va a trabajar directamente con las madres se busca el perfil, que tenga experiencia en el trabajo o que venga ya trabajando dentro de las comunidades. Se trata de que tenga experiencia con comunidades, inclusive pueden ser líderes o lideresas de la comunidad, sobre todo que sobresalgan por su capacidad de arrastre, su capacidad de trabajo, o sus dotes de convocatoria; esa es la regla, pero hay sus excepciones. Hay personal que aparentemente cumplía con el perfil, pero después no, nada que ver.

(...) La persona que trabaja acá, debe trabajar bajo ciertas premisas, ciertos valores comunes: solidaridad, honestidad, transparencia, lealtad, por supuesto, debe ser una persona servicial, la vocación de servicio debe ser algo imprescindible, tiene que ser personas que sepan escuchar, que sepan escuchar muy bien, porque muchas veces lo que dicen no es lo que necesitan; también debe ser una persona que sepa trabajar bajo presión, y no es porque el trabajo sea improvisado, sino porque hay muchas cosas que surgen de la nada, imprevistas y lo urgente a veces supera lo importante; entonces tienen que aprender a manejar esa condición.

(...) ¿Qué he notado yo del perfil que ha entrado actualmente?, que son personas que se limitan a hacer una labor... los límites acá no son buenos, porque te ponen barreras; cuando tú pones límites, simplemente tú dices: yo llego hasta aquí, y de aquí para allá se limitan a hacer las funciones para las cuales fueron contratados (2E2/3, 10, 26, 35, 36).

El trabajador que ingrese a una misión bolivariana, no solamente a la MMB, debe tener perfil político, es decir conciencia y claridad total y absoluta del momento histórico que vive Venezuela, conocimiento de todas las políticas sociales, de la situación política del país, de los objetivos que se persiguen, sintonía total con la realidad actual de Venezuela y el proceso de cambio que es estatal, si ese trabajador no tiene claridad en eso, pues difícilmente pueda contribuir y pueda incorporarse de manera real al equipo de trabajo; (...) debemos ser proactivos, comprometidos, disciplinados, dispuesto, alegres, dinámicos (10E10/38).

Esas fueron las premisas de partida para la constitución de los equipos de trabajo que le iban a dar cuerpo a la Misión; varios de los entrevistados comentan que para aquel entonces,

Éramos un equipo de trabajo, igual como somos ahorita, pero éramos poquitos, todos éramos jóvenes. Como sabes en estos ministerios casi siempre hay gente mayor; nuestro equipo eran puros jóvenes” (4E4/15).

Antes no llegábamos a 50 trabajadores; en un año se incorporaron 3 batallones, eran 14.000 mujeres aproximadamente; para esos batallones, son nuevos municipio y se incorporó nuevo personal; y ese nuevo personal por cada nuevo municipio era más o menos voluminoso. Entonces ya no era lo mismo 50 que 300, como no es lo mismo 300 que 900, entonces la cosa se va complicando, porque por más que yo quiera tener

un nexo muy cercano no puedo conocerlos a todos, entonces el volumen de trabajo también cambia, no es lo mismo hacer la nómina para 50 que para 900. Entonces tu empiezas a tener nexo con los más relevantes para ti; (2E2/30).

Uno de los requerimientos fundamentales que se debían cumplir para formar parte del equipo de trabajo de la Misión, era tener conciencia social, esto es: poseer una comprensión auténtica, ya sea por experiencia de vida o por formación, de la problemática vivida por las mujeres beneficiarias y sus núcleos familiares; también era necesario comprender que cada acción realizada desde la función pública desempeñada como trabajador adscrito a la Misión, impactaba la vida de cada madre, ya sea positiva o negativamente. Es por esto que el perfil del trabajador se diseñó con detalle; haciendo énfasis en lo que muchos de los trabajadores entrevistados llamó, de manera manifiesta, “tener calidad humana”. A este respecto varios de los entrevistados comentan lo siguiente:

Dato curioso: el 60% de todas las personas que estábamos ahí, proveníamos de núcleos familiares que en algún momento de su vida habíamos estado, o habían nacido, en pobreza extrema. Actualmente ya muchos hemos superado la parte de pobreza extrema, pero muchos, desde nuestro núcleo familiar, sabíamos lo que era la pobreza extrema, conocíamos los términos de primera mano y por vivencia (2E2/17).

Sedes

La oficina principal de la Misión (Coordinación Nacional) ha transitado por varias sedes, si bien nació en una morgue sin ventilación y luego fue a dar a las Torres del Silencio, en un piso abandonado, estas condiciones no representaron un obstáculo para el desempeño de las funciones.

Uno de los entrevistados relata las condiciones ambientales y de clima bajo las cuales se trabajaba:

Mucho calor y estábamos en un rinconcito muy incomodo, porque era la primera vez que se montaba la nomina (...) En aquel momento éramos muchos menos de lo que somos ahora en el área y nos fue grato (...) éramos excelentes compañeros (...). las laptop, cuando uno tiene que hacer el trabajo en la laptop se hace más lenta la cosa, pero, como todo era manual era mucho trabajo (5E5/4, 5).

Posteriormente FMMB tuvo una sede con mejores condiciones físicas, aunque poco espaciosa, en Plaza Venezuela en la Torre de Conferry; dicha sede no fue definitiva; casi un año después se mudaron a unas instalaciones en Parque Central, ubicadas en el PH de la torre norte, hecho y sitio que han traído todo tipo de problemas relacionados con temas de infraestructura, seguridad, higiene y ambiente; así como conflictos inter e intra grupales entre los equipos de trabajo de la Misión.

Las condiciones de seguridad, higiene y ambiente de estas instalaciones son precarias. Los trabajadores ubicados en esta sede están sometidos a situaciones de riesgo; el estado de paredes, ventanas, baños, accesos, salidas de emergencia, ascensores y rutas de salida cotidiana son inseguros. Es necesario acotar que para cualquier trabajador, el hecho de verse, de manera constante y real, expuesto a accidentes laborales, constituye una fuente importante de estrés, lo cual trae como consecuencia para los trabajadores un deterioro psicológico; además de potenciar las posibilidades de un daño físico. Actualmente están a la espera de la concreción de una mudanza a otras instalaciones, también en Parque Central, pero en planta baja.

De igual forma, las herramientas de trabajo podrían calificarse de precarias, al menos en cuanto al trabajo de oficina; incluso, actualmente carecen de sistemas automatizados para la realización de tareas tan importantes como la construcción de la nómina de empleados y de beneficiarias¹⁸, todos los procesos son llevados de manera manual; las nóminas son llevadas en Excel, y en general carecen de sistemas computarizados para llevar a cabo el control de datos, tanto de madres como de trabajadores. Esto constituye un doble problema, por una parte se presta para situaciones de mal manejo de las nóminas y la información, ya sea de manera voluntaria o por errores humanos. Por la otra, implica un esfuerzo innecesario por parte del trabajador al igual que una pérdida de tiempo, ya que el tiempo invertido en realizar de manera manual, tareas que pueden ser automatizadas, puede emplearse en optimizar los procesos.

Es importante hacer notar que hay dos constantes en todas las sedes:

- Ψ las condiciones estructurales y los recursos para trabajar nunca han podido ser adecuados ni suficientes;
- Ψ las instalaciones físicas nunca han podido cumplir con los requerimientos básicos para constituir un ambiente de trabajo saludable, seguro e idóneo para la realización de las tareas de oficina.

Llegada de Madres del Barrio a las comunidades

Una vez constituidos todos los equipos de trabajo, escogidas las metodologías y estimado el alcance territorial y presupuestario, Madres del Barrio llegó a las comunidades. Se realizaron los censos para la detección de aquellas madres en pobreza extrema en cada comunidad a la cual llegó MMB; inmediatamente, realizado este trabajo de campo, se constituyeron equipos de transcritores, los cuales estaban encargados de transcribir toda la

¹⁸ Al parecer, al momento de la realización de esta investigación se estaba solventando el de las beneficiarias.

data a las planillas que se emplearon para hacer la selección de las madres que serían beneficiarias, este proceso fue automatizado.

Dos de los entrevistados comentaron que para esta etapa:

Se hacían visitas domiciliarias, donde se evaluaba de manera adecuada a través de un sistema cuales eran los puntos básicos que debían tener las aspirantes a ingresar (2E2/15). Se transcribían las planillas donde venían los perfiles de ingreso y se metían a través de un programa, después se hacía la selección de acuerdo a los requerimientos de cada uno. (7E7/49).

Posterior a este proceso, se constituyó el primer Batallón de Madres del Barrio, el primer grupo de mujeres beneficiarias de la misión, a este respecto uno de los entrevistados nos explica lo siguiente:

La Misión empezó con Vuelvan Caras, empezaron con batallones; porque la Misión al principio, como una idea que tuvo el presidente de la república, eran batallones a nivel militar, era por agarrar un lote rápido y arrasar, de cubrir un barrio completo; se hizo el primer batallón, con 148.729 beneficiarias y se había buscado un enlace con la Misión Vuelvan Caras, entonces ellas comenzaron a trabajar directamente con Vuelvan Caras, se graduaron de Lanceras, entonces en Vuelvan Caras dijeron, “estas Lanceras son de nosotros y vamos a darles continuidad”, las absorbieron totalmente, entonces por eso es que la Misión empezó como tal a partir del segundo batallón, tercero y cuarto, se comenzó con 36.982 beneficiarias para el segundo batallón, agosto y septiembre, el tercer batallón de 5.725 beneficiarias en octubre y el cuarto batallón era de 47.230, esas fueron octubre, noviembre y diciembre, porque el tercer batallón fue una decisión netamente de Miraflores, con solicitudes de diputados de cada región, ellos enviaban

solicitudes de madres que estaban en pobreza extrema, que no pasaban con el filtro en una asamblea de ciudadanos; y a partir de allí las inclusiones que ha habido son de casos especiales, se elaboraron instrumentos en forma social, hay soportes con fotos, hay madres que tienen 3 hijos, uno con hidrocefalia, el otro con síndrome de down, y así un sin fin de casos, pero extremos, se les busca la ayuda (16E16/4).

Simultáneamente, se hicieron las gestiones para la instauración del Poder Popular a través de la representación de los Comités de Madres del Barrio en cada comunidad. En relación a esto, dos de los entrevistados nos comentan lo siguiente:

Se organizó todo lo que eran los comité de madres del barrio, lo cual fue un logro bien importante política y socialmente, porque no sólo trabajabas con la madre, sino que también de la mano con la comunidad (...) se trabajaba para coadyuvar a la superación de la pobreza extrema (...) porque aquellas madres que tenían el perfil empezaban, pero solamente el 60% de ellas tenía el perfil para empezar a formar parte del Comité de Madres del Barrio, el otro 40% pasaron a formar parte de aquellas madres que no tenían el perfil (2E2/15).

La madre era organizada en Comités de Madres, siempre se procuró la organización de la madre con miras al bien colectivo y un poco para que la madre se fuera empoderando de la Misión Madres de Barrio y nos sirviera de extensión en la comunidad, porque el personal no era suficiente; una vez organizada la madre en el Comité de Madres, este comité debía organizarse e integrarse con la instancia que ya estaba fluyendo, que era el consejo comunal (10E10/17).

Cuando las inclusiones se hacían de manera masiva, quedaban por fuera mujeres con *casos especiales* de enfermedad, no sólo de ellas, sino también de su grupo familiar. Con el

tiempo se buscó la manera de darles una entrada en la misión, sin necesidad de tener que convertirlas en beneficiarias que tuvieran acceso al beneficio económico mensual. Uno de los entrevistado comenta a este respecto que “al iniciar la Misión eran sólo ingresos masivos, por eso se crea casos críticos” (7E7/49).

Gestiones

El desarrollo de este apartado nace porque el tema de las gestiones se convirtió en uno de los *temas emergentes* que de manera más recurrente, fue traído a colación por los entrevistados en los círculos dialécticos hermenéuticos. En los guiones de entrevista no estuvo postulado *a priori*.

La misión, hasta el momento en que se llevó a cabo esta investigación, tuvo dos influencias sumamente marcadas: la impronta de la gestión de su primera presidenta (quien fuera también una de sus co-creadoras/fundadoras) Gioconda Mota (2006-2008) y la de la gestión de la ex-ministra del MINMUJER, la Sra. María León (2008-2010).

A continuación se describen ambos períodos, según los relatos recogidos de los entrevistados.

Ψ *Gioconda Mota (2006-2008)*

Formó parte del grupo de co-creadores/fundadores que dieron vida a la Misión; posteriormente fue nombrada como la primera presidenta de esta organización. Bajo su gestión se desarrollaron todas las metodologías de investigación que empleó la Misión para la

construcción del perfil de la madre beneficiaria; se crearon todas las estructuras organizativas que la conforman y todo el aparataje práctico-moral (de acuerdo a lo que dijo la entrevistada, lo moral se refiere a la transparencia, valores, etc.) que guía, (incluso en la actualidad a una buena parte del personal de la misión a nivel nacional), las prácticas y el pensamiento del trabajador de FMMB.

En palabras de uno de los entrevistados, se puede apreciar lo comentado en el párrafo anterior:

Había una lógica con el código de la responsabilidad, muy alto; otro elemento tenía que ver con la moral, la transparencia de usar los recursos, de la pulcritud al usar los recursos; la austeridad (...) era muy importante, como valor, la unidad, la lógica del compañerismo, la solidaridad entre las personas (15E15/10).

Entre los trabajadores que datan de aquella época, que aún permanecen en la Misión, hay una impronta de esta gestión en todas sus prácticas, sobre todo en la lógica con que estructuran las relaciones laborales y su relación con las beneficiarias de la Misión. Algunos de los entrevistados comentaron a este respecto lo siguiente:

Como fundación ha estado la presidenta Gioconda Mota, hasta abril de 2008, ella ha sido la mejor en todo (...) en toda esta gestión de Gioconda Mota, se pudo hacer muchas cosas, se quiso levantar la vida de cada una de las beneficiarias y ayudar a los Comités de Madres del Barrio en cada una de las regiones, por las coyunturas políticas se paralizaron todos los procesos (16E16/5).

Gioconda Mota implantó esta política, ella decía: nosotros no somos como las oficinas administrativas que tienen un horario, nosotros no, nosotros teníamos que hacer ronda, el horario era corrido, si una persona llega a las 12 del día, nosotros no podíamos decirle: ahora no lo puedo atender, porque voy a almorzar; es una atención constante, porque tú no sabes en qué condición viene esa madre, muchas madres vienen y no han almorzado, (7E7/43).

Según la percepción de varios de los entrevistados, su gestión se caracterizó por ser dialógica y consensual en todos los aspectos relacionados con la construcción de los procesos que daban vida a la Misión, así como lo relacionado con la estructuración del trabajo y las relaciones laborales. Referente a esto, uno de los entrevistados comenta que había unos espacios llamados “Talleres Permanentes”, los cuales se describen a continuación:

Eran espacios de encuentro nacional con los coordinadores estatales mínimo una vez al mes o cada 2 meses, tenían sede aquí en Caracas, venían todos; y eran encuentros de evaluación, de seguimiento, de transferencia de políticas, de transferencia de planes (15E15/11).

Uno de los entrevistados recuerda, respecto al ritmo de trabajo que se vivía en la Misión, lo siguiente:

No daba tiempo de pensar, sino que se hacía, antes éramos todos toderos, teníamos conocimiento de todo lo que era el proceso de la Misión, no era que te iban a dar la inducción de cómo se hacía esto, sino que como ya lo manejabas todo, te acoplabas porque ya lo manejabas con anterioridad (7E7/51).

En esta administración se celebraron 2 de los aniversarios de la Misión, evento que para los trabajadores aún marca un momento especial dentro de la historia de la organización. En relación a los aniversarios, uno de los entrevistados comenta lo siguiente:

Fueron dos los aniversarios, y fueron apoteósicos, vino gente de todo el país, hicimos dos actos muy bellos, el último acto fue una cosa espeluznante de lo emotivo que fue, hermoso, venían delegaciones de todo el país (15E15/11).

Debido a coyunturas políticas, esta gestión culmina días antes de que la Misión pasara a manos del MINMUJER.

Ψ *María León (2008-2010)*

María León es una de las más célebres feministas de la Revolución Bolivariana; es una señora de 73 años de edad con una larga historia de luchas sociales. A ella se le atribuye que la misión lleve el nombre de *Josefa Joaquina Sánchez*, la insigne guaireña, esposa de José María España, y autora material de la primera bandera de Venezuela, en tiempos independentistas. Uno de los entrevistados confirma esta anécdota:

Por solicitud de la señora María León (...) se le coloca a la Misión Madres del Barrio el nombre de Josefa Joaquina Sánchez, en honor a esta heroína de la Guaira” (10E10/1).

En esta administración se celebró el tercer aniversario de la misión, el cual según la consideración de algunos, no fue tan *apoteósico* como los anteriores; se celebró de manera

distinta, comenta uno de los entrevistados que “en el aniversario de la Misión se hicieron unos intercambios deportivos” (4E4/5). Esta manera de celebrar el aniversario se debe conectar con la solicitud de conformar equipos deportivos dentro de los centros de trabajo, emitida por el Presidente de la república, lo cual llevó a conformar equipos integrados por los trabajadores de la Misión; uno de los entrevistados nos comenta sobre este hecho lo siguiente:

“Teníamos que hacer un equipo, teníamos que hacer vida deportiva dentro de la Misión y logramos con el apoyo de administración hacer el equipo de softball” (4E4/5).

Esta gestión se caracterizó por la cantidad de cambios y tribulaciones que atravesó (y atraviesa para el momento de esta investigación) la Misión. Debido a que la Sra. María León era la ministra del MINMUJER, la presidencia de la Misión representaba uno de los retos adicionales que debía enfrentar (su cargo también incluía ser presidenta de INAMUJER y de BANMUJER). Según comentan los entrevistados, la primera vía que decidió transitar, fue la de poner a alguien a cargo de la presidencia de la misión, pero no le fue bien.

Haciendo una paráfrasis (corta y muy fragmentada), de lo que explicó uno de los entrevistados¹⁹, respecto a los acontecimientos sucedidos bajo las diferentes presidencias que atravesaron por la misión en el transcurso del 2009, se puede relatar lo siguiente:

Al parecer, la persona que fue nombrada como presidente de la misión, “*arrasó*” (palabra empleada por el entrevistado) con todo el personal que no era de su agrado, y comenzó a haber fuertes rumores de gastos suntuosos bajo esa gestión. Esta persona fue destituida a los pocos meses de haber comenzado su administración. Como nos ilustra uno de los entrevistados, “en el año 2009, en enero, se destituyen los directores, el director general y

¹⁹ No se emplea texto citado de la transcripción de las entrevistas, porque forman parte de aquellas cosas comentadas cuando el grabador estuvo apagado por petición del propio entrevistado.

algunos directores y se mete la peor gestión de la Misión en 2009” (16E16/5). Posteriormente, se nombra a otra persona para presidente de la FMMB, la cual, según las percepciones de los entrevistados, resultó más problemática que la anterior administración. Bajo esta gestión ocurrieron despidos masivos e injustificados. Adicionalmente, se empezaron manifestar situaciones de acoso laboral hacia los trabajadores; las cuales consistían en una especie de *persecución política*, según la percepción de los entrevistados.

Al parecer, también fueron tomadas decisiones arbitrarias y “*terribles*” respecto al manejo de la Misión y el proceso de inclusión de nuevas beneficiarias.

A este respecto uno de los entrevistados comentó lo siguiente:

Todo ese cambio de gerencia tuvo consecuencias sobre nosotros. Hubo un tiempo en que la conexión entre la ministra de turno y la presidenta de turno se perdió; se metió un grupo de beneficiarias para las cuales no habían recursos para trabajar con ellas; esas madres quedaron guindando; en la medida que se fueron desincorporando otras se incorporaron estas (...) Eso es un precio que hay que pagar por ser incompetente. Hay una ruptura a nivel de arriba, en el cual todo se paga abajo (2E2/56).

Los entrevistados también comentaron que esos meses fueron muy duros para los trabajadores de la FMMB. Esta persona fue destituida de sus funciones, pero no sin dejar efectos colaterales tanto para trabajadores, madres e incluso la propia ministra: desde ese entonces no se volvió a nombrar presidente para la misión, la Sra. María León no volvió a delegar su cargo como presidenta de la FMMB. Concomitante a la salida de esta administración sucedieron varios acontecimientos, los cuales son relatados por uno de los entrevistados:

En diciembre estaban revisando contratos, o sea, el contrato es hasta diciembre... para ver a quien se dejaba, se les volvía a abrir sus contratos, y las personas que tenían algún tipo de problema, fallas, pues algunas tengo entendido que no se les renovó el contrato, tengo entendido que no se les había tomado en cuenta que la ministra... fue un poco así como en desacato con la ministra... o la ministra firmó accidentalmente... no lo tengo claro. El caso es que eso llevo a que las personas que habían despedido se unieron y protestaron y conformaron un sindicato y entonces la ministra los reenganchó (1E1/21).

Creo que hay mucho descontento, motivado a que hay muchas personas que han tenido que salir de aquí, despedidos. Ahora no hay directiva general, ahora es la Señora María, el otro director arrasó con todo el mundo y hubo muchas medidas de presión de parte del sindicato que eran los que apoyaban al trabajador, y ellos salieron, los despidieron, ellos eran la voz de un grupo de trabajadores y ellos salieron por ser miembros de un sindicato. (4E4/60).

La opinión que mejor recoge la percepción generalizada sobre el desempeño de esta gestión, la encontramos a continuación:

María es una gran luchadora, es una mujer feminista, eso de por si ya es una percepción positiva, se ve que tiene larga data en la percepción de la problemática de las mujeres, que puede abogar por la causa de las mujeres, que desde el punto de vista político tiene una gran capacidad de discurso, capacidad de convicción hacia las personas; pero también hay una debilidad importante, y es que María es una persona mayor que tiene una responsabilidad excesiva bajo su cargo, y eso para mí ha significado que no ha delegado las competencias gerenciales en otros que puedan de un modo ejecutarlas, no tiene la suficiente capacidad de tiempo para invertirlo en la conducción de la Misión (15E15/15).

Debido a la candidatura de la Sra. María a la Asamblea Nacional como diputada por el estado Aragua, esta deja sus funciones como ministra de MINMMUJER, por consiguiente abandona su cargo como presidenta de la misión en mayo; en junio de 2010 fue nombrada como titular de la cartera de MINMUJER Nancy Pérez Sierra.

Impacto de la Misión sobre la población beneficiaria

Como comentaba uno de los entrevistados:

Nosotros no habíamos comenzado a trabajar con la medición del impacto, por lo menos debe ser de 3 a 5 años, la medición es de resultados y de procesos, eran los 2 tipos de medición que realizábamos, no llegamos a la formulación de indicadores, pero en la lógica de los campos informativos que se trabaja para los informes, hacíamos informes mensuales y esos eran remitidos a vicepresidencia y ahí trabajábamos con procesos y con resultados (15E15/18).

Más sin embargo, la FMMB ha tenido un impacto impresionante sobre las madres beneficiarias y su grupo familiar; a pesar de no haber indicadores oficiales que determinen y midan cuánto y cómo ha sido dicho impacto, ha habido investigaciones de campo que se han encargado de hacer seguimiento a este asunto.

Respecto al monitoreo de los logros de la Misión, las fuentes oficiales comentan lo siguiente:

¿Cómo lo medimos?, por el porcentaje de actividades programadas, y lo que nos envían las regiones, por ahí es que nosotros podemos ya deducir que lo que se está planificando se está haciendo bien; para eso es el informe tanto financiero como físico que llevamos a cabo por la oficina de planificación (14E14/8).

De todas maneras no hay satisfacción total entre los encargados de esta tarea, respecto a los procesos de monitoreo y evaluación; uno de los entrevistados comenta que “esas son las cosas malas, no hicimos seguimiento porque también somos pocos, son procesos de ensayo y error” (18E18/5).

Así mismo, Beomont (2009), comenta como las beneficiarias de la misión perciben el impacto que ha tenido FMMB sobre sus vidas:

Todas las madres al unísono, comparten y sienten un orgullo y una alegría muy grande por ser una madre del barrio; dicen que es una experiencia enriquecedora y de crecimiento personal incomparable, que han sido puestas de nuevo en la palestra de la sociedad, que se sienten incluidas y partícipes de su comunidad y de un proceso más grande: están construyendo la nueva sociedad.

Con el tiempo, cada una de ellas, dentro de sus Comités y proyectos, ha desarrollado para sí misma un esquema de valores y un modelo del rol de lo que implica ser una madre del barrio: es una oportunidad de aprender y enseñar, de cumplir un sueño, de crecer, mejorar, surgir, colaborar, reivindicarse como mujer, ser independiente, participar en la comunidad y en la sociedad, ser útil, propiciar el cambio social que la comunidad necesita, ayudar a otros y a sí misma, conocer cosas que antes no se conocían, independencia económica, una oportunidad para compartir y brindar mejores opciones a los hijos, tener una vivienda, mejorar la condición de vida, sanar el alma y el cuerpo y hasta tener televisión y una lavadora.

La presencia de la Misión ha transformado la vida de cada una de las madres que son beneficiarias; esa transformación ha sido en todos los sentidos: personal, familiar, laboral y social.

La FMMB ha sido un ente emancipador para cada una de esas mujeres sumergidas en la pobreza extrema; sus familias y sus vidas han sido transformadas. El paso por la Misión representa para ellas una esperanza, una oportunidad de crecer como persona, mejorar el estatus de vida y sobre todo romper con las cadenas de esclavitud y sometimiento de la pobreza y la ignorancia extrema con las que han estado atadas durante tanto tiempo.

La historia de la FMMB en la parroquia El Valle, es una historia de esperanza y emancipación femenina; ha sido el parto de un nuevo sistema de políticas públicas con enfoque de género, a través del cual se ha reivindicado a miles de mujeres. Como todo parto (además primerizo), trae consigo complicaciones y problemáticas, dolor, sinsabores, temor a lo desconocido y errores por falta de experiencia, pero al final hay esperanza y una nueva vida.

Una de las beneficiarias comenta a este respecto, que la misión para ella ha sido:

Una oportunidad de crecer, surgir, emerger, ser independiente. Es una oportunidad de crecimiento, conocimiento, integración e intercambio personal y comunitario. Es crecimiento personal. Estamos instaladas en la sociedad (...) Es participar en la vida social del país (...) somos visibles, se ha exteriorizado a la comunidad y su gente, se han conformado nuevas redes sociales, nos conocemos entre todos, la Misión ha servido para unir las comunidades, crear redes y crear comodidades para todos, nos

hace accesible cosas que antes nos eran imposibles, se está produciendo (en Beomont, 2009).

Aún falta mucho camino por recorrer en la FMMB, respecto a la medición de su impacto sobre la población a la que atienden y también respecto a la sistematización de lo que hacen, pero ya se han tomado medidas a este respecto, desarrollando toda una línea de objetivos orientados a abarcar esta esfera de la Misión y reorientar otras.

4.2. Categorías

En este apartado se describen los hallazgos hechos en los círculos dialécticos hermenéuticos. Se detallan el conjunto de categorías derivadas del análisis de contenido realizado sobre los textos de las entrevistas. El contenido desarrollado se encuentra en perspectiva *etic*²⁰.

Respecto a lo antes mencionado, se puede comentar que los ejes temáticos alrededor de los cuales se estructuraron las diferentes construcciones colectivas hechas por los individuos y grupos participantes en el proceso evaluativo, giraron en torno a los temas organizacionales y de organización y división del trabajo en sus aspectos psicosociales; a continuación se enumeran.

²⁰ El texto está desarrollado a partir de la interpretación hecha por la investigadora, de las diferentes construcciones colectivas manifestadas por los grupos de interesados involucrados en el proceso evaluativo, desde una perspectiva *de experto*.

Tabla 4: Esquema de categorías y subcategorías

Categorías	Subcategorías
Condiciones y medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones y seguridad estructural de las instalaciones y de la infraestructura • Condiciones de trabajo • Distribución de los espacios • Comentario final
Logros, fracasos y futuro de la Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Logros • Desaciertos, Errores y Fracasos • Futuro
Demandas, opiniones y preocupaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos vs. los viejos • Comunicación • Ministra • Unión • Recomendaciones a considerar sugeridas por la investigadora-evaluadora
Construyendo valores	<ul style="list-style-type: none"> • Valores que guían la FMMB • Impacto de la Misión sobre el trabajador / Impacto de trabajador sobre la Misión
La problemática del cambio de paradigma	<ul style="list-style-type: none"> • Inmutabilidad de la visión • No reconocimiento del aparato burocrático estatal como instrumento político para construir y consolidar la transformación social del Estado • Reificación de una falsa naturaleza cultural
Mecanismos de ascenso y oportunidades laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Otro tipo de meritocracia • Sexismo • Nepotismo
Articulación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos burocráticos • Redes institucionales
Relación con las beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud hacia las madres • Compromisos que se esperan sean asumidos por las madres • Problemáticas de las madres

4.2.1. Condiciones y medio ambiente de trabajo

Productos de las diferentes discusiones llevadas a cabo con motivo de los círculos dialécticos hermenéuticos, y en conjunción con el visible deterioro de las instalaciones físicas de la Coordinación Nacional, ubicada en Parque Central, surgieron, como uno de los temas centrales, las preocupaciones de los trabajadores acerca de las condiciones y medio ambiente de trabajo, bajo las cuales desempeñan sus funciones.

En tal sentido, se entiende por condiciones y medio ambiente de trabajo al contexto medioambiental y psicosocial bajo el cual el trabajador desarrolla sus funciones; la Comunidad Andina de Naciones las define como:

Aquellos elementos, agentes o factores que tiene influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores. Quedan específicamente incluidos en esta definición:

- i. las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el lugar de trabajo;
- ii. la naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo, y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia;
- iii. los procedimientos para la utilización de los agentes citados en el apartado anterior, que influyan en la generación de riesgos para los trabajadores; y
- iv. la organización y ordenamiento de las labores, incluidos los factores ergonómicos y psicosociales. (Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, Decisión 584).

En consonancia con la definición anterior, los trabajadores hicieron mención de varios elementos referidos a sus condiciones y medio ambiente de trabajo, los cuales se encuentran organizados en tres subcategorías que se describen a continuación.

Condiciones y seguridad estructural de las instalaciones y de la infraestructura²¹

A este respecto varios de los entrevistados manifestaron lo siguiente:

No tenemos central telefónica, falta muchísimo el agua y es muy desagradable tener que aguantarse las ganas de ir al baño, nosotras las mujeres somos muy delicadas, cualquier cosa es una bacteria, entonces muchas veces llego a mi casa con dolor de estómago, de vejiga, ese es uno de los problemas más grandes que tenemos ahorita. (...) No hay seguridad, tengo entendido que una que otra vez el ascensor se ha ido, te explico: se ha desprendido, no obedece el mando y se ha ido así de una (1E1/35, 41).

El asunto mete miedo, este sitio mete miedo, el ascensor mete miedo. Cuando uno llega a un sitio tienen que hacerle una inducción sobre donde están las salidas de emergencia, las luces de emergencia, un plan de emergencia y no lo hay. La directora de personal solicitó que se hiciera el simulacro con la gente del Centro Simón Bolívar, pero el compañero que está en eso no ha logrado concretar eso, esto es URGENTE. (...) La necesidad es para un grupo nada más, pero no se ven las ganas de saber, todos debemos saber dónde están las escaleras de emergencia, los breakers, las mangueras de

²¹ Muchas de las quejas y preocupaciones manifestadas por los entrevistados pude corroborarlas por experiencia propia, en una de las visitas realizadas a la Coordinación Nacional, estando en el piso 49 donde está la oficina, el ascensor se desprendió, se fue en caída libre y sin electricidad hasta el piso 10, decidí utilizar las escaleras y al llegar al piso 26, se terminaron y la salida de las mismas estaba clausurada con cinta amarilla y tabloncillos clavados, las escaleras presentaban fuertes condiciones de deterioro y desaseo, el ambiente era húmedo y además como estaba lloviendo, caía agua de algunos techos y corría en forma de río por las escaleras. Así mismo, pude corroborar que cuando llueve cae agua desde los lados de los techos y se mojan las cosas que están dentro de las oficinas (papeles, computadoras, fotocopadoras, el trabajador mismo, etc.).

incendio; los vigilantes si saben, pero eso debemos saberlo todos. Veo mucho desinterés por parte de los trabajadores (4E4/53, 54,).

En cuanto al ambiente idóneo para el desarrollo de las funciones: tenemos, como te dije, una iluminación insuficiente, los puntos de corriente no están donde deberían estar, las instalaciones eléctricas no existen, no tenemos agua, la luz, por el ahorro de energía, hay que apagarla, las puertas de las escaleras de este piso están cerradas las 2 con llave, o sea que aquí, Dios no lo quiera, se presenta una emergencia y para poder bajar de este piso necesariamente hay que irse por la escalera central; tienes 2 opciones: o te encomiendas a Dios o te mueres como un ateo, de resto no vas a tener salida; el piso que nos sigue está en construcción (quien sabe desde cuándo), está en ruinas y eso genera tierra y polvo, los ascensores son de terror; el aire acondicionado tiene los ductos del aire sueltos, hay clavos en el piso, tabiquerías mal colocadas (9E9/49).

Me preocupa eso, por ejemplo: ayer que llovió todo se estaba mojando, ya eso es algo grave, esto no es muy seguro; no hay agua y pasamos hasta 2 días sin agua (...) somos demasiados trabajadores aquí; los ascensores no me son confiables (...) Esto es una necesidad sentida por todo el colectivo, no les puedes reclamar a las personas de mantenimiento, ¿cómo les vas a reclamar a ellas? Y que son poquitas y esto es un espacio grande; la falta de agua fue una de las cosas que yo puse en esa carta, que se le pasó a la gente de seguridad y cuando llueve, llueve por las escaleras (5E5/25, 31).

Como puede evidenciarse en el relato de los entrevistados, las condiciones de seguridad estructural y medio ambiente de las oficinas y el edificio, son percibidas como peligrosas por estos.

A este respecto, al menos hasta el momento en que fueron recogidos los datos para esta investigación – evaluación, no se había hecho nada para subsanar las *malas* condiciones de seguridad y medio ambiente de trabajo. Los trabajadores se encuentran bajo condiciones de alto riesgo, dado que están expuestos de manera permanente a condiciones insalubres e inseguras, las cuales pueden derivar en accidentes relacionados con el trabajo y enfermedades ocupacionales o derivadas del trabajo.

Se recomienda, según criterio de la investigadora-evaluadora tomar medidas correctivas respecto a:

1. Las condiciones de los ascensores.
2. Las condiciones de las oficinas respecto a impermeabilidad de techos y paredes.
3. Las condiciones de aseo y mantenimiento de los espacios laborales y sus adyacencias (retirar el polvo, de manera periódica, proveniente de la construcción abandonada que se encuentra en el piso de arriba de las oficinas).
4. Elaborar un mapa de riesgo que permita a los trabajadores conocer las salidas de emergencia, los lugares peligrosos y demás fuentes de riesgo laboral y estructural presentes en las instalaciones de la Coordinación Nacional.
5. Solventar la situación de las salidas de emergencia a la mayor brevedad posible, ya que todas se encuentran clausuradas o tapiadas.
6. Solventar la situación del agua tanto potable como para diversos usos (baños, limpieza, etc.), ya que los trabajadores se encuentran en un lugar donde no tienen acceso a otras formas para beber agua e ir al baño.

Condiciones de trabajo

*“Nos dan el caramelo con el envoltorio,
y al final nos dan el envoltorio
y ellos se quedan con el caramelo”
(17E17/15).*

Al hablar de condiciones de trabajo se hace referencia a los aspectos relacionados con pertinencia y disponibilidad de los recursos de trabajo (ya sean materiales o humanos), la organización de los puestos de trabajo, lo referente a condiciones contractuales y salariales, ritmo de trabajo y la descripción de cargos. A continuación se encuentran las percepciones de los entrevistados sobre estos asuntos.

Respecto a los recursos de trabajo varios de los entrevistados manifestaron lo siguiente:

Hay un problema de tecnologización en el procesamiento de nóminas y datos, se hace a mano, en Excel (2E2/62). Aquí con un proceso manual, donde te llegan 500 casos, yo tengo que ser dócil con ellas (las madres), trabajar mucho con la derecha y saber pensar muy bien y estudiar muy bien para utilizar la izquierda; pero no es fácil y menos uno desde el punto de vista como hombre, no es fácil (...) Por ejemplo: este caso fue remitido al estado Aragua para que le hicieran la visita, pero uno tiene que ir corriendo a buscar en el piso dónde está el expediente para ver cuál es el caso (6E6/53, 65).

Cuatro personas estamos dedicadas a esto, nos llegan enfermedades rarísimas que no teníamos ni la más remota idea que eso existía; se supondría que nosotros tenemos que hacer un seguimiento, pero no nos damos a basto en el procesamiento de los casos, se están haciendo las gestiones para ver si a través de un sistema automatizado no tenemos que gastar tanto tiempo, para tener mejor control, mayor rapidez, no sólo es la

asignación, sino ver en qué otras cosas se puede ayudar, porque el panorama puede ser bastante triste y de mucha necesidad (13E13/4).

No hay Internet, no hay línea de teléfono, cosas que hacen más cuesta arriba el trabajo y que son necesarias para el mismo; por lo menos tener una computadora, pero aquí se basan en que “no, el promotor debe estar en la calle”, esas son limitaciones para el buen desarrollo del trabajo; y esto es a nivel nacional, no tenemos fotocopiadora (17E17/12).

Otro problema es el personal, si tú no tienes personal, agotas al que tienes, sobrecargas de trabajo (12E12/19). Por ejemplo: Miranda es distinta a Caracas, porque ellos son varios municipios y entonces ellos están regados en varias oficinas; aquí somos un municipio y todos estamos concentrados en una sola oficina, nada más esa realidad cambia todo un equipo de trabajo; por ejemplo Mérida tiene un promedio de 2000 madres atendidas, pero resulta ser que en la parroquia Sucre de Caracas, tiene un promedio de 3000 mujeres beneficiarias; todo lo que atiende un estado está aquí en una sola parroquia; un estado que tiene un promedio de 30 personas para atenderlo, la parroquia Sucre es atendida por 4 personas, las variantes son muchas. Sigue faltando personal (17E17/13, 15).

Cuando se preguntó a los entrevistados que trabajan directamente con madres en casos especiales, sobre si recibían algún tipo de asesoramiento psicológico y/o terapéutico para manejar las situaciones emocionalmente difíciles y para poder desahogarse luego de estas jornadas de trabajo, donde tratan con mujeres y sus familiares en condiciones de enfermedad terminal, o incluso fallecimiento, uno de ellos respondió lo siguiente:

No, y eso está muy mal; al principio uno se sentía muy deprimido, porque estas son situaciones que se te escapan, uno se involucra, eso te afecta, y deberías de tener a alguien que te ayudara, y por otro lado también orientación de cómo manejarlo (13E13/11).

En lo relacionado con las condiciones contractuales, los entrevistados dijeron lo siguiente:

Aquí lo único que no hay es estabilidad, no es un trabajo fijo, pero aquí no hay problema mientras uno lo esté haciendo bien. Nosotros nos regimos por la ley del trabajo, hay unos contratos de hace mucho tiempo que son a tiempo determinado; y ya yo tengo 2 años y ya no he firmado más contrato; pero tampoco tienes un cargo fijo, pero si tú lo haces bien, creo que no hace falta, no hay problema, yo creo que tu seguridad te la das tu mismo (4E4/42).

Por ejemplo, yo tengo 4 personas trabajando sin cargo, y eso es incómodo (...) porque pedí sacar una gente y pedí la remoción y nunca la removieron, la mandaron para otra área, y les dí pruebas y me dijeron: esas no son pruebas, y de hecho yo le dije a la ministra, y lo mantengo: si yo no soluciono el problema con mi personal, te dejo el sistema, te dejo lo que pude ordenar y ¡Chao!, porque yo no puedo poner a trabajar la gente gratis, yo no soy irresponsable, ¡claro porque no cobran!... por lo menos los que están ahí afuera han cobrado por contrato, se le vencieron los contratos y logré que los dejaran y que esperaran un tiempo “X” para poder volver a cobrar, el muchacho que tengo en Plaza Caracas, la ministra me autorizó que lo ingresara y el de talento humano me dijo que no (6E6/71, 72).

También se pudo identificar situaciones referentes a conflicto de roles, otro de los riesgos psicosociales del trabajo. Uno de los entrevistados comentó lo siguiente:

Cuando desde la estructura, el rol de peso es impositivamente, y se siguen construyendo procesos, es una debilidad; cuando realmente no separamos el trabajo de la persona, una cosa es la amistad y otra es el rol que tiene que desempeñar esa serie de figuras o personas dentro de una estructura; por ejemplo: si tu eres mi amiga, por ser mi amiga tú no debes de tener preferencia, esas cosas se han ido superando, pero más que en otras; el no reconocer el esfuerzo que hacemos unos u otros, el constante debilitamiento vendría cuando nada más vemos lo malo, los desaciertos, los errores, pero para reconocer lo bueno, ¡oye como cuesta! (17E17/8).

Así mismo, otro de los entrevistados refirió su percepción referente al ritmo de trabajo en los siguientes términos:

Si no fuese por nuestra plantilla de promotores sociales o promotores integrales que son los que están ahorita, son el trabajo de lanza, los que están en verdadero contacto con la comunidad, esto hubiera fracasado hace muchísimo tiempo porque, aunque no lo parezca, el trabajo aquí es muy fuerte, tiene unos niveles de exigencia devastadores, y si tú no tienes el compromiso, ese amor por lo que haces, abandonas en un santiamén; porque no es fácil meterse en un barrio y enfrentarse a todos los riesgos que sabemos que hay en la realidad humana, para tratar de llevar a alguien, que quizás en el primer momento te rechaza porque no entiende la posibilidad de que alguien venga a prestar ayuda (9E9/29).

Como puede observarse en los testimonios recogidos de varios de los entrevistados, los problemas relacionados con las condiciones laborales pueden señalarse como de tres tipos:

1. Falta de personal: este es uno de los problemas más graves, ya que genera un sobreagotamiento del trabajador, así como una sobrecarga cuantitativa de trabajo,

- lo cual es un factor de riesgos psicosocial del trabajo. Para este caso se recomienda hacer un estudio referente a planificación del talento humano.
2. Desactualización de las herramientas de trabajo: es impráctico y poco fiable el desarrollar manualmente tareas que pueden llevarse de manera controlada a través de sistemas informáticos. La falta de estas herramientas da cabida a errores humanos que pueden ser de índole accidental, así como prestarse para malos manejos de la información y los recursos administrados. Así mismo, el trabajador se ve sometido a realizar tareas mecánicas que lo someten a agotamiento y poco desarrollo de sus habilidades creativas, este tipo de trabajo trae como consecuencia para el trabajador retraining, agotamiento visual por sobreexposición a PVD, así como desmotivación. Se recomienda la implementación de sistemas informáticos para el desarrollo de este tipo de tareas.
 3. Falta de comprensión del grado de afectación psicológico que sufre el trabajador que está expuesto al trabajo directo con las madres: esta problemática es crítica, porque afecta la calidad del servicio que presta el trabajador, su emocionalidad, así como su cuerpo. En estos casos, el trabajador no cuenta con las herramientas adecuadas para prestar los primeros auxilios psicológicos que necesita la madre o sus familiares, así como tampoco cuenta con las herramientas para manejar su nivel o grado de afectación e involucramiento respecto a las problemáticas de las madres. El manejo inadecuado de situaciones de emergencia psicológico trae como consecuencia para la persona que es atendida: malestar y mayor frustración; para la persona que atiende: agotamiento emocional, estrés y desgaste que puede desembocar en la somatización de los conflictos psicológicos internos y burnout. Para este caso se recomienda dar formación a los trabajadores en primeros auxilios psicológicos, así como prestar un servicio de asesoramiento psicológico periódico a dichos trabajadores.

Distribución de los espacios

En este sentido es importante traer a colación que la organización física de los espacios laborales condiciona la calidad del trabajo, así como las relaciones entre el equipo de trabajo. Es por esto que resulta de absoluta importancia las percepciones de los trabajadores sobre la manera en cómo les afecta la organización y distribución espacial de sus lugares de trabajo.

Uno de los entrevistados comentó lo siguiente respecto a este asunto:

Habían unas áreas que no correspondían, por ejemplo, el área de administración, donde hay una cantidad de gente, yo la vi reducida, habiendo oficinas que deberían dárselas a ellos; el área de personal, estamos unos allá y otros aquí y no debe ser. Hay oficinas como para que nosotros estemos juntos, deberíamos estar todos juntos y no es así. Hubo una mala distribución de las oficinas y el espacio (4E4/50, 52).

Estamos como mal organizados, entonces eso no permite las relaciones, aunque tengamos años conociéndonos nos sentimos así como diferentes, todavía el exgrupo socio-productivo no acepta los promotores, yo digo: por lo menos si estamos todos en un mismo sitio, la armonía, la relación va fluyendo más, pero estamos así dispersos (19E19/17).

Como puede verse, la mala distribución de los espacios está afectando de manera negativa la relación entre los trabajadores. Se recomienda la redistribución de los espacios según las necesidades de cada unidad organizativa, así como la adecuación de los puestos de trabajo a las condiciones óptimas de seguridad y salud para el trabajo.

Comentario final

Es necesario traer a colación que el mantener a los trabajadores bajo condiciones no aptas de seguridad y medio ambiente de trabajo, puede traer como consecuencias:

1. Sanciones legales y monetarias contra la institución y el patrono.
2. Desmejora y pauperización de las condiciones laborales y de calidad de vida y salud del trabajador.
3. Consecuencias adversas para el buen desenvolvimiento del trabajo y disminución de la productividad, los cuales se manifiestan a través de varios síntomas en el trabajador, tales como: desmotivación, desarrollo de traumas y fobias, enfermedades, estrés, desinterés, desapego hacia la institución y la labor, depresión, acoso laboral, etc.

4.2.2. Logros, fracasos y futuro de la Misión

Esta categoría hace referencia a las percepciones de los entrevistados acerca de los logros, fracasos y futuro de la FMMB en lo tocante a su nivel de profundización y transformación sobre las comunidades y la vida de las beneficiarias. A continuación se presentan los comentarios de varios de los entrevistados.

Logros

En esta subcategoría se presenta lo que los entrevistados consideraron como logros de las gestiones de la FMMB en las comunidades. Uno de los entrevistados relata la experiencia de la FMMB en el estado Vargas:

Tenemos experiencias muy satisfactorias en materia de organización, movilización y formación socio-política de la madre (...). En el caso de Vargas, tenemos ahorita una experiencia maravillosa, tenemos 2 parroquias muy empoderadas en el área agrícola, tenemos madres produciendo, organizadas socio-productivamente en su comité de madres; ya distribuyendo y comercializando lo que producen; pero en los comienzos no fue fácil (...).

Que la gente vaya a votar, pero con conciencia de por qué votan (...) porque hay una realidad, los procesos de inclusión se han dado; efectivamente no ha sido un golpe certero a la extrema pobreza, pero si hemos atacado los márgenes de extrema pobreza que tenemos (...).

Hoy en día, nosotros nos hemos puesto más estrictos en ese sentido, y más responsables en cuanto a los recursos, en Vargas por ejemplo, que no hay desarrollo textil, la madre va a tener que sembrar, va a tener que hacer algo donde ella demuestre vocación; hemos tenido experiencias satisfactorias en las parroquias que tienen vocación agrícola.

Hoy en día tenemos dos parroquias, que vienen siendo para Vargas como dos municipios, Carayaca es gigantesca, donde tenemos madres sembrando y nosotros hemos dado un proceso de distribución y comercialización en Carayaca y en la parroquia El Junco. Como nosotros (...) tenemos una camioneta de la MMB, ahí montamos todo eso y la madre de la zona urbana, como ella no quiere sembrar, porque ella no sabe, dimos un encuentro entre la que siembra y la que no siembra para establecer un enlace, entonces ¿quienes venden?: las madres de la zonas urbanas; tenemos unos puntos improvisados en las comunidades, ellas venden allí. (...) Pero no ha sido fácil, porque la madre de Vargas es una madre que tiene la mentalidad capitalina.

Rendimos un informe mensual y ahí hay unos indicadores; esos indicadores son más cuantitativos que cualitativos. Esa transformación que se genera en ese ser humano, que cuando lo conseguimos era casi un desecho humano, (está muy mal que lo diga, pero es así), hoy en día son mujeres con claridad, mujeres participativas, mujeres empoderadas, con fortaleza; hoy en día tengo dos promotoras sociales que antes fueron beneficiaria de MMB, son grandes luchadoras de la patria. Esto no se mide pero, se mide la cantidad de proyectos, la cantidad de madres atendidas, en qué áreas se atienden.

En el caso de Vargas, mientras estemos nosotros, somos respetados, es una Misión digna, somos las primeras allí en todos los espacios, ayudando a Robinson, tenemos madres en Ribas, en Sucre, tenemos madres ya licenciadas; hemos conseguido madres que no comían, ella es un caso viviente (señala a la promotora que está sentada a su lado), ella se ha empoderado (10E10/18, 20, 29, 31, 42).

Otro de los entrevistados comentó lo siguiente:

Se ha hecho un cambio en el pensamiento de esas madres; hemos tenido historias de madres que nunca pensaron que les iban a dar una asignación, y nunca pensaron en ser microempresarias; hoy en día hay 2000 proyectos de socio-productivo ya financiados y continúan, siguen vigentes todavía trabajando con el financiamiento que les da la Misión (...) hay una historia de un beneficio psicosocial importante que permite hacer un cambio de pensamiento a esas 13 mil madres que ya han percibido financiamiento socio-productivo (14E14/10).

Así mismo, otros entrevistados comentan su percepción sobre lo que considera como logros consolidados por la Misión en el campo político:

Tenemos 400 comités de madres del barrio, madres que hemos tratado que se formen a nivel político, que se integren a las misiones, esos son nuestros aportes. Cuando esas madres nos hablan de un procesos revolucionario, ya eso es un logro para nosotros; para nosotros que una madre venga y traiga su renuncia voluntaria, porque ya mejoró su calidad de vida, es un logro; que las madres se incluyan en el partido, que nosotros contribuyamos a eso, para nosotros es importante que las madres sean atendidas por la salud, que las madres sientan que su cuerpo es importante, eso para nosotros es un logro (18E18/10).

Lo más bonito que me he encontrado allí, es la esperanza, una esperanza de por lo menos ir a organizarse en las comunidades; por lo menos si no están organizadas en los comités, están involucradas con organizaciones de base, por ejemplo madres que ya están en los consejos comunales, en los comités de salud (19E19/4).

Como complemento de los testimonios antes expuesto, una de las madres, ex-beneficiaria, que actualmente forma parte del personal de planta de la Misión, comenta su percepción sobre lo que considera como logros de la FMMB materializados en su vida personal:

Mejoró mi calidad de vida, para mí y para mis hijos. Ahorita que yo ingresé a la Misión (...) como trabajadora te digo que ha habido muchos cambios, hay como más enfocación hacia las madres; por lo menos, tenemos un caso de una madre que se le perdió su hijo hace como 3 meses y no sabe dónde está su hijo; se estimula la madre por buscar al niño, son muchos cambios, incluso conmigo misma he visto cambios (...) por lo menos donde yo estaba me tocó educación (...) los niños que no estudiaban, logramos que entraran al colegio, la que estaba por salud, logramos que los niños que no estaban vacunados, se vacunaran, las que estaban por alimentación, lucharon y lograron que se pusiera la casa de alimentación, hasta que yo estuve funcionó (21E21/9, 22).

Como puede verse, al analizar los testimonios anteriormente expuestos, se puede hacer una lista de hechos y procesos percibidos por los entrevistados como logros de la Misión, los cuales no se consideran desde el punto de vista de la consecución de metas y objetivos planteados como metas físicas y financieras; sino más bien, se toman en cuenta procesos psicosociales, tales como el cambio social, el cambio individual autopercebido, la participación y organización política comunitaria, la potenciación o fortalecimiento comunitario e individual, la solidaridad, la cogestión, la organización comunitaria, el liderazgo compartido y la participación social como indicadores de logros y cumplimiento de objetivos planteados.

También es propicio comentar que uno de los lugares comunes acerca de los logros de la Misión fue el tema del formato de presentación y el paradigma de interpretación de los mismos. En este sentido varios de los entrevistados mencionaron que, dado el carácter psicosocial y “artesanal” del trabajo realizado por la Misión, el presentar los resultados en términos numéricos, tales como número de madres atendidas, número de comités conformados, número de jornadas de vacunación llevadas a cabo, acompañado por el respectivo desglose presupuestario, no reflejaba ni de cerca el verdadero alcance de las labores de la FMMB en cada comunidad, y mucho menos quedaba visibilizado el carácter transformador que estaba ejerciendo la Misión sobre la vida individual de cada beneficiaria y su grupo familiar, así como en la comunidad desde el punto de vista de la organización del Poder Popular y la participación y articulación política.

Desaciertos, Errores y Fracasos

Esta subcategoría recoge las percepciones de los entrevistados sobre lo que ellos consideran como los desaciertos, errores y fracasos de la gestión de la FMMB en las comunidades. A continuación se presentan los comentarios de uno de los entrevistados:

Al parecer, el área socio-productiva no fue bien entendida; sin saber coser quiso desarrollarse en un proyecto textil y por un tiempo la MMB se convirtió en un Vuelvan Caras; en el caso de Vargas dar dinero por dar dinero, solamente por decirle al presidente financiamos tantos proyectos, pero realmente no eran sustentables, ni sostenible en el tiempo (10E10/30).

Hay muchas de nuestras beneficiarias que quizás no hemos sabido orientar, o quizás es que no quieren, que se resisten, o que no hacen nada realmente por salir de la situación de pobreza, no accionan, no se empoderan en socio-productivo, no se incorporan a los comité de madres, no se plantean proyectos y cuando se plantea un proyecto entonces no lo llevan adelante; yo insisto que eso es un problema que tiene que ver con la cultura del venezolano, no sólo con la cultura de la madre beneficiaria, con la cultura nuestra, con la cultura del promotor social, con la cultura de la sociedad entera, que de repente un comité de madres hace una cooperativa, plantean un producto y la sociedad sencillamente le da la espalda, no los recibe, no les presta facilidades y no es sencillo levantarlo de la noche a la mañana. Por su puesto, esa es la labor de socio-productivo con el promotor, pero no es sólo socio-productivo, socio-productivo tiene que hacer esfuerzos increíbles para la colocación de los productos que genera un comité de madres, porque a veces el entorno no es todo lo solícito que debe ser, o que uno aspiraría que fuese, en la prestación de la colaboración (9E9/20).

No sé dónde está la falla, lo único que sé es que falla, sé que no ha dado el resultado que esperábamos, yo aspiraba a que esta Misión se iba a multiplicar, y se iba a extender por toda la sociedad venezolana, como se extiende cualquier moda, que íbamos a lograr despertar ese sentido social en nuestra población; pero bueno, nos trae de nuevo los pies a la tierra (...) la cultura del venezolano: “mira, mientras me des yo me quedo tranquilo, si me sigues dando yo soy feliz”, son muchas las cosas con las que hay que luchar; entonces nos hemos topado con mujeres que tienen todo el tiempo que tiene la Misión; nosotros arrancamos el 23 de marzo del 2006, acabamos de cumplir 4 años y

yo me atrevería a asegurar que todavía hay en la nómina de beneficiarias mujeres que tienen 4 años con nosotros; hay casos donde eso es perfectamente justificable y razonable: cuando hablamos que la beneficiaria es de avanzada edad, con enfermedades terminales, mujeres con algún tipo de discapacidad, o que tienen personas con discapacidad irreversible o irrecuperable bajo su cargo y esas son personas que de ninguna manera van a salir del ciclo de la Misión; pero tenemos mujeres que tienen mucho tiempo en la Misión y todavía no han logrado incorporarse, o sea no han logrado cumplir la meta inicial, que es incorporarse al mercado productivo, empezar a valerse por sí mismas (9E9/22, 25).

Tú le estás dando 40 mil Bsf. a un grupo de 5 personas, pero nada más en el acarreo que me incrementan los costos mensual o diarios, sube un 10% el precio básico por encima de los demás, sin decirte que el consumidor final no va a ir al cerro a comprar; tienen que colocarlo abajo, son muchos factores (17E17/18).

Tomando en consideración la percepción de los entrevistados, se puede inferir que la Misión ha tropezado con dificultades para consolidar la participación e integración de la beneficiaria en la fase de inclusión socio-productiva.

En una investigación anterior Beomont (2009), trata este tema y explica que la principal causa por la cual la beneficiaria no logra consolidar su participación en la fase socio-productiva, y por consiguiente no logra salir de esta, es un asunto multifactorial.

En primera instancia, gran parte de las beneficiarias no están preparadas psicosocialmente para asumir esta fase, esto se debe a que representa un shock para muchas de ellas, recibir tanta responsabilidad cuando la percepción de sí mismas está transversalizada por una condición naturalizada de carencias.

Con esto Beomont (op.cit), lo que quiere decir es que hay un temor natural inmanente en muchas beneficiarias, que tiene su etiología en el hecho de estar en situación de vulnerabilidad en muchos aspectos de su vida; por una parte, se encuentra el hecho de que muchas de ellas aún no han terminado de consolidar su formación educativa; por otra, está la realidad de que muchas de ellas provienen de contextos de violencia no sólo física y psicológica, sino también social, dadas las condiciones de extrema pobreza en las que viven.

Con este marco referencial, es costoso entender que cosas buenas puedan suceder; más costoso resulta tomar una responsabilidad (emprender una empresa, pagar un crédito, llevar adelante una sociedad comercial, etc.) sin contar con todas las herramientas necesarias para poder asumirla.

Otro de los factores que puede considerarse como causal de la deserción de la madre llegada la fase de inclusión socio-productiva, es que en algún momento la situación económica se vuelve insostenible, ya que al depender de manera exclusiva de los ingresos generados por la microempresa o cooperativa desarrollada como proyecto socio-productivo, muchas veces las ganancias generadas no alcanzan para cubrir las necesidades básicas del hogar; se requiere de un esfuerzo largo y sostenido para sacar a flote una empresa, y la condición de pobreza extrema a la que está sometida la madre no le permite mantener dicho esfuerzo, al menos sin recibir un apoyo económico constante (Beomont, op.cit).

A los efectos de la evaluación de la Misión, la causa de estas problemáticas, desde una perspectiva organizacional, reside en la falta de un marco conceptual y de abordaje que permita a la FMMB anticipar estos problemas y diseñar las estrategias adecuadas para evitarlos, neutralizarlos o mitigarlos.

Futuro

Esta subcategoría hace referencia a la percepción de visión de futuro que los entrevistados han construido sobre la FMMB. Engloba lo referente a la planificación futura de la Misión respecto a sus metas y objetivos. A continuación se presenta el comentario de uno de los entrevistados al respecto:

La planificación de los años siguientes pudiera estar orientada más hacia la parte socio-productiva que a la parte de asignaciones. Esto es una continuación de lo anterior, 46 mil madres nunca hemos podido financiarlas, o darles esa ayuda mensual, no tenemos los recursos financieros presupuestarios, pero en corto plazo tendríamos que ir sacando las madres que ya hayan percibido ese beneficio y sustituirlas por las que no han sido beneficiadas. Hay que ir mermando esas madres que ya han sido beneficiarias, y que por su nivel económico pudieron formar proyectos socio-productivos. La misma ayuda directa pudiese enmarcarse en la vía de financiamiento socio-productivo con un monto elevado, para que ellas puedan financiarse todos sus gastos; y el mayor puesto del presupuesto sería ya para la parte socio-productiva. El presupuesto nunca mermaría, sería todo lo contrario, siempre va a ser superior todos los años, yo creo que ya las madres que están recibiendo este apoyo del pago, deben pasar directamente a la parte socio-productiva; es el fin ya de la Misión (...) Allí hay una parte importante que no se ha tocado, que es que antes que una madre pase a la fase socio-productiva, nosotros mismos como Misión hay que hacerle un informe socioeconómico que nos permita ver cuál es el estatus de la madres; y nos permita ver cuál fue su estatus inicial, con ese estudio que no se ha hecho completamente, podemos nosotros definir cuales madres pudieran ya pasar para la parte socio-productiva, sabemos que ya hay madres que han superado la pobreza crítica; todavía son pobres, pero ya han mejorado su condición y podrían abandonar la Misión (14E14/3, 4).

Como puede verse, se espera poder cerrar el ciclo de la Misión para muchas madres (desincorporarlas), esto se debe a que gran parte del presupuesto se destina para el beneficio económico que asigna la FMMB a la beneficiaria en la fase de inclusión de madres en el cuarto momento de esta fase (momento en que la beneficiaria empieza a recibir la asignación económica equivalente al 80% del salario mínimo); lo cual reduce de manera sustancial el presupuesto disponible para financiar cualquier otro tipo de beneficio económico que se quisiera considerar para otra fase de la Misión.

Esta manera de distribuir el presupuesto trae como consecuencia que muchos proyectos socio-productivos no puedan ser financiados y que el soporte económico que debiera prestarse a la beneficiaria en esta etapa (ayuda económica mientras la microempresa o cooperativa se consolida)²², no pueda ser siquiera considerado como una opción para apoyar el desarrollo de estos proyectos.

4.2.3. Demandas, opiniones y preocupaciones

En este apartado se recogen las demandas, preocupaciones y problemáticas manifestadas por los entrevistados, las cuales se organizaron por ejes temáticos: los viejos vs. los nuevos, comunicación, la ministra y unión.

²² Esta idea está empezando a ser considerada con mucha fuerza, ya que el problema de la desincorporación de las madres es muy grave, se piensa que es más beneficioso orientar los recursos para subsidiar de alguna forma a los proyectos socio-productivos mientras estos toman cuerpo y son capaces de ser rentables, que el hecho de orientar la mayor parte del presupuesto a otorgar una ayuda económica que en algunos casos ha sido entendida y utilizada de manera inadecuada por la beneficiaria.

Los nuevos vs. los viejos

Porque la mayoría de las personas que trabajamos aquí en la Misión, somos nuevas; hay muchas malas costumbres, no sólo aquí, sino en todos los ministerios. La comodidad, el facilismo, la vagancia, el cansancio, el querer hacer las cosas por salir. Esas son costumbres arraigadas, tanto de los viejos como de los nuevos; hace falta mano fuerte (8E8/31).

Hay personas que tienen poco tiempo en la Misión, entonces dicen que los viejos se creen dueños y no es así, pero tampoco nos van a quitar derechos, porque las personas tengamos menos tiempo o más tiempo, no es que seamos más o menos, tenemos los mismos derechos y los mismos valores, merecemos el mismo respeto, para mí una persona que llegue ayer o que tenga 2 años, ambas tenemos las mismas necesidades de trabajo, el mismo deber de estar bien con la Misión, de aprender la dinámica y para qué es la Misión (1E1/33).

Depende como lo veas, porque una persona puede estar desde que la Misión se fundó, pero si la persona no se enamora del proyecto, pudiera tener allí personalidades pasivas, pudiéramos tener personas con 8 meses que ya te conocen la Misión desde el año que nació, están motivadas por el proceso, quieren conocerlo; pudiéramos tener casos de personas que no les interesa (14E14/19).

La división que se está viviendo ahorita aquí, que no es la de las paredes, sino una división sentimental, no es lo mismo el cariño que tú le transmites a los viejos que a los nuevos, no transmiten esa unión, ese convivir. (...) Después que nos mudamos para acá, hay como más división entre los grupos, es como si tú eres el viejo y tú eres el nuevo (7E7/69, 74).

Como puede verse, existe una percepción compartida construida sobre la escisión “nosotros/ellos”, los “nuevos/los viejos”, dentro de un grupo en el que no cabe tal construcción compartida sobre la división. Todas y todos los trabajadores de la FMMB son un equipo de trabajo, con metas, objetivos y metodologías de trabajo definidas unívocamente; resulta un problema para la cohesión de grupo y finalmente para la operatividad el hecho de ser una unidad dividida desde el punto de vista de la autopercepción.

El problema en este sentido podría enunciarse como la autopercepción de una división interna dentro de los grupos de trabajo, que trae como consecuencia falta de cohesión y el no reconocimiento de los demás como iguales, lo cual impacta de manera significativa sobre la concepción organizacional de la Misión.

Esto se materializa en la instauración de grupos cerrados y un clima organizacional caracterizado por la exclusión como valor central, el cual se evidencia en la construcción paralela de dos sistemas de valores organizacionales, que son diferentes o, en el peor de los casos contradictorios; esto se materializa en la creación y convivencia de dos visiones acerca de la realidad organizacional de la Misión: la FMMB percibida y operacionalizada por los viejos; y una FMMB percibida y operacionalizada por los nuevos.

En este sentido, la principal demanda de los trabajadores entrevistados consistió en solicitar estrategias que facilitaran la cohesión grupal de todas y todos los trabajadores. Dichas herramientas deben estar orientadas a construir una identidad compartida como trabajadores de la FMMB.

Comunicación

Hay muchísimos problemas de comunicación y es momento de que nos revisemos un poco y veamos lo que estamos dando... yo trato de ser autocrítica, de ver lo que está fallando de mi parte. Trato de que no haya hostilidad de mi parte, pero tu también estás como sensible... esa hostilidad viene de la forma en cómo te hablan, a veces es a nivel de todos los niveles, a veces los que son directores son más accesibles... (1E1/36).

Sucedan cosas como por ejemplo el tema de los ingresos es muy delicado, se supone que tú no debes poner a una persona a desempeñar una función hasta que esté aprobado su ingreso y contratada, aquí uno empieza a ver la gente 1, 2, 3 meses seguidos y de repente te enteras que tiene 3 meses trabajando contigo, ojo, eso es grave, que cualquiera se entere al mes que tiene un nuevo compañero de trabajo y lo grave, que te lo diga el coordinador de nómina, eso quiere decir que la dirección de personal se entera que hay un nuevo trabajador incluso 3 meses después (9E9/59).

Según lo planteado por los entrevistados, se puede ver un problema de comunicación que transversaliza a todas las esferas organizacionales de la Misión, el cual se caracteriza por falta de fluidez de la información entre los diferentes niveles jerárquicos de la misma. El manejo de la información se caracteriza por la discrecionalidad al momento de suministrarla.

Otra de las problemáticas percibidas referentes al tema de la comunicación es el relacionado con la manera en cómo se ha estructurado la dinámica de las relaciones interpersonales dentro de los grupos de trabajo. Si bien es cierto que intragrupalmente los equipos son articulados y gozan de buena comunicación, el problema surge con la interacción entre los exogrupos, que para el caso de la Misión están representados por las diferentes oficinas y coordinaciones que conforman la Coordinación Nacional; ya que entre estos el manejo de la

información es fragmentada, discrecional y en muchos casos la articulación es inexistente. Hay un desconocimiento de las labores y funciones del otro.

Precisamente este mal manejo de la información y la fractura de los canales comunicativos es lo que causa que muchas de las oficinas se encuentren solapándose en muchas de sus funciones y actividades, sobre todo las que tienen que ver con planificación, control y seguimiento de la gestión.

En otro orden de ideas, entre los trabajadores existe una preocupación persistente sobre la manera en cómo se están estructurando los canales de comunicación, tanto en lo tocante a la información organizacional, como la referida al trato personal. Dicha preocupación se manifiesta en el constante llamado a la reflexión sobre cómo debe ser el trato hacia el otro; en cuanto a lo organizacional, esta preocupación se manifiesta a través de los llamados a la construcción de espacios donde pueda ponerse en común el quehacer de cada unidad organizativa, así como la consolidación de una cultura de comunicación oportuna en cuanto a las decisiones más importantes, desde el punto de vista administrativo, que impactan el quehacer estratégico y operativo de la Misión.

Ministra

En este apartado se plasman las preocupaciones y problemáticas manifestadas por los trabajadores respecto a la gestión de la Presidenta de la Misión para el momento en que la presente investigación-evaluación se llevó a cabo. A continuación los testimonios de varios de los entrevistados.

A veces dejamos que otros den respuesta y eso no le pertenece sólo a la ministra. De hecho la ministra es la que da las respuestas, pero nosotros tenemos que trabajar y que las propuestas le lleguen a ella (1E1/40).

En este testimonio puede verse cómo los trabajadores perciben que la responsabilidad de la gestión y el poder de toma de decisiones, está centralizado en la figura de mayor autoridad dentro de la Misión; esto deja relegados los deberes de corresponsabilidad por los resultados y liderazgo compartido, que tienen todas y todos los trabajadores del sector público.

Además, crea cuellos de botella y fortalecimiento de malas prácticas burocráticas, tales como concentración de poder, falta de fluidez en los procesos e imposición de liderazgos.

En este orden de ideas, varios de los trabajadores manifestaron una petición, la cual se encuentra recogida de manera integral en el siguiente testimonio:

Tengo una petición directa a la ministra: la ministra debe integrar más a los trabajadores, si ella es la presidenta de la Misión, debería tener una reunión periódica, ya sé que ella es una persona ocupada, una persona mayor, pero yo creo que las reuniones con los trabajadores tienen que hacerse y ver la problemática de cada uno. Aquí hay muchos problemas (4E4/57).

Otra de las problemáticas manifestadas por los trabajadores es la relacionada con el tema de la continuidad de los procesos entre gestiones; muchos de los trabajadores consideran poco pertinente, e incluso en algunos casos califican como perjudicial, la práctica de abolir o destruir las prácticas y valores de las gestiones predecesoras.

Consideran que producir lineamientos y valores de trabajo fundadas en perspectivas personalistas es contraproducente; esto se debe a que al cambiar la gestión, se irrumpe de manera intempestiva e injustificada, con el desarrollo cotidiano de las actividades, así mismo, se genera un desequilibrio en los lineamientos estratégicos de la Misión.

A continuación se presenta un testimonio que sustenta la reflexión anterior.

También de repente ver que todo lo pasado es malo, yo no creo, todo lo pasado construyó lo que somos ahora, evidentemente hay transformaciones, que se tienen que hacer, pero eso no implica que todo lo pasado sea malo. Hay 2 administraciones, la administración con la que se creó la Misión (Gioconda) y la administración donde está María; se ha venido metiendo el cassette de que todo lo de la administración anterior es malo. No todo, creo que hubo errores y creo que se pagaron con creses. Una cosa es rectificar y otra es abolir (2E2/57).

El análisis que se puede inferir de esta actitud es que este hecho tiene un impacto negativo sobre la operatividad de la FMMB, el cual se puede evidenciar en la inestabilidad de la organización, debido a que los trabajadores no poseen un canon de premisas práctico-morales estables, que les permita desarrollar su trabajo con una orientación claramente definida. Según la percepción de los entrevistados, se supone que la misión, visión y objetivos organizacionales de la Misión, deben sobrevivir a los directivos de la organización.

Muchos de los trabajadores consideran que existe un desprestigio hacia lo realizado en la gestión anterior, lo cual es perjudicial, ya que lo construido en las gestiones anteriores es lo que da vida y sostiene la gestión actual.

En consonancia con las problemáticas expuestas anteriormente, otro grupo de trabajadores comentó lo siguiente:

No funciona por la ineficacia, por la falta de gerencia, tú como presidenta de una Misión, tú tienes que hacer acto de presencia a los trabajadores, la ministra nunca lo ha hecho, ha dejado toda la responsabilidad en estos directores, que la mayoría son amigos de ella y unos sobrinos y ahijados y ha conllevado a que la Misión se vaya al piso. Han absorbido el presupuesto de la Misión y da como consecuencia que le quiten beneficios a los trabajadores porque las partidas las chupan, estos se llaman gastos muy suntuosos (en este momento me pidió que apagara el grabador si quería que me contara más) (16E16/17).

Como puede verse, se trata de manera abierta sobre temas relacionados con nepotismo, tráfico de influencias y peculado. Se consideró pertinente plasmar este testimonio, como muestra de transparencia en el manejo de la información recogida y procesada, pero no se genera opinión, ni análisis sobre este tema, dado que no se posee información suficiente como para estructurar un apartado para el análisis.

Sin embargo, el hecho de aparecer como un tema emergente dentro de los círculos dialécticos hermenéuticos, obliga a entender que estos tres aspectos, nepotismo²³, tráfico de influencias y peculado, son focos de preocupación para los trabajadores, ya que manifiestan abiertamente sus opiniones al respecto.

²³ Este tema se tocará como una subcategoría de la categoría *mecanismos de ascenso y oportunidades laborales*.

Unión

Esta subcategoría hace referencia a las preocupaciones que manifestaron los entrevistados acerca de la falta de cercanía e interrelación entre las diferentes unidades organizativas que componen la Misión, y el efecto negativo que este fenómeno le imprime al desarrollo del trabajo. Seguidamente se presenta el testimonio de los entrevistados:

Ahorita no hay una integración así de esa labor que hacíamos todos antes. Mira antes éramos un equipo, cualquiera hacía cualquier cosa, ahorita una simplemente hace su trabajo. Me gustaría que esa integración volviera, que todos los trabajadores se integraran en lo que es la Misión (4E4/ 31).

Somos muy unidos en algunas cosas, la plantilla, la base, pero los directores, cada quién anda por su lado (9E9/58).

Como puede verse, hay dos niveles en los cuales puede percibirse el desmembramiento de los equipos de trabajo: en un primer nivel se observa falta de integración entre los trabajadores, la cual se expresa a través del desconocimiento de las funciones de los otros, así como en la imposibilidad de desempeñar o intercambiar las funciones. Si bien, cada cargo lleva asignadas unas funciones y un perfil de competencias que debe ser cumplido por un trabajador, esto no es privativo de que otros trabajadores de la organización estén en capacidad de desempeñarlas de manera intercambiable, o por colaboración. Hay una organización y división del trabajo que plantea un conocimiento fragmentado acerca del proceso completo de la Misión, lo cual crea islas de saberes que terminan por convertirse en espacios para la acumulación perniciosa de poder y liderazgos autoritarios.

Un segundo nivel de visibilización de este fenómeno, se puede advertir a través de la falta de articulación y la discrecionalidad, manifestada por la línea gerencial de la Misión; la cual es percibida por los trabajadores como un foco de desorganización y falta de coherencia, que afecta todos los niveles del trabajo desempeñado dentro de la FMMB.

Recomendaciones a considerar sugeridas por la investigadora-evaluadora

- Ψ Generar espacios de reflexión sobre la ambivalencia cultural que genera la coexistencia de dos sistemas de valores y creencias, los cuales están encarnados en las dicotomías, nuevos/viejos, unión/desunión, cohesión/desintegración, con el fin de reconocer la diversidad cultural que caracteriza a la FFMB.
- Ψ Generar mecanismos que permitan a los trabajadores conocer de manera integral toda la línea de trabajo que se desarrolla dentro de la Misión, así como las funciones de cada unidad organizativa.
- Ψ Generar estrategias de alineación, que permita a los directores de cada oficina, coordinador/a, y demás agentes constitutivos del grupo gerencial, construir un criterio común sobre los lineamientos mínimos y necesarios que se requieren para generar una gestión coherente y articulada dentro de la Misión.

4.2.4. Construyendo valores

Esta categoría recoge lo que los entrevistados comentaron sobre los valores y las problemáticas asociadas a estos valores, que según su criterio, definen la Misión. También se manifestaron diferentes construcciones sociales acerca de lo que es la FMMB, su pasado, su presente y su futuro, que arrojan luces sobre lo que se entiende en la cotidianidad como una moral socialista; así como la manera en como la Misión construye al servidor público y cómo este construye la Misión.

Valores que guían la FMMB

En esta subcategoría se hace un recuento de los adjetivos mencionados por los entrevistados que fueron considerados como valores o antivalores por éstos. Se logró identificar tres categorías, a saber:

- Ψ Valores personales: son todos aquellos adjetivos/valores que hacen referencia a rasgos personales o comportamentales propios de las personas que laboran en la FMMB y son considerados por los entrevistados como buenos.
- Ψ Valores institucionales: son todos aquellos adjetivos/valores que hacen referencia a rasgos, características y prácticas propias de la organización y la gestión de la FMMB que son considerados por los entrevistados como buenos.
- Ψ Antivalores: son todos aquellos adjetivos/antivalores que hacen referencia a rasgos, prácticas o costumbres propios de las personas y/o la organización de la FMMB que son considerados por los entrevistados como malas prácticas o actitudes inadecuadas.

A continuación se presenta una tabla con los adjetivos/valores/antivalores identificados en los textos de las entrevistas (7E7/60, 62, 63; 21E21/26; 13E13/19; 18E18/4; 15E15/10; 17E17/3, 5; 19E19/3; 12E12/15 y 12E12/15):

Tabla 5: Adjetivos/valores/antivalores

Valores Personales	Valores Institucionales	Antivalores
Confianza	Eficacia	Incumplimiento de los objetivos
Confidencialidad	Eficiencia	Impuntualidad
Respeto por el otro	Horizontalidad	Falta de compromiso
Entrega	Unidad	Apatía
Equidad	Celeridad	
Igualdad	Pulcritud	
Honestidad	Compromiso	
Responsabilidad	Puntualidad	
Empatía	Compromiso político	
Compañerismo	Compromiso social	
Amor por el otro	Austeridad	

Como puede verse, la lista de valores/antivalores mencionados para cada categoría hacen referencia a un aspecto muy cercano a lo individual, más que a lo organizativo, dejando en evidencia que la cultura de la FMMB está cimentada en valores orientados hacia lo personal-humano, más que al criterio técnico-racional.

Impacto de la Misión sobre el trabajador / Impacto de trabajador sobre la Misión

Esta subcategoría busca mostrar la manera cómo organización/trabajador (sujeto y objeto) se construyen y transforman mutuamente a través de un movimiento dialéctico situado en las prácticas cotidianas del proceso de trabajo.

A continuación se presenta una tabla en la cual se expresan los testimonios de los entrevistados:

Tabla 6: Impacto Misión sobre trabajador / Trabajador sobre Misión

Trabajador sobre la Misión	Misión sobre el Trabajador	Comentarios
<p>Veo que mis problemas comparados con tantos problemas de otras personas, los míos son mínimos. He aprendido a ser menos egoísta, a ver que hay muchas necesidades, y que las mías hasta el momento las estoy superando (1E1/31).</p> <p>Se hace más ayudando a la gente, aquí, yo pienso, que puedo ayudar a la gente, que ayudo a sanear el proceso, a ver que las cosas sean más transparentes, que las cosas fluyan, que esta ayuda se le asigne a quienes la merecen, pero ponerse a discutir pistoladas en un partido, por intereses personales, no me gusta ser de la dirección general de un partido, esa no es mi formación (6E6/78).</p>	<p>En lo personal me volví como más sensible, valoro lo que es la familia, la mujer, como se tiene que valorar, con respeto (4E4/21).</p> <p>Hay algo que no está escrito en ningún lado, pero que lo pude vivir en muchos lugares: que para muchas mujeres la Misión significó la posibilidad de su transformación vital; y que yo haya podido formar parte de ese proceso es el país, es muy gratificante, la Misión fue un espacio de aprendizaje, de transformación personal, eso fue una gran escuela (15E15/31).</p>	<p>En ambas perspectivas, la experiencia de la empatía es fundamental para relacionarse con la FMMB; en unos casos el trabajador ya había desarrollado esta competencia, en otros, la desplegó producto de la interacción con la Misión. Con independencia de la direccionalidad, el resultado es el mismo: empatía como premisa para el trabajo y la vida.</p> <p>En ambos casos, el sentido de responsabilidad es fundamental; el involucrarse es la manera de demostrar valor. El compromiso no es sólo con la Misión, sino con el proceso que se está llevando a cabo en todo el país. En ambos casos se sienten parte de algo que los trasciende.</p>
<p>Cuando pones límites, te pierdes de lo maravilloso, porque dejas de compartir, dejas de tener fe en lo que haces, empiezas a sentirte parte de la oficina, te conviertes en mobiliario y eso es grave, las cosas se hicieron para ir más allá, porque si no, me quedo en el ministerio donde sencillamente diseñaba mi curso, hacía mis clasificaciones, mis estadísticas y paso mi informe y me estaría ganando un sueldo tranquilamente, me quedo encasillada en mi función y de ahí no trasciendo (2E2/37).</p>	<p>Ahora me comprometo más en la parte de la vida social, antes era yo o mi núcleo familiar y ya; ahora me involucro más con lo social; ahora soy más comprometida (19E19/12).</p>	<p>Entrega y compromiso es la construcción colectiva que elaboraron estos trabajadores; la transformación se nota en ambos sentidos, unos trabajadores traen el compromiso social como un rasgo personal que aportan a la FMMB; otros lo conformaron a través de su experiencia en la Misión.</p>
<p>Creo que si los promotores están bien, el personal</p>	<p>Ya uno como que lo va aceptando, pero al</p>	<p>En ambos casos, el sujeto agente de acción</p>

<p>técnico que está en los estados están bien, allí hay un impacto, si ellos están bien van a tener más compromiso con su trabajo (4E4/24).</p> <p>Entonces tu oyes diferentes vivencias eso te afecta a ti, pero tú no lo va a demostrar, entonces tú tienes que ser dura con esa persona, en el sentido de que tú no te vas a poner a llorar con ella, sino que tu deber ser un apoyo, tú tienes que superar eso (7E7/15).</p>	<p>principio eso era espantoso, como para ponernos a llorar, nos llegaban las madres y uno hace demasiada empatía, es un trabajo muy maluco, desde el punto de vista que uno se siente impotente, porque lo que tratas es de buscar aliento, eso sí, a veces sentimos la satisfacción de ayudar (13E13/7).</p>	<p>considera que la transformación es parte de él mismo, pero es necesario el contexto, en este caso la realidad de la pobreza extrema vivida por la beneficiaria, para sentir la transformación; ambos, sujeto y contexto se influncian y construyen una realidad.</p>
--	--	---

4.2.5. La problemática del cambio de paradigma

En este apartado se consideraran tres ejes detectados y considerados como estructurales de la problemática institucional que ha impedido la consolidación del cambio de paradigma que se requiere para concretar el paso al esquema cultural definitivo de la V República. Empleando como sustento los testimonios de varios de los entrevistados a continuación se exponen dichos ejes.

Inmutabilidad de la visión

Es muy complejo, porque (...) todos pensamos distinto y no se da el mismo tipo de atención para con todas las personas; por ejemplo: como yo trato a las personas que vienen aquí, supongo que es distinto, yo las trato con respeto, cortesía, con mi visión de cómo debería ser una estructura del Estado que va en transformación, porque si yo tengo un horario de 8 am a 4 pm, pero si yo llego a las 8 y media de la mañana, desayuno, y empiezo a atender a las 9 de la mañana, ¿qué parte de estructura capitalista ha cambiado hacia un nuevo modelo de estructura socialista?, ninguna; simplemente estás cambiando de nombre, ahora me llamo socialista, pero te sigo tratando como la cuarta; entonces es parte de los valores intrínsecos que están allí, de la ética; si yo quiero ser socialista, yo debo tratar a la gente con una nueva visión, con un nuevo enfoque, porque si no ¿cómo cambio la estructura?, si a la estructura los que le dan vida son los trabajadores, el servidor público (ahora se denomina servidor público, porque estamos al servicio de un público). Todo eso va cambiando a nivel de capacitación, de formación, de entender los distintos procesos de transformación que se quieren llevar a cabo. (...) No es lo mismo que sea atendida una población que tiene principios, valores capitalistas, a una persona que realmente quisiera aceptar un cambio como el socialista, por ejemplo, si yo impulso un proyecto socio-productivo de manera que sólo voy a ver el margen de productividad económica que me va a quedar,

entonces yo no estoy cambiando de modelo. Si yo impulso un proyecto socio-productivo y yo lo denomino precio justo para el que trabaja, como para el que va a adquirir ese bien, entonces salen ganando ambas personas, allí se ve la transformación; también hay que tomar en cuenta algo, que nuestros proyectos están comprando su materia prima en un mercado capitalista, entonces a nivel nacional, no es un problema de la Misión, es un problema de Estado; deben crearse y consolidarse empresas que presten servicios, que presten un bien de manera que pueda diversificarse y cambiar la estructura económica (17E17/9, 18).

Como puede inferirse de este testimonio, es el trabajador (en este caso el servidor público), quien da vida a la estructura; por lo tanto el enfoque de la atención que este presta y el trasfondo ideológico, político y cultural de su práctica cotidiana, es lo que mantiene el status quo de las cosas, o, en su defecto, es capaz de construir los cambios que consolidan una verdadera transformación del estado psicosocial del Estado.

No reconocimiento del aparato burocrático estatal como instrumento político para construir y consolidar la transformación social del Estado

Ha sido cuesta arriba por un tema cultural; hemos dado una lucha para sembrar la conciencia en las madres; estamos convencidos que la MMB es una herramienta política, que debe fortalecerse como una estructura administrativa diferente de cualquier ministerio, damos una lucha permanente contra la burocracia, (...) la MMB debe ser modelo de la nueva estructura y seguir luchando para lograr el objetivo estratégico que dio nacimiento a la Misión, que es la formación, la creación de la nueva estructura social, que es la sociedad socialista, que es la igualdad. (...) Entonces con el acompañamiento que le hicimos a las madres y el tema de atacar la pobreza, debemos sembrar la conciencia, no puede ser que la Misión pase por una madre y no deje nada, la madre debe captarse en pro del Proceso, porque las misiones son un modelo nuevo,

novedoso, propio sólo del gobierno revolucionario y por eso son herramientas políticas; es una realidad que hay que asumirla, todo está politizado, porque de 10 años para acá, con la llegada del presidente de la república, el compromiso político es en todos los espacios, hasta en los medios televisivos y de eso se trata el proceso de transformación, de decirnos las verdades; y la MMB, aunque es una estructura administrativa, es una herramienta política, la madre debe defender no sólo la MMB, debe defender las Misiones Bolivarianas, Misión Mercal, Misión Barrio Adentro, Misión Che Guevara, Misión Guaicaipuro, Misión Identidad, porque son puentes alejados de la burocracia que tendió el ejecutivo para avanzar en el proceso de transformación, si no tenemos conciencia no hay argumentos para la defensa. (...) Las madres se resisten y nosotros creemos que es un tema cultural, porque hemos vivido pendiente de “cuanto hay pa’ eso”, yo soy adeca porque con los adecos conseguí una casa, empleo, una beca para mi hijo; esa cultura no ha sido fácil desmontarla, vivimos en ella, entonces no es fácil hacerle entender a la madre que tiene que prepararse, formarse, no es ideologizarte, es tener conciencia de que es tu oportunidad (10E10/23, 27, 30).

Lo que se puede colegir de este testimonio es que el no reconocimiento del aparato burocrático estatal (tal como está concebido por el modelo revolucionario) como instrumento político para construir y consolidar la transformación social del Estado, lo individual y lo colectivo, es una de las causas del enlentecimiento del proceso de cambio de paradigma.

De manera velada se presenta un reclamo al servidor público y al *pueblo* por su falta de compromiso político, entendiendo este como la responsabilidad que cada ciudadano tiene sobre la *cosa* pública, esto es en la actualidad, la cuota de responsabilidad que cada ciudadano tiene sobre los asuntos del Estado, la cual debe ser ejercida por vías que garanticen la participación activa y protagónica de estos, dentro del contexto de un modelo de cogestión y contraloría social sobre la gestión pública, así como su diseño. Para el servidor público, el compromiso político radica en la

conciencia de que su gestión individual, a cualquier nivel de la jerarquía de cargos públicos, es lo que mueve y caracteriza el aparato del Estado.

La reflexión anterior invita a cuestionarse sobre qué y cuál es la construcción social hecha sobre la finalidad funcional última (ser y deber ser) de las instituciones del Estado; si estas son entes burocráticos que planifican y gestionan proyectos de gobierno que buscan garantizar la permanencia de alguna facción política en el poder; o, si más bien son o deben ser los semilleros de la planificación y gestión de la transformación social.

Reificación de una falsa naturaleza cultural

No se puede sacar de la esencia del ser humano lo que nos ha acompañado por casi toda la vida; esto es un proceso muy joven, muy corto; por ejemplo: yo tengo 40 años y de los 40, 30 los viví en una sociedad donde había que salir todos los días a ganarle al que había a tu lado. Tengo 10 años luchando por una sociedad donde el mayor esfuerzo que yo tengo que hacer en la carrera es darle la mano al que se está quedando rezagado, lo que sí es que siempre tenemos que correr hacia delante, quizás tendremos que cambiar la visión, a uno lo enseñaron a que tú tienes que luchar para que consigas el carro, el apartamento, la camisa, el reloj, los zapatos, la acción en el club, el dinero con qué darse un viaje, ahora entonces, luchamos por cosas más grandes y más preciosas que esas; ahora yo lucho para que la persona que viene a mi lado pueda sentarse en la noche en su casa y tener una comida decente (9E9/33).

Siempre se ha hablado del Estado y las demás instituciones sociales haciendo referencia a su status ontológico independiente de la actividad y significación humanas.

Como puede verse en el testimonio anterior, el entrevistado habla de un subuniverso de significado (Berger y cols., op.cit), en el cual están contenidos el conjunto de valores, aspiraciones, temores, sueños y preocupaciones, que no son más que el conjunto de convenciones sociales tácitas a las cuales se adhirieron los conformantes de esta determinada comunidad social.

Dicho subuniverso se construye a partir del conocimiento y la experiencia de los actores en la cotidianidad; pero como bien explican Berger y cols. (op.cit), ciertos actores de conciencia reflexiva son los que imponen cierta lógica a su experiencia de las instituciones, logrando con esto institucionalizar ciertos entes y prácticas, las cuales, probablemente, en el futuro se reifiquen, bloqueando la posibilidad inmediata de una transformación social.

Lo descrito anteriormente es el proceso de construcción y mantenimiento del status quo dentro de una comunidad de sentido, pero el testimonio del entrevistado habla de ese momento de quiebre, en el cual otros actores, con diferentes experiencias y otras lógicas sobre las mismas instituciones, empiezan a problematizar y compartir otros contenidos (conocimiento) sobre el status quo, los cuales generan un movimiento de deconstrucción de algunas de las construcciones sociales más sólidas de dicha comunidad de sentido, abriendo el espacio real y viable para la transformación social.

A manera de cierre, se tratará de dar una explicación comprensiva que permita interpretar a la luz de lo psicosocial la problemática esbozada anteriormente; se exponen tres argumentos con este fin:

No se puede ser algo que no se sabe qué es

Los trabajadores y trabajadoras del sector público se encuentran de manera frecuente enfrentados a la disyuntiva identitaria y moral de qué es socialista y qué no.

En primera instancia, no hay una claridad sobre qué es ser socialista, se habla de solidaridad, compromiso, honestidad, corresponsabilidad, reconocer las necesidades del otro; pero este tipo de valores también son promovidos como buenos en la mayoría de los ámbitos organizacionales actuales, los cuales se enfocan en el desarrollo del talento humano, desde la perspectiva de la escuela de los recursos humanos. Bajo estos términos, no se logra identificar una diferencia sustancial entre un canon de valores organizacionales socialistas y uno capitalista.

Por otro lado, está el tema de las malas prácticas organizacionales naturalizadas como inmanentes al sector público, tales como el burocratismo, mal manejo de los recursos, concentración de poder, centralismo, desinterés “natural” del funcionario público por su trabajo y el irrespeto hacia el usuario; todos estos factores se viven cotidianamente como elementos propios de la identidad organizacional de la FMMB; lo cual hace que el trabajador se sienta contrariado y “barajado”, debido a la fuerte disonancia que hay entre las prácticas cotidianas y la madeja de nociones, valores y saberes manejados a nivel discursivo. En este contexto, es difícil ser agente multiplicador de valores, tal vez por esto las madres aún no han logrado definir propiamente lo *socialista* del socialismo que deben construir en sus proyectos de vida y socio-productivos.

La ironía del servidor público

Nuevamente se trata de un asunto de disonancia entre los discursos contruidos y las prácticas cotidianas. Desde la definición misma de Misión, se habla de la ruptura con el estilo

burocratista de las instituciones públicas. Una de las aspiraciones que motivó la creación de este modelo de política pública, era la refundación de las entidades organizacionales del Estado, con el fin de garantizar la efectividad de la respuesta al usuario/beneficiario.

El factor preponderante para poder garantizar esta efectividad es la cultura de trabajo y el perfil del funcionario público, el cual motivado a este cambio, empezó a ser concebido como Servidor Público. En este sentido, se espera que el trabajador de los entes gubernamentales entienda su labor desde la prestación de un servicio que es de carácter público y que debe caracterizarse por la pulcritud, responsabilidad, responsabilidad²⁴, honestidad, efectividad y comprensión de las necesidades sentidas del colectivo.

Como puede verse, la construcción discursiva acerca del Servidor Público está muy bien elaborada y sustentada legalmente, pero la cotidianidad, con su falta de recursos, instalaciones inadecuadas, mal manejo de las relaciones de poder y dependencia de un modelo de gestión centralizado, devora el discurso.

El fantasma de la IV República

Dada la bondad que ofrece la metodología de la Evaluación de Cuarta Generación, al permitir al investigador -evaluador introducir nuevos tópicos de análisis, conceptos, entre otros

²⁴ Responsabilidad (accountability): “se entiende como el deber de los funcionarios o empleados público de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Este proceso se subdivide en responsabilidad financiera y responsabilidad gerencial. Es una obligación que sume una persona que maneja fondos o bienes públicos y cumple con responder a otros sobre la manera cómo ha llevado sus tareas. Aceptar la obligación de ser responsable, moralmente se convierte en la guía de nuestra conciencia, que en gran medida refleja nuestras creencias y compromisos sociales, culturales, religiosos, fraternales, cívicos o ideológicos” (tomado de: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indr.htm#39>).

(proceso de sofisticación), resulta pertinente traer a colación un concepto perteneciente a la corriente psicoanalítica lacaniana, para tratar de comprender desde una óptica distinta la problemática estructural del funcionario/a o servidor/a público. Este concepto es el del fantasma.

El fantasma es una falsa construcción que surge por la necesidad del individuo de mantener su status quo, mediante la búsqueda de complementarse a sí mismo de la forma más normal y adaptativa posible. Surge para calmar la castración y sirve para taparla; es un aliciente, un argumento consolador que le ayuda a alcanzar la estabilidad representando simbólicamente el objeto de pérdida. Le permite al sujeto tolerar y continuar con los contenidos reprimidos sin que éstos salgan a flote (Lacan, 2001 y s.f.).

Como ya se dijo, la función fundamental de esta elaboración, es tapar un vacío, el cual se transluce en las inconsistencias del yo. Estas inconsistencias producen angustia, la cual el sujeto incompleto, vacío y castrado busca aliviar falsamente complementando y construyendo la explicación que le permite tapar/llevar el vacío que dejó el objeto que perdió (a manera de corcho que tapa una botella), con otros falsos entes contruidos en el imaginario. Este proceso forma la manera cómo el sujeto se presenta ante el mundo, es decir, construye su identidad; y es en el imaginario que el sujeto configura todo este proceso (Lacan, op.cit.).

En el contexto terapéutico es necesario deconstruir el fantasma, hacerlo tambalear y ver qué es lo que está rellenando, ya que esto constituye el primer paso para la cura. Cuando el fantasma tambalea surge el síntoma, ya que si hay fantasma, no hay síntoma; y si hay síntoma, no hay fantasma; cuando el fantasma tambalea, el conflicto surge y da pie a que el síntoma aparezca. Es necesario acotar que respecto al fantasma no se habla, hasta que éste empieza a tambalear.

El sujeto se constituye entre lo simbólico, lo real y lo imaginario. Lo real (la pérdida) no es aceptable de hablar; por esto se construye el fantasma (Lacan, op.cit.).

Como puede verse, es de suma utilidad este concepto para explicar la problemática del sujeto, que para este caso representa al servidor/a público, respecto a los argumentos que ha construido para explicar la no transformación cultural de la sociedad venezolana respecto al nuevo canon de valores socialista.

En párrafos anteriores se ve cómo la problemática surge a partir de las inconsistencias en la identidad organizacional (en el yo de la organización). Estas inconsistencias (qué es/ser socialista, disonancia entre la práctica cotidiana y lo discursivo), son llenadas de manera automática por explicaciones o entelequias que le permiten al servidor seguir adelante con su cotidianidad sin tener siquiera que considerar problematizarla (mucho menos transformarla).

El servidor público, en todos los niveles de la jerarquía institucional, construyó un fantasma para poder seguir adelante con sus funciones y tareas diarias sin interrupciones problematizadoras, este fantasma es el modelo de gestión aprendido de la IV República.

El servidor público no ha significado los *verdaderos* motivos por los cuales aún no se han logrado muchos de los objetivos planteados por la Revolución, ni ninguna de las crisis institucionales y de valores surgidas dentro de la V República, como un síntoma consecuencia de las propias gestiones; sino que ve en la IV República y todo el canon de valores que se le atribuyen, el corcho/explicación que tapa el vacío que deja la falta de coherencia entre las diferentes figuras de autoridad que rigen el gobierno, tanto las grandes figuras (ministros, gobernadores, alcaldes), como las más cercanas (directores, coordinadores, gerentes, etc.) y el discurso socialista bolivariano promulgado por la máxima figura significativa de la Revolución (presidente de la República).

Así, la IV República funge como falsa explicación y entelequia, que le permite al servidor público llenar el vacío explicativo respecto a las culpas de:

- Ψ La incoherencia entre el discurso socialista y la práctica cotidiana.
- Ψ La lentitud en la transformación hacia el hombre/mujer nuevo/a.
- Ψ La falta de efectividad en la gestión pública (la cual atribuyen a los malos hábitos heredados del pasado que han logrado trascender a la nueva República).
- Ψ La no superación de la pobreza, desorganización y demás males sociales que transversalizan la sociedad venezolana.

Siendo la FMMB una institución nacida dentro de la Revolución Bolivariana (año 2006, a siete años de comenzada ésta), bajo un modelo organizativo y de gestión creado por ésta, los entrevistados hablaron de los valores y antivalores del pasado (IV República) y cómo estos acechan al presente, y de problemas culturales *innatos* en el/la venezolano/a, para tratar de dar una explicación al hecho de no lograr los objetivos planteados institucionalmente por la FMMB. En ningún momento se habló o se problematizó sobre la gestión propia y los malos hábitos inmanentes al nuevo modelo organizacional.

Resultaría poco prudente afirmar que no hay nada cierto en que el cambio cultural es un proceso que está mediatizado, y muchas veces ensombrecido, por los valores de la cultura que se quiere erradicar, pero no es argumento suficiente esgrimir la cultura anterior como único causal de incumplimiento y no consolidación de los objetivos planteados institucionalmente.

Valdría la pena hacer el ejercicio de problematizar de manera más profunda sobre las verdaderas causas de este problema; seguramente se revelarían más fantasmas, así como *verdaderas causas*, donde el yo institucional surge con un rol agencial y no pasivo/receptor.

En este sentido, si bien Lacan (2001 y s.f.), habla de un fantasma fundamental, que es la entelequia organizadora y gestora de todos los demás fantasmas, no se puede asegurar que el

fantasma de la IV República sea el fantasma fundamental de la administración pública venezolana, ni mucho menos de la FMMB.

4.2.6. Mecanismos de ascenso y oportunidades laborales

En este apartado se tocan los temas de la meritocracia, el sexismo y el nepotismo como artefactos mediatizadores en los mecanismos de ascenso y oportunidades laborales que pueden tener las y los trabajadores de la Misión.

Otro tipo de meritocracia

De subir a un cargo... sería por reconocimiento, por entrega, por labor, porque si yo tengo una maestría, aquí no se maneja eso así... aquí hay promotores que son licenciados, tienen maestrías y son promotores (...) se mide mucho el compromiso, la entrega y para llegar a ser coordinador tienes que demostrar que puedes hacer el trabajo (...) y finalmente la ministra, ella es la que evalúa los cargos, me imagino que ella lo consulta con sus coordinadores, con sus directores (4E4/36, 37, 38).

Si es por inducción, hay promotores que no todos son licenciados, no todos son técnicos superiores, hay muchos que apenas están sacando su bachillerato, pero ellos tienen esa empatía, ese carisma de ir a las comunidades, estar con las madres, porque es el rodearte de ellas. (...) A veces no es la parte universitaria lo que tú necesitas, a veces es la evaluación humana que debes tener, porque hay un dicho que dice que la universidad no te lo da todo, a veces se dice que la educación no te la da la universidad sino la casa (7E7/40, 44).

Como puede verse, dentro de la Misión se maneja un esquema que podría considerarse como meritocrático, en el sentido de que sólo es posible ascender dentro de la organización por méritos propios, pero estos méritos no son los entendidos de manera clásica (nivel educativo, capacidades técnicas y/o habilidades profesionales), sino más bien un conjunto de habilidades personales que hacen que el sujeto sea sociable, empático, carismático y filiado con las causas sociales; y un contexto personal que lo ligue a una experiencia de primera mano con los temas centrales de la problemática que busca abordar la Misión (pobreza, exclusión, militancia política).

En este sentido, pareciera que ascender en esta estructura requiere de una resignificación de la profesionalización y la organización y división del trabajo. Sin embargo, vale la pena preguntarse si estos nuevos méritos propios están siendo considerados en su justa medida y de manera arbitrada.

Este testimonio también abre la puerta a una reflexión sobre la prevalencia del *know how* sobre el *know what*, donde el conocimiento técnico se valora sobre la epísteme, trayendo a colación una de los rasgos de las sociedades industrializadas: la tecnificación sustentada en la profesionalización; pero pareciera que en este contexto la tecnificación ha sido sustituida por la humanización del conocimiento técnico, en el sentido de que en el mercado laboral socialista toma prevalencia las habilidades sociales y conocimientos que perfilan al individuo como reflexivo, empático, con filiación política y compromiso con la causa de los oprimidos.

Sexismo

(...) Permanentemente tú verás aquí en el ministerio el maltrato de la mujer hacia la mujer; no entiendo, ¡pero es la igualdad y la equidad!... y sin contarte que en la Misión determinaron que los coordinadores tenían que ser mujeres; un hombre no podía ser coordinador; existen porque ya venían de una estructura, pero no porque de repente se

lo ganaron, creo que es muy difícil que yo pueda ascender a ese cargo y mucho menos a uno de una dirección; entonces el ministerio del poder popular en cuanto a igualdad y equidad de género no es tan equitativo, habrán algunos casos, pero tristemente por palanca, pero no porque la gente se lo haya ganado por méritos (17E17/23).

Esta percepción contrasta con la expuesta en la subcategoría anterior (*otro tipo de meritocracia*); según lo expuesto pareciera que los mecanismos de ascenso del trabajador/a no se ven obstaculizados por categorías como el sexo, la raza, religión o la clase social, pero el testimonio de este entrevistado deja expuesto el proceso discriminatorio que se ha establecido contra los hombre dentro de esta institución.

Este testimonio pone en evidencia una de las problemáticas conceptuales que transversaliza a la Misión y al Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género: creer erróneamente que *género* es equivalente a *mujer*; como comenta Huggins (op.cit), es un error habitual confundir el trabajo realizado para ver cómo las mujeres están incluidas o excluidas en determinada política, o incluirlas en estas, con la perspectiva de género.

Es necesario entender que género es una categoría de análisis socio-histórica que busca develar cómo las relaciones y significaciones de género construidas socialmente afectan el destino y la participación de hombres y mujeres como sujetos de derechos y actores sociales en condiciones de igualdad y equidad (Huggins, op.cit.).

Nepotismo

No funciona por la ineficacia, por la falta de gerencia, tú como presidenta de una Misión, tú tienes que hacer acto de presencia con los trabajadores, la ministra nunca lo

ha hecho, ha dejado toda la responsabilidad en estos directores, que la mayoría son amigos de ella y unos sobrinos y ahijados y ha conllevado a que la Misión se vaya al piso (16E16/17).

Como puede verse en el testimonio anterior, para el momento de la gestión que operó durante el año 2010, los altos cargos parecieran haber sido ostentados por personas que ascendieron a estos no por sus habilidades profesionales y/o competencias, como lo exige la Ley del Estatuto de la Función Pública, sino más bien que fueron seleccionados por el nivel de filiación, lealtad y alianza que tenían con la máxima autoridad dentro de la organización.

Esto trajo como consecuencia altos niveles de insatisfacción y desconfianza respecto a la gestión por parte de un colectivo de trabajadores, quienes argumentaron que el deterioro de la Misión tiene como principal causa el descuido de la gestión por parte de la máxima autoridad debido a que delegó sus funciones en personas que consideraba de su total confianza²⁵.

4.2.7. Articulación institucional

En este apartado, se habla sobre los principales obstáculos que, según la percepción de los entrevistados, representan las barreras con las que se enfrenta la gestión, así como las dificultades que existen para lograr la articulación intra e interinstitucional.

Según el criterio de los entrevistados, a nivel interno, pareciera que los entes y mecanismos burocráticos son los causales de esta falta de articulación y mala gestión.

²⁵ Esta problemática fue expuestas desde otra perspectiva en la categoría *demandas, opiniones y preocupaciones* en la subcategoría denominada *Ministra*.

A nivel externo, la falta de redes institucionales fue lo concebido como un obstáculo para consolidar la articulación entre los diferentes organismos del Estado que son requeridos para atender el problema de la pobreza y la exclusión.

A continuación se presentan los testimonios de los entrevistados para cada caso.

Mecanismos burocráticos

(...) Aquí en la coordinación nacional dudo que haya un impacto, no lo hay, aquí encuentras la burocracia total y absoluta; (...) El gran problemas ahorita de la coordinación nacional, yo creo que no es un problema exclusivo de la MMB, en mi criterio yo creo que las misiones bolivarianas han sufrido un proceso de burocratización, dada la adscripción a los ministerios; se han adscrito por razones presupuestarias, administrativas, legales (...) y lo que hemos logrado es que las misiones bolivarianas que fueron creadas con otro espíritu, se han burocratizado, es decir son mini-ministerios, y son un vicio mas, se convirtieron en entes administrativos de la cuarta republica, que lejos de ayudar a solventar problemas, han complicado la cosa, yo creo que el ejecutivo nacional ya tiene conciencia de ello (10E10/36, 44).

Como puede verse, el problema consiste en que el ente rector de la MMB (Coordinación Nacional), del cual emanan todas las directrices estratégicas, que además es el centro matriz de toda la operatividad de la gestión, ha tomado un carácter autoreferencial y burocrático en el sentido peyorativo de este término.

La causa de este problema es que se han vinculado estas nuevas estructuras con el viejo orden institucional, provocando que las nuevas estructuras hayan absorbido y mimetizado la

cultura organizacional y el modelo de gestión preexistente; trayendo como consecuencia un eclipsamiento del diseño organizacional de la nueva institucionalidad que se suponían iban a ser las Misiones.

El otro punto es el referente a las unidades organizativas encargadas de dar movilidad a la Misión y que por su carácter burocrático deberían garantizar la precisión, velocidad, claridad, regularidad, exactitud, eficacia y eficiencia de todos los procesos, pero como puede verse en el siguiente testimonio, parecieran comportarse como la principal traba administrativa para el desenvolvimiento de éstos.

En estas instituciones los equipos más obstaculizadores, paradójicamente, son los de recursos humanos y administración, que nos deben garantizar la funcionalidad de estos organismos, porque son prestadores de servicios, terminamos siendo todo lo contrario (15E15/16).

Como se evidencia, según la percepción del entrevistado, son los mismos mecanismos burocráticos, los que ensombrecen la efectividad y transparencia de la gestión, lo cual coadyuva al fortalecimiento de la representación social de la institucionalidad pública como un ente reificado y autorreferencial, que lejos de responder a las necesidades del colectivo, lo que hace es abrir una brecha entre este y el Estado.

De acuerdo con lo antes mencionado, también puede evidenciarse en el siguiente testimonio que las consecuencias de la autoreferencialidad institucional y el burocratismo trasciende hasta las beneficiarias, convirtiendo estas mujeres en víctimas de un ultraje más.

Son tantas cosas, por lo menos, Dios no lo quiera, se me llega a morir mi madre, mira tú tienes que esperar un cheque, y a la otra compañera le pasó lo mismo, no puede salirle más rápido que a mí; o por lo menos con los medicamentos, o por lo menos los reembolsos de dinero, eso ahora es un problema en la Misión, tú lo metes a una fecha y cuando vienes a ver ya han pasado 4 o 5 meses, y cuando te lo entregan ya viene vencido para cobrarlo, eso no me gusta, porque si es para cubrir los medicamentos... (21E21/16)

En mi criterio personal eso lo estábamos saboreando nosotros desde hace un buen rato; en la MMB los niveles de burocratización son inconcebibles, insoportable, en los estados se nos impide dar respuesta a las madres, que por ejemplo por un error en una cedula no puede hacer efectivo el pago de la asignación económica que se le da; y con ese error en la cédula puede durar un año, eso es burocracia.

(...) A mí se me arruga el corazón cuando yo voy a ver muchas madres que viven en un rancho de bahareque y tienen que dormir sobre bloques, porque pasan las culebras por debajo, eso lo veo yo, y aquí se dan toda la bomba para dar una respuesta (10E10/47).

Redes institucionales

El no dar respuesta oportuna a una problemática que presente una usuaria o una madre, el que otros agentes del gobierno no asuman su compromiso para con esta Misión es un problema, porque la Misión sola no puede hacer nada. (...) Hay una atención integral a la madre, que lo establece un decreto 4.342, que están incluidos organismos dentro del Estado que deben dar respuesta conjuntamente con la Misión, deben asumir y no se

ha podido con ese compromiso. Si esa serie de ministerios no asumen el compromiso, entonces ¿cómo la Misión puede dar respuesta? (17E17/30).

Uno de los principales motores del nuevo modelo de gestión pública propuesto por la Revolución es la consolidación de una red institucional responsiva e interactiva que responda de manera integral e integrada a las diferentes problemáticas que aquejan a la población, ya que la pobreza y la exclusión son fenómenos multicausales y complejos que requieren de un abordaje transectorial por parte de todos los organismos del Estado.

La construcción y consolidación de esta red ha sido uno de los principales retos que ha tenido el gobierno, ya que cada organismo se encarga de dar respuesta a las problemáticas sociales desde la perspectiva que cubre su cartera, sin realizar un ejercicio donde se incorpore un panorama reflexivo donde se considere dar respuesta de manera conjunta y articulada a dicha problemática.

Tal vez esto pueda deberse al hecho de que cada ente se ve asechado por los mismos males que los entrevistados perciben en la Misión: el burocratismo y la autoreferencialidad.

4.2.8. Relación con las beneficiarias

En este apartado se exponen las percepciones de los trabajadores respecto a algunos aspectos de su interacción con las madres; entre estos tenemos la actitud asumida por el trabajador hacia las madres beneficiarias, los compromisos que el trabajador de la Misión espera que la madre asuma al momento de ingresar en la Misión y la percepción de estos sobre algunos factores que ellos mismos consideran como la problemática estructural de las madres

beneficiarias. A continuación se presentan los testimonios de los entrevistados respecto a estos tres temas.

Actitud hacia las madres

Te digo que yo toda mi vida he trabajado con gente que no tiene nada, que lo único que tiene son decepciones en la vida, y cuando empiezas a oírlas hablar, ser independientes, que empiezas a ver que se empoderan de su vida y de la vida de sus hijos, entonces empiezas a ver los cambios, incluso en los chamos. Hay que empezar a ubicarte en los espacios, para que ella reubique su forma de vida, la institución siempre espera que la gente tenga esa especie de compromiso, pero no siempre es así, eso depende del gerente, si ese gerente te dice a ti que te limites a cumplir tu trabajo y que no te involucres más allá, tú no te vas a involucrar más allá, porque es más cómodo emitir una orden de pago y llegar hasta ahí y no verificar si el cheque se envió, hay que hacer un seguimiento completo (2E2/46).

La actitud generalizada de los trabajadores hacia las madres beneficiarias es de empatía con su situación (pobreza extrema) y contexto (exclusión).

Esta empatía con la madre, lleva a que el trabajador no vea a la beneficiaria como un sujeto aislado de un contexto histórico-social, sino que trata de comprenderla de manera holística en sus dimensiones individuales, sociales y culturales.

Así al enfrentarse a cada caso, el trabajador advierte que hay que vincularse desde el compromiso con la causa de los oprimidos; llegando a comprender que la pobreza no es un fenómeno de causas individuales, sino que hay todo un tejido de relaciones sociales y de

producción que están actuando y generando esta situación en la vida de una persona. Esta reflexión lleva a que el trabajador genere un compromiso que día a día lo lleva a problematiza su práctica cotidiana laboral y cómo esta incide en la vida de la beneficiaria.

Compromisos que se esperan sean asumidos por las madres

Porque tu no vas a darles ese dinero por dárselo, sino que ellas deben desarrollar también sus actividades no sólo económicas, sino también políticas, educación, etc.

(...) Hemos recibido denuncias de madres que no están comprometidas con el proceso; pero reciben la ayuda porque la necesitan; nosotros hicimos talleres, fuimos a las comunidades y a los estados; tú tienes que tratar de no restar, sino sumar; enseñar a esas madres que esa ayuda es a través de una ayuda gubernamental, y de atraerla hacia el proceso (7E7/27, 66).

El trabajador espera una respuesta por parte de la madre beneficiaria, la cual para éste está cifrada en un compromiso político militante, el cual no necesariamente debe estar manifiesto al momento del ingreso de la madre a la Misión; sin embargo, si se espera que a futuro la beneficiaria desarrolle identificación con el proceso revolucionario y que se manifieste en alguna forma de militancia.

El otro tipo de compromiso que espera el trabajador que asuma la beneficiaria es con ella misma y su grupo familiar, dado que la Misión, desde el punto de vista psicológico, comprende en algún modo un proceso terapéutico individual (mujer) y colectivo (familia) que busca lograr la transformación de los patrones nocivos que se hayan elaborado a partir del contexto de opresión,

exclusión social y violencia en que han crecido estas mujeres y sus hijos; también se busca consolidar la inclusión de estas en el quehacer político de sus comunidades.

A continuación se presenta un testimonio que corrobora lo expuesto anteriormente.

Estar dentro de tu casa con tus hijos, tener como esa ayuda, pero saber que la ayuda es temporal, que te capacites, pero para que tú les des una mejor calidad de vida a tus hijos y a ti. (...) Tenerle su calidad de vida organizada al niño, estudiando, vacunados, presentados; tú como madre ya beneficiaria tienes que organizarte con otras madres, va el promotor y hace un comité de madres, a cada madre le toca una vocería (21E21/21).

Problemáticas de las madres

La problemática es que la madre no acepta que esta es una Misión de poco tiempo, entonces hay madres que tienen 3 años recibiendo una asignación y cuando ya llega el momento de ser desincorporada, bueno, ya tienen que salir, porque era por 6 meses y ya tienen 3 años, entonces no lo aceptan; hay madres que tú les dices “tienes que terminar la Misión Robinson, Sucre”, entonces te van 2 o 3 días y después no van más, eso por lo menos con los problemas de educación; problemas de salud: decirles “mira tú tienes un CDI”; más que todo es la conciencia, estamos ahorita en un cambio de paradigma, estamos en una revolución bonita, yo diría que es un llamado de conciencia, que se autoevalúen las madres, muchas lo internalizan, otras no (19E19/8).

Según la percepción de los trabajadores entrevistados, la problemática de que una parte importante de las madres no logre integrarse, desarrollar, ni completar la fase socio-productiva, es que éstas no comprenden la razón de ser de la Misión, sino que ven a la FMMB como una forma

de subsidio perpetuo otorgado por el Estado. Esto trae como consecuencia que las madres no manifiesten compromiso con las actividades que la Misión establece como de participación ineludible.

Sin embargo el trabajador tiene conciencia y comprende que la beneficiaria no está en la capacidad plena de asumir algunos de los compromisos que implican algunas fases de la Misión, especialmente la fase socio-productiva, debido a su condición de vida. El siguiente testimonio da fe de la aseveración anterior.

Nosotros no podemos ni imaginar en tomar una persona que es analfabeta y esperar a que se gradúe en la universidad para que resuelva una situación; primero porque no tienen tiempo, porque son 10-12 años desde la primaria y la secundaria y todo lo que es universidad; porque a través de los programas educativos (Misiones), corroboramos más rápido todo lo que es el aprendizaje, pero tenemos en contra toda una cantidad de problemas, por ejemplo: la cantidad de gente que tiene la madre a su cargo, personas con discapacidad a su cargo, tienen mayores con discapacidad a su cargo (2E2/12).

4.3. A manera de Cierre

A pesar de los altos y bajos de la gestión, luego de reflexionar sobre todos los hallazgos plasmados en las categorías anteriores, se podría caracterizar a la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” como un ejemplo íntegro del nuevo modelo institucional propuesto por la Revolución Bolivariana, el cual ha permitido, en gran manera, construir una nueva perspectiva sobre las políticas públicas de carácter social en el país.

En el Capítulo 3 Marco Referencial, en el apartado dedicado a delimitar conceptualmente las Misiones Sociales Bolivarianas, se plasmó un conjunto de postulados (ver tabla 1) que el ILDIS (op.cit) consideró como las premisas estructurales y razón de ser del modelo de las Misiones. Se tomarán dichas premisas para tratar de valorar la adecuación/acoplamiento del quehacer de la Fundación Misión Madres del Barrio respecto a estas. A continuación se presentan dichas premisas y las reflexiones construidas al respecto.

Articulación de los entes estatales con cada comunidad para conocer de primera mano las necesidades y problemas de la misma, Despliegue de las instituciones estatales hacia los lugares más desatendidos y recónditos (presencia en cada rincón del país) y Ser una forma alternativa para superar la inaccesibilidad y burocracia de las instituciones públicas clásicas.

La FMMB presenta un despliegue a nivel nacional, que le permite tener presencia a escala central (coordinación nacional), estatal (coordinaciones estatales), municipal (coordinaciones municipales) y comunal (comité de madres del barrio).

Al estar estructurada de esta manera la Misión es capaz de dar cobertura a los lugares más recónditos del territorio nacional, así mismo conocer y visibilizar de primera mano las problemáticas desde estas diferentes perspectivas.

También al tener un brazo de ejecución directo dentro de la comunidad (CMB), integrado y gerenciado por las mujeres de la misma, la Misión es capaz de conocer las problemáticas realmente sentidas por la comunidad y el colectivo al que atiende, así mismo organizarse de manera conjunta (institución - pueblo) para abordar y resolver las mismas; esto es muy visible en el proceso de postulación e inclusión de las mujeres en la Misión (ver apartado *fases de la Misión*, en el *capítulo 2 marco referencial*).

Este mecanismo de presencia descentralizado, al menos de manera territorial, ha permitido superar de manera exponencial la inaccesibilidad de las instituciones del Estado, cerrando así la brecha que existía entre el Gobierno, el Estados y sus instituciones y la población.

Por otra parte, al estar estructurada la Misión de esta manera se aceleran los procesos administrativos que permiten responder a las necesidades de la población que atiende, reduciendo, así sea de manera moderada, el margen de tiempo de respuesta y los mecanismos burocráticos que separan al ciudadano de los beneficios que ofrecen las políticas públicas.

Como puede verse, aquel rasgo de las políticas públicas que las hacían lejanas y no respondientes a las verdaderas necesidades sentidas de la población a la que estaban destinadas a atender, parece haberse superado de manera sustancial a través del modelo de las Misiones, la FMMB pareciera ser un buen ejemplo de esto.

Sin embargo, debido a lo expuesto en el apartado *articulación institucional – mecanismos burocráticos* de este capítulo, este gran logro pareciera verse ensombrecido por el burocratismo.

Constituir la dialéctica entre el poder constituido (gobierno) y el poder constituyente (pueblo organizado) y Construir ciudadanía.

La FMMB operacionaliza esta premisa mediante la constitución de Comités de Madres del Barrio (CMB) en cada comunidad, los cuales son el aparataje organizativo de articulación con el Poder Popular, cuya finalidad es garantizar la inclusión y participación política de la mujer en situación de pobreza extrema y del colectivo femenino en los asuntos de planificación y gestión, así como de organización y militancia política de su comunidad.

Ambas facetas de los CMB le abren la puerta al proceso de construcción de ciudadanía y empoderamiento a un sujeto situado (mujer en pobreza extrema) en un contexto de exclusión y desempoderamiento de su potestad e identidad como ciudadano.

Dicho proceso de construcción de ciudadanía se evidencia cuando las madres beneficiarias en sus discusiones del CMB visibilizan y/o aportan soluciones a las problemáticas locales, cómo estas pueden entenderse y abordarse desde la perspectiva de las grandes líneas de discusión y directrices que emanan del proyecto de gobierno, o cómo grandes problemáticas socio-políticas tienen sus consecuencias más palpables en los problemas de su comunidad.

Sin embargo, cabe preguntar qué tan efectivo y consciente ha sido este proceso de despliegue y organización del Poder Popular. Para 2010 se habían conformado 5.326 CMB a nivel nacional, de los cuales sólo el 70% estaban activos (16E16/7, 8).

Esta referencia numérica habla de un trabajo importante de presencia de los CMB a nivel nacional, pero no da luces sobre cómo ha sido el proceso de construcción de ciudadanía de las mujeres que participan, quién realmente lo lidera, si la institución o las propias mujeres; si realmente es un foro de discusión de los asuntos públicos, o un engranaje más de la maquinaria político-electoral.

Buscar el desarrollo y aprovechamiento pleno del territorio nacional y Promover y fortalecer el desarrollo local.

Respecto a este punto, vale la pena traer a colación la noción de ordenamiento territorial (OT), el cual se trata de una

Política de Estado y un proceso planificado de naturaleza política, técnica y administrativa, cuyo objeto central es el de organizar, armonizar y administrar la ocupación y uso del espacio, de modo que éstos contribuyan al desarrollo humano ecológicamente sostenible, espacialmente armónico y socialmente justo (...) Visto así, en el OT el espacio pierde el carácter pasivo propio de la visión sectorial y economicista del desarrollo, para convertirse en estructurante de los objetivos, las políticas y las acciones públicas y privadas, tanto sectoriales como territoriales (Massiris, 2010).

El gobierno nacional se sirve del modelo de las Misiones para poner la semilla ideológica y operativa del ordenamiento territorial.

La “Nueva Geopolítica Nacional” (V directriz del PNDES 2007-2013), reclama un nuevo ordenamiento territorial, cuya meta es lograr el “desarrollo territorial desconcentrado” (p. 31), según el cual se debe desplegar, articular y aprovechar las potencialidades locales y regionales con el fin de lograr el desarrollo del país bajo las premisas del máximo aprovechamiento del territorio y la inclusión, justicia e igualdad social, a través de la implementación de un nuevo sistema socio-productivo, así como un nuevo esquema de relaciones de producción.

En este sentido, las Misiones, a modo general, y la FMMB, de manera particular, impulsa la consecución de esta meta, al plantear que la inclusión de la beneficiaria, desde el plano socio-productivo se haga bajo esquemas de desarrollo endógeno y formas asociativas que potencian la organización y construcción de relaciones de producción con lógicas localistas y solidarias.

Esto puede evidenciarse en las políticas internas empleadas para desarrollar los proyectos socio-productivos:

- Ψ Los rubros que las beneficiarias pueden escoger para desarrollar sus proyectos deben potenciar el desarrollo de sus comunidades y regiones; o en su defecto satisfacer una necesidad sentida dentro de la comunidad de origen del proyecto.
- Ψ El esquema asociativo debe ser cónsono con el modelo socio-productivo que se está tratando de implementar en el país, por esto las madres sólo pueden organizarse en cooperativas o empresas de producción social (EPS) y asociarse con otras mujeres que estén ubicadas dentro del mismo territorio (comunidad, municipio, estado).
- Ψ Los proyectos en su conjunto deben entenderse como una red de intercambio interna, estructurada de manera regional, en la que las diferentes iniciativas socio-productivas de las beneficiarias sean capaces de articularse y satisfacer mutuamente sus necesidades.

Luego de considerar lo escrito en los párrafos anteriores, se podría afirmar que el proceso de inclusión social de las mujeres en situación de extrema pobreza que son beneficiarias de la FMMB, se está llevando a cabo bajo una lógica que potencia el ordenamiento territorial del país, el cual constituye uno de los primeros pasos para abordar la problemática de la desigualdad social.

Pero vale la pena preguntarse si la escogencia de los rubros por parte de la institución, obedecen a un criterio político responsable y cónsono con las verdaderas necesidades sentidas y potencialidades de cada comunidad, región y madre.

Así mismo, vale la pena dejar abierta la reflexión sobre la perspectiva de las beneficiarias acerca de la lógica y la operacionalización del ordenamiento territorial que se trata de implementar a través de sus proyectos socio-productivos, los cuales, a final de cuentas, terminan siendo el eje articulador de sus proyectos de vida.

Luchar para alcanzar la suprema felicidad social de cada venezolana y venezolano y Maniobrar con las causas y consecuencias de la pobreza extrema y la exclusión.

En relación a estos supuestos, la FMMB ha emprendido una serie de acciones que buscan maniobrar con las causas y consecuencias de la pobreza y la exclusión de la mujer, con el fin de coadyuvar a construir la suprema felicidad social de este grupo poblacional, para así incidir en la población en general. Estas acciones son:

- Ψ Incorporación anual de un tope de 100.000 madres en situación de pobreza extrema a la Misión.
- Ψ Brindar atención primaria al grupo de beneficiarias en las áreas de salud, alimentación, educación, inclusión socio-productiva, recreación, etc., no sólo para ellas, sino también para su grupo familiar.
- Ψ Asignación de un beneficio económico equivalente al 80% del salario mínimo al grupo de madres beneficiarias, con el fin de facilitar la conclusión de su proceso formativo en alguna actividad socio-productiva.
- Ψ Inclusión socio-productiva al mercado laboral (ya sea en una iniciativa propia o a través de un empleo).
- Ψ Inclusión socio-política a través de la conformación y participación en los CMB, no sólo de las beneficiarias, sino también de las mujeres de la comunidad que manifiesten interés por estas actividades.

En este sentido, la FMMB cumple con su parte en el proceso de construcción de la suprema felicidad social, pero han surgido una serie de problemáticas que se relacionan con el entendimiento del verdadero propósito de estos beneficios por parte de la beneficiaria, su grupo familiar y la comunidad.

Corriendo el riesgo de hacer eco de una generalización, pareciera que el grueso de las beneficiarias ha entendido la asignación económica equivalente al 80% del salario mínimo como una beca o pensión, a continuación dos de los testimonios que reflejan esta percepción:

“Hay madres, porque lo he escuchado, que creen que esto es una beca, que el gobierno y el presidente las tienen que mantener porque si” (3E3/19).

“Algunas tienen un disco rayado “la beca me la dio Chávez y él no me la va a quitar, y si me la quita no le doy el voto” (21E21/18).

Así mismo, se entiende que dicha asignación es de carácter permanente y sirve de complemento a los ingresos propios y es empleada, en la mayoría de los casos, en gastos personales (belleza, adquisición de enseres del hogar, festejos, entre otros).

A nivel de la comunidad, también se han suscitado, producto del mal entendimiento de la finalidad de la Misión, algunos procesos de estigmatización de la beneficiaria, a continuación un testimonio que ejemplifica lo anterior.

Se han visto en muchas instituciones, el banco, los consejos comunales, que siempre dicen “las vagas, las flojas” (...) lo ven como “que las madres sin oficio, que lo que están es esperando ir a cobrar”, entonces eso si es desagradable, incluso se oían comentarios, por lo menos: las tierrúas, las marginales que no sirven para nada. (21E21/20).

Una de las causas de estos malentendimientos radica en que la explicación, por parte de los representantes de la institución, sobre cuál es el verdadero objetivo de la Misión, y de manera particular, la finalidad y las metas a alcanzar en cada una de las fases, pareciera no ser lo suficientemente explícita.

Aunque en la parte de atrás del contrato que firma la madre al momento de empezar a ser beneficiaria, aparecen descritos todos los compromisos que ésta debe asumir, cuál es la finalidad de la Misión, de las ayudas y de los financiamientos económicos que va a recibir, esta información no es suficiente; se requiere de un trabajo mayor de divulgación y explicación por parte de la institución, que le permita a la madre visibilizar y concientizar la magnitud de los retos y compromisos que tiene que asumir una vez que acepta ingresar a la Misión.

En este punto, vale la pena preguntarse ¿cómo incide el malentendimiento, por parte de las beneficiarias, de la finalidad de la Misión y cada una de sus fases, en la construcción de la suprema felicidad social?

Una de las posibles reflexiones al respecto, podría llevar a afirmar que la consecuencia más sentida es que dicho malentendimiento obstruye el proceso de inclusión y liberación de la mujer en pobreza extrema, porque la esencia/espíritu del cambio de paradigma en valores y percepción del contexto socio-histórico, económico y político en el que se enmarca la pobreza y la exclusión de estas mujeres, no está siendo visibilizado por estas; en consecuencia los esfuerzos realizados por la FMMB (en el mejor de los casos), sólo están sirviendo para incluir a la madre en el sistema de relaciones de producción capitalista, y no para hacer de ellas semillas del nuevo sistema de relaciones de producción solidario y liberador.

Aunque es un poco dura la reflexión anterior, se considera necesario hacer el llamado a los agentes institucionales sobre esta problemática y sus probables consecuencias, ya que es un

espacio de reflexión que no en muchas oportunidades es considerada por estos en su cotidianidad, de manera tan explícita.

Operacionalizar la interinstitucionalidad para poder brindar una solución integral y efectiva al problema de la exclusión y la pobreza extrema

Con este fin el gobierno nacional se vio en la necesidad de adscribir algunas Misiones a Ministerios con competencia en las áreas problemáticas que abordan dichas Misiones; así mismo, algunas de ellas adoptaron la figura de Fundación.

Sin embargo, como pudo verse en la categoría *articulación institucional* en el apartado *redes institucionales*, la cercanía administrativa no ha sido garantía del logro de una gestión conjunta y articulada a nivel interno, ni externo.

Más bien, pareciera que este proceso de afiliación institucional ha traído como consecuencia que la dinámica y cultura organizacional que se modeló para las Misiones resultara afectado de manera negativa, ya que el burocratismo inmanente a las grandes y viejas instituciones fue transmitido y emulado por la nueva institucionalidad.

Sin embargo, para el caso de la FMMB, este fenómeno parece haber tomado vida de una manera más compleja, ya que, si bien, el estar adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género ha traído como consecuencia el enlentecimiento de los procesos administrativos, presupuestarios y de planificación; este mismo hecho también ha favorecido que la concepción macro del proceso de inclusión social de la mujer en pobreza extrema, se lleve a cabo de manera más articulada y bajo una concepción más alineada desde el punto de vista

político y estratégico, creando con esto una ilusión de interinstitucionalidad, así sea a nivel interno.

A nivel externo, como bien lo refiere el testimonio citado para estos temas en la categoría *articulación institucional*, sean cuales fueren las causas (conflictos de intereses, desconocimiento, falta de un marco conceptual – metodológico – ideológico unificador de criterios), los diferentes entes del Estado, incluida la FMMB, aún no han logrado integrarse y reconocerse como actores simultáneos para abordar la problemática de la pobreza y la exclusión.

Capítulo 5

Conclusiones

Se equivocan, pero tratan del asunto clave.

Donna Haraway, 1995

La Evaluación Participativa o de Cuarta Generación es un método que busca a través de la construcción, deconstrucción y reconstrucción colectiva de conocimiento, potenciar las posibilidades de mejora de vida de todos los participantes involucrados en el proceso de investigación-evaluación; y como se mencionó en el capítulo 2 de este trabajo, el rol del evaluador consiste precisamente en potenciar dichas posibilidades desde el contexto de la investigación-evaluación, actuando como participante no privilegiado, pero si responsable de introducir nuevas/diferentes perspectivas a la discusión.

Es por eso que en este capítulo se presentan las principales reflexiones construidas por la investigadora-evaluadora desde una perspectiva étic, referentes a todo el proceso de investigación-evaluación; las cuales constituyen un conjunto de razonamientos elaborados a través de un ejercicio de construcción dialéctica entre lo documentado de la experiencia en campo, las reflexiones construidas sobre esta praxis, tanto por los entrevistados, como por la investigadora-evaluadora, y algunas de las discusiones teóricas y lugares comunes sobre las diferentes áreas temáticas que transversalizan la materia que compete a la presente investigación-evaluación (género, pobreza, exclusión/inclusión, políticas públicas, entre otros); todo esto con el fin de aportar una perspectiva adicional al acervo de construcciones colectivas ya manejadas y trabajadas por el resto de los participantes.

Así mismo, se presenta una reflexión metodológica sobre la Evaluación Participativa o Evaluación de Cuarta Generación, como metodología de investigación-intervención, la cual busca compartir y traducir la experiencia de trabajo en campo, en reflexiones prácticas que puedan servir a otros investigadores.

5.1. Principales reflexiones construidas por la investigadora-evaluadora

Conclusión 1: Es un error tratar de comprender la pobreza sólo desde una perspectiva economicista. Algunas políticas públicas desarrolladas en Venezuela, quizás en el fondo, aún responden a un enfoque economicista y no a uno social.

La pobreza y la explicación de esta, sobrepasan lo tocante al aspecto económico; es necesario entender las diferentes facetas de la exclusión y la inequidad para poder comprender este fenómeno. No se trata sólo de buscar satisfacer necesidades básicas insatisfechas a través de la creación de suntuosos y pretenciosos planes estratégicos, que confunden la masificación de asignaciones económicas, con herramientas de liberación popular.

Es necesario que, los entes gubernamentales encargados de estos asuntos, así como el colectivo beneficiario de este tipo de políticas, comprendan que la pobreza es un fenómeno que acecha desde todos los frentes de lo humano. La pobreza es un fenómeno biopsicosocial, económico, filosófico, material, espiritual, institucional, histórico y político, que se materializa “como la privación de las capacidades básicas para el desarrollo de las libertades de las personas” (Sen, 2000, en Lacruz, op.cit., p. 235); y que no será mitigado, o tomando posturas más utópicas, erradicado, si no se toma en cuenta el carácter multidimensional del mismo; por eso se recomienda, aprovechando el contexto histórico social de Venezuela, replantear los abordajes/fórmulas empleados hasta el momento para abordar dicha problemática.

Si bien muchas de las Misiones, de manera más específica la FMMB, ha mostrado una apertura a una percepción más holística de la pobreza, se sigue entendiendo esta como un fenómeno netamente económico, esta aseveración se justifica en el hecho de que la solución tangible al problema de la exclusión de la mujer, se buscó solventarlo a través de una asignación económica equivalente a un porcentaje del salario mínimo.

Sería injusto no mencionar que la asignación económica no es el *leit motiv* de la Misión, ni mucho menos la única estrategia de abordaje para tratar de dar solución al problema. Como se mencionó en el capítulo 2, la FMMB tiene todo un despliegue de atención

primaria e inclusión socio-productiva, que comparado con la asignación económica, esta vendría a quedar en un plano secundario; pero como mencionó uno de los entrevistados en el capítulo 4, la mayoría de los recursos financieros de la Misión están presupuestados para la asignación económica.

Así mismo, las propias beneficiarias presentan reticencias (reparos, dudas y reservas) al momento de emprender la etapa socio-productiva, fenómeno cuyas *verdaderas* causas, la Misión aún no logra comprender, y no generan apertura al hecho de que no es un tema sólo de carácter económico/financiero (en todo el sentido de los términos); si no un tema de que la pobreza extrema ha modelado un contexto, un tipo de sociedad y de ser humano que se comporta y percibe a sí mismo sin posibilidades de transformación.

Por otra parte, está el problema del deterioro del desarrollo de las capacidades de los individuos (problema de la formación), así como de las ofertas de oportunidades que la sociedad venezolana ofrece para desarrollar dichas capacidades (mercado), lo cual desemboca en la materialización de la exclusión (Lacruz, op.cit.), debido a la falta de opciones viables, socio-productivas y solidarias que sean compatibles con el nuevo modelo económico-social propuesto por la Revolución.

Sobre estos dos sucesos es que hay que trabajar, para poder empezar a construir ciudadanía, la cual finalmente es la única herramienta eficaz contra la pobreza. Nuevamente la invitación es a problematizar y construir perspectivas alternativas de los abordajes empleados para tratar la problemática de la pobreza y la concepción misma de esta.

Conclusión 2: El género como constructo y la “experiencia de lo femenino” no preexisten, son una construcción intencional (artefacto), una construcción política no neutral; en cierto modo son una ficción y un hecho político, que tal vez la Revolución está malinterpretando.

A este respecto, está el problema relacionado con el hecho de que, quizás, algunas de las instituciones y entes gubernamentales sancionados para intervenir en los asuntos de

género, han construido la inclusión de géneros desde una comprensión errónea de este constructo; esto tal vez se deba a que la Revolución ha entendido *la mujer* como una clase social a la que debe atender y atraer.

Volviendo al tema de las comprensiones erróneas, a continuación se describen algunas de ellas y los indicadores, que a criterio de la investigadora-evaluadora, sustentan este argumento:

- Ψ Al referirse a género sólo maneja la representación social de mujer y lo femenino, excluyendo lo referido al hombre y la masculinidad (Huggins, op.cit.). Tal vez por esto es que existe un Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género, donde la igualdad de género sólo hace referencia a la inclusión de la mujer y la exaltación de lo femenino, borrando todo rastro de lo masculino. Por otra parte, toda política diseñada por estos entes, está dirigida a la mujer y no al hombre, por lo tanto, el trabajo de concientización y los beneficios están siendo orientados a mujeres y no a hombres, lo cual genera la exclusión de estos. Un buen ejemplo de la anterior aseveración es que existe una Misión para madres del barrio, otra para niñas y niños del barrio, pero no hay ninguna para padres del barrio. Ni siquiera la misma FMMB toma en cuenta las parejas de las beneficiarias como puntos de atención y cobertura de la Misión.
- Ψ En muchos casos circunscriben los asuntos de género a la garantía de acceso y protección de la salud sexual y reproductiva de las mujeres (Huggins, op.cit.); tal vez sea por esto que orientan la atención primaria diseñada para mujeres a lo relacionado con salud sexual y reproductiva, así como puericultura, casi de manera exclusiva; así mismo ninguna de las jornadas de concientización, formación o esterilización, están dirigidas a hombres.
- Ψ Consideran el género como un dato estadístico (Huggins, op.cit.), y en función de esta malinterpretación creen que al incluir de forma masiva a personas de

sexo femenino en espacios laborales, en políticas públicas y demás espacios de participación, están consolidando la meta de la igualdad de género.

Es por esto, que se hace un llamado a todas las instituciones a que repiensen la concepción errada de género que se maneja, y se empiece a trabajar sobre la construcción de una nueva masculinidad, ya sea como solución alternativa, o como plan a largo plazo para el problema de la exclusión de la mujer y la igualdad de género.

Conclusión 3: Autoritarismo – protagonismo - asistencialismo: guerra asimétrica y dialéctica entre la beneficiaria y la institución; las y los beneficiarios y los beneficiadores aun actúan desde esta perspectiva.

Como comenta Giuliani (2008), algunos de los rasgos más dañinos de los actores actuales en materia de políticas públicas, son el autoritarismo y el protagonismo, esto se debe a que ambas características entorpecen el establecimiento de liderazgos compartidos, responsables y solidarios, así como de mecanismos de participación incluyentes.

Ambos aspectos (autoritarismo y protagonismo), están presentes en los actores involucrados en la FMMB. Un buen ejemplo son los actores institucionales, los cuales a pesar de existir los diversos mecanismos que tiene las madres para garantizar su participación e inclusión en todos los procesos y fases de la Misión, no respetan las premisas de construcción participativa y protagónica, tomando posturas que buscan controlar y someter la razón de ser de un proyecto o política a los intereses propios, ya sea motivados por la necesidad de más poder, o de ser reconocidos (c.f. capítulo 4).

Por otro lado está el rasgo dañino del asistencialismo. Tanto las beneficiarias, a través de sus posturas y actitud pasiva frente a todas las opciones de participación, empoderamiento y potenciación que le ofrece la FMMB para transformar su situación de vida; como los actores institucionales, planificando y presupuestando sólo en función de cumplir con la cuota de asignaciones económicas, y trabajando sólo para producir números abultados para indicadores

de gestión inadecuados (sólo se enfocan en producir y cumplir metas económicas y financieras), refuerzan la actitud asistencialista que tanto se busca erradicar.

Es por esto, que se hace un llamado a generar reflexión para transformar la percepción y autopercepción que tienen comunidades y entes gubernamentales sobre su rol en lo tocante a las políticas públicas (Giuliani, op.cit.); es necesario que todos los actores involucrados empiecen a percibirse como agentes de transformación social. Es ya tiempo de superar las posturas pasivas, autoritarias y los modelos al estilo bancario dentro del enfoque de las políticas públicas.

Conclusión 4: El trabajo como artefacto constructor de identidades.

Este apartado, más que una conclusión, recoge las incógnitas generadas en la investigadora-evaluadora sobre el trabajo y su relación con la construcción de identidad de lo femenino por la que apuesta la Revolución, a través de las leyes y las diferentes políticas públicas y sociales desarrolladas para vincular ambos temas.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 88, reconoce la labor del hogar, y de manera sobreentendida, la reproducción y crianza de los hijos como “actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social (es decir, como trabajo)²⁶. *Las amas de casa*²⁷ tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley”. En este contexto vale la pena preguntarse qué consecuencias tiene esto sobre la construcción de la identidad de lo femenino dentro de la Revolución, así como en la construcción de las identidades de las mujeres que son beneficiarias de la FMMB, dado que, según algunas reflexiones teóricas, la labor y el trabajo son cosas distintas, que conllevan a una construcción de identidad distinta, dado el cariz de su finalidad.

Según Arendt (2005), trabajo es:

²⁶ Paréntesis agregado por la investigadora-evaluadora.

²⁷ Cursivas incorporadas por la investigadora-evaluadora, nótese que la expresión hace referencia a un sujeto de sexo femenino.

La actividad que corresponde a lo no natural de la existencia del hombre, que no está inmerso en el constantemente repetido ciclo vital de la especie, ni cuya mortalidad queda compensada por dicho ciclo. El trabajo proporciona un “artificial” mundo de cosas, claramente distintas de todas las circunstancias naturales. Dentro de sus límites se alberga cada una de las vidas individuales, mientras que este mundo sobrevive y trasciende a todas ellas. La condición humana del trabajo es la mundanidad (Arendt, op.cit., p. 35).

Y labor es:

La actividad correspondiente al proceso biológico del cuerpo humano, cuyo espontáneo crecimiento, metabolismo y decadencia final están ligados a las necesidades vitales producidas y alimentadas por la labor en el proceso de la vida. La condición humana de la labor es la misma vida (Arendt, op.cit. p. 35). (...) En efecto, signo de todo laborar es que no deja nada tras de sí, que el resultado de su esfuerzo se consume casi tan rápidamente como se gasta el esfuerzo (Arendt, op.cit. p. 111-112). (...) Sin embargo, la propia actividad laboral, al margen de las circunstancias históricas e independientemente de su lugar en la esfera privada o pública, posee una “productividad” suya, por fútiles y no duraderos que puedan ser sus productos. Dicha productividad no se basa en los productos de la labor, sino en el “poder” humano, cuya fuerza no queda agotada cuando ha producido los medios para su propia subsistencia y supervivencia, que es capaz de producir un “superávit”, es decir, más de lo necesario para su propia “reproducción” (...) A diferencia de la productividad del trabajo, que añade nuevos objetos al artificio humano, la productividad del poder de la labor sólo produce objetos de manera incidental y fundamentalmente se interesa los por medios de su propia reproducción; puesto que su poder no se agota una vez asegurada su propia reproducción, puede usarse para la reproducción de más de un proceso de vida, si bien no produce más que vida (Arendt, op.cit., p. 112).

Entonces, luego de entender la diferencia fundamental entre labor y trabajo cabe preguntarse ¿La labor de la *mujer* es trabajo?; “*Mujer*” ¿cómo o qué lo define en esta Revolución?

Para tratar de generar una explicación comprensiva, que tal vez sirva como insumo para responder ambas preguntas, vale la pena traer a colación la discusión feminista, sobre la construcción del concepto de *mujer*, según la cual *mujer* es un yo que no es, es una construcción del deseo del otro, un no ser, un no sujeto (feminismo radical); vs. la postura del feminismo marxista, según la cual el “trabajo” de la *mujer* la hace un ser social, un ciudadano (Haraway, 1995).

Dado que la Revolución reconoce toda la labor de la *mujer* como trabajo, la postura adoptada por el Proceso, parece ampararse bajo la lógica del feminismo marxista (Haraway, op.cit), lo cual lleva a plantearse otra incógnita: si el trabajo es la única vía de realización y liberación del ser humano, entonces al reconocer la labor de las *mujeres* como trabajo, ¿se está reconociendo que ellas también son seres humanos?, o más claramente, ¿esta estratagema discursiva de sustituir labor por trabajo, es la piedra angular de la Revolución para la inclusión de la *mujer*?

5.2. Reflexión Metodológica: La E4G como metodología de investigación-evaluación-intervención

En este apartado se exponen una serie de reflexiones y recomendaciones, que se esperan sean útiles para otros usuarios de esta metodología (para mayor detalle ver capítulo 3, apartado *Implementación de la E4G en FMMB: pasos aplicados de la metodología*).

Ψ Como metodología de investigación la Evaluación Participativa o E4G, al desarrollarse en campo requiere de un despliegue logístico relativamente significativo, por lo tanto se recomienda que se realice en equipo. Es importante recordar que al usar esta metodología se requiere que todos los procesos se realicen de manera inmediata y simultánea, así como con el debido

nivel de profundización en los temas que se tocan. El proceso de planificar, organizar y ejecutar la investigación-evaluación (diseñar y planificar el abordaje, conseguir los contactos dentro de la institución, diseñar, hacer, actualizar y transcribir las entrevistas, generar la sistematización de teoría necesaria durante el proceso para ampliar los CDH, lidiar con los actores institucionales, realizar el proceso de categorización y análisis de la información obtenida, generar el o los informes que deben ser entregados a los GI, etc.), resulta muy forzado para una sola persona. Esto trae como consecuencia cansancio, altos niveles de estrés y lentitud para llevar adelante el proceso. Además, dada la diversidad de GI y construcciones que empiezan a circular y a problematizarse, es necesario que exista alguna forma de diversidad de perspectivas desde el equipo investigador-evaluador.

- Ψ La E4G no sólo puede ser usada en contextos evaluativos, resulta muy útil al momento de generar investigación-intervención, dado que la dinámica de los CDH lleva de manera automática a la movilización de los esquemas de pensamiento de los participantes y la construcción de conocimiento a nivel teórico y práctico, con esto se quiere decir que la metodología es plenamente recomendable tanto para aquellos investigadores que desean construir teoría sobre los fenómenos sociales, como para aquellos que desean trabajar en contextos de intervención, ya sean académicos o no. La metodología es lo bastante flexible, como para hacer uso de algunos de los pasos y no de otros, según la conveniencia del investigador o la apertura del contexto de trabajo.
- Ψ Para aquellos estudiantes que nunca han ejercido y tiene interés en saber cómo es un trabajo de intervención psicosocial en contextos reales, el trabajar con E4G les puede suministrar una experiencia muy valiosa, dado que en contextos laborales, el estilo que se usa para desarrollar los contratos y la intervención, así como los detalles administrativos y logísticos, son los mismos.

Referencias

Alvarado, N. (2008). Misiones sociales, pobreza y exclusión. *FERMENTUM*, 51(enero-abril), 195-245.

Arendt, H. (2005). *La condición humana*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Beomont, E. (2009). *Diagnóstico de las diferentes problemáticas de carácter psicosocial que están afectando el desempeño de los proyectos socio-productivos emprendidos por las madres beneficiarias de la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” en la parroquia El Valle, Caracas*. Trabajo de pasantía no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Berger, P. y Luckmann, T. (1986). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Cadavis, E. y Huerta, J. (s.f.). *Las políticas públicas sobre cooperativismo en Venezuela: período 1999-2001*. Recuperado el 11 de marzo de 2012, de <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0268.pdf>

Cámara de Comercio. (2011). *Las políticas públicas y el Estado venezolano*. Recuperado el 11 de marzo de 2012, de: <http://www.ccm.org.ve/archivos/documentos/LAS%20POL%3%8DTICAS%20%3%9ABLICAS%20Y%20EL%20ESTADO%20VENEZONALO.pdf>

- Clark, D. (1985). *Emerging paradigms in organizational theory and research*. En *Organizational theory and inquiry. The paradigm revolution*. Coord.: Yvonna Lincoln. California, United States of America: Sage Publications.
- Comisión de Enlace para la internacionalización de las Misiones Sociales (s.f.). *Las grandes Misiones Bolivarianas*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de http://ceims.mppre.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=527&Itemid=66
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Recuperada el 2 de enero de 2013, de http://www.cne.gob.ve/web/normativa_electoral/constitucion/titulo3.php#art77
- Cronick, K. (2009). *Evaluación participativa: un enfoque construccionista*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de Humanidades Universidad Central de Venezuela.
- Davidson, D. (1992). *Mente, mundo y acción*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Decisión 584 del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado el 21 de mayo de 2012 de: <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D584.htm>
- El Troudi, H. y Monedero, J. (2006). *Empresas de producción social. Instrumento para el socialismo del siglo XXI*. 2º Ed.. Caracas, Venezuela: Centro Internacional Miranda.

Decreto 4.342. (2006, 6 de Marzo). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 345.404, Marzo 23, 2006.

Decreto 4.922. (2006, 23 de Octubre). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.549, Octubre 25, 2006.

Decreto 6.217. (2008). *Extraordinaria Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.890, julio, 31, 2008.

Decreto 6.663. (2009, 2 de Abril). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.156, Abril 13, 2009.

Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez” Organización.

Recuperado el 20 de octubre de 2009, de:

<http://www.misionmadresdelbarrio.gob.ve/organizacion-fundacion.php>

Gadamer, H. (2001). *Verdad y método I*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme.

Giuliani, F. (s/f). *Los modelos de gestión pública: del modelo “técnico-burocrático-asistencialista” al modelo de la “gestión pública participativa”*, en Seminario Buen Gobierno.

Giuliani, F. (2008). *El lugar del sujeto en las políticas sociales*. En Una mirada sobre Venezuela. Coord.: Francisco Virtuoso. Venezuela: Publicaciones Monfort C.A.

Gobierno en línea. (s.f.). Recuperado el 28 de septiembre de 2010, de:
<http://www.gobiernoenlinea.ve/miscelaneas/misiones.html#>

Gran Misión a Toda Vida Venezuela (s.f.). Objetivos. Recuperado el 1 de enero de 2013,
de: <http://www.misionatodavidavenezuela.gob.ve/como-va-a-lograrlo-4>

Grawitz, L. y Thoenig, J. (1985). *Traité de science politique. Les politiques publiques*. Paris, Francia: Presses universitaires de France.

Guba, E. (1985). *The context of emergent paradigm research*. En *Organizational theory and inquiry. The paradigm revolution*. Coord.: Yvonna Lincoln. California, United States of America: Sage Publications.

Guba E. and Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco, Unites States: Jossey-Bass.

Guba, E. and Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. London, United Kingdom: Sage Publication.

Haraway, D. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinención de la naturaleza*. Madrid, España: Ediciones Cátedra.

Hernández, G. (1997). *Caracterización del paradigma constructivista*. En *Módulo Fundamentos del desarrollo de la tecnología educativa*. Coord.: Frida Díaz-Barriga. México: ILCE-OEA.

- Huggins, M. (2005). *Género, políticas públicas y promoción de la calidad de vida*. Caracas, Venezuela: Instituto Latinoamericano de Ciencias Sociales-ILDIS.
- Instituto Latinoamericano de Ciencias Sociales-ILDIS. (2006). *Las Misiones Sociales en Venezuela: una aproximación a su comprensión y análisis*. Coord.: Yolanda D'Elia. Caracas, Venezuela: CDB Publicaciones.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Kuhn, T. (1982). *La estructura de las revoluciones científicas*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Lacan, J. (2001). El Seminario. Libro 5. Las formaciones del inconsciente. Buenos Aires: Paidós.
- Lacan, J. (s.f.). Seminario 14, La lógica del Fantasma. Recuperado el 17 de junio de 2012, de DataBase.
- Lacruz, T. (2008a). *Desarrollo y equidad. Pobreza y condiciones de vida en Venezuela. Políticas sociales*. En Una mirada sobre Venezuela. Coord.: Francisco Virtuoso. Venezuela: Publicaciones Monfort C.A.
- Lacruz, T. (2008b). *La propuesta social del Gobierno Bolivariano: Las Misiones*. En Una mirada sobre Venezuela. Coord.: Francisco Virtuoso. Venezuela: Publicaciones Monfort C.A.

- Lincoln, Y. (1985). *Organizational theory and inquiry. The paradigm revolution*. California, United States of America: Sage Publications.
- Maigne, G. (2009). *Informe de pasantía “FUNDACOMUNAL” en el departamento de proyectos (ordinarios)*. Informe de pasantía presentado como requisito parcial para optar al Grado de T.S.U. en Proyectos de Participación y Gestión. Universidad Bolivariana de Venezuela, Caracas. Recuperado el 11 de marzo de 2012, de: <http://www.estudiospoliticos.org.ve/informes/INFORME%20DE%20PASANTIA%20GRACIELA%20ROJAS%20MAGNE.pdf>
- Maggiolo, I. y Perozo, J. (2007). Políticas públicas: proceso de concertación Estado-sociedad [Versión electrónica], *Revista Venezolana de Gerencia*, 12 (39), 373-392.
- Massiris, A. (2010). Ordenamiento territorial y procesos de construcción regional. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Recuperado el 22 de noviembre de 2012, de <http://www.lablaa.org/blaavirtual/geografia/masir/presen.htm>
- Méndez, N. (s.f.). *Modelo de evaluación responsiva-constructivista*. Recuperado el 28 de marzo de 2012, de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000081.pdf>
- Meza, O. (2011). *La glorificación de la pobreza o “ser pobre no es bueno”*. Recuperado el 11 de marzo de 2012, de <http://www.ecosocial21.com/la-glorificacion-de-la-pobreza-o-%E2%80%9Cser-pobre-no-es-bueno%E2%80%9D.html#more-481>
- Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. (2006). *Las Misiones Bolivarianas. Colección Temas de Hoy*. República Bolivariana de Venezuela.

Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. (2007). *Misiones Bolivarianas. Colección Temas de Hoy*. República Bolivariana de Venezuela.

Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”. (s.f.). *¿Qué es la Misión?*. [Folleto].

Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”. (s.f.). *Proceso de Inclusión*. [Folleto].

Montero, M. (2004a). *Introducción a la psicología comunitaria, desarrollo, conceptos y procesos*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Montero, M. (2004b). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Montero, M. (2006). *Hacer para transformar, el método en la psicología comunitaria*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Muñoz, G. (2007). Un nuevo paradigma: La quinta generación de evaluación, *Laurus*, 13, (023), 158-198.

Proyecto Nacional Simón Bolívar, líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación 2007-2013. *Segunda Ed.* Junio, 2009.

- Restrepo, D. (1997). Relaciones Estado-sociedad civil en el campo social. Una reflexión desde el caso colombiano. *Revista del CLAD – Reforma y Democracia*. 7, enero, 1-16.
- Schwandt, T. (1998). *Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry*. En *The landscape of qualitative research: theories and issues*. Coords.: Norman Denzin and Yvonna Lincoln. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Valle, G. (2006). Género y políticas públicas en el contexto de los estudios de población y desarrollo. *Revista electrónica zacatecana sobre población y sociedad*. 29, (julio-diciembre). Recuperado el 28 de marzo de 2012, de: http://sociales.reduaz.mx/art_ant/generopoliticaspUBLICAS.pdf
- Vallenilla, F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. *NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*. 1 (3), 16-39.
- Venegas, M. y Yáñez, P. (2007). *Las Misiones de República Bolivariana de Venezuela y las Transformaciones de la Subjetividad*. Paper presentado en el VIII Congreso de la Psicología Social de la Liberación, Santiago de Chile; Lógicas de resistencia y transformación social. Recuperado el 1 de marzo de 2010 de <http://www.liberacion.org/eventos/29/236-las-misiones-de-la-republica-bolivariana-de-venezuela-y-las-transformaciones-de-la-subjetividad>

Anexos

Anexo 1: Guiones de entrevista.

Guión piloto

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS GENERADORAS
I. PRODUCCIONES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas y procedimientos. ▪ Desempeño del rol. ▪ Distancia social entre los distintos niveles de la organización. ▪ Estructura de la organización. ▪ Grado de control y formalización burocrática. ▪ Percepción de las relaciones de autoridad. ▪ Ética laboral. ▪ Horario laboral. ▪ Estilo de supervisión. ▪ Diseño de las tareas. ▪ Prácticas burocráticas.
II. VALORES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición/percepción del rol. ▪ Distribución de poder. ▪ Colectivismo-individualismo. ▪ Valores, normas (normativas internas), convicciones y expectativas presupuestas. ▪ Valores, normas (normativas internas), convicciones y expectativas practicadas. ▪ Valores, normas (normativas internas), convicciones y expectativas compartidas. ▪ Burocracia y los valores que la sustentan dentro de la institución.
III. ASUNCIONES BÁSICAS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filosofía de la dirección. ▪ Los fundadores (personalidad, influencia de los líderes o fundadores). ▪ Tipo de organización (mecánica-orgánica; diferenciada-integrada; cerrada-abierta, orientada a proyectos-funcional). ▪ Fuerza de la cultura (fuerte-débil). ▪ Masculinidad-feminidad. ▪ ¿Institución burocrática?
IV. EXPECTATIVAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN-EVALUACIÓN / FEEDBACK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerencias de temas que crees se deben incluir. ▪ Preocupaciones sobre situaciones y problemáticas. ▪ Opiniones sobre lo que se hace y se va a hacer con la investigación-evaluación. ▪ Demandas/peticiones.
V. INCLUSIÓN DE NUEVOS GI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dónde o con quién me sugieres hablar/conversar/entrevistar ahora, que opine igual y/o diferente que tú.

Guión 1: Trabajador y su vivencia

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS GENERADORAS
I. LLEGADA A LA MISIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismo de ingreso a la FMMB.
II. ACOPLAMIENTO AL RITMO DE TRABAJO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibimiento por parte de los compañeros. ▪ Aprendizaje de las funciones y ritmos organizacionales.
III. SABERES/MEMORIA SOBRE LA FUNDACIÓN Y LOS FUNDADORES DE LA MISIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quién/es la fundó? ▪ ¿Cómo? ▪ Memoria colectiva.
IV. UN DÍA DE TRABAJO EN LA MISIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cargo. ▪ Descripción de funciones. ▪ Vínculo con la vida cotidiana.
V. VALORES QUE GUÍAN LA MISIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Por qué trabajas aquí?
VI. EXPECTATIVAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN-EVALUACIÓN / FEEDBACK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerencias de temas que crees se deben incluir. ▪ Preocupaciones sobre situaciones y problemáticas. ▪ Opiniones sobre lo que se hace y se va a hacer con la investigación-evaluación. ▪ Demandas/peticiones.
VII. INCLUSIÓN DE NUEVOS GI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dónde o con quién me sugieres hablar/conversar/entrevistar ahora, que opine igual y/o diferente que tú.

Guión 2: Direcciones

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS GENERADORAS
I. ESTRUCTURACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y EL TRABAJO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación dentro del organigrama. ▪ Estructuración del organigrama interno. ▪ Estructuración del trabajo de la dirección. ▪ Relación con los diferentes departamentos. ▪ Relaciones de poder. ▪ Manejo de las situaciones problemáticas y el conflicto. ▪ Grado de burocratismo. ▪ Valores que guían la oficina.
II. FUNCIONES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Originalmente. ▪ Estipuladas. ▪ Retos. ▪ Futuro. ▪ Desde lo cotidiano, afectivo y vivencial.
III. IMPACTO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es y cómo se mide? ▪ Objetivos. ▪ Público objetivo (target). ▪ ¿Cómo se enlaza el impacto de esta dirección con el impacto de la Misión? ▪ Desde lo cotidiano, afectivo y vivencial.

IV. GRUPOS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo te sientes en tu grupo de trabajo? ▪ ¿Cómo es la dinámica para trabajar en grupos? ▪ ¿Cómo te sientes cuando trabajas en un grupo? ▪ ¿Qué aprendiste con este grupo de trabajo? ▪ ¿Qué desecharías?
V. PERFIL DEL TRABAJADOR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo debería ser el perfil del trabajador para esta dirección? ▪ ¿Cuál es el perfil real del trabajador de esta dirección? ▪ Perfil general para la Misión.
VI. EXPECTATIVAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN-EVALUACIÓN / FEEDBACK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerencias de temas que crees se deben incluir. ▪ Preocupaciones sobre situaciones y problemáticas. ▪ Opiniones sobre lo que se hace y se va a hacer con la investigación-evaluación. ▪ Demandas/peticiones.
VII. INCLUSIÓN DE NUEVOS GI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dónde o con quién me sugieres hablar/conversar/entrevistar ahora, que opine igual y/o diferente que tú.

Guión 3: Reconstrucción de memoria colectiva de la fundación de la MMB

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS GENERADORAS.
I. NACIMIENTO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿de quién fue la idea? ▪ ¿qué la motivó? ▪ ¿quiénes estuvieron involucrados? ▪ ¿cómo fue el proceso?
II. ESTABILIZACIÓN DEL PROYECTO COMO FMMB.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿cómo fue tomando cuerpo la organización? ▪ ¿cómo era la organización? ▪ Procesos involucrados personal e institucionalmente.
III. RECONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA COLECTIVA SOBRE LOS ACONTECIMIENTOS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿hay un antes y un después? ▪ Directivas y presidentes de la Misión. ▪ Ritos institucionales (fiestas de fin de año, aniversarios de la FMMB, etc.) ▪ Actualidad.
IV. VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿cómo nos sentimos? ▪ ¿qué te gustó y qué no? ▪ ¿Qué valor tiene una experiencia de este tipo a nivel organizacional y personal?
V. EXPECTATIVAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN-EVALUACIÓN / FEEDBACK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerencias de temas que crees se deben incluir. ▪ Preocupaciones sobre situaciones y problemáticas. ▪ Opiniones sobre lo que se hace y se va a hacer con la investigación-evaluación. ▪ Demandas/peticiones.
VI. INCLUSIÓN DE NUEVOS GI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dónde o con quién me sugieres hablar/conversar/entrevistar ahora, que opine igual y/o diferente que tú.

Guión 4: Sondeo de opinión

ENUNCIADO	PREGUNTAS
Responde con la o las palabras que primero se te vengan a la mente las siguientes preguntas.	¿Cuál es el corazón de la Misión?
	¿Cuál es la cabeza de la Misión?
	¿Cuál es el brazo ejecutor de la Misión?
	¿Qué es lo que más te gusta de la Misión?
	¿Qué es lo que no (o menos) te gusta de la Misión?

Guión 5: La Misión en números

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS GENERADORAS
I. CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DE LAS MADRES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué variables fueron tomadas en cuenta? ▪ Indicadores de pobreza extrema. ▪ Cantidad de población incluida. ▪ ¿Se ha modificado el perfil con cada ingreso?, ¿qué ha cambiado? ▪ Perfil por región. ▪ Distribución geográfica de la pobreza extrema.
II. HISTORIA DE LA MISIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de madres del primer batallón. ▪ Número de madres que han circulado por la Misión. ▪ Número de madres beneficiadas a través de la modalidad de casos críticos. ▪ Cantidad de iniciativas socio-productivas. ▪ Proyectos y rubros por región. ▪ Número de madres que se han desincorporado. ▪ Número de madres que superaron la pobreza extrema (relacionar con períodos).
III. ACTUALIDAD DE LA MISIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Población activa dentro de la Misión. ▪ Población desincorporada. ▪ Proyectos socio-productivos. ▪ Rubros. ▪ Número de comités de madres organizados. ▪ Presupuesto (distribución).
IV. EXITOS Y FRACASOS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de madres que han superado la pobreza extrema. (comparado con la cantidad de madres que han sido beneficiarias). ▪ ¿Cómo lo miden? ¿Cuáles son los indicadores de superación de pobreza extrema? ▪ ¿Cuántas madres no se han incorporado a la etapa de socio-productivo?, ¿Por qué? ▪ ¿Cuántos proyectos han fracasado (con desembolsos completos)?, ¿Por qué?

V. ESTIMACIONES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto de la labor de la Misión sobre la reducción de la pobreza extrema a nivel comunal, regional, nacional, internacional. ▪ Feminización de la pobreza ¿realidad en Venezuela? ▪ Índice de pobreza extrema a nivel nacional y regional con respectiva categorización por género, rango etéreo y región. ▪ Población indígena.
VI. EXPECTATIVAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN-EVALUACIÓN / FEEDBACK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerencias de temas que crees se deben incluir. ▪ Preocupaciones sobre situaciones y problemáticas. ▪ Opiniones sobre lo que se hace y se va a hacer con la investigación-evaluación. ▪ Demandas/peticiones.
VII. INCLUSIÓN DE NUEVOS GI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dónde o con quién me sugieres hablar/conversar/entrevistar ahora, que opine igual y/o diferente que tú.

Guión 6: Poder popular

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS GENERADORAS
I. DESARROLLO DEL PODER POPULAR EN LAS COMUNIDADES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores y prácticas que se buscan fomentar. ▪ ¿Cómo es la organización popular que fomenta/busca dentro de las comunidades la FMMB? ▪ ¿Cómo se fomenta la organización popular desde FMMB? ▪ En comparación con otras formas de organización de poder popular (diferentes comités, CC, etc), ¿qué tan exitosa es la propuesta de FMMB? ▪ Relación de comités de madres del barrio con otras formas organizativas del poder popular. ▪ Rol (social, comunitario y personal) de una madre del barrio ▪ Rol (social, comunitario y personal) de un comité de madres del barrio ▪ ¿Qué se quiere lograr mediante este tipo de organización? ▪ ¿Quiénes son los empoderados y cómo se logra ese proceso de empoderamiento? ▪ ¿Dónde hay mayor organización (edad, sexo, región)?
II. FORMACIÓN DE LAS MADRES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué consiste la formación política que reciben las madres? ▪ ¿Cuáles son las áreas de formación general? ▪ ¿Cuál es el objetivo de esta formación? ▪ ¿Cómo se confirma que la formación es efectiva? ▪ ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de formación, en todos los aspectos? ▪ ¿Cuál o en dónde está puesto el énfasis de la formación de la madre? ▪ ¿Dónde se lleva a cabo este proceso de formación? ▪ ¿Cómo se conecta este proceso formativo integral con la revolución bolivariana?
III. EXPECTATIVAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN-EVALUACIÓN / FEEDBACK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerencias de temas que crees se deben incluir. ▪ Preocupaciones sobre situaciones y problemáticas. ▪ Opiniones sobre lo que se hace y se va a hacer con la investigación-evaluación.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demandas/peticiones.
IV. INCLUSIÓN DE NUEVOS GI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dónde o con quién me sugieres hablar/conversar/entrevistar ahora, que opine igual y/o diferente que tú.

Guión 7: Socio-productivo

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS GENERADORAS
I. DESARROLLO SOCIO-PRODUCTIVO DE FMMB.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución geográfica de la pobreza extrema. ▪ Feminización de la pobreza. ▪ Áreas de desarrollo. ▪ Abordaje de la cadena de económica desde la producción hasta el desecho. ▪ ¿Qué busca socio-productivo, cuál es su fin? ▪ Dificultades de las madres. ▪ Logros de las madres. ▪ Lapsos de tiempo. ▪ Éxito y fracasos de SP. ▪ Rubros desarrollados. ▪ Orgullos de SP. ▪ Impacto de SP sobre la pobreza extrema y la mujer venezolana.
IV. EXPECTATIVAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN-EVALUACIÓN / FEEDBACK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerencias de temas que crees se deben incluir. ▪ Preocupaciones sobre situaciones y problemáticas. ▪ Opiniones sobre lo que se hace y se va a hacer con la investigación-evaluación. ▪ Demandas/peticiones.
III. INCLUSIÓN DE NUEVOS GI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dónde o con quién me sugieres hablar/conversar/entrevistar ahora, que opine igual y/o diferente que tú.

Guión 8: Careo los nuevos vs. los viejos

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS GENERADORAS
I. TEMA DE LA COMUNICACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambos grupos hacen responsables a las direcciones, pero desde perspectivas distintas: los nuevos por causa del anquilosamiento del aparato público; los viejos por el ingreso de más personal y la falta de integración y pertenencia de los nuevos.
II. TEMA DE LA UNIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambos grupos coinciden en que hace falta unión en la Misión, pero por diferentes causas: los nuevos argumentan que es porque los viejos no facilitan una integración efectiva y hay como una cierta resistencia a la integración debido a su antigüedad. Los viejos dicen que los trabajadores de nuevo ingreso no están interesados en la Misión y que sólo están en ella porque fue donde consiguieron empleo.
III. MECANISMOS BUROCRÁTICOS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocratización de la Misión.
IV. DEFINICIÓN DE LA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una misión del presidente vs. una manera de acabar con la pobreza

MISIÓN.	extrema y reivindicar a la mujer.
V. PERFIL DEL TRABAJADOR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El perfil del trabajador de nuevo ingreso es sustancialmente distinto del de vieja data; los de nuevo ingreso no muestran una filiación directa y afectiva con la causa de las madres, más bien hacia otros factores, tales como la revolución bolivariana, el presidente, etc.; prelando sobre sus estándares de selección la profesionalización u otros rasgos tales como tendencia al burocratismo; el trabajador de larga data muestra un perfil enfocado hacia lo afectivo, compromiso directo con la madre, más allá de la revolución y un fuerte sentido de pertenencia a la organización desde lo afectivo y vivencial, desde su visión la profesionalización no es un factor de peso para la selección de personal.
VI. LOS NUEVOS VS. LOS VIEJOS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al llegar a la Misión los trabajadores de nuevo ingreso se enfrentan con un fenómeno particular: hay una actitud de fuerte sentido de pertenencia y antigüedad que tienen los trabajadores de larga data en la FMMB, la cuál puede en ciertas situaciones, generar mecanismos de exclusión y rivalidades.
VII. FILIACIÓN DEL TRABAJADOR A LA ORGANIZACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La filiación de los nuevos viene por el lado de la filiación e identificación con el proceso revolucionario; la filiación de los viejos viene por el lado de la solidaridad y empatía hacia la madre e identificación de sus problemáticas sociales personales vividas, con las que viven las madres.
VIII. ¿SEXISMO?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Hay sexismo dentro de FMMB? ▪ ¿Han experimentado algún tipo de discriminación sexista?

Anexo 2²⁸: Carta de solicitud dirigida a la Ministra de la Mujer (2010) María León, solicitando su permiso para llevar adelante la investigación-evaluación dentro de la FMMB y la carta de respuesta emitida por esta.

Anexo 3: Propuesta de trabajo presentada a las autoridades de la Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”.

²⁸ Sólo se dispone del anexo 2 y 3 en formato físico, por eso ambos carecen de número de página.