

## **MOMENTO III**

### **EL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA GERENCIAL: UNA VISIÓN TEÓRICA**

A continuación, se presenta el marco teórico sobre el cual se apoya el presente trabajo; ese conjunto de ideas que guían el estudio y dan un norte. Es importante contar con teorías sobre el tema de estudio, las cuales sirven para asumir determinadas posturas respecto al objeto estudiado. Además, la teoría es la que permite la construcción de los conceptos que sustentan el trabajo.

#### **1. Empowerment**

El empowerment es un cambio de estilo. Esto conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados ya que los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones y como consecuencia crecen sus cualificaciones y su importancia. (Wilson, 2004, p.8).

Sobre la base de estos argumentos, se dice que el Empowerment es otra forma de gerencia que busca comprometer a los miembros de una institución educativa, haciendo uso de sistemas de comunicación, con un plan de mejora continua en donde los directivos, docentes, operativos y padres de familia tienen sentido de pertenencia hacia la institución y por tanto se comprometen en la búsqueda de resultados. En concordancia con estas apreciaciones.

La compañía se quedará atrás de la competencia a menos que todos los conceptos, la estructura, los procesos y la acción se ajusten [...]

Agrega que tanto los gerentes como los empleados tienen que aprender a estar [facultados [...] facultar no quiere decir darle poder a la gente; la gente ya lo tiene [...] facultar es liberar ese poder. (Planchar, 2000, p. 3-20-30).

Por consiguiente, el Empowerment le permite a los directivos, docentes, operativos y padres de familia resolver situaciones, elegir nuevas opciones a fin de solucionar conflictos, permite además conocer, comprender y analizar casos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la institución educativa porque ésta misma les ha enseñado a analizar problemas sistemáticamente y a tomar decisiones.

Algo debe ocurrir para liberar toda esa energía [...] la primera clave es compartir información con todos [...] hoy el éxito depende del trabajo en equipo [...] quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad [...] quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable [...] la segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras... quiere decir que las personas tengan dirección e impacto [...] la tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos [...] un equipo de personas facultadas es mucho más poderoso que un grupo desconectado. (Blanchard, 2000, p.29-33-41-62).

Dicho esto, cuando en una institución educativa se trabaja en equipo, se delegan responsabilidades, se mantienen informados a los miembros de la comunidad sobre las circunstancias de la institución y se implican a todos en las decisiones, se habla de una institución con Empowerment. De allí que las posibilidades de éxito son incalculables porque todos disponen de las herramientas necesarias para hacer mejor el trabajo y aportar en la búsqueda de soluciones.

En este mismo orden y dirección, se dice que “el Empowerment es el proceso por el que las personas, organizaciones y comunidades adquieren control y dominio (mastery) de sus vidas” (Rappaport citado por Musito, Herrero, Cantera y Montenegro, 2004, p.7). Además.

Para el Cornell Empowerment Group, la potenciación es un proceso intencionado y progresivo que, centrado en la comunidad local,

fundamentado sobre el respeto mutuo, la reflexión crítica, la ayuda natural y la participación en estructuras sociales de la comunidad, permite a aquellos que no comparten por igual los recursos, tener un acceso y un control sobre los recursos. Y Para Powell (1990), el empowerment es el proceso por el cual los individuos, grupos y comunidades llegan a tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por la maximización de la calidad en sus vidas. (Musito, et al. 2004, p.7).

En el marco de los conceptos anteriormente citados, algunos autores presentan similitudes y diferencias en los planteamientos sobre el Empowerment, por consiguiente, se presta especial atención a los argumentos de (Blanchard, 2000), ya que se adaptan a los intereses que persigue este trabajo. Además, reflejan claramente el concepto de Empowerment así como su comprensión y aplicación en el campo institucional.

## **2. Niveles de *Empowerment***

El *Empowerment* [...] puede producirse en distintos niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y comunitario. Es por tanto, un *constructo multinivel*; es necesario analizar la realidad de las personas en función de los diferentes niveles para comprender por qué ciertos aspectos organizacionales, políticos o económicos tienen un peso específico para adquirir, o en contraposición, para inhibir, los procesos de control y de dominio (*Empowerment*). (Musito, et al. 2004, p.8).

Con referencia a lo anterior, cabe agregar lo expresado por el siguiente autor quien establece “una comparación entre los procesos y resultados que operan a nivel individual, organizacional y comunitario” (Zimmerman, 2000, p.8). A continuación, se presenta el Cuadro 11. Comparación mediante los niveles de los procesos de potenciación y los resultados.

**Cuadro 11. Comparación mediante los niveles de los procesos de potenciación y los resultados**

<b>Niveles de análisis</b>	<b>Proceso de potenciación (empowering)</b>	<b>Resultados de la potenciación (empowered)</b>
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones</li> <li>• Manejo de recursos</li> <li>• Trabajar con los demás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de control</li> <li>• Conciencia crítica</li> <li>• Comportamiento participativo</li> </ul>
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades en participar en la toma de decisiones</li> <li>• Responsabilidades compartidas</li> <li>• Liderazgo compartido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia efectiva en manejo de recursos</li> <li>• Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones</li> <li>• Influencia política</li> </ul>
Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a recursos de la comunidad</li> <li>• Apertura de estructuras mediadoras</li> <li>• Tolerancia a la diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaliciones organizacionales</li> <li>• Liderazgo plural</li> <li>• Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria</li> </ul>

Fuente: (Musito, et al. p.9).

Partiendo de estas ideas y teniendo en cuenta la indiscutible interrelación entre estos niveles, se considera importante mostrar, tomando como fundamento el esquema sugerido (Zimmerman, citado por Musito, et al. 2004), cada uno de los niveles del Empowerment. (Ver cuadro 12).

**Cuadro 12 Niveles de Empowerment**

<b>Nivel individual</b>
<p>El 46 Empowerment en el nivel individual, se refiere a la potenciación psicológica (PP) incluye tres componentes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las creencias sobre la propia competencia</li> <li>• La comprensión del entorno sociopolítico</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los esfuerzos para ejercer un control sobre el entorno</li> </ul>
<b>Cont. Cuadro 12.</b>
<b>Nivel organizativo</b>
<p>El empowerment en el nivel organizacional implica centrarse en un tipo concreto de organización [...] implica plantearse dos cuestiones fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué proporciona la organización (la comunidad) a sus miembros, y</li> <li>• Qué consigue la organización en la comunidad</li> </ul>
<b>Nivel comunitario</b>
<p>Como hemos señalado anteriormente, una comunidad potenciadora, actúa... en el sentido de promover un espacio real de encuentro para que sus miembros puedan participar en los asuntos que les interesan o afectan. Una comunidad está fortalecida cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sus miembros cuentan con las aptitudes, la motivación y los recursos suficientes para realizar acciones que mejoran la vida de la comunidad - comunidad competente.</li> <li>▪ Identifica eficazmente sus necesidades y tiene la capacidad de desarrollar estrategias adecuadas para la resolución de sus problemas.</li> <li>▪ Hace esfuerzos por mejorar, proporciona oportunidades para la participación ciudadana, tiene capacidad de acción ante situaciones que considera injustas o ilegítimas.</li> </ul>

Fuente: (Zimmerman, citado por Musito, et al. 2004, p.10-12-13-16-17). La idea del cuadro es propia (2015).

Para empezar a entender el total significado y el impacto del Empowerment, hay que verlo a tres niveles. En primer lugar, a nivel político y nacional [...]. En segundo lugar, a nivel de organización el Empowerment [...] encaja perfectamente con los conceptos modernos que dirigen las organizaciones en la actualidad como la calidad total, la mejora continua, la gestión del rendimiento, grupos de trabajo auto-dirigidos, clientes internos, gestión de competencias. Finalmente, el

nivel del individuo, cuando el Empowerment es efectivo los resultados puede ser muy inspiradores. Los individuos habrán transformado sus vidas llegando a conseguir una serie de objetivos y a alcanzar metas que antes habrían creído imposibles. Se han embarcado en un camino de desarrollo y crecimiento que les ha beneficiado tanto a ellos como a sus organizaciones. Cuando grupos de individuos con poder de decisión trabajan juntos, se consigue una especie de sinergia mágica. (Wilson, 2004, p.15-17).

En el marco de las consideraciones anteriores, los tres autores identifican unos niveles de Empowerment, se habla de cuatro niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y comunitario (Musito, 2004). Seguidamente, describe tres niveles del Empowerment: individual, organizativo y comunitario (Zimmerman, 2000). Para finalizar, se analiza el Empowerment en tres niveles: político y nacional, organización, individuo (Wilson, 2004).

Visto de esta forma, se reconocen en el Empowerment unos niveles de análisis, por tanto, es necesario analizarlos para comprender por qué unos elementos, sean individuales, políticos, organizacionales, entre otros, tienen un peso a la hora de asumir o no el Empowerment en una institución. En esta investigación se toman estos argumentos para describir los niveles del Empowerment: individual, organizacional y comunitario en la sede Madre Verónica Briguglio (Zimmerman, 2000).

## **2.1. Nivel Individual**

Para empezar, el Empowerment a nivel individual se refiere “a la potenciación psicológica (PP), incluye tres componentes básicos: a) Las creencias sobre la propia competencia, b) la comprensión del entorno sociopolítico y, c) los esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno”. (Zimmerman citado por Musito, et al. 2004, p.10). Resulta conveniente, detallar cada componente con el fin de comprender en su justo nivel cada dimensión y lo que involucra.

Intrapersonal (en relación con las creencias acerca de la propia competencia), interaccional (para la comprensión del entorno sociopolítico al entender que se trata de saber utilizar correctamente las habilidades analíticas para influir en el entorno) y conductual (relacionada con el desarrollo de acciones específicas para conseguir determinados objetivos). Analizaremos a continuación cada uno de estos componentes de la potenciación psicológica. (Zimmerman citado por Musito, et al. 2004, p.10).

De lo anterior, se dice que lo intrapersonal tiene que ver con lo que directivos, docentes, operativos y padres de familia piensan que saben hacer de acuerdo con el rol que desempeñan; lo interaccional se refiere a la comprensión que la comunidad educativa debe tener sobre el contexto sociopolítico para poder usar ciertas habilidades para influir y transformar lo que les rodea; lo conductual está relacionado con el desarrollo de tareas concisas para lograr metas comunes.

a. Las creencias sobre la propia competencia: “Se refieren al sentido de control personal, es decir, a la convicción de que se puede influir en los resultados, bien para lograr un determinado objetivo, bien para evitar una situación indeseable” (Zimmerman citado por Musito, et al. 2004, p.10). Al respecto, el control es la habilidad que desarrolla un directivo, un docente o un administrativo para lograr que algo suceda o se comporte como él desea.

Para lograr control sobre algo es necesario que exista un objetivo, hay que hacerle seguimiento a ese objetivo, verificar que éste se logre tal y como se planteó; en caso contrario, se modifica su comportamiento hasta lograr el control del objetivo y de sus resultados. Ahora, para lograr este primer paso es necesario que se den tres componentes básicos que conforman el sentido de control personal como son el locus de control, la autoeficacia y la motivación de competencia.

El locus de control, se refiere al tipo de creencia que tiene el sujeto para explicar la conexión causal entre su conducta y los resultados subsiguientes [...] La autoeficacia, se define como el conjunto de creencias que una persona tiene respecto a su habilidad para realizar determinadas acciones con éxito (Bandura citado por Musito, et al. 2004 [...]). Este concepto no hace referencia a los recursos que se disponen, sino al juicio que uno tiene sobre lo que puede o no hacer con estos recursos [...] La motivación de competencia [...] cuando los esfuerzos de las personas por producir un efecto sobre el entorno tienen éxito, éstas experimentan una satisfacción intrínseca y un deseo de realizar conductas encaminadas a mantener tales resultados. En otras palabras, controlar el entorno satisface la necesidad intrínseca que tienen las personas de influir sobre el mismo. (Zimmerman citado en Musito, et al. 2004, p.10-11).

Significa entonces, que tener conciencia sobre la propia competencia le permite al directivo, docente y operativo generar expectativas con relación a lo que hace y a los resultados que desea obtener. En cuanto a la autoeficacia, la constituye la creencia que tiene el directivo, docente y administrativo respecto a sus habilidades para realizar lo mejor posible las labores encomendadas. Para terminar, la motivación de competencia, se presenta cuando un directivo, docente y operativo logra controlar un objetivo, ese sentimiento que se desprende de este logro lo motiva a querer seguir controlando e influyendo positivamente en su entorno.

b. La comprensión del entorno sociopolítico: "Se refiere al desarrollo del conocimiento crítico. Concepto que alude a la capacidad de analizar y comprender las situaciones políticas y sociales en términos de poder social, de relaciones de poder entre los grupos, de influencia y estrategias para lograr el cambio social" (Zimmerman citado por Musito et al. 2004, p.11). En este contexto, comprender el entorno sociopolítico involucra por parte de los directivos, docentes y operativos, el desarrollo de habilidades cognoscitivas para la comprensión e intervención en los asuntos políticos y sociales a fin

de posibilitar el orden, el acceso y el ejercicio directo del poder social para su propio bienestar.

c. Los esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno. “La participación representa para la teoría del *empowerment* el mecanismo básico de adquisición de dominio y de control que se asocia con la posibilidad de influir en el entorno” (Musito et al. 2004, p.11). Desde esta perspectiva“ [...] la participación proporciona oportunidades para aprender, perfeccionar y poner en práctica habilidades relacionadas con la toma de decisiones y la solución de problemas” (Zimmerman citado por Musito et al. 2004, p.11).

Con relación a lo anterior, se piensa que no es mucho lo que podemos hacer para que algo ocurra en nuestra institución o, por el contrario, no podemos hacer nada para evitarlo pero, lo cierto es que si es posible a través de la participación de los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos. Y para cambiar el entorno basta con hacer algo, agregar algo a lo que hacemos a diario como una nueva idea, una estrategia, un conocimiento; eliminar algo, un paradigma, un hábito. El Empowerment como estrategia gerencial tiene que ver con la capacidad de participación que desarrollan los miembros de una comunidad educativa para modificar el entorno, pues es ahí donde se encuentran las oportunidades y los desafíos.

Y cuando se habla de tomar decisiones éstas deben tomarse en todos los niveles de la institución, seguidamente, velar porque se implementen y se evalúen. Así, desde el Empowerment la participación en una institución educativa se constituye en un mecanismo fundamental para controlar el entorno institucional y comunitario con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas. También la participación en lo social tiene que ver con el sentido de pertenencia, el compromiso de los miembros de dicha comunidad pues todo esto impacta a las personas y a las instituciones.

## 2.2. Nivel Organizacional

El estudio del empowerment en las organizaciones [...] implica plantearse dos cuestiones fundamentales:

- Qué proporciona la organización (la comunidad) a sus miembros, y
- Qué consigue la organización en la comunidad.

La respuesta a estas cuestiones permite distinguir entre organizaciones [...] /comunidades potenciadoras (procesos) y organizaciones potenciadas (resultados). Cuando las organizaciones [...] /comunidades proporcionan oportunidades a sus miembros para que éstos tenga el control de sus vidas (*empowerment psicológico*), son organizaciones *potenciadoras o fortalecedoras*. Cuando las organizaciones son capaces de resolver un problema social que les afecta directa o indirectamente y tienen la capacidad de ejercer influencia, es decir, de generar institucionalmente una respuesta (capacidad de influir sobre decisiones políticas) son *organizaciones potenciadas o fortalecidas*. (Zimmerman citado en Musito et al. 2004,p.13).

En palabras del autor, una institución puede estudiarse a partir de lo que proporciona a sus miembros y a partir de lo que ésta consigue en la comunidad en la cual está insertada. En el primer caso, hace referencia a los procesos y, en el segundo, a los resultados. Es decir, que una institución educativa desempeña importantes roles porque puede y debe proporcionar oportunidades a sus miembros para que éstos desarrollen y pongan en práctica conocimientos y habilidades en asuntos relacionados con la toma de decisiones de la institución y, por fuera de ésta.

Además, una institución educativa debe prepararse para compartir responsabilidades, significa esto que debe permitirle a sus partes participar activamente en los procesos de toma de decisión y resolución de conflictos. Para ello, se proponen unos principios de democracia organizacional, a saber:

- [...] Los miembros de una organización tienen igualdad de derechos para participar en todas las decisiones [...]

- Los miembros tienen el derecho de delegar la toma de decisión en representantes elegidos por ellos mismos.
- Varios factores pueden limitar la aplicación permanente del principio de igualdad de participación en la toma de decisión. Una de estas limitaciones puede ser el carácter urgente o perentorio que requiere tomar una decisión o [...] simplemente no tener los conocimientos y habilidades suficientes para participar en determinadas decisiones. (Fernández-Ríos y Moreno, citados por Musito et al. 2004, p.14).

A partir de esto, surge una pregunta ¿Qué es participar? Siguiendo con los argumentos de Zimmerman y Musito, saber participar implica tener unos conocimientos y unas habilidades para tomar decisiones, para trabajar en equipo y para planear con otros. De allí que la institución educativa está llamada a formar a los líderes de su comunidad para que ejerzan la corresponsabilidad y se apropien de los problemas y los resultados que los afectan.

Así mismo, participar en los procesos de toma de decisión les permite a los miembros de una comunidad educativa “adquirir y perfeccionar conocimientos y habilidades; aumentar el compromiso en el logro de los objetivos establecidos y reforzar la vinculación afectiva entre los miembros, lo cual favorece la cohesión grupal” (Musito et al. 2004, p.15). De la misma forma, una institución potenciada/potenciadora presenta las siguientes características:

- *Cultura de crecimiento y de construcción hacia la comunidad...*, sustentada en sistemas de valores y creencias fundamentadas en supuestos básicos por medio de los cuales se defiende la capacidad potencial de las personas para participar de forma responsable, racional y cooperativa en todos los aspectos de la vida colectiva.
- *Democracia participativa*, considera que tanto un valor por sí mismo como un proceso básico que posibilita el desarrollo las capacidades de los individuos y de la colectividad.
- Facilita a sus miembros el *desempeño de distintos roles* valorados socialmente, lo que ayuda a desarrollar una identidad social positiva;

- Promueve *la ayuda mutua y la cooperación* como procesos centrales de relación grupal y de clima organizacional.
- Liderazgo compartido. Defiende un estilo de dirección basado en el liderazgo compartido, consensuado y acordado entre los miembros de la organización. (Musito et al. 2004, p.15).

En síntesis, el Empowerment en este nivel involucra el desarrollo hacia dentro y hacia fuera de la institución, implica procesos, resultados y por supuesto, cambios en las personas y en el entorno. Por consiguiente, una institución potenciada influye positivamente en el uso y aprovechamiento de los recursos internos y externos, posibilita el logro de objetivos y libera el poder de sus miembros.

### **2.3. Nivel Comunitario**

Como se viene señalando, una comunidad potenciadora comunica energía y procura incrementarla en los líderes que aún no la aprovechan, los motiva a controlar y potenciar sus habilidades para la participación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Cabe señalar, que una comunidad está fortalecida cuando:

- Sus miembros tienen las aptitudes, la motivación y los recursos suficientes para realizar acciones que mejoran la vida de la comunidad - comunidad competente- .
- Identifica eficazmente sus necesidades, y tiene la capacidad de desarrollar estrategias adecuadas para la resolución de sus problemas. Hace esfuerzos por mejorar la comunidad, proporciona oportunidades para la participación ciudadana, tiene capacidad de acción ante situaciones que considera injustas o ilegítimas. (Musito et al. 2004, p.17).

Con referencia a lo anterior, una comunidad potenciadora trabaja para el bien de las personas que la conforman y para ello, debe saber controlar los recursos, aprovechar los medios de comunicación locales para promover la participación comunitaria, la difusión de ideas, propuestas y soluciones,

posibilitar el encuentro para el debate, el consenso y el fortalecimiento de los valores sociales. Así mismo, una comunidad potenciadora, maximiza el grado de consenso entre los miembros del grupo con el fin de que existan fuertes lazos de pertenencia y poder materializar proyectos que respondan a intereses y necesidades comunes. A continuación en el cuadro 14, se presentan las características de una comunidad fortalecida.

**Cuadro 13 Características de una comunidad fortalecida**

ELEMENTOS	IMPLICACIÓN
Sabe lo que tiene	Se reconoce a sí misma como actor social. Conoce y acepta los diferentes grupos de interés que hay en su seno. Sabe cuáles son sus fuerzas y sus puntos débiles, sobre las que profundiza constantemente. Conoce sus propios recursos, los ha detectado y valorado. Conoce también otros recursos, que pueden estar a su disposición, para ayudarle a alcanzar sus metas, explora la manera de acceder a éstos.
Sabe lo que quiere	Ha soñado, tiene expectativas de futuro... Reconoce oportunidades en el entorno que responden a su proyecto de transformación social. Tiene propuestas para superar sus principales carencias y estrategias planificadas para conseguir los objetivos.
Puede hacerlo	Cuenta con la capacidad suficiente para lograr lo que quiere, tiene y sabe cómo tener acceso a los recursos necesarios para iniciar su proyecto común. Dispone de información suficiente sobre la posición e intereses de otros actores en el escenario. Ha detectado las amenazas que pueden surgir en el entorno y tiene estrategias para reducirlas o evitarlas. Conoce y maneja las reglas de juego, es decir los aspectos legales que regulan las relaciones y acciones de los actores sociales.
Quiere lograrlo	La comunidad como colectivo ha priorizado el proyecto común de modo que cada uno de sus integrantes muestra una disposición positiva para contribuir a la causa común.
Lo está haciendo	Del proyecto comunitario se pasa a la acción. La

	comunidad pone en marcha sus planes de actuación, y hace ajustes según los resultados obtenidos. Hay una sensación de éxitos parciales. Reflexiona sobre lo que hace.
--	---

**Cont. Cuadro 13.**

Lo comparte	Ejerce su voz. Comunica sus experiencias a los demás, con el fin de hacer partícipe a otros grupos sociales de sus logros y fracasos. Tiene un papel activo como agente generador de significados socialmente compartidos. Aporta una nueva manera de entender la realidad a partir del discurso social, un marco de referencia alternativo que ayuda a construir la realidad social.
Armonía y respeto por la diversidad	Todo lo que la comunidad decide y hace reconoce el derecho a ser distinto y a que los demás sean distintos. Es consciente de que en las diferencias está la gran oportunidad de aprender. Intenta entender a los demás (a otras organizaciones, comunidades) y exponer -sin tratar de imponer- su propia posición.
Armonía con la naturaleza	Todo lo que decide y hace la comunidad se basa en el respeto a la naturaleza, a su armonía y equilibrio. Intenta preservar el presente para el futuro y recuperar lo que se ha perdido.
Armonía de cada uno consigo mismo	Todo lo que decide y hace la comunidad, ayuda directa o indirectamente al desarrollo humano, a potenciar la armonía y bienestar consigo mismo.

Fuente: (Ulloa, citado por Musito et al. 2004).

De acuerdo con los razonamientos que se vienen exponiendo, el Empowerment como estrategia gerencial se aplica a los directivos, docentes, operativos (nivel individual), a la institución (nivel organizacional) y a los padres de familia (nivel comunitario), involucra además de la potenciación, otros principios como autonomía, autogestión, pensamiento crítico, libertad, tolerancia, diversidad. Principios estos que se asumen dinámicos para el logro de la transformación individual, organizacional y comunitaria.