

Cómo citar este artículo:

Cárcamo-Vásquez, H., Gallegos-Fuentes, M. A., Jarpa, C. J., Leaman-Hasbún, S. D. A. y Vargas Muñoz, H. A. (2024). Formulación de proyectos sociales y atributos para el liderazgo. Miradas desde dirigentes sociales chilenos. *Revista Eleuthera*, 26(1), 35-57. <http://doi.org/10.17151/eleu.2024.26.1.3>

Formulación de proyectos sociales y atributos para el liderazgo. Miradas desde dirigentes sociales chilenos

Formulation of social projects and attributes for leadership.
Perspectives from Chilean social leaders

HÉCTOR CÁRCAMO VÁSQUEZ*

MARCELO ANDRÉS GALLEGOS FUENTES**

CARMEN GLORIA JARPA***

SADY DAVID ALEJANDRO LEAMAN HASBÚN****

HÉCTOR AGUSTÍN VARGAS MUÑOZ*****

Resumen

Objetivo. El trabajo busca describir las valoraciones que dirigentes sociales chilenos otorgan a tres dimensiones relevantes para la formulación y ejecución de proyectos sociales (conocimientos, la comunidad y los agentes implicados). Asimismo, se busca identificar los atributos que consideran relevantes para el ejercicio del liderazgo en este tipo de iniciativas. El colectivo participante corresponde a 741 dirigentes sociales de la Región de Ñuble, emplazada en la zona centro sur de Chile. **Metodología.** El estudio es cuantitativo de alcance descriptivo. La información fue recogida por medio de una encuesta ad hoc. **Resultados.** Los resultados evidencian una alta valoración en la dimensión conocimientos conceptuales, procedimentales y prácticos. En la dimensión participación de la comunidad se aprecia la valoración en todos los niveles (informativo, participativo, colaborativo y comprometido). En la dimensión agentes implicados, la valoración se expresa en orden descendente (Estado, comunidad, municipio, expertos y empresa privada). En cuanto a los atributos considerados relevantes para el ejercicio del liderazgo, destacan los de carácter democrático tales como el respeto por las opiniones y el establecimiento del dialogo para llegar a acuerdos. **Conclusiones.** Finalmente, se evidencia la necesidad de realizar estudios que aborden desde una perspectiva cualitativa los atributos que los dirigentes consideran relevantes para el ejercicio del liderazgo.

Palabras clave: proyectos sociales, educación popular, participación, liderazgo

* Doctor en Antropología Social de la Diversidad Cultural y la Ciudadanía. Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. Correo electrónico: hcarcamo@ubiobio.cl

 orcid.org/0000-0003-2045-343X **Google Scholar**

** Magíster en Familia. Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. Correo electrónico: mgallegos@ubiobio.cl

 orcid.org/0000-0002-6153-5514 **Google Scholar**

*** Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. Correo electrónico: cjarpa@ubiobio.cl

 orcid.org/0000-0002-9896-5649 **Google Scholar**

**** Magíster en Trabajo Social y Políticas Sociales. Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. Correo electrónico: sleaman@ubiobio.cl

 orcid.org/0000-0001-5877-4357 **Google Scholar**

***** Magíster en Gerencia y Políticas Públicas. Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. Correo electrónico: hvargas@ubiobio.cl

 orcid.org/0000-0001-8608-5962 **Google Scholar**



rev. eleuthera. Vol. 26 n.º 1, enero-junio 2024, 35-57

Recibido: 16 de agosto de 2023. Aprobado: 1 de noviembre 2023

ISSN: 2011-4532 (Impreso) ISSN: 2463-1469 (En línea)

<http://doi.org/10.17151/eleu.2024.26.1.3>

Abstract

The study aims to describe the appreciations that Chilean social leaders attribute to three relevant dimensions for the formulation and implementation of social projects (knowledge, the community, and the involved agents). Additionally, it seeks to identify the attributes that they consider relevant for exercising leadership in these types of initiatives. The participating collective consists of 741 social leaders from the Ñuble Region, located in the central-southern territory of Chile. This is a quantitative study with a descriptive scope. The information was gathered through an ad hoc survey.

The results demonstrate a high appreciation in the dimension of conceptual, procedural, and practical knowledge. In the community participation dimension, there is appreciation at all levels (informative, participative, collaborative, and committed). In the dimension of the involved agents, the appreciation is expressed in a descending order (State, community, municipality, experts, and private enterprises). Regarding the attributes considered relevant for exercising leadership, those of a democratic nature stand out, such as respect for opinions and the establishment of dialogue to reach agreements. Finally, the need to conduct studies that address, from a qualitative perspective, the attributes that leaders consider relevant for the exercise of leadership is evidenced.

Keywords: social projects, popular education, participation, leadership

Introducción

El objetivo de este trabajo es describir las valoraciones que dirigentes sociales de la Región de Ñuble otorgan a tres dimensiones relevantes para la formulación y ejecución de proyectos sociales, estos son: los conocimientos, la comunidad y los agentes implicados. Asimismo, se busca identificar los atributos que se consideran relevantes para el ejercicio del liderazgo en este tipo de iniciativas. Cabe señalar que el trabajo aquí presentado se deriva de la implementación del taller formativo en formulación de proyectos sociales ejecutado por el Centro de Intervención e Investigación Social de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad del Bío-Bío (CIISSETS), financiado a través de fondos concursables del Gobierno Regional de Ñuble (GORE).

La implementación del taller formativo busca desarrollar habilidades para que dirigentes de la región formulen y ejecuten de forma participativa iniciativas que vayan en directo beneficio de las comunidades; en tal sentido, se reconoce el valor y el protagonismo que deben asumir los dirigentes sociales en favor de un desarrollo localmente situado, en especial cuando del contexto chileno se trata.

La literatura científica evidencia que en el contexto chileno se aprecia un persistente debilitamiento del tejido social tras la implementación de los ajustes estructurales que derivaron en la aplicación del modelo neoliberal en la década de 1980 y su profundización en las décadas

posteriores (Álvarez-Caro, 2020; Valdivia, 2018). El debilitamiento del tejido social como consecuencia de la supremacía del capitalismo salvaje que representa el modelo neoliberal (Báez, 2020), se expresa en un individualismo radicalizado que configura subjetividades en las que prevalece la figura del individuo, su mérito y el afán insaciable por maximizar sus beneficios bajo el supuesto racional de la elección individual y la competencia por recursos escasos (Canales *et al.*, 2022; Catanzaro y Wegelin, 2019; Steossel y Retamozo, 2020). La proliferación de este individualismo representó desafíos desde el retorno a la democracia a inicios de los noventa, en términos de profundización, calidad y relevancia de la misma, los que aún perduran (Cárcamo, 2020; Garretón, 2000).

Para efectos del presente trabajo, adquiere especial importancia el desafío de calidad de la democracia, pues, en palabras de Garretón (2000) “calidad significa participación, representación y satisfacción ciudadana en los procesos de toma de decisiones en los niveles locales, regionales y centralizados” (p. 135). Sin lugar a dudas, esta frase se encarna con fuerza y toda claridad, cuando de formulación, ejecución y evaluación participativa de proyectos sociales se trata.

Si bien en el contexto chileno la política pública ha hecho esfuerzos por promover lógicas de participación social en la toma de decisiones que afectan a las comunidades, estas no han sido del todo efectivas para transformar las prácticas culturales de base, como consecuencia del sistema de valores propios del neoliberalismo (Montecinos y Contreras, 2021). La participación que se aprecia se sustenta en lógicas funcionales más que en una cultura de la participación (Touraine, 2016). Precisamente, la cultura de la participación requiere de la existencia de la solidaridad, la cual es posible solo “cuando los sujetos se aproximan, es decir, en que desarrollan el sentimiento en que sus condiciones de vida los unen entre sí” (Martuccelli, 2007, p. 170) y, por consiguiente, también precisa —para el caso de esta investigación— de dirigentes cuyo liderazgo opere con base en la cooperación como elemento interseccional (Sánchez-Vidal, 2017). En tal sentido, la formación efectuada a dirigentes de la Región de Ñuble representa un aporte en esta dirección; puesto que pone en valor diversos elementos considerados necesarios para el ejercicio del liderazgo en sus propias comunidades, a la vez que se configura como instancia en la que los dirigentes sociales pertenecientes a cada comuna comparten un espacio de diálogo en función de problemáticas comunes, promoviendo prácticas de reciprocidad (Cruz y Contreras-Ibáñez, 2015).

Aspectos teóricos

Transitando hacia la cultura de la participación

Los elementos abordados en la experiencia formativa y la posterior evaluación del proceso, permiten reconocer cuatro aspectos relevantes para transitar hacia una cultura de la participación. De estos, tres están relacionados con la formulación y ejecución de proyectos sociales. El primero, refiere a los tipos de conocimientos que consideran importantes; el segundo, alude al valor que otorgan a la implicación de la comunidad y, el tercero, centra la atención en los agentes que reconocen como relevantes. El cuarto y último aspecto, hace referencia, en el contexto de la implementación de proyectos sociales comunitarios, a los atributos específicos que estiman fundamentales para el ejercicio del liderazgo. El abordaje de estos cuatro aspectos se desarrolla en función de los elementos rectores de la educación popular.

La educación popular. Algunos principios teóricos, epistémicos y metodológicos

En términos metodológicos, CISETS desarrolla sus procesos educativos desde la Educación Popular (EP). En consecuencia, para el proceso formativo se consideraron como centrales los siguientes principios: (i) educadores/as comprometidos con los procesos de transformación que requieren los sectores populares; (ii) el reconocimiento permanente de los saberes e intereses de los educandos; (iii) la búsqueda de nuevas coordenadas epistemológicas orientadas a superar las lógicas de educación tradicional, que coartan la participación activa de los educandos; (iv) la intencionalidad política-pedagógica del proceso, orientada a propiciar una comprensión crítica respecto a la manera en que se formulan, ejecutan y evalúan los proyectos sociales en el contexto chileno; y (v) el uso de técnicas participativas para favorecer el aprendizaje colectivo de los educandos (Cruz Aguilar, 2020; Merchán-Pérez y Colares da Mota Neto, 2021).

De acuerdo con Colares da Mota Neto (2018), autores como Freire y Fals Borda consideraban que los educadores debían estar políticamente comprometidos con los sectores populares. Según ellos, esto se materializa a través de elementos como una sensibilidad ética orientada a reconocer el sufrimiento de los otros y empatizar con su dolor; la capacidad para ejercer liderazgos democráticos que convoquen a reivindicaciones colectivas; el reconocimiento de los recursos propios de los participantes; la demostración de un compromiso orgánico con los sectores populares en el sentido de estabilizar la relación en el tiempo; la búsqueda por evitar relaciones instrumentales; y, el respeto a los tiempos y velocidades de cada comunidad (Colares da Mota Neto, 2018; Jarpa-Arriagada, 2020).

En esa dirección, el vínculo educativo exige el desarrollo de una relación basada en las problemáticas que sufren los sectores populares en su diario vivir (Colares da Mota Neto, 2018).

Esto permite que el educador, a través de una relación dialógica y democrática, contribuya a que las clases populares descubran las relaciones de dominación y opresión a las que han sido sometidas históricamente (Vivero-Arriagada, 2014).

Así, los educadores populares deben ser autorreflexivos en el sentido de evitar cualquier tipo de dominación, pues la noción de intelectual orgánico popular (Vivero-Arriagada, 2014) exige que el otro sea entendido como un sujeto histórico, situado, por un lado, en un espacio territorial y cultural, y por otro, en un espacio personal que contiene una memoria e identidad particular (Jarpa-Arriagada, 2020).

De este modo, el proceso educativo debe construirse dialógicamente con los participantes para, de este modo, discutir sus objetivos, alcances y proyecciones (Trujillo Losada, 2018). Esto permite una adaptación constante a los intereses de los educandos y a los cambios que surgen en los propios contextos educativos. Por tanto, la EP es una propuesta que siempre parte de la vida cotidiana de los educandos, de sus memorias e imaginarios colectivos, su cultura popular, sus sueños, sus valoraciones, etc. (Trujillo-Losada, 2018).

La EP es una propuesta educativa vinculada a lo crítico desde al menos dos dimensiones, a saber: (i) cuestiona la realidad social y educativa actual; y (ii) apuesta por la concientización de los sujetos, intentando cambiar su visión del mundo y ampliar sus marcos interpretativos. El propósito es forjar una subjetividad que se modifica desde la propia pedagogía dialógica en contraposición a la pedagogía bancaria que está asociada a los intereses de las clases dominantes (Torres Carrillo, 2018). Así, puede decirse que la EP se distingue de otras acciones educativas por su apuesta profundamente dialógica y fundamentada en una intencionalidad explícita, que se materializa cuando los educandos aceptan la propuesta del educador y generan una apertura respecto a los saberes o conocimientos que están en su propuesta educativa (Trujillo-Losada, 2018).

En consecuencia, la intencionalidad política-pedagógica de la EP se resume en (i) desarrolla procesos de transformación de la realidad, propiciando el autorreconocimiento de quienes están involucrados; (ii) concientiza a los sujetos populares, buscando que estos pasen de ser objetos de dominación a sujetos políticos; es decir, seres para sí; (iii) pretende constituirse en un proyecto liberador ya que se interesa en que los sujetos construyan una cultura contrahegemónica que responda a sus propios intereses y se aleje de los referentes éticos, políticos y culturales que han estado al servicio de la dominación (Torres Carrillo, 2018; Trujillo- Losada, 2018; Vivero-Arriagada, 2020).

En este entramado epistémico y pedagógico las técnicas participativas son fundamentales para materializar el principio de construcción colectiva de conocimiento (Prieto-Jiménez *et al.*, 2021). Al respecto, Barreno-Salinas *et al.* (2018), señalan que quienes desarrollen intervención con comunidades deben tener la capacidad para dominar técnicas de participación y poseer

habilidades para la realización de instancias de diálogo comunitarias que contemplen la participación auténtica de los diferentes grupos involucrados.

Es importante recalcar que, las técnicas son medios que deben estar anclados en el cumplimiento de objetivos educativos. Dicho de otro modo, las técnicas participativas para el trabajo comunitario deben inscribirse en un sistema metodológico de referencia para darle coherencia a los fundamentos y objetivos educativos que se buscan alcanzar (Merchán-Pérez & Colares da Mota Neto, 2021).

Acerca de los conocimientos que consideran importantes

En lo relativo a los conocimientos, cabe señalar que todo proceso formativo está compuesto por al menos dos dimensiones; una referida al currículo prescrito, es decir, aquellos aspectos que se explicitan como parte de los contenidos a abordar; la otra, situada en el plano de la intencionalidad subyacente (Ruiz *et al.*, 2018). Cabe señalar que el programa abordó los siguientes contenidos: elementos de diagnóstico participativo, identificación y priorización de problemas, formulación de objetivos y actividades, ejecución e implementación de iniciativas y, finalmente, evaluación participativa. Como elemento subyacente puede reconocerse el marco ético-político desde el cual CISETS se vincula con las comunidades, en tal sentido, prima una mirada crítica centrada en acciones colaborativas y situadas, cuya expresión da cuenta del abordaje de contenidos, procedimientos y sugerencias de implementación de las iniciativas, priorizando modos de actuación dirigencial que fomenten la participación como práctica cultural. En tal sentido, los conocimientos abordados quedan agrupados —bajo la lógica de las competencias— en el saber y saber hacer.

A nivel epistémico, el quehacer de CISETS se fundamenta en la epistemología del sujeto conocido (Vasilachis, 2007). Esta matriz reflexiona acerca de cuestiones tales como la relación que se configura entre educadores y educandos, los fundamentos que orientan el proceso educativo, la pertinencia que los contenidos abordados tienen para los y las participantes y la posibilidad de comunicar las experiencias educativas desarrolladas para efectos de potenciar prácticas educativas futuras (Leaman-Hasbún y Cárcamo-Vásquez, 2021; Vasilachis, 2003).

Acerca del valor otorgado a la implicación de la comunidad

Dado que el interés del presente trabajo está puesto en el ámbito de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos sociales, entender la valoración que los dirigentes otorgan a la implicación de los integrantes de la organización se torna crucial. Respecto de la implicación de la comunidad, esta se visualiza sobre la base de niveles de participación (Astete-Cereceda y Vaccari-Jiménez, 2017). A partir de esta perspectiva es posible reconocer niveles que van desde el compromiso transversal en los procesos que benefician a la comunidad,

la colaboración en instancias particulares solicitadas por la dirigencia, participación en la generación de ideas, hasta, finalmente, asumir el deber de mantenerse informados (Cárcamo, 2020). Este último nivel, considerado el más básico, es el que prevalece en el contexto nacional como consecuencia de la supremacía de lógicas de participación de carácter funcional, descrita con anterioridad (Montecinos y Contreras, 2021; Montecinos *et al.*, 2020). Así, es posible afirmar que, en el contexto chileno, la participación se aprecia más como declaración que como acción (Cárcamo, 2020).

Acerca de los agentes considerados relevantes

Un primer aspecto a señalar es que:

El establecimiento de relaciones es el mecanismo que permite a los individuos y a los grupos acceder a diversas fuentes de información y recursos, que en última instancia pueden explicar el éxito individual y colectivo en múltiples esferas de la vida. (Ramos-Vidal, 2015, p. 64)

Desde lo expuesto por el autor, se pone de manifiesto la necesidad de relevar la promoción del compromiso entre los diversos actores presentes o intervinientes en el territorio para alcanzar el desarrollo. A este respecto, cabe consignar que la promoción de dicho compromiso exige, en primer término, el conocimiento de los diversos agentes que interactúan —directa o indirectamente— en el territorio. Solo así es posible establecer lógicas de colaboración que, desde la práctica social concreta, impulsen el tránsito hacia la cultura de la participación (Astete-Cereceda y Vaccari-Jiménez, 2017, Girardo *et al.*, 2015).

Recientemente, en Chile pudo reconocerse con claridad la articulación de una amplia gama de agentes en diversos ámbitos y esferas que pusieron de manifiesto el potencial transformador al que se alude (Jouannet, 2020). A la luz de lo expuesto y, en consideración a la iniciativa financiada por el Gobierno Regional de Ñuble, explorar el reconocimiento y valoración que los dirigentes poseen de los propios integrantes de la comunidad, los expertos externos —por ejemplo, universidades—, el mundo privado, el gobierno local y el Estado, es relevante en todas y cada una de las fases que configuran un proyecto social.

Acerca de los atributos para el ejercicio del liderazgo

Finalmente, en lo relativo a los atributos considerados relevantes para el ejercicio del liderazgo en el contexto de la implementación de proyectos sociales, es necesario situar el lugar desde dónde dicho rol se ejerce para, en un segundo momento, aludir a las características esperadas y deseables. En los párrafos precedentes se señala que el contexto chileno se caracteriza por el enquistamiento de los valores propios del capitalismo salvaje; en tal sentido, se señala que la

individuación desregulada ha impactado el tejido social haciendo que este pierda densidad. Este contexto contribuye directamente a la producción y reproducción de asimetrías que terminan por naturalizar prácticas de subordinación por parte de los agentes del Estado y los propios dirigentes comunitarios (Luján, 2017). En virtud de lo expuesto es que cobra relevancia la promoción y desarrollo de habilidades y actitudes entre los dirigentes sociales en dirección a reconocer el talento y los recursos existentes a través de una lógica endógena, ascendente y articulada (Vallejo-Correa *et al.*, 2019).

Dentro de la literatura es posible reconocer diversos atributos que contribuyen al desarrollo de la lógica propuesta. Por una parte, aquellos de carácter democrático, tales como estimular el diálogo y los acuerdos, respetar las opiniones (Girardo *et al* 2015); por otra, los de carácter actitudinal: creer en la gente, generar confianza, disposición a aprender (Cárcamo, 2020); y, finalmente, los atributos ligados a la estructura de personalidad: ser flexible, paciente, creativo (Fawaz y Soto, 2020); el conjunto de los cuales cobra especial sentido bajo el principio de cooperación para la promoción del desarrollo de las comunidades (Sánchez-Vidal, 2017). Sin lugar a dudas, el conjunto de atributos reconocidos pone de manifiesto la multidimensionalidad y complejidad de liderazgo comunitario (Vallejo-Correa *et al.*, 2019).

Metodología

La investigación se sustentó en el método cuantitativo de alcance descriptivo, con base en el paradigma empírico analítico. A través de este, se buscó caracterizar las valoraciones que los dirigentes otorgan a los conocimientos adquiridos, la comunidad y los agentes implicados en el contexto de una capacitación para la formulación de proyectos sociales participativos. El método seleccionado permitió dar cuenta de los principales atributos que el colectivo en particular considera que debe reunir un dirigente social para el ejercicio del liderazgo.

La población estuvo compuesta por dirigentes sociales —hombres y mujeres— de las 21 comunas que conforman la Región de Ñuble; el conjunto de quienes asistieron a las jornadas formativas en formulación participativa de proyectos sociales (Tabla 1). El número de participantes por comuna fue asignado *a priori* por el Gobierno Regional de Ñuble, conformándose grupos de hasta 30 participantes. El proceso formativo se llevó a cabo entre los días 18 y 29 de julio de 2022. Se desarrollaron dos sesiones por cada grupo de trabajo.

Tabla 1. Distribución de dirigentes por comuna.

N.º	Comuna	N.º de grupos	Total de asistentes por comuna
1	Cobquecura	1	28
2	Colemu	2	65
3	Ninhue	1	39
4	Portezuelo	1	31
5	Quirihue	2	56
6	Ránquil	1	30
7	Trehuaco	1	36
8	Bulnes	2	32
9	Chillán Viejo	2	47
10	Chillán	3	56
11	El Carmen	1	29
12	Pemuco	1	19
13	Pinto	1	25
14	Quillón	1	26
15	San Ignacio	1	28
16	Yungay	1	19
17	Coihueco	2	48
18	Ñiquén	1	29
19	San Carlos	2	41
20	San Fabián	1	30
21	San Nicolás	1	27
			741

Fuente: Elaboración propia

La técnica de producción de datos fue a la encuesta, por medio de un instrumento escalar *ad hoc*. La encuesta fue sometida a validación de contenido.

Para efectos del análisis, se realizó una graduación de las variables en tres niveles (muy importante, importante, poco importante) (Tabla 2). Para la variable: tipo de conocimiento, se establecieron tres reactivos; para la implicación de la comunidad, cuatro reactivos y para los agentes, cinco reactivos.

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador
Conocimiento	Conceptos	
	Procedimientos	
	Aplicación	
Comunidad	Información	
	Participación	Nivel, graduado en: Muy importante. Importante. Poco importante.
	Colaboración	
	Compromiso	
Comunidad		
Agentes	Expertos	
	Gobierno Local	
	Estado	
	Empresa privada	

Fuente: Elaboración propia

El instrumento contempló un bloque asignado a la selección de atributos que el colectivo considera relevante para el ejercicio del liderazgo de este tipo de iniciativas (Tabla 3). Frente a estos debían escoger los tres que consideraran de mayor relevancia.

Tabla 3. Tipo de atributo

Tipo de atributo	Atributo
Democrático	Estimular el diálogo y los acuerdos.
	Respetar las opiniones.
Actitudinal	Crear en la gente.
	Crear una atmósfera de confianza.
	Disposición a aprender.
Estructura de personalidad	Ser flexible.
	Tener paciencia y saber escuchar.
	Ser creativo.

Fuente: Elaboración propia

Presentación y discusión de resultados

Con relación a los conocimientos

Los conocimientos relevantes para efectos de la formulación y ejecución de proyectos sociales fueron clasificados en tres grandes dimensiones. La primera de estas, refiere al ámbito estrictamente conceptual; la segunda, a la esfera procedimental y la última, al ámbito práctico; el conjunto total alude a los contenidos contemplados en el desarrollo de la capacitación efectuada a los dirigentes sociales y comunitarios. Respecto de la dimensión conceptual, asociada al saber, los resultados son bastante contundentes, un 94 % de los encuestados sostuvo que reconocer los conceptos implicados en la formulación de un proyecto social es muy importante y un 6 % lo considera importante (Tabla 4). Situación que se entiende en la medida en que el instrumento *ad hoc* se aplica en el marco de una formación a dirigentes, cuyos contenidos estaban debidamente organizados de acuerdo a cada una de las etapas que permiten formular un proyecto social.

En lo que respecta a los contenidos de naturaleza procedimental, ocurre algo similar, el 100 % de los encuestados considera estos contenidos muy importantes o importantes (Tabla 4). En este sentido, el saber hacer es relevado por los dirigentes participantes, dado que proporciona herramientas para formular una propuesta sustentada en lógicas participativas desde la fase diagnóstica hasta la planificación de actividades. Lamentablemente, dadas las características del instrumento, se torna complejo distinguir si esta valoración apunta a instalar una cultura

de la participación o, si en su lugar, queda radicada en una lógica más bien funcional de la misma (Montecinos y Contreras, 2021; Touraine, 2016). Dado el contexto chileno, es posible hipotetizar que está más próxima a la segunda, pues —por lo general—, los términos de referencia que orientan la postulación a fondos públicos exigen que las iniciativas sean formuladas participativamente; en consecuencia, responde más bien a una exigencia estipulada desde los órganos que financian las propuestas.

Finalmente, respecto a la aplicación de los contenidos, cabe consignar que el 95 % de los dirigentes encuestados considera que la aplicación de los contenidos abordados es muy importante, el porcentaje faltante lo valora como importante (Tabla 4). Este resultado puede ser explicado —aunque hipotéticamente— por el itinerario de la capacitación y el enfoque subyacente. El trabajo emprendido consideró como pilar fundamental una estrategia pedagógica orientada a la aplicación de lo aprendido en cada una de las fases contempladas en la formulación de proyectos sociales desde una lógica participativa, atendiendo a uno de los principios basales de la educación popular, el cual refiere al reconocimiento de saberes e intereses de los educandos. La intención del enfoque está dirigida a proporcionar —desde el saber hacer— elementos que permitan transitar hacia una cultura de la participación en sintonía con lo propuesto por Girardo *et al.* (2015).

Tabla 4. Valoración de las competencias para la formulación de proyectos sociales

Ítem	Muy importante	Importante	Poco importante	Total
Para la formulación de proyectos, reconocer conceptos (p. ej., saber qué es un proyecto y las partes que lo conforman) es.	697	44	0	741
	94%	6%	0%	100
Para la formulación de proyectos, los procedimientos (p. ej., saber hacer un diagnóstico, priorizar problemas) son.	696	45	0	741
	94%	6%	0%	100%
Para la formulación de proyectos, la aplicación práctica (p. ej., desarrollar un diagnóstico participativo, elaborar un proyecto) es.	702	39	0	741
	95%	5%	0%	100

Fuente: Elaboración propia

A modo de síntesis se obtuvo que los dirigentes sociales y comunitarios valoran ampliamente los conocimientos conceptuales, procedimentales y prácticos abordados en el contexto de la formación en formulación y ejecución de proyectos sociales. Lo expuesto queda reflejado en la Figura 1.



Figura 1. Valoración de las competencias para la elaboración y ejecución de proyectos sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la participación de la comunidad

Los elementos que componen este apartado refieren a los ámbitos en los cuales puede expresarse la participación de la comunidad en el proceso de formulación y ejecución de proyectos sociales. Un primer aspecto, alude al nivel más básico de la participación; para el colectivo participante, que la comunidad esté informada respecto de los proyectos que se formulan y ejecutan en su territorio es considerado como muy importante (95 %) o importante (5 %). Sin embargo, por marginal que parezcan, el hecho de que 2 dirigentes sociales lo consideren poco importante es un aspecto a considerar (Tabla 5). Este reactivo presupone, inevitablemente, la necesidad de establecer un compromiso —por parte de los dirigentes— para generar estrategias de difusión, ya sea por medio de acciones colectivas como asambleas o bien, otros formatos de difusión —escritos y radiales—; ya que es responsabilidad de los dirigentes, al menos inicialmente, dar a conocer las iniciativas que buscan impulsarse en el contexto comunitario (Montecinos y Contereras, 2021; Cárcamo, 2020).

Otro aspecto a relevar, señala la participación de la comunidad en la formulación y ejecución de proyectos. Este elemento es importante en tanto representa una instancia de promoción de la cultura de la participación, en la medida que implica que el trabajo debe abrirse a los integrantes de la comunidad, trascendiendo el quehacer exclusivo del grupo directivo (Girardo *et al.*, 2015). En este sentido, llama la atención la variación respecto de los

reactivos expuestos precedentemente; pues, si bien, el 100 % valora como muy importante e importante la participación de la comunidad en la formulación y ejecución de proyectos, un 7 % lo considera importante, frente a un 93 % que lo considera muy importante (Tabla 5). Precisamente, uno de los aspectos considerados durante el desarrollo de la actividad formativa estuvo dirigido a evidenciar el valor que posee promover la participación; esto, sustentado en la intencionalidad político-pedagógica orientada a propiciar una comprensión crítica respecto a las formas convencionales de concebir los proyectos sociales.

Respecto al valor asignado a la colaboración de la comunidad en la formulación y desarrollo de proyectos, la situación descrita en la tabla anterior se agudiza. En este sentido un 9 % de los dirigentes encuestados estima que la colaboración de la comunidad es importante, frente a un 91 % que lo considera muy importante (Tabla 5). Esta situación comienza a mostrar matices respecto a cuán importante se considera la colaboración de la comunidad en su conjunto, poniendo de relieve una imagen de autosuficiencia dirigencial en la ejecución e implementación de las iniciativas por sobre las prácticas de reciprocidad esperadas en la cultura de la participación (Cruz y Contreras-Ibáñez, 2015). En tal sentido, se aprecia como rasgo una representación individual del ejercicio del rol, tal como lo exponen Vallejo-Correa *et al.* (2019).

Finalmente, en cuanto a la valoración en torno al compromiso de la comunidad, tanto en la elaboración como en la ejecución de proyectos, los dirigentes consideran que este es muy importante (91 %) o importante (9 %). Llama la atención que 64 dirigentes se inclinen por considerar la colaboración solo como importante (Tabla 5). Esta situación permite reafirmar la idea de autosuficiencia expuesta en el punto anterior. En consecuencia, los resultados permiten cuestionarse respecto de la lógica subyacente en torno a la participación que valoran los dirigentes de la Región de Ñuble, ¿participación como declaración o como acción? En consideración al sistema cognitivo derivado de la implementación del modelo neoliberal en el contexto nacional, es posible asumir que aún no logra fijarse la cultura de la participación. Por lo tanto, esta es valorada principalmente en términos declarativos (Cárcamo, 2020; Cruz y Contreras-Ibáñez, 2015, Montecinos *et al.*, 2020).

Tabla 5. Valoración asignada a los tipos de participación para la formulación y ejecución de proyectos sociales.

Ítem	Muy importante	Importante	Poco importante	Total
Que la comunidad esté informada de los proyectos que se formulan y ejecutan.	703	36	2	741
	95%	5%	0%	100%
Que la comunidad participe de la formulación y ejecución de los proyectos.	688	52	1	741
	93%	7%	0%	100%
Que los integrantes de la comunidad colaboren en la formulación y desarrollo de proyectos.	674	66	1	741
	91%	9%	0%	100
Que los integrantes de la comunidad se comprometan con la elaboración y ejecución de los proyectos.	676	64	1	741
	91%	9%	0	100

Fuente: Elaboración propia

A modo de síntesis, si bien todos los niveles de participación son valorados como muy importante o importante, llama la atención que en los niveles de participación más densos — colaboración y compromiso— se aprecia una mayor inclinación por la graduación importante. Lo expuesto queda plasmado en la Figura (2).

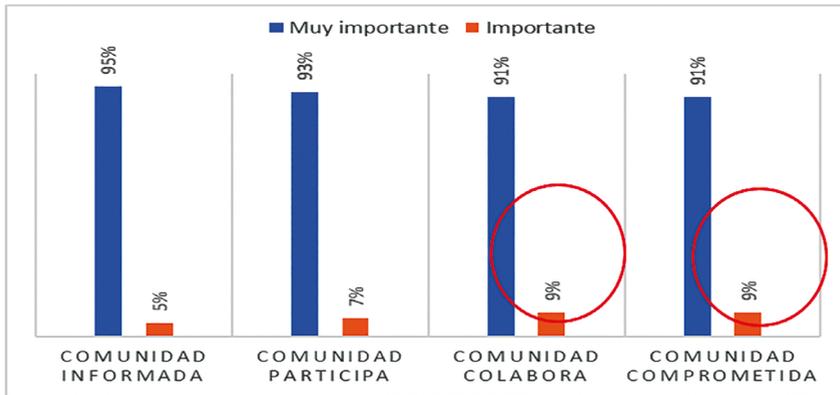


Figura 2. Valoración asignada por tipo de participación en la formulación y ejecución de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los agentes implicados

En este apartado se exponen las valoraciones que los dirigentes asignan a diversos agentes que la literatura considera relevantes al momento de formular proyectos. Los resultados permiten establecer una valoración decreciente sustentada en la respuesta muy importante, donde el Estado ocupa el primer lugar con un 92 %, seguido por la comunidad con un 89 %, luego, el municipio —gobierno local— con un 84 %, los expertos con un 80 % —profesionales, consultores, universidades— y, finalmente, seguido desde muy lejos, la empresa privada con un 62 % (Tabla 6). Lo descrito tiene valor en cuanto a la representación que circula entre los dirigentes (Vallejo-Correa *et al.*, 2019). Al parecer, cuando de proyectos que benefician a la comunidad se trata, es el aparato público el que concita toda la atención, relegando a un segundo plano al mundo privado. Sin lugar a dudas, este hallazgo, pone de manifiesto la necesidad de continuar trabajando en esta dirección; es decir, permear la imagen clásica de articulación Estado-comunidad, para incorporar a todos los actores —incluyendo al mundo privado—; ya que tal como señala Ramos-Vidal (2015), es imperativo promover el compromiso de todos los actores en las iniciativas que van en beneficio de las comunidades en general.

Si bien, en la mayoría de los agentes el porcentaje se concentra en la valoración muy importante e importante; en el caso de la empresa privada se expresa de forma diferenciada, pues un 9 % de los encuestados la considera como un agente poco importante y un 29 % la considera importante. Por su parte, respecto al Estado, ubicado en el extremo opuesto, cabe señalar que la alta importancia asignada a este agente puede explicarse por el papel de financista que tradicionalmente ha desempeñado (Montecinos y Contreras, 2021). Llama la atención que el municipio no aparezca como el agente más relevado por los dirigentes, puesto que,

como indica la literatura, es el espacio de poder institucional más próximo a las comunidades. Una explicación posible es que las políticas de participación ciudadana promovida por los municipios no han sido lo suficientemente robustas ni sistemáticas, operando más bien con lógicas informales y circunstanciales (Montecinos *et al.*, 2020). En el mismo sentido, Álvarez-Caro (2020), señala que los agentes profesionales conciben la implementación de políticas sociales desde una lógica centrada en la aplicación de lineamientos que emanan desde los niveles centrales de la política, obstaculizando la construcción conjunta de alternativas de solución con las comunidades.

Tabla 6. Valoración asignada a los agentes implicados en la formulación de proyectos sociales.

Ítem	Muy importante	Importante	Poco importante	Total
En la formulación de proyectos, la comunidad (p. ej., vecinos, vecinas, etc.) es.	663 89%	78 11%	0 0%	741 100
En la formulación de proyectos, los expertos (p. ej., profesionales fuera de la comunidad) son.	596 80%	132 18%	13 2%	741 100
En la formulación de proyectos, la municipalidad (p. ej., personal de DIDECO, Deportes, etc.) es.	626 84%	109 15%	6 1%	741 100
En la formulación de proyectos, el Estado (p. ej., Gobierno Regional, Ministerio de Desarrollo Social y Familia) es.	680 92%	58 8%	3 0%	741 100
En la formulación de proyectos, la empresa privada (p. ej., pequeñas, medianas y grandes) es.	460 62%	214 29%	67 9%	741 100

Fuente: Elaboración propia

A modo de síntesis, sobre la importancia asignada a los agentes considerados relevantes para la formulación y ejecución de proyectos sociales, se reconoce una clara graduación, donde el Estado, la comunidad y el municipio ocupan los primeros lugares en importancia, seguido por los expertos y la empresa privada, que queda relegada al último lugar.

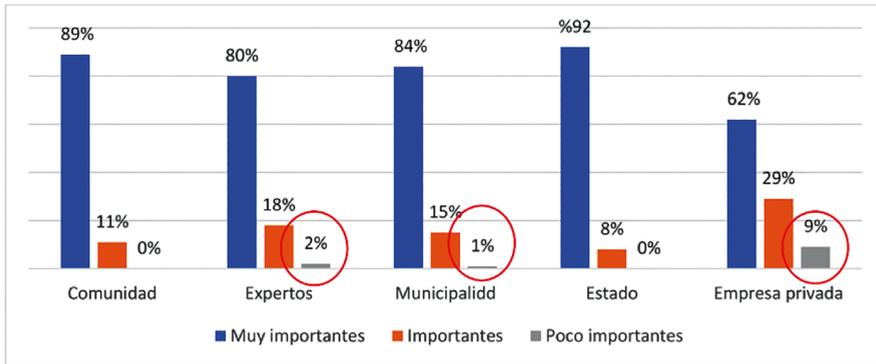


Figura 3. Valoración asignada a los agentes implicados en la formulación de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los atributos relevados para el ejercicio del liderazgo

En lo que respecta a los atributos considerados importantes para el ejercicio del liderazgo, se dio la opción de escoger tres atributos. Los atributos se agrupan en tres grandes tipos — democrático, actitudinal, estructura de personalidad— (Tabla 3).

De acuerdo con los resultados obtenidos, los atributos seleccionados con mayor recurrencia por el colectivo participante quedan ordenados de la siguiente forma. En primer lugar, *respetar las opiniones*, seguido por *estimular el diálogo y los acuerdos* y, en tercer lugar, *tener paciencia y escuchar*. A este respecto, cabe destacar la importancia gravitante que los dirigentes otorgan a los atributos de tipo democrático —primero y segundo— y al de estructura de personalidad —tener paciencia y saber escuchar—, el cual se proyecta como expresión práctica del ejercicio de un liderazgo democrático (Tabla 7).

Independientemente del tipo de atributo seleccionado, se estima fundamental que estos sean pensados y articulados con base en el principio de cooperación, para que cobren sentido y contribuyan a repensar la relación entre sujetos, comunidad y Estado (Astete-Cereceda y Vaccari-Jiménez, 2017). De este modo, será más factible promover el reconocimiento, valoración y uso de los recursos propios de las comunidades, con el fin de impulsar el desarrollo humano en cada uno de los espacios comunitarios en los que se impulsen los proyectos participativos (Sánchez-Vidal, 2017). En tal sentido, se estima que la activación de estos atributos sustentados en principios de colaboración y reciprocidad contribuyen al desarrollo de prácticas sociales concordantes con la cultura de la participación (Cárcamo, 2020).

Tabla 7. Atributos considerados relevante para el ejercicio del liderazgo

Atributos	N.º de veces seleccionados
Respetar las opiniones	521
Estimular el diálogo y los acuerdos	500
Tener paciencia y escuchar	360
Crear una atmósfera de confianza	267
Crear en la gente	245
Disposición para aprender	185
Creatividad	77
Flexibilidad	56

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una expresión gráfica de la importancia otorgada a los atributos antes descritos (Figura 4).

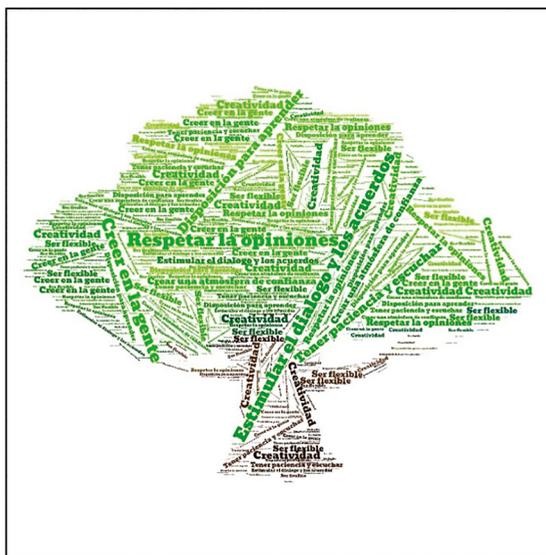


Figura 4. Atributos relevados para el ejercicio del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Para mejorar la calidad de la democracia es necesario potenciar tres elementos fundamentales. El primero, refiere a la cultura de la participación, el segundo, alude a la legitimación de los espacios de representación y, finalmente, el tercero, al incremento del grado de satisfacción con la propia vida y la vida en comunidad (Cárcamo, 2020; Garretón, 2000). El trabajo desarrollado apunta especialmente a potenciar la cultura de la participación, en la medida que se busca fortalecer el ejercicio del liderazgo comunitario para el desarrollo de iniciativas que propendan a una mejor calidad de vida (Sánchez-Vidal, 2017).

Los hallazgos expuestos permiten considerar como desafío la necesidad de impulsar instancias de formación dirigidas a transitar desde la participación con lógica funcional hacia una de carácter cultural (Montecinos y Contreras, 2021). Esto implica incentivar el reconocimiento del valor que poseen las prácticas de reciprocidad (Cruz y Contreras-Ibáñez, 2015), para, de este modo, evidenciar el potencial transformador que posee la participación como acción y no solo como un acto declarativo (Cárcamo, 2020). En este sentido, cobra especial relevancia la promoción de atributos entre los dirigentes sociales y comunitarios que faciliten el ejercicio de un tipo de liderazgo democrático.

Este artículo representa un espacio autorreflexivo del equipo de CISETS, responsable del diseño e implementación del proceso formativo, situación acorde con los principios declarados en la educación popular a la cual se adscribe (Jarpa-Arriagada, 2020; Vivero-Arriagada, 2014). En este sentido se reconocen los esfuerzos dirigidos a concientizar a los sujetos participantes, con el fin de ampliar sus marcos interpretativos (Torres-Carrillo, 2018) respecto de la participación y el valor de la comunidad para la formulación de proyectos y su ejecución; así como también, respecto de los atributos que se consideran relevantes para el ejercicio de un liderazgo que articule tanto los aspectos democráticos como actitudinales y de personalidad, que faciliten la implicación de la comunidad en las iniciativas que se impulsan. El alcance de esta acción intencionada y sus potenciales efectos son imposibles de calcular; sin embargo, la comunicación de esta experiencia educativa se espera que sirva para potenciar prácticas futuras tal como lo señalan Leaman-Hasbún y Cárcamo-Vásquez (2021).

Respecto de las limitaciones, una de ellas refiere al tiempo de permanencia en el campo, el cual estuvo restringido a un par de semanas como consecuencia de la programación del proceso. Otra limitación remite al uso de una sola técnica de producción de datos —la encuesta— a través de la cual resulta imposible profundizar en aspectos que, por medio de otros dispositivos de producción de datos, hubiese sido posible. En lo particular, con relación a los atributos para el ejercicio del liderazgo, la utilización de grupos de discusión representa una alternativa que proporciona mayor densidad, pero no fue posible de aplicar como consecuencia de los tiempos acotados.

Como proyecciones del estudio, se estima conveniente generar estudios dirigidos a profundizar en el análisis de los atributos considerados relevantes para el ejercicio del liderazgo, toda vez que pueden contribuir a diseñar estrategias —acordes a los principios de la EP— para promover la cultura de la participación.

Referencias bibliográficas

- Álvarez-Caro, C. (2020). Rol del trabajador social como intelectual orgánico en la implementación de políticas sociales. *Perspectivas*, 35, 135-147.
- Astete-Cereceda, M. y Vaccari-Jiménez, P. (2017). Políticas públicas y subjetividades: Lógicas en disputa en la implementación de programas sociales en la comuna de Lota, Chile. *Psicoperspectivas*, 16(1), 31-41. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue1-fulltext-880>
- Báez, F. (2020). El modelo neo liberal chileno. Una lectura sobre sus contenidos institucionales y sus consecuencias sociales: 1973-2019. *Revista Pensamiento y Acción Interdisciplinaria*, 6(1), 8-35. <http://doi.org/10.29035/pai.6.1.8>
- Barreno-Salinas, Z., Astudillo, A. y Barreno, M. (2018). Hacia una estrategia de intervención en la comunidad: referentes teóricos metodológicos. *Conrado*, 14(62), 258-265.
- Cabrera Salazar, O. (2012). La epistemología del sujeto conocido y la concepción del trabajo en Colombia. *Itinerario Educativo*, 26(59), 53. <https://doi.org/10.21500/01212753.1461>
- Canales, M., Orellana, V. S. y Guajardo, F. (2022). Sujeto cotidiano en la era neoliberal: el caso de la educación chilena. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 67(244), 285-307. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2022.244.70386>
- Cárcamo, H. (2020). Asociatividad, participación y emprendimiento femenino. En J. Fawaz (ed.), *Microemprendimiento femenino en la ruralidad actual. Empoderamiento y desafíos para su sostenibilidad* (pp. 83-118). Ediciones UBB.
- Catanzaro, G. y Wegelin, L. (2019). Hacia una dialéctica de la autonomía: encrucijadas del individuo en el neoliberalismo. *Intersticios Sociales*, (18), 37-78. <https://doi.org/10.55555/IS.18.243>
- Colares da Mota Neto, J. (2018). Por uma Pedagogia Decolonialna América Latina: Convergências entre a Educação Popular e a Investigação-Ação Participativa. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativa*, 26(84), 1-21. <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3424>
- Cruz Aguilar, E. (2020). La educación transformadora en el pensamiento de Paulo Freire. *Educere*, 24(78), 197-206.
- Cruz, C. y Contreras-Ibáñez, C. (2015). Confianza, normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico: una propuesta de evaluación comunitaria del capital social. En C. Charry y C. Contreras-Ibáñez (coords.), *Capital social: enfoques alternativos* (pp. 137-160). Anthropos.

- Fawaz, M. y Soto, P. (2020). Microemprendimiento femenino rural en Ñuble central. En J. Fawaz (ed.), *Microemprendimiento femenino en la ruralidad actual. Empoderamiento y desafíos para su sostenibilidad* (pp. 13-52). Ediciones UBB.
- Garretón, M. (2000). *La sociedad en que vivi(re)mos. Introducción sociológica al cambio de siglo*. Lom.
- Girardo, C., Mochi, P. y Rivera, K. (2015). Los recursos para la generación de capital social y cohesión social en los territorios. En C. Charry y C. Contreras-Ibáñez (coords.) *Capital social: enfoques alternativos* (pp. 163-193). Anthropos.
- Jarpa-Arriagada, C. (2020). Prácticas de resistencia y trabajo social comunitario: forcejeos y tensiones ante las lógicas de dominación del modelo colonial capitalista. *Eleuthera*, 22(2), 309-326. <https://doi.org/10.17151/eleu.2020.22.2.18>
- Jouannet, A. (2020). *Golpe al Estado: El octubre chileno*. Historia Chilena.
- Leaman-Hasbún, S. y Cárcamo-Vásquez, H. (2021). Investigación Acción Participativa: vinculación con la epistemología del sujeto conocido, desarrollo histórico y análisis de sus componentes. *Espacio Abierto*, 30(3), 145-168.
- Luján, D. (2017). Entre la autonomía y la dependencia. Lobby, clientelismo político e idea de estado en los contextos locales chilenos. *Polis Revista Latinoamericana*, 48, 133-154. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682017000300133>
- Martuccelli, D. (2007). *Cambio de rumbo. La sociedad a escala del individuo*. Lom.
- Merchán-Pérez, J., & Colares de Mota Neto, J. (2021). Contributions of colombian social work to popular education with the older adults in the brazilian amazon. *Educação em Revista*, 37, e233148. <https://doi.org/10.1590/0102-4698233148>
- Montecinos, E. y Contreras, P. (2021). Municipios y democracia en Chile: ¿se está cumpliendo la Ley 20.500 de participación ciudadana? *REIM*, 23, 63-80. <http://dx.doi.org/10.32457/riem.v23i1.519>
- Montecinos, E., Contreras, P. y Fuentes, V. (2020). Democracia y participación ciudadana en Chile: factores y condicionantes para una gestión municipal participativa. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, (78), 83-114. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357568455004/357568455004.pdf>
- Prieto-Jiménez, S., Lorié, O. y Jañez-Reyes, I. (2021). Sinergia entre la Educación Superior y la Educación Popular. *EduSol*, 21(76), 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-80912021000300001&script=sci_arttext
- Ramos-Vidal, I. (2015). Aportaciones del análisis de redes sociales para evaluar el Capital Social a nivel individual y colectivo. En C. Charry y C. Contreras-Ibáñez (coords.), *Capital social: enfoques alternativos* (pp. 57-81). Anthropos.

- Ruiz, P., Sánchez-Tarazaga, L. y Mateu-Pérez, R. (2018). La innovación pedagógica de la mano de la investigación-acción para mejorar la calidad del prácticum de magisterio. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21(1), 33-49. <https://doi.org/10.6018/reifop.21.1.277681>
- Sánchez-Vidal, A. (2017). Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. *Psychosocial Intervention*, 26(3), 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2017.05.001>
- Steossel, S. y Retamozo, M. (2020). Neoliberalismo, democracia y subjetividad: el pueblo como fundamento, estrategia y proyecto. *RevCom*, (10), e026. <https://doi.org/10.24215/24517836e026>
- Touraine, A. (2016). *El fin de las sociedades*. Fondo de Cultura Económica.
- Torres-Carrillo, A. (2018). Pedagogías emancipadoras y nuevos sentidos de comunidad en América Latina. *Revista Praxis Pedagógica* 18(22), 106-120. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.18.22.2018.106-120>
- Trujillo-Losada, M. (2018). Freire y la educación popular como alternativa pedagógica y social. *Revista Kavilando*, 10(2), 375-389.
- Valdivia, V. (2018). La “alcaldización de la política” en la post dictadura pinochetista. Las comunas de Santiago, Las Condes y Pudahuel. *Izquierdas*, (38), 113-140.
- Vallejo-Correa, V., Jaramillo-Solar, A., Reyes-Espejo, M., Almazán-Montenegro, F., Flores-Ortiz, C. y Rodríguez-Tobar, C. (2019). Liderazgo comunitario en las políticas públicas chilenas: representaciones y significados desde la ciudadanía. *Revista de Psicología*, 28(2), 1-17. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2020.55663>
- Vasilachis, I. (2003). *Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales*. Gedisa.
- Vasilachis, I. (2007). El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 8(3).
- Vivero-Arriagada, L. (2014). Una lectura gramsciana del pensamiento de Paulo Freire. *Cinta de Moebio*, (51), 127-136. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2014000300002>
- Vivero-Arriagada, L. (2020). Reflexiones en torno al pensamiento de Gramsci y Freire: Sus puntos de encuentro. *Eleuthera*, 22(1), 192-210. <https://doi.org/10.17151/eleu.2020.22.1.11>