

REPÚBLICA DE CUBA

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RIO
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”

CENTRO DE ESTUDIOS DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
SUPERIOR (CECES)

TÍTULO

**CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA
DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES
DE ACCIÓN DIRECTA:
UNA ESTRATEGIA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN
MEDELLÍN (COLOMBIA)**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PRESENTADA POR:

GUSTAVO EDUARDO OSORIO VILLA

TUTOR

DOCTOR PEDRO ALFONSO ALEMÁN

PINAR DEL RIO

2010

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos, a:

La Doctora Teresa Diaz Domínguez, por su apoyo y por acercarme a la pedagogía.

Al Doctor Pedro Alfonso Alemán, por su acompañamiento, aportes, fundamentación científica y metodológica para realizar este trabajo.

Al Doctor Camilo González Carvajal, por su acompañamiento incondicional.

A la Universidad Pinar del Río, y al grupo de docentes y colaboradores del CECES, por su orientación y colaboración.

A la Federación Antioqueña de ONG, por su apoyo y disposición para realizar esta tesis.

A todos mis amigos, compañeros, colegas, colaboradores y estudiantes, los cuales me brindaron su compañía y sus ideas, para culminar este trabajo.

DEDICATORIA

A Ana Lucia, mi preciosa.

A la Doctora Teresa Diez Domínguez, mi maestra.

SÍNTESIS

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general, proponer una concepción pedagógica del proceso de formación, de directivos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en Medellín, Colombia, que contribuya a mejorar su modo de actuación en un contexto determinado.

La concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, está soportada en unos principios, unas categorías y unas relaciones, sobre la base de un contexto específico, donde el modo de actuación, basado en las dimensiones de la gerencia integral, es el elemento dinamizador, lo cual permite la construcción de una estrategia para su implementación.

El aporte práctico es una estrategia dirigida a la implementación de la concepción pedagógica, para la transformación del proceso de formación de directivos de ONG, y está compuesta por tres acciones estratégicas: El diseño de un programa para la formación de directivos de ONG de Medellín, a través de ejes temáticos, atendiendo a su modo de actuación y las competencias a desarrollar; el diseño de un programa de formación de formadores, que permita apropiarse de la concepción pedagógica; y la creación de una unidad de formación en la Federación Antioqueña de ONG (FAONG), que posibilite direccional el proceso de formación, de directivos de las ONG asociadas e invitadas, teniendo como base esta propuesta.

La tesis se dispone de manera lógica en tres capítulos, unas conclusiones y unas recomendaciones; así mismo contempla la bibliografía consultada y los anexos donde se muestra el proceso de investigación, los instrumentos utilizados y algunos soportes teóricos.

ÍNDICE

	CONTENIDO	PÁGINA
	Introducción	9
1.	CAPÍTULO 1. El proceso de formación de directivos de ONG. Contexto y particularidades.	19
1.1.	Caracterización de las ONG.	19
1.1.1.	Las ONG en el mundo.	21
1.1.2.	Las ONG en Colombia.	21
1.1.3.	Definición de las ONG.	22
1.1.4.	Ámbitos de actuación de las ONG.	23
1.1.5.	Particularidades de una ONG.	23
1.1.6.	Limitaciones del ejercicio de las ONG.	24
1.1.7.	Consecuencias de las limitaciones.	25
1.1.8.	Las ONG y su contexto de actuación en Medellín.	25
1.2.	Los directivos de ONG. Características y particularidades.	27
1.2.1.	El directivo hoy.	28
1.2.2.	El directivo de las ONG y su modo de actuación.	29
1.3.	El proceso de formación para directivos de ONG. Particularidades y problemas.	31
1.3.1.	El proceso de formación.	31
1.3.2.	El proceso de formación de directivos de ONG.	33
1.3.3.	El proceso de formación de directivos de ONG en el mundo.	34
1.3.4.	El proceso de formación de directivos de ONG en Medellín.	34
1.4.	Manifestaciones del problema resultantes de la actual formación de los directivos de ONG.	38
1.5.	Constatación del problema.	39
	Conclusiones capítulo 1.	42

2.	CAPÍTULO 2. Bases Teóricas, Fundamentos y Concepción Pedagógica del Proceso de Formación de Directivos de ONG en Medellín.	43
2.1	Principales bases teóricas, que fundamentan el proceso de formación, de directivos de ONG.	43
2.1.1.	Bases teóricas desde la filosofía.	43
	Fundamentos para la concepción pedagógica.	45
2.1.2.	Bases teóricas desde la sociología de la educación.	46
	Fundamentos para la concepción pedagógica.	47
2.1.3.	Bases teóricas desde la psicología.	49
	Fundamentos para la concepción pedagógica.	52
2.1.4.	Bases teóricas desde la andragogía.	53
	Fundamentos para la concepción pedagógica.	55
2.1.5.	Bases teóricas de la economía de la educación.	56
	Fundamentos para la concepción pedagógica.	58
2.1.6.	Bases teóricas desde la pedagogía y la didáctica.	60
	Fundamentos para la concepción pedagógica.	61
2.2.	Concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG. Fundamentación y componentes.	63
2.2.1.	La concepción pedagógica.	64
2.2.2.	Necesidad de una concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG.	64
2.2.3.	Componentes esenciales de la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG.	65
2.2.3.1.	El contexto.	66
2.2.3.2.	El modo de actuación.	68
	El proceso de formación del directivo de ONG	72
2.2.3.3.	Principios de la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG.	73

2.2.3.3.	Contextualidad	74
2.2.3.3.	Integralidad	75
2.2.3.4.	Categorías de la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG.	77
2.2.3.4.	Lo integral.	77
2.2.3.4.	La formación por competencias.	80
2.2.3.5.	Relaciones en la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG.	85
2.2.3.5.	La relación contexto de las ONG y el modo de actuación.	85
2.2.3.5.	La relación modo de actuación – formación por competencias – componentes didácticos del proceso de formación.	86
2.3.	Concreción de la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG en Medellín.	94
	Conclusiones capítulo 2.	95
3.	CAPÍTULO 3. Estrategia para la Implementación de la Concepción Pedagógica, del Proceso de Formación de Directivos de ONG.	97
3.1	La estrategia, para el perfeccionamiento, del proceso de formación de directivos de ONG.	97
	Fundamentación de la estrategia.	98
	Estructuración de la estrategia.	99
3.1.1	Introducción.	100
3.1.2.	Diagnóstico.	101
3.1.3.	Objetivo general.	104
3.1.4.	Acciones estratégicas.	104
3.1.4.1.	El diseño, de un programa de formación de directivos de ONG, a través de ejes temáticos, atendiendo a las competencias a desarrollar y a su modo de actuación.	104
	Objetivo.	104

	Fundamentación.	105
	Acciones.	105
3.1.4.2.	El diseño, de un programa de formación de formadores, que permita apropiarse de la concepción pedagógica.	109
	Objetivo.	109
	Fundamentación.	109
	Acciones.	109
3.1.4.3.	La creación de una unidad de formación, en la FAONG, que permita direccionar el proceso de formación, de directivos de las ONG, teniendo como base la concepción pedagógica.	111
	Objetivo.	111
	Fundamentación.	111
	Acciones.	112
	Funciones de la unidad de formación.	113
3.1.5	Evaluación de la estrategia.	113
3.2.	Resultados e la evaluación de la estrategia	114
3.2.1.	Validación con un grupo de directivos	114
3.2.2.	Evaluación de expertos.	117
3.2.3.	Experiencia práctica de aplicación, de la propuesta.	119
	Conclusiones capítulo 3.	122
	Conclusiones Generales.	124
	Recomendaciones.	126
	Referencias Bibliográficas.	127
	Bibliografía.	131
	Anexos.	156

INTRODUCCIÓN

“...lo que da al hombre el poder, no es ese mero conocimiento que viene del uso de los sentidos, sino ese otro conocimiento, más profundo, que se llama ciencia.” (1)

José Martí

La formación de personas que contribuyan no sólo al desarrollo económico, sino al bienestar y al desarrollo social, debe ser una prioridad de los gobiernos, la sociedad y de todos los actores que la componen.

Medellín, es una ciudad colombiana con unas condiciones geográficas excepcionales, y con grandes posibilidades de desarrollo económico, producto de una clase empresarial pujante, con proyección nacional e internacional, lo que la hace atractiva para que muchas personas la adopten como un espacio de vida y de trabajo; sin embargo, la calidad de vida de una ciudad no se puede medir solamente por sus indicadores económicos, es necesario tener en cuenta otros, de igual o mayor importancia: el desarrollo social, cultural, el impulso del capital humano, entre otros. Medellín muestra un desequilibrio social y exige pensar en soluciones, con la participación de todas las fuerzas vivas, para solucionar los problemas existentes, los cuales pueden hacer invivable la ciudad, para las personas que la habitan.

En los procesos actuales de participación, para dar respuesta a las problemáticas y necesidades sentidas de los habitantes de Medellín, aparecen las organizaciones de carácter civil, que trabajan por mejorar el nivel y calidad de vida de la población más vulnerable, entre ellas están las ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG), las cuales surgen por iniciativa de la sociedad civil, no del gobierno, y trabajan por un mejor bienestar de la comunidad, la transformación de alguna conducta individual o social que afecte el desarrollo y la convivencia comunitaria. Entre los problemas que pretenden resolver, destacamos: la violencia intrafamiliar, el

desplazamiento interno como consecuencia de la situación político-social, el ausentismo escolar, el trabajo infantil, la violación de los derechos humanos, la juventud y sus problemas de drogadicción, la falta de oportunidades de trabajo, los niveles de pobreza, entre otros.

Estas entidades no tratan de reemplazar las acciones del Estado, sino de suplir y ayudar en aquellas áreas, en las cuales no existe una política pública o económica, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias, para algunos grupos de la sociedad.

Para efectos de nuestra investigación, y por la incidencia que tienen en las comunidades más afectadas, tomaremos las ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE ACCIÓN DIRECTA, según la clasificación del Sistema Iberoamericano de Cooperación (2), ya que se encuentran insertas en la base social con la que trabajan: organizaciones de base, asociaciones de pobladores, talleres artesanales, comunidades campesinas, etc. En adelante utilizaremos el nombre genérico de ONG.

Las principales funciones realizadas por estas organizaciones, son:

- ✓ Suministro de servicios, tales como: Apoyo a programas de educación, salud, convivencia, alimentación, financieros, etc.
- ✓ Brindar conocimiento e información, es decir, ser generadoras de puntos de vista, y referentes para la sociedad en lo político, económico y social.
- ✓ El apoyo activo y directo, es decir, brindan ayuda a grupos sociales segregados o desprotegidos.

Las ONG tienen unas características y particularidades, que es necesario mirar detenidamente, para entenderlas y determinar la mejor manera de hacerlas más eficientes, en su proceso de aportar al desarrollo social. Algunas de estas son:

- ✓ Son iniciativa de la sociedad civil.

- ✓ No tienen ánimo de lucro.
- ✓ Viven de los aportes y donaciones de entidades nacionales e internacionales; venta de servicios, generados por el objeto de su actividad; contratos con el Estado, y por la ejecución de proyectos sociales financiados a nivel local, departamental, nacional e internacional.
- ✓ A veces tienen roces con el poder político, por los temas y las problemáticas que abordan.

En Medellín, las ONG son dirigidas por personas de diferentes niveles educativos; unas con formación académica, en áreas como, ingeniería, economía, derecho, medicina, etc., sin formación específica para el manejo de estas organizaciones; otros directivos son de las áreas sociales, como educadores, trabajadores sociales, sociólogos, etc., también sin formación específica para su manejo; y por último, líderes comunitarios, con poca o ninguna formación académica; en todos los casos, su trabajo se hace desde su afán filantrópico y desde el sentido común, lo que puede conllevar a no garantizar la sostenibilidad de las entidades y de sus proyectos sociales. (Ver anexo # 1. Investigación con directivos de ONG en Medellín).

En Medellín no hay, para los directivos de ONG, una oferta específica de formación en la gestión integral de estas organizaciones, sólo existen cursos y seminarios aislados y temporales, ofrecidos por algunas universidades, fundaciones nacionales e internacionales, la Federación Antioqueña de ONG (FAONG) u ONG independientes; sin embargo todas carecen de una unidad específica de formación. (Ver anexo # 2. Investigación en Universidades de Medellín).

La escasa capacitación ofrecida para las personas que dirigen este tipo de organizaciones, no aporta de manera adecuada y suficiente al modo de actuación del directivo, no garantizándose la eficiencia en su gestión y el cumplimiento del encargo social.

Teniendo en cuenta, que el objetivo de la pedagogía es la formación de individuos para la vida y la transformación de la sociedad, es pertinente que desde ella se genere una concepción para el proceso de formación con los directivos de ONG, para que a través de una estrategia concreta, perfeccionen su modo de actuación, encaminado a dar solución a las situaciones planteadas, y garantizar a futuro, un mejor desempeño para su beneficio, el de las ONG y de la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, **la situación problemática** planteada es: El proceso de formación de los directivos de ONG en Medellín, es limitado, asistémico, atomizado, temporal, impartido por personas débilmente preparadas y descontextualizadas, con cursos que no responden a la necesidad de una gestión integral; no obedece a un proceso pedagógicamente fundamentado y no existe una unidad de formación, al interior de la Federación Antioqueña de ONG, gremio que las agrupa y representa, para dar continuidad al proceso; ello genera en el directivo un modo de actuación, donde se aprecia empirismo, activismo, inmediateismo, relacionismo, asistematicidad en su actividad, cuestionamiento y poca credibilidad por parte de algunos sectores políticos y económicos.

En consecuencia, **el problema de investigación** es: ¿Cómo contribuir a perfeccionar el proceso de formación para directivos de ONG, de manera que permita el mejoramiento de su modo de actuación en el contexto de Medellín?

Lo anterior, crea la necesidad de un proceso de formación, que asegure la preparación adecuada, para contribuir al mejoramiento de su modo de actuación, en el contexto de Medellín.

De ahí que **el objeto de investigación** sea: El Proceso de formación de directivos de ONG en Medellín.

El objetivo es entonces: Fundamentar una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG en Medellín, que permita su implementación a través de una estrategia, que contribuya al mejoramiento de su modo de actuación.

PREGUNTAS CIENTÍFICAS

1. ¿Cómo relacionar el proceso de formación del directivo de ONG con su modo de actuación dentro del contexto de éstas?
2. ¿Cuál es el modo más general de actuación del directivo de ONG, y cuales serán las acciones secuenciadas derivadas del mismo, de acuerdo con la gestión integral de estas organizaciones?
3. ¿Qué principios orientarán un proceso de formación, de directivos de ONG?
4. ¿Cuales serán las categorías del proceso de formación de directivos de ONG?
5. ¿Cuáles deben ser las competencias a formar, en el proceso de formación que tributen a su modo de actuación?
6. ¿Cuales son las relaciones que se generan entre el contexto, el modo de actuación, características de las ONG y el proceso de formación, conducentes a lograr su sostenibilidad y lograr un mayor impacto en sus proyectos?
7. ¿Cómo concebir una estrategia, por medio de la cual se dinamice, el proceso de formación de directivos de ONG en Medellín?

Para responder estas preguntas se hizo necesario realizar las siguientes **tareas:**

1. Estudio teórico sobre las ONG en Medellín, en Colombia y en el mundo, el proceso de formación y del modo de actuación del directivo de ONG.
2. Diagnóstico del estado actual del proceso de formación para directivos de ONG y caracterización de las manifestaciones del problema.

3. Determinación y análisis de las bases teóricas, que sustentan la investigación para la fundamentación, de la concepción pedagógica del proceso de formación.
4. Establecimiento de los fundamentos teóricos de la concepción pedagógica, del proceso de formación del directivo de ONG, desde el modo de actuación en el contexto de Medellín.
5. Determinación de los componentes de la concepción pedagógica.
6. Diseño de la estrategia, para la implementación de la concepción pedagógica, del proceso de formación de los directivos de ONG en Medellín.
7. Validación de la concepción y de la estrategia, mediante un grupo de directivos, un grupo de expertos y la realización de una experiencia práctica.

Para el desarrollo de estas tareas, se utilizaron métodos según su adecuación, en las distintas fases de la investigación, estos fueron:

MÉTODO GENERAL

El método dialéctico, para la determinación de las contradicciones y relaciones, que se manifiestan entre los componentes de la concepción, el contexto de las ONG y el proceso de formación de sus directivos; entre instrucción y educación, los componentes didácticos del proceso de formación y los componentes de la estrategia propuesta, y para la aplicación de los otros métodos, tanto teóricos como empíricos, para desarrollar la investigación.

MÉTODOS TEÓRICOS

- ✓ El método histórico lógico, para establecer las características y particularidades de las ONG, la identificación de sus directivos en Medellín y determinar las particularidades, desarrollo y tendencias del proceso de formación.

- ✓ El método sistémico estructural, para determinar los componentes de la concepción, las relaciones entre ellos, su dinámica y funcionamiento, así como visualizar y entender el comportamiento sistémico del proceso de formación y la manera de interactuar todos sus componentes.
- ✓ El método de modelación, para realizar las abstracciones necesarias, del proceso de formación de directivos de ONG, de su concepción pedagógica y su estructura.

MÉTODOS EMPÍRICOS

- ✓ La observación, para determinar las características y desarrollo del proceso de formación de directivos, así como su modo de actuación en el contexto de Medellín.
- ✓ Revisión documental, para el estudio de las características, particularidades y tendencias de las ONG, la contextualización de Colombia y particularmente Medellín, y las particularidades y tendencias del proceso de formación de directivos de ONG.
- ✓ La entrevista y la encuesta, a directivos de ONG de la Federación Antioqueña de ONG, para la verificación del problema y sus tendencias, también para el diseño, viabilidad y evaluación de la estrategia propuesta.
- ✓ Método estadístico, para el análisis de datos de los estudios concluyentes y descriptivos, realizados con expertos y directivos de ONG, con los cuales se analizó la aplicabilidad, viabilidad y pertinencia de la concepción pedagógica y las estrategias propuestas.
- ✓ Experiencia práctica (pre-experimento) con un grupo de directivos de ONG, con los cuales se desarrolló el programa de formación propuesto.

La actualidad y pertinencia: Teniendo en cuenta la evolución de la sociedad colombiana y del sistema político y económico actual, en el cual se están generando grandes cambios, nuevas necesidades y problemas, es fundamental proponer soluciones, que permitan una comunidad mejor.

Ante la ausencia de estado y de los actores económicos, diversas acciones son asumidas por la sociedad civil, a través de las ONG, las cuales son dirigidas por personas con una enorme sensibilidad social, pero sin la adecuada formación, para cumplir con su labor.

Dada la importancia de estas organizaciones en este contexto y el hecho que sus directivos adolezcan de un proceso de formación científicamente argumentado, se hace necesario y pertinente, diseñar una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG que permita optimizar su gestión, para el cumplimiento del encargo social.

El aporte teórico: Los fundamentos de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG de Medellín, sobre la base de un contexto específico, unos principios, unas categorías, y unas relaciones, donde el modo de actuación, es el elemento dinamizador de la concepción pedagógica.

El aporte práctico: El diseño de una estrategia, para la implementación de la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG en Medellín, con tres acciones estratégicas:

1. El diseño de un programa de formación de directivos de ONG, a través de ejes temáticos, atendiendo las competencias a desarrollar y su modo de actuación.
2. El diseño de un programa de formación de formadores, que permita a éstos, apropiarse de la concepción pedagógica.
3. El diseño de la unidad de formación, en la Federación Antioqueña de ONG (FAONG), que posibilite direccionar el proceso de formación, de directivos de las ONG afiliadas, teniendo como base la concepción pedagógica.

La novedad científica: La propuesta de una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, para un contexto específico,

basada en un modo de actuación particular y, derivado del mismo, sus competencias y las características que tipifican el proceso de formación de dichos directivos.

DESCRIPCIÓN DE LA TESIS

La tesis está estructurada con una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El Capítulo I, se dedica al marco contextual y teórico de la investigación, en él se determinan las tendencias y regularidades que caracterizan a las ONG, a los directivos y su proceso de formación. Se realiza un análisis dialéctico sobre el objeto de la investigación y la necesidad de un proceso de formación; se analizan los resultados de la investigación con directivos y Universidades de Medellín. En el Capítulo II, retomando el método histórico lógico, se exponen los referentes teóricos para el diseño de la concepción pedagógica; utilizando el método sistémico estructural y de modelación, se llega a fundamentar la concepción, del proceso de formación para directivos de ONG. En el Capítulo III, se explica la estrategia diseñada, para implementar la concepción pedagógica del proceso de formación para directivos de ONG; se presentan los resultados de la evaluación de la concepción y la estrategia por un grupo de expertos y directivos de ONG y los resultados de una aplicación práctica (pre-experimento) con un grupo de directivos. Se incluyen además, las conclusiones finales, recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes.

La investigación se ha desarrollado desde el año 2001. Sus resultados han sido presentados en varios eventos científicos, nacionales e internacionales, entre los más importantes se encuentran:

Publicaciones y presentaciones:

- ✓ Seminario Internacional de Pedagogía, organizado por la Fundación Educativa Esumer y la Universidad de Pinar del Río, realizado en Medellín, los días 16 y 17 de Agosto de 2001.
- ✓ Cátedra “Gerencia y Mercadeo Social para ONG”, dictado en la Universidad CEIPA de Medellín, en Marzo de 2006, en la Universidad de Medellín, en Noviembre de 2007, en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, en Octubre de 2008 y en la UPB de Medellín, en los años: 2006, 2007, y 2008.
- ✓ Ponencia internacional en el Primer Encuentro de Responsabilidad Social con ONG y la Pastoral Social de Medellín, en Febrero de 2009.
- ✓ Ponencia Internacional: Proceso de Formación para Directivos de Organizaciones no Gubernamentales (ONG). Una Experiencia Práctica en la Federación de ONG de Colombia, en el evento Universidad 2010, en la Habana (Cuba).
- ✓ Publicación en las memorias del Primer Encuentro de Responsabilidad Social con ONG, de la Pastoral Social de Medellín, en Febrero de 2009.
- ✓ Publicación Revista Mercatec, edición # 45, primer semestre 2010, el artículo: “Proceso de Formación para Directivos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Una experiencia práctica en la Federación de ONG de Colombia”, en la de la Institución Universitaria ESUMER.
- ✓ Publicación en las memorias del evento Universidad 2010.
- ✓ Publicación en la revista Ciencias Estratégicas Vol. 18 No. 23, el artículo: "Fundamentos teóricos para una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG en Medellín-Colombia", de la Universidad Pontificia Bolivariana.
- ✓ Publicación aceptada en la revista institucional: Investigación, Biodiversidad y Desarrollo, volumen 29, número 2, del artículo: "Fundamentos teóricos para una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG en Medellín-Colombia", de la Universidad Tecnológica del Chocó
- ✓ Asesoría en gerencia y mercadeo social para las ONG: CORPORACIÓN CONVIVAMOS, CORPORACIÓN PICACHO CON FUTURO, CRESER, PRODEPAZ, GUROA, CORPORACIÓN PAISA JOVEN, de Medellín.

CAPÍTULO 1.

1. EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG.

CONTEXTO Y PARTICULARIDADES

Este capítulo tiene por objetivo analizar las ONG y su contexto de actuación en Medellín, las características y particularidades de sus directivos, su modo de actuación y su proceso de formación; los resultados de la investigación, realizada con directivos de ONG de Medellín, para constatar el problema, así como la investigación realizada en universidades de Medellín sobre sus ofertas de formación.

1.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS ONG

En las agendas actuales sobre desarrollo social, democratización y gobernabilidad, han adquirido un papel importante, un conjunto de instituciones conocidas como entidades sin ánimo de lucro, dentro de las cuales están las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En la esfera política y socioeconómica, el reconocimiento internacional del papel de las ONG, se relaciona con el conocimiento creciente de su aporte, a la solución de problemas sociales, y sus contribuciones en los procesos de reforma del estado. (3).

Según el análisis coordinado por el Centro de Estudios de la Universidad Johns Hopkins, en el cual participaron 22 países, se definieron unos criterios para caracterizar este tipo de organizaciones (4):

1. No distribuyen excedentes. Este criterio enfatiza la idea esencial, de ser entidades no lucrativas o entidades cuyo fin no es la generación de lucro.
2. Son organizaciones. Poseen filosofía y estructura organizacional, es decir, tienen una organización interna, definen objetivos, fines específicos y límites institucionales.

3. Privadas y no gubernamentales. Están separadas de la estructura del estado.
4. Autogobernadas. Tienen control sobre sus actividades. Se enfatiza la capacidad que tienen para definir y ajustar su misión, estructura, estatutos y para escoger sus miembros.
5. Voluntarias. Se refiere a dos aspectos; uno es la participación de voluntarios en las instituciones y el otro es la libre voluntad de las personas para asociarse.

Una clasificación usada para definir los tipos de ONG, según el SISTEMA IBEROAMERICANO DE COOPERACIÓN (5) es:

- ✓ ONG DE ACCIÓN DIRECTA. Están insertas en los grupos sociales con los que trabajan, colaborando con las organizaciones de base, asociaciones de pobladores, y comunidades con situaciones problema o en conflicto, etc.
- ✓ ONG INTERMEDIARIAS. Se encargan de solicitar recursos, establecer relaciones, y asesorar en aspectos técnicos, organizativos, administrativos y financieros, etc.
- ✓ ONG DE ESTUDIO. Están formadas por profesionales, que realizan análisis de coyuntura sobre el país o los sectores en crisis, sirviendo a veces de asesores a los gobiernos. Son una mezcla de Centros de Estudio, Equipos de Análisis y Consultoría, etc.
- ✓ ONG DE DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS. Constituyen una red importante en casi todos los países, fundamentalmente en aquellos en los que su violación ha sido más sistemática.

Para efectos de nuestra investigación, teniendo en cuenta el mayor número de ellas existentes en Medellín (el 70%), según la Federación Antioqueña de ONG, entidad que las agrupa, por su nivel de acercamiento a la comunidad e impacto en la solución de sus problemas, tomaremos las ONG DE ACCIÓN DIRECTA y utilizaremos el nombre genérico de ONG.

1.1.1. LAS ONG EN EL MUNDO

Las ONG surgieron en el siglo XIX, su origen se da cuando en 1840, se reunió en Londres, la Convención Mundial Contra la Esclavitud. La primera ONG considerada como tal es la Cruz Roja en 1863 y surge como iniciativa de Henri Dunnat, al presenciar el elevado número de víctimas, producido en la batalla de Solferino entre Francia y Austria. Su reconocimiento formal se dio a partir del artículo 71 de la carta de las Naciones Unidas en 1945 (6).

En el panorama mundial, en Inglaterra hay más de 275,000 entidades de este tipo y su movimiento equivale al 5% del PBI. En Estados Unidos, las ONG recaudan anualmente más de 100,000 millones de dólares (7).

En América Latina, su desarrollo en la última década, ha sido exorbitante, solo en Brasil hay más de 400,000 y en Chile cerca de 27,000. (7).

1.1.2. LAS ONG EN COLOMBIA

En Colombia existe la Confederación Colombiana de ONG, quien agrupa a 12 federaciones departamentales, y 20 asociaciones, redes y ONG nacionales, que trabajan en diferentes sectores del desarrollo social y que representan alrededor de 1000 ONG, con presencia en 22 regiones del país. En Medellín existe la Federación Antioqueña de ONG, con 115 organizaciones afiliadas; todo ello gracias al apoyo de la opinión pública, y del Estado a nivel nacional, regional y local, quienes dada su importancia y reconocimiento, han aumentado sus presupuestos y abierto convocatorias para estas entidades. (8)

Los orígenes del sector sin ánimo de lucro en Colombia, están relacionados con la época de la colonia y al papel de la iglesia en relación al imperio español (Siglo XVIII). La iglesia católica en Colombia, como en otros países de la América Latina, jugó un rol fundamental en la vida política y en la integración social de la nación (9). Además de la iglesia, en la segunda mitad

del Siglo XVIII, se crearon asociaciones voluntarias, inspiradas en las creencias cristianas y en la ayuda caritativa al prójimo. La fuente principal de recursos de estas instituciones de beneficencia fueron las gubernamentales, a través de auxilios, así como de los diferentes impuestos de destinación específica, también tenían ingresos privados, producto de legados, donaciones y herencias. (10).

A partir de 1991, Colombia tiene una nueva constitución, un nuevo marco institucional para la interacción entre el estado y la sociedad civil, y elevó a rango constitucional, un amplio conjunto de derechos civiles, sociales y culturales, que traducen la responsabilidad social asignada al estado, en un nuevo ordenamiento jurídico. El artículo 355 de la Constitución Colombiana, establece la posibilidad por parte del gobierno, de suministrar recursos públicos a las ONG, con el fin de impulsar programas y actividades de interés público, acordes con los planes de desarrollo respectivos (11).

1.1.3. DEFINICIÓN DE LAS ONG

Las ONG, son organizaciones independientes de los gobiernos, creadas por iniciativa de un grupo de personas con inquietudes sociales y sin ánimo de lucro, que cooperan con el fin de lograr un mayor bienestar y desarrollo social. (12).

Podríamos decir que estas organizaciones son una mezcla de entidades privadas y públicas. En cuanto a su objetivo que es social, se podría decir, que es una entidad pública, sin embargo, no es así porque no nacen de los gobiernos, ni de instituciones públicas; en cuanto a su origen, el cual proviene de la sociedad civil, se podría pensar que son privadas, pero se diferencian de ellas, porque no tienen ánimo de lucro (12); por esto en la esfera política y socioeconómica se habla del tercer sector (el primero es el público, el segundo es el privado), por su lógica particular de acción y su nivel de importancia.

Su objetivo genérico es cooperar para el desarrollo y el bienestar humano, entendiendo que bienestar humano, según el PNUD, comprende una gran variedad de opciones en las esferas económica, social, y política. Abarca, más que conocimientos, tener la posibilidad de una vida larga y saludable, y disfrutar de un estado decoroso, incluyendo de manera esencial derechos como la libertad, la democracia, la convivencia social y la seguridad humana. (13).

1.1.4. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LAS ONG

Entre los diferentes ámbitos de actuación de las ONG, y de sus directivos podemos citar:

1. Tienen la función de sensibilizar e informar a la opinión pública y a los organismos competentes, sobre la realidad de las personas y la sociedad e impulsar cambios estructurales y de actitud, que promuevan el bienestar, el desarrollo y la justicia social.
2. Desarrollar proyectos, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población y posibilitar una mejor convivencia social.
3. Ayuda humanitaria en situaciones de emergencia.
4. Investigaciones y estudios sobre las causas y soluciones a la pobreza y la convivencia.
5. Proyectos de desarrollo humano y social.

1.1.5. PARTICULARIDADES DE UNA ONG

Algunas de las particularidades de las ONG son:

1. Tienen un modo particular de acción, con respecto a las empresas del sector privado, sus directivos deben garantizar la sostenibilidad organizacional y la de los proyectos que desarrollen. (Ver anexo # 3. Análisis comparativo entre las ONG y empresa con ánimo de lucro).

2. Deben estar centradas en el público. Esto significa que, para los directivos, el análisis y planeación debe comenzar y finalizar en el público al cual se dirige. Algunos de estos públicos son: Donantes potenciales, la sociedad, la comunidad objetivo, gobiernos, personal de voluntariado, entre otros.
3. Deben apoyarse en la investigación. Dado que el público es la parte central, sus directivos deben conocer bien sus percepciones, necesidades y deseos, su evolución, tanto actual como previsible.
4. Deben diseñar la oferta de servicios, de acuerdo con las necesidades específicas encontradas para cada público objetivo.
5. Deben diseñar y planear, el proceso de intervención y al mismo tiempo su sostenibilidad.
6. Deben hacer seguimiento y evaluación, rendición de cuentas y retroalimentación permanente.

Las funciones básicas de las ONG y sus directivos, son aquellas encaminadas a lograr el cambio de comportamiento deseado, el bienestar y desarrollo de la comunidad, así mismo garantizar la sostenibilidad de la institución y sus proyectos. No se trata solamente de captar fondos, sino de ir mucho más allá, para lograr el objetivo con el desarrollo y el bienestar social.

1.1.6. LIMITACIONES DEL EJERCICIO DE LAS ONG

De acuerdo con la investigación realizada con directivos de ONG de rango alto (20%), y de rango medio y pequeño (80%) (Ver anexo # 1), las ONG y sus directivos, cuentan con limitaciones para su ejercicio, algunas de las cuales son:

- ✓ No pueden garantizar los recursos suficientes para operar.
- ✓ El diseño organizacional definido por sus directivos, tiene un alto grado de centralismo administrativo y funcional.

- ✓ No cuentan con un adecuado sistema de información y aprendizaje organizacional.
- ✓ Algunos sectores políticos, económicos y aún sociales, cuestionan la efectividad y credibilidad de sus directivos y de la organización.
- ✓ En sus directivos, el corto plazo prima sobre el largo plazo, dada la necesidad de sobrevivencia.
- ✓ Sus directivos no cuentan con un lenguaje claro de comunicación, con los gobiernos, fundaciones y empresa privada.
- ✓ En algunos casos los asuntos sociales, son controlados por el poder político.

1.1.7. CONSECUENCIAS DE LAS LIMITACIONES

Algunas consecuencias, teniendo en cuenta estas limitantes, son:

- ✓ No hay suficiente impacto de los proyectos y /o programas sociales ejecutados, pues a veces son recortados o suspendidos por falta de recursos.
- ✓ No hay aprendizaje organizacional, ya que las experiencias pasadas, no están debidamente sistematizadas.
- ✓ No está garantizada la sobrevivencia organizacional.
- ✓ Los agentes económicos, tanto nacionales como internacionales, no encuentran interlocutores calificados, por lo tanto muchos recursos existentes se pierden y no pueden ser aprovechados.
- ✓ Reiteradamente, es necesario recurrir al apoyo de personas y empresas privadas, para ejecutar algunos proyectos.

1.1.8. LAS ONG Y SU CONTEXTO DE ACTUACIÓN EN MEDELLÍN

Para entender la naturaleza y actividades desarrolladas por las ONG de Medellín, es necesario plantear el ámbito de actuación donde éstas se desenvuelven, y para ello analizaremos las circunstancias sociales actuales de esta ciudad colombiana.

Medellín es la capital de Antioquia, uno de los 32 departamentos en que se encuentra dividida Colombia, cuenta con una población de 2.223.078 habitantes (Censo 2005), siendo la segunda aglomeración urbana del país. (14). Medellín es el segundo centro de producción industrial, comercial, educativo y de alta tecnología; lidera en el país los sectores de finanzas, servicios, política, comunicaciones, entretenimiento, ciencia, cultura, moda y arte. Ha logrado un rápido desarrollo en el contexto de Latinoamérica. (15).

Sin embargo, persisten algunos problemas graves desde el punto de vista social y de convivencia en la ciudad, estos son:

1. Desplazamiento. Producto de su desarrollo, su ubicación estratégica y de las circunstancias sociopolíticas colombianas, existe una gran cantidad de personas desplazadas, alcanzando una cifra de 8861 en el 2004 (16).
2. Pobreza. El 54.4% de la población total es pobre y el 19.6% de ésta padece la miseria. Más del 50% de la población de Medellín se encuentra en los niveles bajos del Índice de Desarrollo Humano. (17).
3. Trabajo infantil. El 4.6% de la población infantil y juvenil (5 a 15 años) trabaja. (18).
4. Ausentismo escolar. La tasa de ausentismo escolar en Medellín, era del 3.2% en el año 2005. (19)
5. Prostitución. Según el primer foro sobre Tráfico de Personas y Prostitución, realizado en el 2001 en Medellín, se encontró que de una muestra de 500 prostitutas, un 62.5% viven en estratos 1 y 2; el 77% de ellas no tiene esposo, ni compañero estable y son las proveedoras de la familia. Tienen un promedio de 2.5 hijos, y la mayoría tiene otros familiares a cargo. (20).
6. Búsqueda de alternativas de sobrevivencia no legales. Dentro de estas actividades podemos citar, el narcotráfico, la delincuencia organizada, la inseguridad callejera, etc.
7. Violencia intrafamiliar. Según el Sistema de Información Médico Legal del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, reportó durante

el año 2004 un total de 59.770 dictámenes, por Violencia Intrafamiliar; de ellos correspondieron 9.847 a Maltrato al Menor; 36.901 a Maltrato de Pareja y 13.022 a lesiones ocasionadas por Maltrato entre familiares. (21).

8. Subempleo. Se entiende, la actividad laboral informal realizada por personas, al no contar con un empleo estable que les brinde el sustento personal y de sus familias. Según la Escuela Nacional Sindical, la tasa de subempleo en septiembre del 2005 era del 32.7% (22).
9. Falta de ofertas de formación por parte del sistema educativo, para personas que dirijan entidades, que propenden por el mejoramiento y desarrollo social. (ver anexo # 2 Estudio en Universidades de Medellín).

En esta difícil situación actual de Medellín, y en general de Colombia, hay actores identificados como responsables de ella. Por un lado el Estado Colombiano, con su incapacidad para resolver todos los problemas sociales presentes en esta coyuntura histórica de convivencia. Por otro el sector privado, con su responsabilidad social plasmada solo en su planteamiento estratégico, mas no en relación con la sociedad. Por ultimo, está el sistema de educación superior, el cual brinda una formación técnica, cuestionada en su calidad y pertinencia, para formar profesionales capaces de transformar la sociedad donde viven, así como su nivel de acercamiento a ella.

Una mirada a las anteriores características, limitaciones, consecuencias y contexto, nos hace pensar en un replanteamiento del funcionamiento de las ONG, y para hacerlo es fundamental centrarse en sus directivos, pues en Medellín no están adecuadamente formados, para su manejo, lo cual incide negativamente en la sostenibilidad y en el impacto de los proyectos sociales desarrollados. (Ver anexo # 1. Investigación a directivos de ONG).

1.2. LOS DIRECTIVOS DE ONG.

CARACTERÍSTICAS Y PARTICULARIDADES

Para el panorama mostrado anteriormente, se requiere de personas eficazmente formadas, para que puedan ejercer su rol de dirección y cumplir con los objetivos de estas organizaciones.

Para alcanzar sus objetivos, los directivos requieren planear, coordinar y sistematizar las funciones inherentes a su actividad, deben tener un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que influyan positivamente en los públicos y en su equipo de trabajo, para lograr los objetivos en un ambiente de ganancia colectiva.

1.2.1. EL DIRECTIVO HOY

Para garantizar la sostenibilidad e impacto de una organización, el directivo de hoy, debe conjugar el concepto de estrategia, organizador y líder. Estratega para proyectar y direccionar; organizador para garantizar la organización, sostenibilidad e impacto de los proyectos emprendidos y líder para el manejo idóneo de los diferentes grupos de personas con las cuales interactúa. (23).

Todo directivo, en términos generales, debe: (24).

- ✓ Comprender las tendencias sociales, económicas y políticas del entorno y su efecto en la organización.
- ✓ Poseer capacidad para proyectar, a corto, mediano y largo plazo y formular estrategias.
- ✓ Identificar los factores clave, para la implementación de cambios y generar una cultura organizacional; conocer las herramientas de dirección, las nuevas tecnologías, rediseñar procesos e implementar aprendizaje organizacional.
- ✓ Saber que dirigen personas, no cosas, números o proyectos, por lo tanto, su dedicación debe estar enfocada al individuo.

- ✓ Autoevaluarse para conocer el impacto de su estilo de dirección e identificar metas personales, para mejorar la calidad de su contribución a la institución.

1.2.2. EL DIRECTIVO DE LAS ONG Y SU MODO DE ACTUACIÓN

El concepto “modos de actuación” se refiere a una de las categorías de la didáctica de la educación superior y ha sido trabajado por diversos autores, fundamentalmente cubanos.

H. Fuentes y U. Mestre (1998), asumen que los modos de actuación, son la generalización de los métodos de trabajo del profesional, y caracterizan su acción, independientemente de la esfera en que y con que trabaja. Por su parte, F. Addine (2006), dice: los modos de actuación son una generalización de los métodos profesionales, le permiten al profesional, actuar sobre diferentes objetos relacionados con su profesión, de tal manera que refleje lo apropiado de los contenidos esenciales de la ciencia, durante el proceso de formación, en interacción con la esencia de la profesión. Por ultimo, P. Horruitiner (2006), hace énfasis en la importancia de que el modo de actuación, determine la organización y desarrollo del proceso de formación profesional, en tanto permite caracterizar integralmente el desempeño profesional. (25).

Analizando estas definiciones podemos afirmar que el objeto de trabajo de los directivos de ONG, está determinado en dos esferas de actuación, entendiendo por estas “el donde” se manifiesta el objeto de su profesión. Por un lado está la esfera social, donde el directivo y su ONG interviene para el mejoramiento de una condición o problemática, y aquí el objeto de su profesión está relacionado, desde lo instructivo, con el saber acerca de técnicas y metodologías de intervención, así mismo, con el conjunto de habilidades y destrezas para trabajar con la comunidad; ya sea ejecutadas o dirigidas a través de su equipo de trabajo; desde lo desarrollador, o sea, la capacidad de aplicar esos conocimientos en una determinada circunstancia

social; y desde lo educador, es decir, el dejar salir toda su sensibilidad, el deseo y motivación de ayudar y aportar a la comunidad. Por el otro lado, está la esfera gerencial, donde aparecen las tres dimensiones de la gerencia integral; el directivo estrategia, organizador y líder, cada una de las cuales exige unos conocimientos, unas habilidades y actitudes, y una motivación particulares.

Sin embargo estas dos esferas no están aisladas, conforman un todo, y el directivo estrategia, organizador y líder, debe tenerlas siempre presente.

Observando a las ONG como un todo, la responsabilidad de la dirección incluye los dos elementos mencionados, la sostenibilidad y logro de los objetivos organizacionales y el impacto social; es en este contexto donde debe actuar el directivo, y para lo cual debe desarrollar unas competencias que le permitan, ser efectivo en las tres dimensiones de la gerencia integral.

En la dimensión de estrategia, debe contextualizarse, lo cual le brinda la posibilidad de conocer y diagnosticar una problemática específica, al mismo tiempo, proyectar la organización, brindarle un sueño y una posición clara al interior de la sociedad en la cual interviene.

En la dimensión de organizador debe planear y gestionar la institución, diseñar e implementar la intervención, para la acertada solución de una problemática social en una comunidad específica; gestionar apropiadamente los recursos, para garantizar la sostenibilidad de la organización, lo cual implica sostener relaciones con los diferentes tipos de aportantes, y llevar a cabo y a feliz término los proyectos definidos.

En la dimensión de líder debe, por un lado formar a su equipo de trabajo y preparar a la comunidad objetivo, para participar en la intervención diseñada, y por otro lado, ejecutar dicha intervención, lo que implica la relación estrecha con los diferentes actores intervinientes en ella, tales como la misma comunidad objetivo, los ejecutores, los aportantes y la sociedad en general.

Por ultimo, aparece la función de medir, inherente a las tres dimensiones, garantizando, mediante indicadores de proceso y de resultado, el impacto final del proyecto, la transformación organizacional y de la sociedad y el cumplimiento del encargo social, razón de ser de la entidad.

1.3. EL PROCESO DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG. PARTICULARIDADES Y PROBLEMAS.

1.3.1. EL PROCESO DE FORMACIÓN

De acuerdo con Carlos Álvarez, el proceso educativo o proceso de formación, es el proceso social que se desarrolla como sistema, para influir en la formación de los rasgos más trascendentes de la personalidad de todos los miembros de una sociedad. Este proceso tiene tres dimensiones: la instructiva, referida al dominio de una rama del saber; la desarrolladora, que es el proceso y resultado de formar hombres capaces, y la educadora, relacionada con el proceso y el resultado de formar en los hombres, su espíritu, sentimientos y convicciones. (28)

Este proceso de formación es integral y apunta a formar seres humanos que se conviertan en ciudadanos bien informados, profundamente motivados, con sentido crítico, capaces de analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones y asumir responsabilidades sociales.

Algunos conceptos relacionados con la formación integral como profesionales y personas, relacionan diferentes saberes, la relación entre la teoría, la práctica y su correspondencia con el contexto. A lo anterior hay que sumarle el aprendizaje y la apropiación de valores sociales, conciencia cívica, responsabilidad, democracia y solidaridad, lo cual ha puesto de relieve la dimensión ética en el mundo académico.

La Universidad del Valle, de Cali, Colombia, define la formación integral como el proceso de enseñar a pensar, enseñar a aprender, enseñar a ser y estar. El acuerdo 009, del año 2000, de la misma universidad, la precisa como: “El desarrollo del talento y de las capacidades creativas y de autorrealización del estudiante, en cuanto a profesional, persona y ciudadano, en sus dimensiones cognitivas, afectivas, éticas, estéticas y políticas”. (29).

La Universidad Veracruzana, de México, realiza una definición partiendo de diversas instancias del educando: La formación integral parte de la idea de desarrollar, equilibrada y armónicamente, diversas dimensiones del sujeto, que lo lleven a formarse en lo intelectual, lo humano, lo social y lo profesional. (30).

Los fines sobre los cuales gira la formación integral, abarcan lo intelectual, lo humano, lo social y lo profesional. Cada uno de ellos atiende los siguientes aspectos:

Formación intelectual. Tiende a fomentar en los estudiantes el pensamiento lógico, crítico y creativo, necesario para el desarrollo de conocimientos; de igual forma a propiciar una actitud de aprendizaje permanente, hacia la autoformación.

Formación humana. Es un componente indispensable de la formación integral y se relaciona con el desarrollo de actitudes y la integración de valores, que influyen en el crecimiento personal y social del ser humano.

Formación social. Fortalece los valores, actitudes y comportamientos que permiten al ser humano, relacionarse y convivir con otros.

Formación profesional. Orientado hacia la generación de conocimientos, habilidades y destrezas encaminadas al saber hacer de la profesión.

La UNESCO, en la Declaración Mundial, menciona algunos aspectos concernientes al tema, entre ellos, la relación entre una educación general amplia y una especializada, la necesidad de superar “el mero dominio

cognitivo de las disciplinas”, y la aplicación de nuevos modelos de enseñanza centrados en el estudiante, haciendo énfasis en la formación en valores y participación ciudadana. (31).

1.3.2. EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

Un proceso de formación para directivos de ONG, debe incluir los siguientes aspectos:

Desde la dimensión instructiva, debe tener los conocimientos y habilidades afines con la intervención en la sociedad y el relacionamiento con los diferentes tipos de públicos, tanto externos como internos; garantizar la sostenibilidad organizacional y de sus proyectos, lo cual exige, definir un claro proceso de planeación, diseñar una institución idónea y tener una cultura organizacional fuerte.

Desde la dimensión desarrolladora, está la capacidad de aplicar esos conocimientos y habilidades en su particular esfera de actuación, en la cual ya están definidas algunas relaciones fundamentales. La primera es contexto y organización, es necesario tener en cuenta que estas instituciones se mueven en un entorno particular, por un lado está la sociedad con su cúmulo de problemas, los cuales se pretenden solucionar, y por el otro, el entorno económico y político, incluidos el sector público y el sector privado, influyentes y determinantes en la sostenibilidad de la organización. La relación directivo y la ONG y sus particularidades, en la cual el directivo debe estar en capacidad de garantizar dos aspectos claves: Primero, el impacto de los proyectos sociales que realiza; segundo, las sostenibilidad de la entidad, sus proyectos y el que hacer organizacional.

Desde la dimensión educativa, la afinación de sus motivaciones y valoraciones, es decir, su compromiso para transformar la realidad, sin ello el trabajo no tendría sentido.

Con estos elementos, en el proceso de formación, se prepara al hombre para la vida.

1.3.3. EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG EN EL MUNDO

Como se mencionó en los capítulos anteriores, las ONG son un sector de gran importancia en el mundo, debido a la existencia de una gran cantidad de problemas sociales, generados por el sistema económico reinante, mas aún cuando los gobiernos dedican cada vez menos recursos al bienestar y al desarrollo social; al mismo tiempo podemos apreciar una sociedad civil que se involucra mas en la solución de sus problemas, y lo hace a través de las ONG, las cuales están creciendo en número y en actividades en el ámbito mundial.

A nivel internacional, la oferta de programas de formación para directivos es variada, y se observan enfoques diferentes de acuerdo con las particularidades del contexto. En Europa, concretamente en España, se ofrecen cursos de posgrado orientados a la colaboración de las ONG y las empresas y al emprendimiento social (32); en Estados Unidos de América, la oferta está centrada en el liderazgo (33); en Latinoamérica, específicamente en Argentina, la orientación es hacia la gestión de recursos (33), en general se ofrecen programas y cursos encaminados a una determinada función, pero no a un proceso de formación para la gestión integral de estas organizaciones, diseñado científicamente desde las ciencias pedagógicas.

1.3.4. EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG EN MEDELLIN

Para diseñar el proceso de formación de directivos de ONG, es necesario conocer sus características, las condiciones de trabajo de estas entidades y el sistema educativo actual.

Los directivos de las ONG en Medellín, son personas adultas, algunas con formación profesional y otras sin formación académica, ambas con un alto sentido social, asumiendo una posición de liderazgo y de apoyo a la comunidad (ver anexo # 1. Estudio con directivos de ONG). Son directivos que trabajan en condiciones difíciles, teniendo en cuenta el difícil ambiente donde operan, algunas de ellas trabajan en zonas marginadas de la ciudad en condiciones de pobreza extrema, y en zonas de conflicto social; algunas enfrentan el poder político y el aparato burocrático del Estado y la indiferencia de gran parte del sector económico, para conseguir recursos que les ayuden en su afán de atender una problemática particular.

El proceso de formación de directivos de ONG en Medellín, se presenta de forma aislada, temporal y asistémica, a través de cursos y seminarios cortos, debido a la ausencia de un ente o unidad especializada, en universidades, organizaciones de cooperación internacional, la alcaldía de la ciudad, o la Federación Antioqueña de ONG (FAONG); en algunos casos dicha oferta se presenta a través de organismos internacionales como la Organización de Estados Americanos (OEA), centros de formación extranjeros como el Centre Of Social Leadership, entre otros.

Como se observa el proceso de formación brindado en Medellín, Colombia, es limitado, atomizado, descontextualizado y no obedece a un proyecto pedagógicamente fundamentado, lo cual no contribuye a una eficaz formación de estos directivos.

Con el fin de corroborar esta información, se adelantó un estudio con 18 universidades de Medellín, sobre los programas de formación existentes actualmente en la ciudad, para directivos de ONG. (Ver anexo # 2).

El objetivo de la investigación, consistió en determinar cómo es el proceso y los programas de formación para directivos, para lo cual se tomaron las universidades más reconocidas de la ciudad.

En el estudio se analizó la oferta de formación específica en los niveles de posgrados y educación continua, y los currículos de algunas carreras como Sociología y Trabajo Social.

Con base en esta investigación, podemos sacar las siguientes regularidades:

- ✓ No existe un programa específico de formación, en gestión integral, dirigido a los directivos de las ONG, de acuerdo con las particularidades de este tipo de organizaciones.
- ✓ La oferta de formación para directivos de ONG, es escasa, fragmentada y asistémica.
- ✓ Existen algunos programas de posgrado sobre Gerencia Social, aunque genéricos, no incluyen el manejo de problemáticas determinadas, además, excluyen a personas sin el nivel educativo requerido, para aspirar a este tipo de programas.
- ✓ No existe una unidad o entidad especializada, para la formación de estos directivos, en la gestión integral de estas organizaciones.

En la actual oferta de formación podemos determinar tres estados:

Primero. Los directivos tienen un bajo nivel de formación, ya que lo importante es contribuir en la solución de una problemática social, por lo tanto sus directivos se centran en el manejo de los recursos y aportan a dicha solución desde su deseo, sin una formación especializada al respecto, solo cursos aislados para una gestión específica.

Segundo. Los directivos tienen algún nivel de formación profesional, o son profesionales en un área particular (médicos, abogados, ingenieros, trabajadores sociales, sociólogos, etc.) lo cual contribuye a mejorar diversos aspectos gerenciales y de intervención social, aunque realmente no tienen una formación particular para el manejo de este tipo de organizaciones. Existen cursos esporádicos para el fortalecimiento de un

aspecto concreto de su gestión, como liderazgo, consecución de recursos, manejo de grupos humanos, mercadeo social, entre otros.

Tercero. Los directivos tienen un mayor nivel de formación, aunque no especializada, para el manejo de ONG, y poseen experiencia en el sector. Para ellos se ofrecen procesos de formación genéricos aplicables a estas organizaciones, como cursos de posgrado en Gerencia Social, ofrecidos a directivos del tercer sector en general, incluidos hospitales, museos, colegios, cooperativas, entre otras entidades, sin embargo no se atiende al contexto, a particularidades y problemáticas de las ONG.

Según los resultados de esta investigación, podemos deducir la necesidad y pertinencia, de un proyecto de formación para directivos de ONG, dirigido a todo tipo de personas sin importar su nivel académico; teniendo en cuenta que la sociedad colombiana está en constante transformación y dado el contexto social, político y económico reinante, donde surgen nuevos problemas, y necesidades, que requieren de solución para brindar una mejor convivencia y bienestar social. Es en este proceso donde aparece la sociedad civil, ya sea por iniciativa propia, o por la ausencia de los actores políticos y económicos, iniciativa cristalizada por medio de personas, con un profundo sentido social, aunque sin una preparación adecuada para asumir de forma eficiente ese rol.

Es necesario, por tanto, este proceso de formación para directivos, lo cual se convierte en un aporte fundamental para la eficiencia en la gestión, de este importante sector de la economía y de la sociedad.

Con el presente estudio se pretende aportar a la construcción de ese proceso de formación para directivos de ONG, desde la gerencia integral, basado en una concepción pedagógica, que contenga el contexto específico y las particularidades de estas organizaciones, teniendo en cuenta dos exigencias principales: la sostenibilidad organizacional y el impacto de sus proyectos en la sociedad; de igual manera considerar la posibilidad de

ofrecer una metodología para ser replicada por otras entidades del tercer sector, con la debida contextualización.

1.4. MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA PROCEDENTES DE LA ACTUAL FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE ONG

Observando el contexto colombiano, el modo de actuación del directivo de una ONG y el estudio de la oferta de formación en las universidades de Medellín, podemos afirmar que no existe un proceso específico de formación para los directivos de este tipo de organizaciones, y la poca oferta existente es atomizada, asistémica y no obedece a una planeación pedagógicamente fundamentada. Lo anterior conlleva a precisar como manifestación del problema de formación en el que hacer de estos directivos, los siguientes aspectos:

- ✓ Informalidad. Algunos directivos de ONG al no poseer formación específica en el tema, realizan su actividad desde su pensar y su sentir, sin ningún rigor metodológico, que les permita visualizar metas concretas, planear y administrar los recursos y garantizar los resultados.
- ✓ Mediana efectividad. Las actividades que realizan en diversas ocasiones no llegan a concretarse completamente, pues no están garantizadas las condiciones para que el proyecto llegue a su fin, por lo tanto, no se logran los resultados de transformación requeridos por la comunidad beneficiaria.
- ✓ Cuestionamiento y poca credibilidad. Algunos organismos nacionales e internacionales, los gobiernos, así como fundaciones privadas, tienen poca confianza en el sector, debido a la falta de rigor en el manejo de proyectos desde el punto de vista técnico y financiero.
- ✓ Activismo. Algunos realizan numerosas actividades, en diversas direcciones, y no necesariamente le apuntan al logro de los objetivos propuestos.

- ✓ Inmediatismo. En algunos no hay una visión estratégica. Los proyectos emprendidos no son visualizados en el largo plazo, sino en el corto plazo. A veces se privilegia más el resultado que el proceso.
- ✓ Empirismo. El que hacer de algunos directivos se percibe más desde la experiencia y la intuición, que desde un proceso de formación integral, ello incide directamente en la manera de ver, hacer y lograr.
- ✓ Relacionismo. Algunos directivos de ONG, ven el relacionismo, es decir, los contactos y las relaciones de amistad con el gobierno, instituciones o personas, como una posibilidad de realizar los proyectos que emprenden, valorándolo más que compartir metodologías en el hacer.

1.5. CONSTATACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación realizada con los directivos se hizo con base en las ONG afiliadas a la Federación Antioqueña de ONG, la cual tiene 115 ONG inscritas, de diferentes características, misión institucional y tamaño. (Ver Anexo # 4. ONG agremiadas en la Federación Antioqueña de ONG).

Se efectuaron 20 encuestas a directivos de ONG de 80 de Acción Directa de la FAONG. (Ver cuestionarios y el cuadro de tabulación en el anexo # 1).

Analizando los resultados de la investigación, encontramos:

- ✓ Los directivos no cuentan, con los conocimientos y metodologías apropiadas para realizar su función y ejecutar su papel.
- ✓ Los directivos actúan, más desde algunos conocimientos básicos, su intuición y experiencia
- ✓ Los directivos aseguran, no haber recibido una formación especializada en el tema.
- ✓ Los directivos no tienen una unidad o entidad de formación, dedicada al diseño, ejecución y seguimiento de un proceso de formación.
- ✓ La áreas en las cuales los directivos necesitan formación, son:

- Área gerencial, referido a lo administrativo, financiero, gestión humana, cultura organizacional, planeación y trabajo en equipo.
- Área relacionada con Cultura general, referida a temas como la globalización, los pactos globales, las políticas públicas, temas de gobierno, entre otros.
- Área relacionada con la sostenibilidad, temas como mercadeo social y cooperación nacional e internacional.
- ✓ Los directivos consideran que deben tener capacidades y habilidades referidas a:
 - Relaciones públicas e interpersonales
 - Liderazgo.
 - Proactividad.
 - Creatividad.
 - Capacidad para organizar y actuar.
 - Sensibilidad y conciencia social.
- ✓ Según los directivos, su modo de actuación deseado, es:
 - Comunicador e interlocutor con los otros actores.
 - Director y ejecutor.
 - Inspirador con poder de convocatoria.
 - Capacidad de cumplimiento del plan estratégico a corto y a largo plazo.
- ✓ Los directivos aseguran haber buscado formación, sin encontrar en el medio local un proceso específico, mas bien cursos aislados.
- ✓ Según los directivos, los problemas generados por la falta de formación son:
 - Que la entidad claudique en su propósito social, se derrumbe, se frustren los proyectos comunitarios.
 - Que por falta de visión y direccionamiento, no se resuelva toda la dimensión empresarial, es decir, lo administrativo y financiero y se presenten dificultades en la dirección del equipo de trabajo.
 - Que no se cumpla el objeto social de la institución.
- ✓ Según los directivos, un programa de formación le debe apostar a:
 - Habilidades gerenciales pertinentes y específicas.

- Manejo financiero y mercadeo social, para garantizar la sostenibilidad.
- Fortalecimiento del liderazgo.
- Análisis de los elementos del contexto político, social, nacional y mundial.
- ✓ Los directivos consultados opinan (80%) que, dadas las circunstancias de gran parte de ellos, prefieren tener un proceso de formación desde la educación no formal; solo un pequeño número, considera que debe ser un proceso a nivel de posgrado.

Como resultado de esta investigación, lograda a través de instrumentos aplicados con directivos de ONG, en los cuales se determinaron sus particularidades y las del proceso de formación, así como la revisión documental, podemos identificar los problemas más significativos del proceso de formación de directivos de ONG:

- ✓ Los directivos de ONG de Medellín, no cuentan con los conocimientos necesarios para llevar a cabo una gestión integral de estas organizaciones, su labor se cumple mas desde la intuición y el corazón, que desde un proceso específico de formación.
- ✓ Los programas de capacitación ofrecidos a directivos, por diferentes entidades de Medellín, son asistémicos, atomizados, temporales y no obedecen a un diseño pedagógicamente argumentado.
- ✓ Las personas que imparten formación para directivos de ONG, lo hacen desde su saber específico, y no están apropiadamente formados y contextualizados, en las necesidades y particularidades de las ONG.
- ✓ Los directivos de ONG de Medellín, no cuentan con una entidad pensada y diseñada para planear, desarrollar y hacer seguimiento a su proceso de formación, desde la gestión integral de estas instituciones.
- ✓ Como producto de la falta de formación en la gestión integral de las ONG, los directivos corren el riesgo de cumplir medianamente con el encargo social de estas organizaciones, con las consabidas consecuencias para la sociedad, el sector de las ONG, su propia organización y ellos mismos.

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de un proceso de formación, que asegure la preparación adecuada y pertinente del directivo de ONG, y contribuya al mejoramiento de su modo de actuación, en el contexto de Medellín, aportando así en la solución de la situación problemática anteriormente descrita.

CONCLUSIONES CAPITULO 1

- ✓ En las actuales circunstancias de Medellín, las ONG son organizaciones de gran importancia, porque son iniciativa de la sociedad civil, trabajan con la sociedad y para la sociedad, en la solución de sus problemas más sentidos, y como tal deben responder, no solo por su sostenibilidad organizacional, sino por la efectividad de sus programas en la generación de bienestar y desarrollo social.
- ✓ Los directivos de las ONG son personas de diversos niveles sociales y variada formación académica, con una enorme sensibilidad y sentido social, para aportar soluciones a las problemáticas de la sociedad; para ello deben contar con una preparación adecuada, que les permita garantizar el cumplimiento del encargo misional.
- ✓ El actual proceso de formación para directivos de ONG, es temporal, aislado y asistémico, sin contribuir al mejoramiento de su modo de actuación, a la profesionalización de su actividad y al fortalecimiento del sector de las ONG; es necesario, no sólo una concepción del proceso de formación científicamente fundamentada, sino la creación de una entidad para la profesionalización de directivos y formadores, para el beneficio de las ONG y de la sociedad de Medellín.

CAPÍTULO 2.

BASES TEÓRICAS, FUNDAMENTOS Y CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG EN MEDELLÍN.

OBJETIVO

El objetivo de este capítulo, es exponer las ideas principales de las bases teóricas y fundamentos, tomadas como marco para realizar esta investigación y soportar la concepción pedagógica propuesta.

La investigación se basa en la utilización de métodos teóricos, como el análisis documental de las teorías del pensamiento complejo, la sociología de la educación, la psicología de la educación, la economía de la educación, la andragogía, la pedagogía y la didáctica; y métodos empíricos como investigaciones de campo realizadas con directivos de ONG en Medellín.

Así mismo, presentar la concepción pedagógica del proceso de formación para directivos de ONG, a partir del análisis del contexto específico de estas organizaciones, los principios, categorías y relaciones, que inciden en su modo de actuación, con el apoyo de las bases teóricas antes mencionadas.

2.1. PRINCIPALES BASES TEÓRICAS QUE FUNDAMENTAN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

«No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir y, de todos modos, va a surgir.»(34)

Edgar Morin

2.1.1. BASES TEÓRICAS DESDE LA FILOSOFÍA Y FUNDAMENTOS PARA LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

El ser humano, mirado como un ser integral, está determinado por múltiples dimensiones; la biológica, la psicológica, espiritual, social y ética, cada una inseparable de la otra, determinadas a su vez por el momento histórico y espacial donde él vive, el cual lo modifica y a su vez también el hombre transforma con su accionar.

En este momento histórico – espacial donde existe, las situaciones son complejas, la realidad de hoy está llena de problemas multidimensionales, multidisciplinarios y globales, la visión del pasado no es suficiente para entender y resolver las dificultades presentes, por eso es necesario un cambio de actitud y de pensamiento, según Morin, las actividades auto-observadoras deben ser inseparables de las actividades observadoras, las autocríticas inseparables de las críticas, los procesos reflexivos inseparables de los procesos de objetivación (34).

En el proceso de análisis y reconocimiento de los problemas actuales, se deben tener en cuenta al menos tres aspectos clave (34):

1. La información y el contexto: la cantidad y variada información nos obliga a ubicarla en un contexto y en un tiempo, con el fin de que adquiera sentido.
2. La relación estrecha entre el todo y las partes: según la teoría del efecto mariposa (35), una pequeña brizna en el oriente lejano puede convertirse en un huracán en occidente, nos muestra que las partes están ligadas de manera interactiva y sistémica; por tanto la sociedad, mirada local y globalmente, es un todo organizado del cual todos somos y hacemos parte, cada individuo lleva en su interior todos los elementos que la componen.
3. La multidimensionalidad del ser humano y de la sociedad: el ser humano es un individuo biológico, síquico, afectivo, racional, la sociedad por su parte está compuesta de dimensiones históricas, económicas, sociológicas, religiosas, etc.

Si observamos el accionar del ser humano de hoy, notamos que cada vez tiende a responsabilizarse, de manera aislada de su tarea especializada, a olvidarse de sus vínculos con la sociedad y centrarse única y exclusivamente en si mismo, por ello debemos rescatar el significado de la integralidad y recuperar la conciencia de nosotros mismos y de nuestra relación vital con el entorno.

FUNDAMENTOS PARA LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

De lo anterior, podemos concluir que la realidad de las ONG, está llena de problemas multidimensionales, multidisciplinarios, globales y complejos, por ello el directivo de estas organizaciones, no puede resolver estos problemas sólo con la intuición y la experiencia; es necesario un cambio en su actitud y en su pensamiento y esto se logra a través de un proceso de formación, que desarrolle las competencias requeridas para la solución de sus problemas particulares.

En el mundo de las ONG, se manejan múltiples escenarios y relaciones, las cuales obligan a sus directivos a dirigir la organización, desde una visión integral, desarrollando estrategias, valoradas y reconocidas por los diferentes públicos y escenarios donde se interviene.

En la gráfica siguiente, observamos en el centro el directivo de la ONG, un ser multidimensional, con enormes responsabilidades frente a cada uno de los actores con los cuales comparte su ideal; y un gran cúmulo de información compleja independiente e interdependiente, la cual debe administrar. A su vez, cada uno de los actores tiene una información particular y desarrolla una relación con los otros, basada en intereses individuales y del conjunto.

Por ello, las funciones sociales de todo proceso de formación, dirigido a la socialización del individuo, debe:

- ✓ Preservar la cultura.
- ✓ Suscitar cambios en la sociedad (progreso, desarrollo).
- ✓ Capacitar a los individuos para crear cultura.

De acuerdo con J. Habermas (37A), en este proceso de entendimiento se busca un acuerdo que termine en la comprensión mutua del saber compartido, de la confianza recíproca y en la concordancia de unos con otros.

El hombre aprende de dos fuentes: su entorno social a partir de un ambiente cultural donde están inmersos los individuos, y en la escuela a través de un aprendizaje formal o no formal, experiencia que se convierte en el medio clave, para la adquisición de los conocimientos, su desarrollo, y educación para el beneficio de la sociedad. Podemos decir entonces que la sociología nos permite entender el medio, donde se desenvuelve y educa al hombre (conducta social) y la educación, son todos los conocimientos adquiridos por el hombre, partiendo de su entorno social particular.

“El hombre hace a la sociedad y la sociedad hace a su vez al hombre, estableciéndose una relación mutua, bidireccional, ya que no puede existir una comunidad social sin la intervención del hombre, y a medida que se va formando la sociedad, el hombre se irá instruyendo y educando para formar parte de ésta” (36).

Un proceso de formación, debe dotar a los individuos de conocimientos habilidades y actitudes para aportar no sólo al desarrollo de las personas, sino al proceso de convivencia, desarrollo económico y al mejoramiento de la sociedad donde vive.

FUNDAMENTOS PARA LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

Con base a lo anterior, desde la esencia de la sociología de la educación, se puede extractar la forma como el directivo debe intervenir, considerando las particularidades de la organización que dirige y las características de la sociedad o microsociedad, a la cual pertenece un determinado grupo poblacional; ello permite estructurar una concepción pedagógica de su proceso de formación, teniendo en cuenta esas particularidades, contribuyendo al mejoramiento de su modo de actuación.

La sociedad de Medellín, como las grandes ciudades, tiene variados y complejos problemas: diferencias sociales y económicas notorias, falta de oportunidades, baja calidad de vida, entre otros, ante lo cual se deben definir acciones específicas, que propendan por unas condiciones de vida con indicadores positivos, para todos sus pobladores. Al mismo tiempo, debemos considerar el modelo económico aplicado en Colombia, frente al cual el Estado no puede cumplir con su función básica de darle bienestar a toda la comunidad, y el sector empresarial local y nacional, permanece más interesado en su rentabilidad económica, que en la rentabilidad social.

Es en este entorno, donde surgen algunas personas asumiendo el liderazgo de trabajar por el bienestar y el mejoramiento del entorno social; se agrupan y crean organizaciones de apoyo comunitario y estas son específicamente las ONG. Algunas de estas personas son de nivel socioeconómico medio y alto, con influencia en el entorno económico; otras son quienes viven directamente el problema en su cotidianidad, y al padecerlo de cerca, asumen un papel de liderazgo. En las dos circunstancias existen procesos de formación diferentes: de nivel profesional, egresadas de universidades y graduadas en sociología, educación, trabajo social, y especialidades como leyes, medicina, ingeniería, entre otros; y con un grado de escolaridad bajo, aunque con un sentido de compromiso social elevado. Ambos grupos no están apropiadamente preparados para asumir este rol y no existe una oferta de formación específica y científicamente argumentada, para la dirección de estas organizaciones, que propenden por el desarrollo y bienestar social.

De acuerdo con lo anterior, es pertinente un proceso de formación para directivos de ONG, que aporte al mejoramiento de su modo de actuación, entendiendo la particularidad de la organización y el entorno específico, y diseñando el proyecto de intervención social mas acertado, en cuanto a la transformación personal y de la sociedad en la cual actúa.

2.1.3. BASES TEÓRICAS DESDE LA PSICOLOGÍA Y FUNDAMENTOS PARA LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

La formación para directivos de ONG, se apoya teóricamente en los aportes de la escuela histórico-cultural iniciada por Lev S. Vigotsky (38) y la teoría de la actividad de A. N. Leontiev (39), lo cual posibilitó concebir el proceso como una actividad constituida por acciones prácticas y mentales del individuo.

Según estos autores, la actividad práctica y el desarrollo de los individuos, son contribuciones relevantes al proceso de formación, es la actividad lo que lo conduce al desarrollo de su potencial intelectual, mediante la interacción con su entorno histórico-cultural.

Durante el proceso de formación se interrelacionan dos niveles de actividad: un primer nivel, el social, donde acontecen las interacciones entre los individuos y de estos con la problemática social específica a solucionar; y un segundo nivel, el individual, como actividad mental que posibilita la asimilación de las acciones y objetos del mundo externo.

¿Qué es la Actividad Humana?

Tomando a Vigotsky (1982) (38) y Talizina, (1988) (40), la actividad humana es el proceso que media la relación entre el ser humano (individuo) y aquella parte de la realidad transformada por él (objeto de transformación), en esta reciprocidad el individuo resulta también transformado.

La actividad psíquica (interna) y la práctica (externa) no son dos cosas diferentes, sino dos formas de un todo único: la actividad. La unidad entre ambas formas, revela la indivisibilidad de la vida íntegra del hombre, manifestada en la forma material y la ideal.

La Teoría de la Actividad de A.N. Leontiev (1981) permite realizar un análisis integral de la actividad humana, delimitando la estructura de la misma, es decir, sus componentes principales y las relaciones funcionales entre ellos producidas, así como su desarrollo. La actividad se concibe como un sistema de acciones y operaciones que realiza el individuo sobre el objeto, en interrelación con otros individuos.

En cualquier actividad humana, el individuo actúa sobre el objeto impulsado por sus motivos, por las necesidades, internas y externas, que surgen en él para alcanzar su objetivo: la representación imaginada del producto a lograr.

Para la realización de su actividad, el individuo utiliza determinados procedimientos, sistemas de acciones y operaciones que dependen del propio individuo, de las características del objeto, de los medios disponibles y de las condiciones; los medios son los instrumentos materiales y psicológicos que posee el individuo y emplea en la transformación del objeto, y las condiciones son el conjunto de situaciones de naturaleza ambiental, psicológica y social en la cual se efectúa la actividad. Los productos son los resultados logrados mediante la actividad.

Los objetivos, son la parte rectora de este sistema, pues ellos relacionan entre sí los componentes de la actividad y le dan a la misma, una dirección determinada hacia el resultado final.

El progreso de la actividad humana, puede ser descrito mediante los cuatro momentos principales en que transcurre: orientación, ejecución, control y corrección.

La orientación del individuo en una situación específica, está basada en sus esquemas referenciales e incluye la planificación de las futuras acciones. La ejecución consiste en la realización práctica de las acciones. El control tiene dos vertientes: la regulación sistemática efectuada durante el desarrollo de la actividad y la comprobación final de lo logrado, que se consuma contrastando el producto alcanzado con el objetivo de la actividad. La corrección, es el momento correspondiente a la toma de decisiones, permite realizar nuevamente la actividad de una forma cualitativamente superior.

Para Leontiev, las actividades se componen de acciones, sistemas de coordinación al servicio de fines, que a su vez, representan pasos intermedios de cara a satisfacer el motivo. Tal como lo expresa, una actividad se lleva habitualmente a cabo mediante algún agregado de acciones subordinadas a fines parciales, que es posible distinguir del fin general (39), las acciones, a su vez, se componen de operaciones, o medios por los que se lleva a cabo una acción bajo condiciones específicas (41).

James V. Wertsch esquematiza tres niveles de análisis de la actividad: Actividad – Motivo; Acción – Objetivo; Operación – Condiciones (42).

La actividad (en los seres humanos) es gobernada por sus motivos, las acciones por sus metas, las operaciones por las condiciones del entorno.

Una explicación para entender las dificultades de “motivación” y de aprendizaje real existente en las escuelas, viene del hecho de que éstas se centran en el nivel de las acciones y aún muchas veces en las operaciones, sin que exista actividad, que es la relacionada con el motivo. Una cosa es entrenar aisladamente una operación o una acción cuando se sienten formando parte de una actividad global (con un motivo) y otra hacerlo, una y otra vez, con el motivo de satisfacer los requerimientos académicos y con la posible utilidad (motivo) para años después (al acabar la escolaridad).

“La actividad no es una reacción o agregado de reacciones, sino un sistema con su propia estructura, sus propias transformaciones internas y su propio desarrollo” (43).

FUNDAMENTOS PARA LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

Si concebimos la formación de los directivos de ONG, como un proceso social, reconocemos que las interacciones del individuo en su contexto, son la base de su desarrollo intelectual, profesional y personal, de aquí la importancia de considerar, las acciones e interacciones que ocurren entre los directivos en formación, con sus objetos de conocimiento durante el proceso formativo.

Podemos definir tres ejes de análisis:

1. La influencia e interacción con el entorno social.
2. La apropiación individual por parte del directivo, de los saberes necesarios para garantizar la efectividad de la intervención y la viabilidad de sus proyectos.
3. Su transformación y enriquecimiento mediante el acto de ejecución o intervención.

Las interacciones entre los individuos y de éstos con los problemas sociales a resolver, son una base para el encuentro de los directivos de ONG con los significados y contenidos en su área disciplinar, es decir, con las herramientas y las teorías de la intervención social y del mundo de la dirección de este tipo de organizaciones, que conforman y sustentan su actividad.

Los directivos de ONG, poseen unas motivaciones basadas en el deseo de transformar una condición social, y en la aspiración de sentirse útiles como seres humanos y sociales, producto de su propia sensibilidad; para alcanzarlo se plantean metas de mejoramiento en una determinada

comunidad, pero para lograrlas, deben contar con una adecuada formación que les permita tener una visión, un enfoque y unos conocimientos específicos, y obtener una mayor efectividad y sostenibilidad de sus proyectos; para con base en ello, definir un conjunto de operaciones, teniendo en cuenta las condiciones sociales y económicas de su entorno, para lograr así una mayor asertividad en la transformación de la comunidad y de sí mismos.

2.1.4. BASES TEÓRICAS DESDE LA ANDRAGOGÍA Y FUNDAMENTOS PARA LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

Teniendo en cuenta que el proceso de formación propuesto, está orientado a directivos de ONG, los cuales son personas adultas, es pertinente incluir un análisis de su proceso de formación, partiendo de sus características personales y del análisis de su proceso de aprendizaje, y es aquí donde debemos hablar de la Andragogía.

La Andragogía, estudia la forma en que aprenden los adultos, es el análisis de la realidad y la determinación de normas para el proceso de formación del adulto (44).

El Hecho Andragógico

El adulto es un ser biológico, desarrollado en lo físico, en lo ecológico y social, capaz de actuar con autonomía en un grupo social y decidir su propio destino.

En el hecho andragógico intervienen factores biológicos, históricos, antropológicos, psicológicos y sociales, este es real, objetivo y concreto porque:

1. Desde el punto de vista bio – psicológico. El adulto como sujeto de educación, actúa en un ambiente físico y social determinado, sometido a

la acción de factores ecológicos diversos, con un organismo que ya ha alcanzado su completo desarrollo.

2. Desde el punto de vista histórico – antropológico. El adulto ha seguido un proceso continuo en el tiempo, como tal está enraizado a la propia historia de su educación, como individuo y como especie.
3. Desde el punto de vista social. El individuo y la sociedad son unidades indivisibles. La sociedad existe por la suma de sus componentes, el comportamiento del hombre es la respuesta a estímulos procedentes del medio físico, de la relación con sus semejantes, lo que determina su conducta social.
4. Desde el punto de vista de la capacidad productiva del hombre. El proceso educativo comprende lo ecológico. Toda educación conlleva fines culturales, condiciona la capacidad de trabajo, como una actividad dinámica que modifica la propia estructura de la sociedad.

A diferencia del proceso que se realiza con los niños, en el cual el acto pedagógico se caracteriza por el propósito deliberado de moldear las estructuras psicológicas del niño o del adolescente, con ideas o patrones de conductas elaboradas a su medida, para moldear o estructurar su personalidad en un contexto social, en el adulto este proceso es diferente, por cuanto el propio proceso de maduración le permite aceptar o rechazar, las ideas y experiencias del grupo social en el cual ha adquirido iguales derechos y deberes, y donde la experiencia acumulada interviene racionalmente en las decisiones sobre su propio destino.

El hecho Andragógico se basa en cuatro aspectos fundamentales del proceso formativo (44):

- ✓ Aprender a conocer: comprende el desarrollo de habilidades, hábitos, destrezas, actitudes y valores que le permitan, adquirir las herramientas de la comprensión, para entender el mundo que le rodea, vivir con dignidad, comunicarse con los demás y valorar las bondades del conocimiento y la investigación.

- ✓ Aprender a aprender: posibilita crear métodos para el estudio y aprendizaje propios, para transformar la información, seleccionándola y procesándola eficientemente, comprender la estructura y significado del conocimiento, con el fin de poder discutirlo, negociarlo y aplicarlo. Ello constituye una herramienta para la formación y aprendizaje continuo.
- ✓ Aprender a hacer: encaminado a desarrollar la capacidad de innovar, crear estrategias, medios y herramientas, para combinar la teoría y la práctica, con el comportamiento socio cultural, desarrollar la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y de asumir los riesgos.
- ✓ Aprender a ser: en este aspecto se desarrolla la integridad física, intelectual, social, afectiva y ética de la persona, en su calidad de adulto, trabajador, miembro de familia, estudiante, ciudadano, ser humano.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ANDRAGOGÍA

La Andragogía se basa en seis principios esenciales (44):

1. Los adultos necesitan saber por qué deben saber algo.
2. Mantienen el concepto de responsabilidad de sus propias decisiones, su propia vida.
3. Participan en una actividad educativa con más experiencias vividas respecto a los niños.
4. Tienen la disposición de aprender aquello que necesitan saber, para enfrentar con eficacia las situaciones de la vida.
5. Se centran en su vida, al orientar su aprendizaje.
6. Responden con mayor énfasis a los motivadores internos, que a los externos.

FUNDAMENTOS PARA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

De acuerdo con lo anterior, en el proceso de formación para directivos de ONG, teniendo en cuenta los componentes del proceso docente educativo, especialmente en el método, se debe:

1. Dimensionar la magnitud del problema, tanto de la problemática social a resolver, como la garantía de sostenibilidad del proyecto de solución, determinando como afecta al directivo y lo enfrenta con su nivel de conocimientos para solucionar el problema.
2. Brindar los conocimientos necesarios, para diseñar una solución específica.
3. Hacer una aplicación práctica, donde se relacionen la problemática a resolver con los conocimientos adquiridos, de esta manera el directivo adquiere las habilidades necesarias para su ejercicio profesional.
4. Motivar y desarrollar su nivel de conciencia social, por el bien de la sociedad y de sí mismo, durante todo el proceso.

De esta manera, el directivo aprende a conocer (valorar el conocimiento y la investigación), aprende a aprender (formación y aprendizaje continuo), aprende a hacer (combinar la teoría con la práctica con un contexto específico) y aprende a ser (desarrollo de su capacidad como directivo y ciudadano).

2.1.5. BASES TEÓRICAS DE LA ECONOMÍA DE LA EDUCACIÓN Y FUNDAMENTOS PARA LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

La gestión organizacional ha evolucionado enormemente en el último siglo, y especialmente en las últimas décadas, debido especialmente al reconocimiento de las personas y su aprendizaje, al avance tecnológico y la utilización de nuevos métodos y herramientas, al compromiso de hacer un aporte a nivel social, con visión global y pensamiento sistémico; entendiéndose con ello, la manera de pensar teniendo en cuenta la totalidad de las interacciones orgánicas de un sistema complejo, descartando el análisis simple de los distintos componentes de modo secuencial.

Lamentablemente en el entorno empresarial, se ha descuidado la capacitación y el desarrollo del factor humano, olvidando el potencial que

tiene cada persona, en pos de la función y de la tarea, desconociendo su contribución al logro de la misión. Ya lo decía Robert Salmón: El gran hombre de ayer, héroe solitario, individualista a ultranza, ya no funciona, el gerente de hoy debe ser capaz de suscitar y mantener unas relaciones de confianza, en todos los niveles, tanto en el trabajo interno como en el entorno de la empresa (45).

La realidad nos lo indica, se han dado grandes cambios en los escenarios económicos y sociales en el ámbito mundial, y por tanto las relaciones también se han modificado, es así como el rol de las organizaciones y de la gerencia deben adaptarse a estos nuevos cambios.

Existen varios enfoques para este nuevo papel, uno de ellos es la gerencia integral, la cual involucra todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad; según J.P. Sallenave, es asegurar la supervivencia, el aporte económico y social y el crecimiento en un determinado entorno (46).

La gerencia integral está compuesta de:

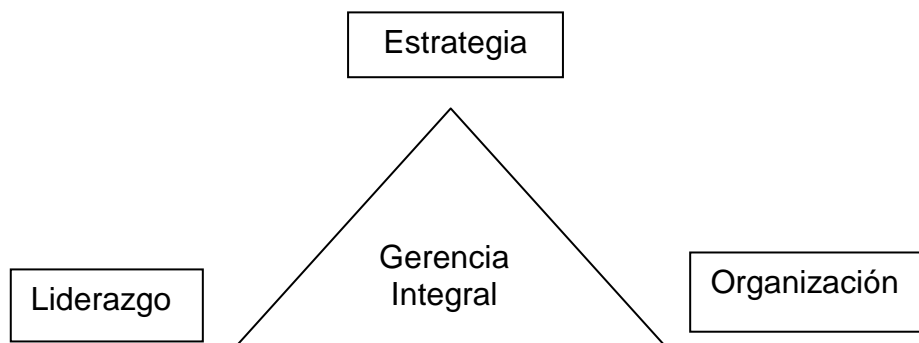


Figura: Gerencia integral de Jean Paul Sallenave

De acuerdo con la figura anterior, el gerente integral es a la vez estratega, organizador y líder. Veamos cada una de estas dimensiones.

GERENTE ESTRATEGA

“El gerente estratega, forja el porvenir de su empresa, manejando las relaciones entre la empresa y el entorno”, siempre se está preguntando: ¿Dónde estamos y hacia adonde vamos?, de acuerdo con esto, imagina y diseña alternativas para llevar a un mejor futuro la organización, las implementa y por ultimo hace control sobre la ejecución y el resultado de lo planeado.

GERENTE ORGANIZADOR

El gerente organizador, garantiza a las personas que conforman la institución, los medios para llevar a cabo su tarea, y piensa en toda la estructura de la compañía.

El desafío del gerente organizador, es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño.

GERENTE LIDER

El gerente líder, no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los diferentes públicos, el interno y el externo, es decir, los diferentes actores sociales.

El Centro de Liderazgo Creativo (47), estima que más de la mitad de los directivos, tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente, y David Coleman en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, llega a la siguiente conclusión: "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás" (48).

FUNDAMENTOS PARA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

En un mundo de interdependencia global, los directivos de ONG tienen una interacción obligada, cuando intervienen en la solución de problemas de un determinado grupo social y cuando en ese afán, interactúan con diferentes tipos de públicos; el voluntariado, los agentes del gobierno y los aportantes tanto nacionales como internacionales, entre otros, deben tener un compromiso con la efectividad institucional y el aporte social, respaldados por una gerencia integral y holística, que comprenda y maneje la globalidad de las interrelaciones de un sistema complejo como el actual.

En el caso de las ONG, implica el rediseño de estas entidades, actualizando su estilo gerencial e incorporando instrumentos de la gerencia moderna, para garantizar el cumplimiento de su encargo social y organizacional.

Un elemento clave a tener en cuenta, es el manejo de las esferas de actuación, las cuales se pueden determinar así:

1. La primera esfera de actuación es el entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización: La sociedad en general, la comunidad en particular, entidades del gobierno, sector privado, académico, aportantes nacionales e internacionales, el sector de las ONG y las organizaciones comunitarias.
2. La segunda esfera de actuación, es el equipo de dirección, constituido por el grupo de personas donde se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.
3. La tercera esfera de actuación, es la organización propiamente dicha, aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. En este ámbito las relaciones se producen con el personal, es decir, el equipo humano, quien es el que realmente garantiza la conversión de insumos en resultados.

El directivo de ONG, tiene para su manejo una institución que debe responder a dos aspectos básicos: la efectividad de los proyectos sociales que emprenden y la sostenibilidad organizacional; para ello debe ser estrategia, para determinar hacia donde dirigir la organización; organizador para hacer realidad la visión a través de medios y herramientas acordes con la estrategia definida, y líder, para interactuar apropiadamente con los diferentes tipos de públicos con los cuales se relaciona.

2.1.6. BASES TEÓRICAS DESDE LA PEDAGOGÍA Y LA DIDÁCTICA Y FUNDAMENTOS PARA LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

La pedagogía se define como la “ciencia que tiene por objeto el proceso de formación, así que, el estudio de la pedagogía nos permite dirigir científicamente la formación de los ciudadanos para alcanzar altos niveles de calidad y excelencia” (49).

Teniendo en cuenta el sistema de categorías de la pedagogía como ciencia, se establecen tres dimensiones, no excluyentes, para abarcar el proceso formativo: la instructiva, la desarrolladora o capacitiva y la educativa, las cuales deben tenerse en cuenta en todos los niveles de formación.

La dimensión instructiva, se refiere a los conocimientos y habilidades que debe desarrollar una persona, para ejercer una actividad en la vida laboral.

La dimensión desarrolladora o capacitiva, implica la posibilidad de que el ser humano potencialice todas sus facultades físicas, mentales e intelectuales.

La dimensión educativa, se refiere a los valores bajo los cuales se pretende formar a una persona, cimentando en ella un cúmulo de sentimientos y convicciones.

Así mismo, en la pedagogía y didáctica como ciencias, existen dos leyes fundamentales, que conforman su aparato ideológico: La relación escuela -

sociedad, en la cual ésta le entrega a las instituciones educativas, el encargo social de formar al hombre para la vida; estas a su vez, deben diseñar su proceso de formación, de acuerdo con las necesidades particulares del medio social. La relación entre instrucción y educación, presentándose entre ellas una relación dialéctica, donde se puede afirmar que la educación se logra a través de la instrucción.

En el proceso de formación, deben estar presentes la particularidad de las esferas de actuación y el campo de acción, en relación directa con el modo de actuación particular. Las esferas de actuación son el “donde” se manifiesta el objeto de la profesión, entendido no sólo desde la dimensión espacial, en la cual se manifiestan los problemas (la sociedad, los grupos sociales específicos, la organización), sino la inclusión de las diferentes aristas de la profesión (50). El campo de acción, es aquella parte del objeto conformado por el conjunto de aspectos, propiedades, relaciones, en la actividad práctica del sujeto, con un objetivo determinado, bajo ciertas condiciones y situaciones (50). El concepto “modos de actuación”, se refiere a una de las categorías de la didáctica de la educación superior y se pueden definir como “los métodos más generales que caracterizan cómo actúa el profesional con independencia de con qué trabaja y dónde trabaja” (50).

FUNDAMENTOS PARA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

Teniendo en cuenta lo anterior, en la actuación del directivo de una ONG, debe estar presente, desde lo instructivo, todos los conocimientos basados en teorías y metodologías necesarias, para hacer intervención social y gestionar estas organizaciones; desde lo desarrollador, la capacidad de aplicar esas teorías en su diario accionar, lo que significa involucrarse con la comunidad para investigar, entender, analizar, intervenir y gestionar, con el objetivo de sacar adelante los proyectos emprendidos; desde lo educativo, el fortalecimiento de los valores éticos, la sensibilidad y la responsabilidad de transformar grupos sociales específicos, para bien de si mismos y de la

sociedad en general. Estos elementos determinan a su vez la generalización de los métodos de trabajo del directivo.

Podemos definir el proceso de formación para directivos de ONG, como un proceso específico dirigido a ampliar y desarrollar, conocimientos, habilidades y actitudes, de tal manera que pueda cumplir con los objetivos, de transformar una condición o problemática social, para el beneficio de la comunidad y garantizar la sostenibilidad de la institución.

Mirando detalladamente esta definición, observamos; en primer lugar, las particularidades de este tipo de organizaciones, pues son empresas de carácter social, de y para la comunidad, sin ánimo de lucro, lo cual determina una condición social y económica, que deben resolver los directivos. En segundo lugar, teniendo en cuenta sus proyectos de carácter social, no se puede dejar de lado la efectividad de los programas emprendidos, por ello es necesario contar con personas preparadas, para asumir los procesos de intervención con la comunidad.

Con esta visión, destacamos algunos aspectos que inciden en este tipo de organizaciones, y vale la pena analizar:

1. El ambiente externo, hace que la actividad realizada tenga unas particularidades notables, el entorno social, la idiosincrasia de la comunidad a intervenir, las características de este tipo de organizaciones, las relaciones externas de codependencia y la globalización.
2. El ambiente interno de estas instituciones, con sus peculiaridades, entre las cuales podemos destacar: El tipo de personas que las dirigen, el ambiente físico e infraestructura y el sistema interno de trabajo.

Según lo afirmado anteriormente, el proceso de formación de los directivos de ONG, debe posibilitar el desarrollo de capacidades, de tal forma que puedan dar respuesta al encargo social y organizacional, así como a su

grado de responsabilidad en ellas; el resultado debe ser la educación para la vida, y esta debe ser productiva, en lo laboral, creativa, en lo investigativo, y transformadora, en el contexto social.

Siguiendo las leyes de la didáctica, como base a nuestra concepción pedagógica, observamos:

Con referencia a la primera ley; la relación entre el contexto social y el proceso docente educativo, como lo hemos detallado, estas organizaciones están enmarcadas dentro de un contexto particular, compuesto por un lado, por la comunidad a intervenir y los diferentes actores que participan en su proceso de mejoramiento, y por el otro, en la obligatoriedad de garantizar la sostenibilidad de la organización y sus proyectos, bajo el riesgo de no cumplir con su encargo social. El proceso docente educativo, deberá ser diseñado para dotar a los directivos de conocimientos, habilidades y actitudes, que respondan a la necesidad particular de estas organizaciones.

Con relación a la segunda ley; la relación entre los componentes del proceso docente educativo, deben ser diseñados con el objetivo de formar integralmente a los directivos, entendiendo integralmente desde dos aristas; la primera, formar el directivo para la vida, para resolver problemas propios de su actividad utilizando la investigación científica, y para transformarse y transformar la sociedad; la segunda, formar al directivo en la gerencia integral, como estrategia, organizador y líder, garantizando la efectividad de su intervención y la sostenibilidad de la organización y de sus proyectos. En este orden de ideas, los contenidos y los métodos, deben responder a estos objetivos, lo mismo que los otros componentes del proceso docente educativo.

2.2. CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG.

FUNDAMENTACIÓN Y COMPONENTES.

2.2.1. LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA

En términos generales, podemos afirmar, una Concepción Pedagógica es un conjunto de ideas científicamente argumentadas, un sistema integrado de categorías, invariantes, relaciones y principios acerca de un objeto o fenómeno.

Para el caso particular de esta investigación, definimos la concepción pedagógica del proceso de formación de los directivos de ONG, como un sistema de principios, categorías y relaciones, en un contexto específico, en el cual el modo de actuación es el elemento dinamizador, definido como la gestión integral de estas organizaciones.

2.2.2. NECESIDAD DE UNA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

En el capítulo 1 de este estudio, se mostraron los resultados de la aproximación fáctica perceptible, de la investigación realizada con directivos de ONG de Medellín, quedó constatada la poca preparación de los directivos para desempeñar su actividad, y teniendo en cuenta que algunos son profesionales de diferentes áreas del saber, y otros son parte de la problemática de la comunidad, en ninguno de los dos casos, han recibido formación especializada para el manejo de este tipo de organizaciones, por lo tanto, trabajan guiados más por la experiencia y su sensibilidad social que por su conocimiento; de igual manera el proceso de formación que se da actualmente en Medellín es escaso, fragmentado y asistémico, haciendo necesario el diseño de un proceso de formación científicamente argumentado.

En la primera parte de este capítulo, se analizaron las bases teóricas que desde lo filosófico, sociológico, psicológico, económico, andragógico, pedagógico y didáctico, soportan el diseño, para esta propuesta relevante en

nuestro medio, de una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG y una estrategia para su implantación.

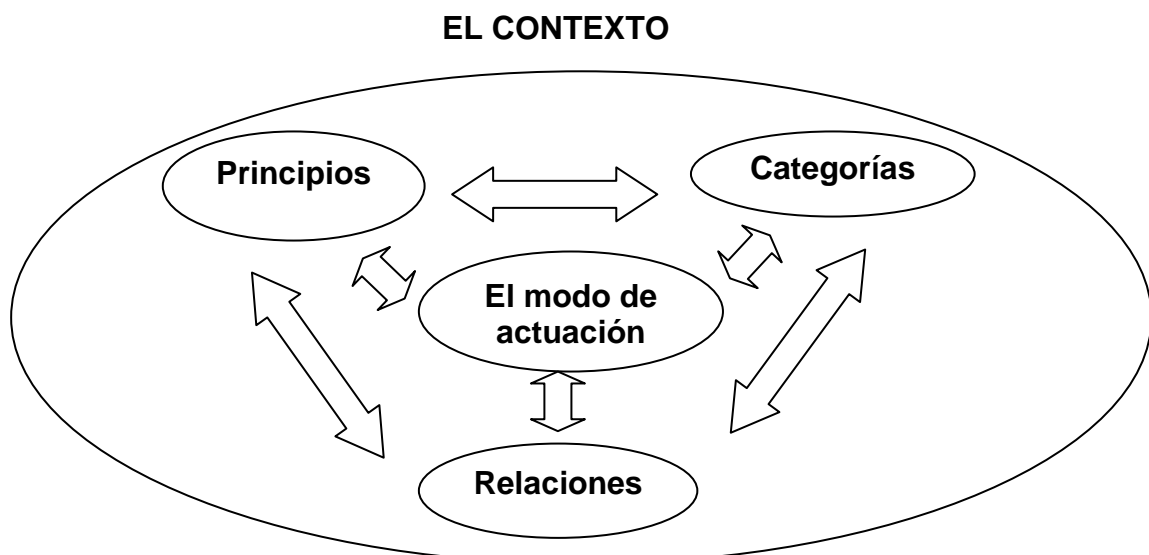
La concepción pedagógica propuesta, fundamenta un proceso de formación para directivos de ONG, con el fin de dotar a la sociedad en general, a la Federación Antioqueña de ONG y a las ONG en particular, de un profesional formado integralmente, con la posibilidad de que pueda desplegar su sensibilidad hacia la transformación de la sociedad con capacidad en el manejo de estas organizaciones, garantizando la sostenibilidad y el impacto de los proyectos que desarrollados.

A continuación, analizaremos los elementos que componen la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG.

2.2.3. COMPONENTES ESENCIALES DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

Una Concepción Pedagógica del Proceso de Formación para Directivos de ONG, debe comprender los siguientes elementos: Un contexto, un modo de actuación, unos principios, unas categorías y unas relaciones.

Podemos visualizar los componentes de la concepción pedagógica así:



Grafica 1. Componentes de la concepción pedagógica del proceso de formación para directivos de ONG

2.2.3.1. EL CONTEXTO

De acuerdo con las afirmaciones anteriores, las ONG son organizaciones mezcla de entidades pública y privada. Pública porque su objetivo es social, abierto a las comunidades, sin que pretendan reemplazar al Estado, sin embargo no nacen por decisión de los gobiernos o de organismos públicos; y son privadas porque nacen de la sociedad civil, por iniciativa particular, y se diferencian de estas, porque no poseen ánimo de lucro, ni acumulan rendimientos, todo debe ser proyectado a sus programas sociales, sin desconocer y garantizando su sobrevivencia.

Lo anterior, determina una lógica particular de acción y por lo tanto podemos afirmar que los directivos de estas entidades, deben estar formados apropiadamente en sus particularidades, desde el conocimiento de su entorno y las técnicas específicas para su manejo, con las habilidades para ejecutar las acciones secuenciadas de su modo de actuación, y con la sensibilidad y actitud, para brindar soluciones a las problemáticas de las comunidades.

Considerando las particularidades del entorno de estas organizaciones, destacamos: Los actores, el ambiente político, económico y social, la globalización y la organización como tal. Veamos.

Los actores con los cuales interactúa el directivo de una ONG son: La sociedad en general, pues esta demanda bienestar y desarrollo, es un continuo verificador de las acciones que se ejecutan en ella y con ella y del comportamiento de estas organizaciones. La comunidad en particular, porque es el público directo para el cual se diseñan las estrategias y se ejecutan los programas y proyectos sociales. El estado, desde lo político - económico, pues es quien regula y controla todo tipo de organización; para

el caso de las ONG, existe una regulación y actuación específica. Los aportantes nacionales e internacionales, actor clave para la sostenibilidad de estas entidades. Y por ultimo, están los empleados y el voluntariado, para los cuales es necesario definir unas políticas de gobierno, motivación y control de sus actividades.

El ambiente político – legal es clave, pues Medellín tiene unas características en las cuales se puede apreciar un sistema político fragmentado, en algunos sectores de la ciudad, impera un poder cerrado de grupos políticos, dominando territorios y situaciones; de otro lado, existe una legislación específica para las ONG que regula su actividad económica, social, cultural y/o política.

El ambiente económico incide también en la dirección de estas organizaciones, pues están enmarcadas dentro de lo que se llama el tercer sector, con un porcentaje importante en la economía colombiana, por la cantidad de recursos económicos que mueve, por ser fuente importante de empleo y aportante en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas, de una determinada región o comunidad.

El ambiente social de Medellín, está dado por unas condiciones históricas y de coyuntura actual, y básicamente se manifiesta en pobreza, desigualdad, convivencia y falta de oportunidades, lo que ha generado una problemática muy notoria en la ciudad; ante la ausencia del Estado y la falta de interés por parte del sistema económico, la sociedad civil interviene tratando de brindar bienestar y mejoramiento de la calidad de vida a la población mas afectada. Por ello los directivos de ONG, deben tener la capacidad de actuar como intermediarios entre los agentes del gobierno, del sector económico y de la sociedad, y al mismo tiempo incidir en las problemáticas sociales.

La globalización tiene efectos en Medellín, desde dos puntos de vista; el primero tiene que ver con las políticas de los países más poderosos, los cuales inciden en la economía interna de los países, y en segundo lugar, los

problemas hoy han dejado de ser locales, la sociedad mundial presiona y/o aporta soluciones, a problemáticas particulares de un determinado país. Es aquí donde los directivos de las ONG, tendrán que estar en capacidad de entender esta situación, para formular proyectos bien sustentados, plantear relaciones de ganancia para todas las partes y obtener recursos para su ejecución.

Las ONG son organizaciones que se han fijado un encargo social y para llevarlo a cabo definen una estrategia, destinan unos recursos físicos y conforman un grupo de personas que lo hacen verdad. Este proceso genera dos compromisos, el primero es una enorme responsabilidad al intervenir en la sociedad, para generar bienestar y una mejor convivencia ciudadana y el segundo, responder por su misión al exterior y al interior de la entidad; ello significa, garantizar su sobrevivencia, definir los procesos para llevar a cabo los proyectos y generar un ambiente y una cultura organizacional, convirtiéndola en un espacio de desarrollo personal y profesional, de cada una de las personas que la integran. Por lo anterior el directivo de una ONG, debe estar en capacidad desde su modo de actuación, de ser un directivo estratega, organizador y líder que cumpla con su encargo social, potencie la organización y garantice en el corto y largo plazo, la ejecución de los proyectos formulados.

Como se aprecia, el análisis y comprensión del contexto, es un aspecto fundamental de la concepción pedagógica, por cuanto es el punto de partida que determina el modo de actuación del directivo de ONG, refiere su grado de responsabilidad social y posibilita una mayor eficiencia y eficacia en la dirección de este tipo de organizaciones.

2.2.3.2. EL MODO DE ACTUACIÓN

Para el efecto de este estudio, tomaremos algunos autores de la Escuela de Educación Superior de Cuba, entre ellos a Carlos Álvarez de Zayas, quien

plantea que el “modo de actuación es la manera como el profesional resuelve los problemas del objeto de su trabajo en el objeto de su profesión”.

El modo de actuación del directivo de ONG, requiere de unas competencias determinadas para poder actuar sobre el objeto de trabajo de una forma innovadora, de acuerdo con el contexto histórico, social, económico, cultural y político de la sociedad en la cual se desempeña.

Este contexto, es el que establece el modo de actuación del directivo, donde él se enfrenta con los problemas y conflictos sociales propios de su comunidad, los cuales debe intervenir mediante un proceso de planificación, intermediación e interrelación, partiendo de un diagnóstico de la situación y a partir de allí de proyectos dirigidos a la transformación o eliminación del problema, garantizando al mismo tiempo la sostenibilidad organizacional.

Adicionalmente, en el contexto definido, también está incluida la particularidad de estas instituciones, por cuanto tienen una misión o encargo social, que determina acciones concretas para su logro y a diferencia de las empresas del sector privado, no cuentan con recursos propios para garantizar su sostenibilidad en el tiempo; es necesario por lo tanto interrelacionarse con diferentes actores que aporten a su propósito misional; deben estar en capacidad de administrar otras actividades complementarias como: manejo de la junta directiva, las finanzas, el mercadeo, la gestión por procesos y el manejo del personal, interno y de voluntariado, adscrito a la entidad, entre otras.

Es importante tener en cuenta, que la gerencia integral, según Jean Paul Sallenave, debe reunir todas las facetas de dirección de una organización, en procura de una mayor competitividad, entendida como un resultado que valora la capacidad de mantenerse con éxito, en un entorno cambiante.

Estas facetas son:

- ✓ La estrategia: Para saber donde se va y como lograrlo.
- ✓ La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- ✓ El liderazgo: Para el manejo de la gente y su cultura.

Según esto, podemos determinar que el modo más general de actuación del directivo de ONG, entendido como la gestión integral de estas organizaciones, debe contener los siguientes elementos:

Directivo Estratega

El directivo estratega, forja el porvenir de su empresa, manejando las relaciones entre esta y su entorno.

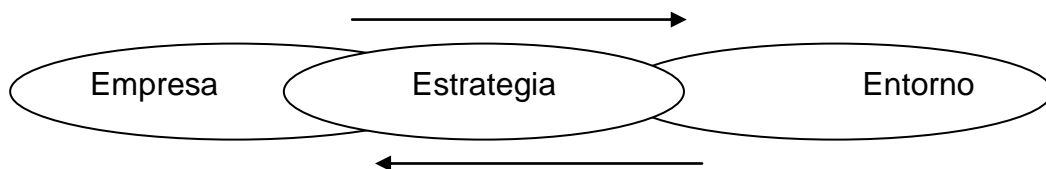


Grafico: Jean Paul Sallenave

Tomando la teoría de la actividad, el progreso de la actividad humana puede ser descrito mediante los cuatro momentos principales, en que transcurre la misma: orientación, ejecución, control y corrección.

La orientación incluye la planificación de las futuras acciones, la ejecución consiste en la realización práctica de las acciones, el control se refiere a la regulación sistemática durante el desarrollo de la actividad y al final de la actividad, y la corrección corresponde a la toma de decisiones, para realizar nuevamente la actividad, de una forma cualitativamente superior, convirtiéndose estos pasos en las acciones secuenciadas de su modo de actuación.

Directivo Organizador

Según Sallenave, la función de la organización, es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea, por lo tanto, el directivo organizador, debe definir tareas y responsabilidades, diseñar un organigrama y pensar en toda la estructura e infraestructura de la empresa.

El desafío que enfrenta el directivo organizador es, garantizar el desempeño global de la empresa, y este depende al mismo tiempo de la estrategia y su esquema organizacional, por lo tanto debe ajustar constantemente las modificaciones de la estrategia, las cuales a su vez, provienen de los cambios del entorno, con el fin de asegurar un mejor resultado.

Las acciones secuenciadas del directivo organizador, están supeditadas a dos aspectos: la gestión gerencial de la ONG y la intervención en la comunidad o problemática social.

En el primer aspecto se darán las siguientes acciones: Diseño de la organización, de acuerdo con los objetivos trazados, determinación de la infraestructura para su funcionamiento, manejo financiero, administración de la operación interna propia de la empresa, manejo de relaciones internas y externas, definición y dirección de las personas que conformarán su equipo de trabajo, incluyendo acciones como: definición, selección, capacitación, asignación de actividades, incentivación y motivación, entre otras tareas.

En el segundo aspecto, se incluye: detección de problemáticas y conflictos sociales, la investigación de problemas y conflictos sociales, la formación social comunitaria y la intervención en los problemas y conflictos sociales.

Directivo Líder

Tomando a Sallenave, podemos decir que el líder de una ONG, es una persona que une el sentido de lo humano, desde la perspectiva de la sensibilidad social y las relaciones interpersonales, al sentido de sus

responsabilidades institucionales, pues debe garantizar la sostenibilidad y el impacto de sus proyectos.

Las acciones secuenciadas del directivo líder, están dirigidas a dos aspectos: El aspecto organizacional, es decir, internamente guiar a su equipo de trabajo en la realización de actividades, que garanticen el éxito de los proyectos, y externamente, relacionarse y motivar a los diferentes actores (gobierno, empresa privada, aportantes nacionales e internacionales) para hacer posible la realización del objeto misional. En este sentido las acciones a nivel organizacional interno son: seleccionar, formar, dirigir, motivar, controlar y retroalimentar. A nivel organizacional externo: Investigar, comunicar, relacionarse, proponer, negociar, informar y retroalimentar.

En el aspecto social, es decir, la intervención de la comunidad para la solución de una problemática específica, las acciones son: investigar, definir la intervención, relacionarse, formar, hacer seguimiento y evaluación y retroalimentación.

EL PROCESO DE FORMACIÓN DEL DIRECTIVO DE ONG

Proceso de formación, se refiere a un conjunto de eslabones que conducen al logro de un objetivo formativo, el cual tiene tres dimensiones: la instructiva, la desarrolladora y la educativa, lo cual le permitirá al formado dar solución a los problemas presentes en su radio de acción profesional (28).

El proceso de formación es totalizador y general, y es dado en sentido estrecho por la escuela y en sentido amplio por la sociedad en su conjunto, a través de diferentes instituciones, entre ellas, la familia, el entorno personal, las asociaciones particulares (28).

De acuerdo con lo anterior, el proceso de formación de directivos de ONG, tiene una relación directa con el grado de sensibilidad hacia las necesidades sociales específicas y con el manejo de este tipo particular de organizaciones, por esto no puede ser un conjunto de cursos aislados y asistémicos, debe ser un proceso de formación por medio del cual el directivo pueda efectivamente, transformar la realidad donde vive o interactúa.

Para el mejoramiento del modo de actuación del directivo de ONG, como lo hemos precisado antes, es importante tener en cuenta los dos asuntos claves de su actividad; por un lado, la efectividad de los proyectos de intervención con la comunidad y por el otro, la sostenibilidad de la entidad como tal; es por esto que el proceso de formación debe garantizar no sólo individuos con un profundo sentido social, con los conocimientos y habilidades necesarias para transformar la realidad, sino estar enfocado hacia la gerencia integral, que le permite ver la organización como un todo, de forma sistémica y compleja, para garantizar los resultados hacia la sociedad y hacia la organización misma.

Este concepto del proceso de formación está contenido en nuestra concepción pedagógica que incluye unos principios, unas categorías y unas relaciones, detalladas a continuación.

2.2.3.3. PRINCIPIOS DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

Un principio, desde el punto de vista filosófico, viene de la raíz latina “principium” y significa comienzo, el que es primero, también punto de partida, idea rectora, regla fundamental, o el fundamento de un proceso cualquiera (51).

Nuestra concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, contempla dos principios fundamentales:

1. **Contextualidad.** El proceso de formación se enmarcará de acuerdo con el contexto particular de estas organizaciones.
2. **Integralidad.** El proceso de formación, tendrá como elemento central el modo de actuación del directivo, definido como la gestión integral de la ONG, basado en las dimensiones de estrategia, organizador y líder.

1. CONTEXTUALIDAD

El proceso de formación de directivos de ONG, deberá darse de acuerdo con el contexto donde están inmersas estas organizaciones, ya se dijo antes, en el contexto de las ONG, existen unas particularidades que es importante considerar y están determinadas así:

- ✓ Contexto socio político local y mundial.
- ✓ Particularidad de las ONG como organizaciones.

El contexto socio político actual de Colombia, es producto de circunstancias que vienen desde mediados del siglo XX, las cuales comenzaron como un fenómeno rural, pero con el tiempo se han convertido en una problemática urbana, con manifestaciones claras en la convivencia y bienestar de la población; además de una situación económica local, regional y mundial que reduce cada vez más las oportunidades y el acceso de la gente a mayores y mejores recursos para vivir. Es en este contexto donde actúan los directivos de las ONG, a quienes se les debe dar una adecuada formación, que les facilite el entendimiento de la situación y liderar procesos de intervención, acordes con la necesidad y la cultura específica.

Con respecto al contexto mundial, cada vez los países son menos aislados de las influencias de la política y economía internacional, ejerciéndose presiones para que se cumplan ciertas normas globales en diferentes temas que inciden directamente en la situación económica interna. En el caso de las ONG en Medellín, Colombia, estas reciben aportes de organismos internacionales, y esto exige la auditoria a la eficiencia y eficacia de la

utilización de los recursos y de la organización como tal, así como de sus proyectos de intervención. En este contexto mundial también actúan los directivos de las ONG, quienes deben estar adecuadamente preparados, para comprender esta dinámica actual y optimizar el manejo de las relaciones con organismos internacionales, que intervienen en la problemática colombiana.

Al mismo tiempo, los directivos deben responder por la organización como tal, y en este orden de ideas, tienen que garantizar la sostenibilidad, recordemos que son sin ánimo de lucro, pero deben generar los ingresos necesarios para existir y actuar; así mismo, deben gestionar la entidad desde los diferentes ángulos que la componen; el estratégico, el organizador y el liderazgo. En este contexto organizacional también actúan los directivos de ONG, quienes se deben dotar con los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para la conducción de este tipo de organizaciones.

Mirando este panorama general, podemos concluir que los directivos de ONG, deben estar acertadamente preparados para actuar, por tanto el proceso de formación debe instruir, desarrollar y educar a los directivos en un modo de actuación particular, entregando un profesional íntegro, desde el ser y el hacer, desde la intervención en la sociedad y desde la gerencia integral, ejerciendo sus roles de estrategia, organizador y líder, y desarrollando para cada uno, las competencias requeridas para garantizar la eficiencia y eficacia en sus gestión.

2. INTEGRALIDAD

El proceso de formación de directivos de ONG, debe tener como elemento central el modo de actuación del directivo, la gestión integral, como estrategia, organizador y líder.

El modo de actuación del directivo de ONG, es decir, la manera como resuelve los problemas en el objeto de su trabajo y de su profesión, está

constituido por las esferas de intervención en el mejoramiento de la sociedad, y la dirección de la organización, a través de la cual se efectúa dicho proceso de intervención.

La tarea de intervenir en la sociedad a través de ONG, lleva implícito el afán de transformar una determinada realidad, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de vida y bienestar, de una comunidad en particular o de la sociedad en general; y en la dirección de una organización, están presentes las dimensiones de la gerencia integral, la de estrategia, organizador y líder, que conllevan el modo de actuación.

En el modo de actuación del directivo estratega, está inmersa la determinación de la problemática a intervenir, su planeación y control, al mismo tiempo, la planeación estratégica de la organización como tal.

El modo de actuación del directivo organizador, encierra desde el punto de vista organizacional, gestionar la actividad con todos sus procesos, el financiero, de mercadeo, la gestión humana, la capacidad de respuesta, la consecución de recursos etc., y desde el punto de vista de la intervención, la coordinación de los equipos de trabajo que actúan en la comunidad y finalmente, evaluar los resultados y retroalimentar.

El modo de actuación del directivo líder, incluye actividades como liderar la empresa y sus procesos de intervención, gestionar la comunicación interna y externa, formar a la comunidad y a su equipo de trabajo, dirigir procesos de negociación con la comunidad, el equipo de trabajo y/o con los aportantes nacionales e internacionales y los demás actores presentes en su ámbito geográfico y en la sociedad.

Como se puede apreciar, ser directivo de una ONG va mas allá, de la sensibilidad hacia la comunidad y sus problemas, requiere conocimientos, habilidades y actitudes, para dirigir esta organización particular y sus procesos de intervención.

2.2.3.4. CATEGORÍAS DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

Una categoría, la definimos como una cualidad atribuida a un objeto, y esta cualidad se puede dar con base en los objetivos que persigue el proceso de formación, ya sea instrucción, desarrollo o educación.

La concepción pedagógica del proceso de formación integral de directivos de ONG, contiene dos categorías:

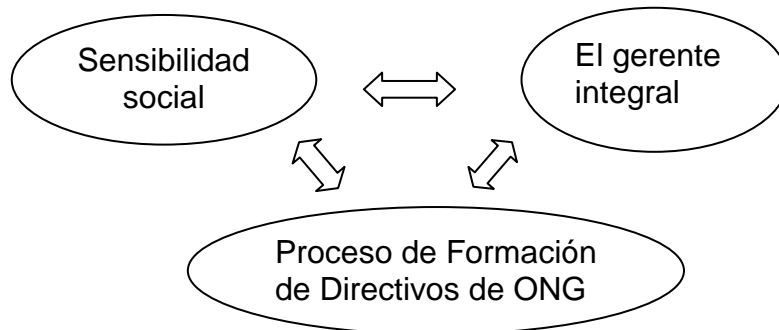
1. Lo integral.
2. La formación por competencias

1. LO INTEGRAL

Retomando lo antes mencionado, en el grupo de directivos de ONG en Medellín, podemos encontrar dirigentes con alguna formación profesional, y sin ninguna formación específica, sin embargo en los dos casos predomina una enorme sensibilidad social y un deseo genuino de aportar a la solución de los problemas de la sociedad en general o de su comunidad en particular; sin embargo ya vimos que ello no es suficiente, es fundamental dotarlos de los conocimientos, habilidades y actitudes propias de la gerencia integral, de tal forma que logren un mayor impacto de los proyectos emprendidos y la sostenibilidad de su organización.

En la grafica siguiente, a través del proceso de formación de directivos de ONG, se resuelve la contradicción dialéctica entre el alto grado de sensibilidad social de los directivos y su adecuada preparación en la gerencia integral, lo cual les permitirá tener un mejor modo de actuación, logrando así una mayor efectividad de la organización y sus proyectos; a su vez el proceso de formación orientado hacia la gerencia integral, puede desarrollar aún más, la sensibilidad social de los directivos, al encontrar un

mayor sentido y una mejor manera de lograr su propósito, de ayudar a la comunidad.



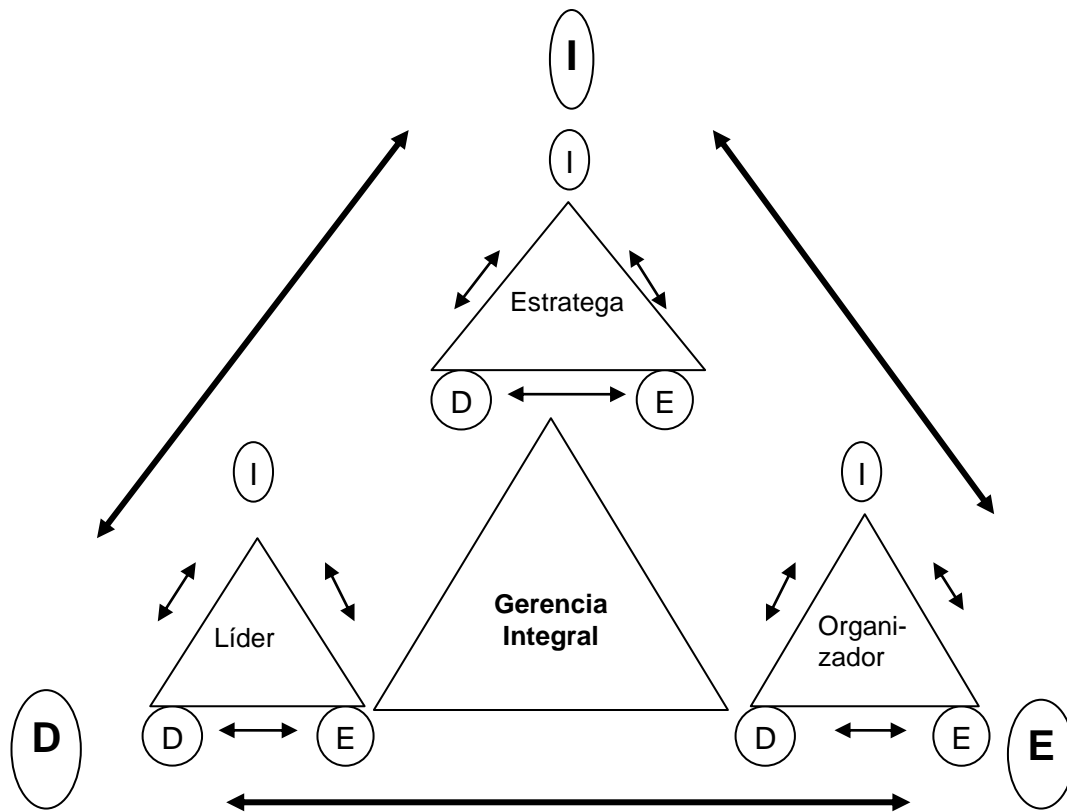
Grafica propia

Según la Escuela de Educación Superior de Cuba, el proceso de formación tiene tres dimensiones; la instrucción, que contiene los conocimientos necesarios y pertinentes; el desarrollo, es decir, la capacidad de aplicar esos conocimientos en un determinado contexto, y la educación, el paso de insertar al hombre en la sociedad para que la transforme. De esta manera la sensibilidad social despierta en ellos, complementada con la formación adecuada, en la particularidad de las ONG y de su contexto de actuación, y en las dimensiones de la gerencia integral, dará como resultado un directivo en capacidad de cumplir de manera más eficaz con el encargo social de este tipo de organizaciones.

Podemos concluir entonces, que el proceso de formación de directivos de ONG, le debe apostar a dos asuntos; el primero, es que el nivel de sensibilidad mostrado por los directivos, se debe complementar con los conocimientos y habilidades propios de las dimensiones de la gerencia integral, y a su vez, el desarrollo de estos conocimientos y habilidades, se convierta en un complemento de ese grado de sensibilidad de los directivos; y el segundo, que para el modo de actuación, definido como la gestión integral de la ONG, se deben aplicar los procesos de instrucción, desarrollo y educación; de igual forma, para cada dimensión de estrategia, organizador y

líder, es necesario emplear los procesos de instrucción, desarrollo y educación, solo así se logrará la integralidad.

Lo anterior lo podemos visualizar en la grafica:



Grafica propia: El proceso de formación integral, donde
I: instrucción. D: Desarrollo. E: Educación.

Con base a lo anterior, garantizamos el complemento necesario para un ser integral, un directivo con gran sensibilidad social, con los conocimientos, habilidades y actitudes propias de la gerencia integral, quién tendrá un mejor modo de actuación en la administración de la ONG, aspecto fundamental para lograr la efectividad organizacional y el desarrollo de la sociedad colombiana.

De acuerdo con E. Morin, en la realidad de hoy encontramos problemas que son multidimensionales, multidisciplinarios y globales, por lo tanto la visión

del pasado, o la solución de ellos basada en la experiencia no es suficiente, es necesaria una nueva actitud y pensamiento; siendo así es preciso un proceso de formación de directivos de ONG, con el fin de dotarlos con las competencias requeridas para enfrentar esta realidad.

Al mismo tiempo, si tomamos la teoría de la actividad, podemos ver que la actividad psíquica (interna) y la práctica (externa), no son dos asuntos diferentes, sino dos formas de un todo único: la actividad. La unidad entre ambas, revela la indivisibilidad de la vida íntegra del hombre, que se manifiesta en lo material y lo ideal, por esto, la actividad del directivo de ONG, no sólo es el desarrollo de su nivel de sensibilidad hacia la sociedad, sino la adquisición de elementos claves para realizar adecuadamente su trabajo, y ello se obtiene de la gerencia integral, de ahí la necesidad de un este proceso específico de formación.

2. LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

Una competencia, es la capacidad que tiene un sujeto de integrar conocimientos, habilidades y actitudes, en un contexto determinado de manera innovadora y creativa (52).

Existen varias clasificaciones sobre las competencias profesionales, para efectos de nuestra investigación tomaremos las competencias generales y específicas, las cuales se definen de la siguiente forma (53):

Las competencias generales, son aquellas que constituyen comportamientos asociados, con desempeños profesionales propios de ocupaciones o ramas de actividad productiva, así como con situaciones concretas de la práctica profesional, que requieren respuestas complejas.

Las competencias específicas, son aquellas que constituyen la base particular del ejercicio profesional, relacionadas con condiciones específicas

de ejecución y a comportamientos asociados a una función profesional concreta.

Seguidamente, vamos a tomar cada una de las dimensiones de la gerencia integral, para el análisis de las competencias (Ver anexo # 5. Competencias del directivo).

La primera dimensión de la gerencia integral, es la de directivo estrategia, para la cual se deben desarrollar los siguientes elementos, que conforman su competencia:

- ✓ El directivo estrategia debe ser investigador, como una exigencia permanente basada en una metodología de investigación científica y social, que le posibilita conocer mejor, no sólo su entorno local, nacional e internacional, sino el método para la dirección acertada de este tipo de la institución y sus proyectos.
- ✓ El directivo estrategia debe ser planeador, es decir, visualizar el futuro de la institución y definir las acciones para lograrlo.
- ✓ El directivo estrategia debe estar contextualizado, es decir, tener conocimiento de las circunstancias y la realidad del entorno social y económico, con el fin de responder en forma más acertada, al proceso de intervención con el grupo social objetivo; de igual forma resolver las relaciones establecidas con los diferentes públicos, a saber: la sociedad en general, el grupo social en particular, los aportantes naciones e internacionales, el Estado y el equipo de trabajo interno, personas subcontratadas y personal de voluntario.

El objetivo en esta parte del proceso de formación, es dotar al directivo de los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas, para desarrollar la primera dimensión de la gerencia integral, el directivo estrategia, la cual es a su vez que el primer elemento de su modo de actuación, que le permitirá garantizar el cumplimiento del objeto social de la ONG.

En cuanto a los conocimientos se incluyen, entre otros:

- ✓ Pensamiento sistémico
- ✓ El contexto actual
- ✓ Metodologías y herramientas de investigación
- ✓ Metodologías y herramientas de planeación
- ✓ Las ONG
- ✓ Intervención social

Con relación a las habilidades:

- ✓ Determinar universos y problemáticas de investigación.
- ✓ Fundamentar la misión y la visión de la organización.
- ✓ Actualizar los elementos que componen el contexto donde interactúa

En cuanto a actitudes:

- ✓ Estar abiertos al continuo aprendizaje y a los aportes de otros.
- ✓ Fomentar cambios profundos.
- ✓ Enfrentar el cambio y promoverlo.

La segunda dimensión de la gerencia integral, es la de directivo organizador, para la cual se contemplan los siguientes elementos, que conforman su competencia:

- ✓ El directivo organizador debe ser gestor, es decir, tener la capacidad de conseguir recursos para garantizar la sostenibilidad de la entidad y sus proyectos, hacer que las cosas sucedan dentro de su organización.
- ✓ Debe ser articulador de procesos, y hacer funcionar en la misma dirección a todos los actores directos e indirectos, que hacen parte de la organización y sus proyectos.

- ✓ Debe dirigir la intervención, hacia la solución apropiada de una problemática específica en la sociedad.
- ✓ También debe ser evaluador, es decir, definir los modelos, parámetros, y criterios de la evaluación, retroalimentar los resultados y definir un plan de mejoramiento, sobre la base de los efectos obtenidos.

En cuanto a conocimientos, se incluyen:

- ✓ Teoría organizacional
- ✓ Técnicas de manejo de recursos físicos, humanos, técnicos y económicos.
- ✓ Mercadeo social y cooperación.
- ✓ Administración de proyectos.
- ✓ Problemáticas sociales y manejo de herramientas de investigación social.
- ✓ Metodologías de auditoría de procesos y gestión de resultados.
- ✓ Aprendizaje organizacional.

Con relación a las habilidades:

- ✓ Manejo de personal.
- ✓ Definir y contactar aportantes nacionales e internacionales.
- ✓ Consecución y manejo de recursos financieros.
- ✓ Formulación y ejecución de proyectos
- ✓ Entender las problemáticas sociales y definir acciones de intervención
- ✓ Evaluación de procesos y resultados

En cuanto a actitudes:

- ✓ Manejo de situaciones difíciles e imprevistas.
- ✓ Confianza en sí mismo y en su organización.
- ✓ Aprendizaje permanente.

La tercera dimensión de la gerencia integral, es directivo líder, para la cual se deben desarrollar las siguientes elementos, que conforman su competencia:

- ✓ El directivo líder, debe ejercer su liderazgo con los diferentes actores propios de su actividad; la comunidad, los aportantes nacionales e internacionales, los agentes del gobierno, el equipo de trabajo y el grupo de voluntarios.
- ✓ Debe ser excelente comunicador, con los diferentes tipos de públicos para brindar información clara sobre los proyectos, su avance y sus resultados.
- ✓ Debe ser formador, no sólo de su equipo de trabajo y voluntariado, sino de la comunidad a intervenir y especialmente con los replicadores de procesos al interior de ella.
- ✓ Debe trabajar en equipo y generar la sinergia necesaria, para lograr los resultados deseados.
- ✓ Debe ser buen negociador, para obtener recursos y manejar situaciones de conflicto.

En cuanto a conocimientos, se incluyen:

- ✓ Técnicas para el manejo de equipos de trabajo.
- ✓ Técnicas de comunicación.
- ✓ Técnicas de negociación y manejo de conflictos.
- ✓ Pedagogía y Andragogía.

Con relación a las habilidades, se incluyen:

- ✓ Negociación y manejo de conflictos.
- ✓ Relacionamiento y comunicación interpersonal.
- ✓ Habilidades propias del proceso enseñanza aprendizaje.

En cuanto a las actitudes:

- ✓ Conciencia del otro.
- ✓ Proacción.
- ✓ Justicia y equidad.
- ✓ Actitud para enseñar.

2.2.3.5. RELACIONES EN LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

De acuerdo con algunos autores de la Escuela de Educación Superior de Cuba, en las relaciones, por un lado, se establecen las estructuras, el orden y la organización del sistema, y por el otro, se determina la movilidad y el funcionamiento de dicho sistema.

Las relaciones en el proceso de formación integral para directivos de ONG, son las siguientes:

1. LA RELACIÓN CONTEXTO DE LAS ONG Y EL MODO DE ACTUACIÓN.

El contexto social, político y económico de Medellín, como se anunció en apartes anteriores, es complejo, y la influencia internacional sobre los acontecimientos locales, cada vez es más latente, ya sea para intervenir en su solución, aportando recursos y metodologías de trabajo, o para presionar por soluciones adecuadas en ciertos temas; es en estos escenarios donde tienen que actuar los directivos de ONG, por ello en su modo de actuación como estrategia, debe ser capaz de interactuar en los diferentes espacios y con los diferentes actores, para proyectar la organización desde el punto de vista de sostenibilidad y de impacto. Desde el modo de actuación como organizador, le corresponde disponer de un equipo humano y recursos apropiados para el funcionamiento de la organización y la realización de sus proyectos. Desde el modo de actuación como líder, debe ser capaz de entrever la problemática específica, obtener patrocinios y adeptos a la

causa, liderar la estrategia de intervención y coordinar todas las fuerzas que intervienen en el proceso y el manejo de situaciones adversas, en todas las etapas del proyecto.

Las ONG son organizaciones particulares, pues no son privadas ni públicas, son de la sociedad civil, trabajan por su bienestar y desarrollo, y no tienen ánimo de lucro, sin embargo son instituciones como tal y por lo tanto deben proyectarse hacia el futuro, garantizando su sostenibilidad en el presente, para poder cumplir con su encargo social.

2. LA RELACIÓN MODO DE ACTUACIÓN – FORMACIÓN POR COMPETENCIAS – COMPONENTES DIDÁCTICOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN.

El modo más general de actuación del directivo ONG, es la gestión integral de estas organizaciones, y para tal efecto se debe definir las competencias necesarias para formarlo de ese modo, de tal manera que pueda garantizar su sostenibilidad e impacto.

A continuación detallamos algunos de elementos que deben conformar las competencias, para cada dimensión de la gerencia integral:

CONTEXTO ESPECIFICO	MODO DE ACTUACIÓN	DIMENSIONES GERENCIA INTEGRAL	ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA
Medellín y la particularidad de las ONG	Gestión integral de las ONG	Estratega	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigador ✓ Planeador ✓ Contextualizado
		Organizador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionador ✓ Articulador de procesos ✓ Interventor social ✓ Evaluador

		Líder	✓ Líder ✓ Comunicador ✓ Formador ✓ Trabajador en equipo ✓ Negociador
--	--	-------	--

Tabla propia

El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, para estas competencias, se pueden ver en el anexo # 5.

Para las relaciones entre el modo de actuación, la formación por competencias y los componentes didácticos del proceso de formación, debemos analizar cada uno de los componentes (54).

Los componentes didácticos del proceso de formación, son:

- ✓ Problema
- ✓ Objeto
- ✓ Objetivo
- ✓ Contenido (Conocimientos, habilidades y actitudes)
- ✓ Método
- ✓ Forma
- ✓ Medio
- ✓ Evaluación

A la luz del modo de actuación y de las competencias formadas, para que el directivo de ONG actúe de esta manera, teniendo en cuenta el contexto específico de Medellín y la importancia de estas organizaciones, el problema consiste en: Los directivos de ONG de Medellín, no cuentan con la formación adecuada para el manejo de este tipo de organizaciones, desde la gerencia integral y de la particularidad del contexto, que les permita

perfeccionar su modo de actuación, para el cumplimiento exitoso de su encargo misional.

Por lo tanto el objeto de estudio es el proceso de formación para directivos de ONG.

Teniendo en cuenta los problemas existentes en la sociedad de Medellín, la incapacidad del Estado para resolverlos, la escasa y fragmentada oferta de formación para directivos de ONG y la relevancia que han tomado estas organizaciones, como alternativa para solucionar problemáticas sociales, podemos determinar la necesidad y pertinencia de este proceso de formación.

El objetivo es: Al finalizar el proceso de formación, los directivos de las ONG de Medellín, estarán en capacidad de gestionar integralmente estas organizaciones, a la luz de su contexto y particularidades y de las dimensiones de la gerencia integral, para garantizar el cumplimiento de la misión.

La triada problema - objeto – objetivo, posibilita visualizar a los directivos de las ONG, sin un adecuado modo de actuación, lo que puede ocasionar que muchos de los problemas de la sociedad de Medellín, no podrán ser acertadamente resueltos, llegando incluso a un cuestionamiento de la efectividad de estas organizaciones y de sus directivos; es fundamental por lo tanto, un proyecto de formación dirigido a estos directivos.

El contenido, está basado en las dimensiones de la gerencia integral y posibilitará complementar la sensibilidad social de los directivos, con un saber específico, en cuanto a intervención social y dirección de estas organizaciones; a su vez, permitirá considerar la actividad del directivo de ONG, interesante, relevante y digna, por medio de la cual se puede cumplir el deseo de aportar a la sociedad.

El proceso propuesto para directivos de ONG está basado en la definición de ejes temáticos, a través de los cuales se brindan conocimientos, se desarrollan habilidades e incentivan actitudes, aportando al mejoramiento del modo de actuación del directivo, atendiendo a las dimensiones de la gerencia integral. Estos ejes temáticos son:

EJE TEMÁTICO 1. DIRECTIVO ESTRATEGA

El directivo estratega, debe garantizar la sostenibilidad de la organización y dirigir el proceso de intervención social.

Este eje temático se refiere a la importancia de proyectar la organización y definir para ella una filosofía empresarial que inspire, genere sentido de pertenencia y admiración, por parte de los diferentes actores, diferenciándose como entidad en el entorno donde actúa. Así mismo, darle una dimensión más amplia, al manejo de proyectos sociales.

El objetivo es brindar conocimientos y metodologías, que le permitan al directivo proyectar su organización, dotarla de unos objetivos y unas acciones estratégicas y tácticas para lograrlos, adicionalmente, brindar información y metodologías para el diseño estratégico de proyectos.

El sistema de contenidos que componen este eje temático es:

- ✓ Pensamiento sistémico.
- ✓ Planeación y direccionamiento estratégico.
- ✓ Conocimiento y análisis del contexto.
- ✓ Las ONG y sus particularidades.
- ✓ Detección e investigación de problemas sociales.
- ✓ Intervención social.
- ✓ Planeación de proyectos.

EJE TEMÁTICO 2. DIRECTIVO ORGANIZADOR

El directivo organizador, está en capacidad de brindar los elementos y recursos necesarios, para llevar a cabo el plan.

El sistema de contenidos que componen este eje, es:

- ✓ Gestión organizacional, de proyectos y articulación de procesos.
- ✓ Intervención en problemas y conflictos sociales.
- ✓ Evaluación de proyectos y de resultados.
- ✓ Gerencia y organización de las ONG.
- ✓ Gerencia de proyectos sociales.
- ✓ Gestión mercadeo social y cooperación.
- ✓ Aprendizaje organizacional

EJE TEMÁTICO 3. DIRECTIVO LÍDER

El directivo líder, debe estar en capacidad de liderar procesos, manejar las relaciones con los diferentes actores y llevar la organización hacia el logro de los objetivos propuestos.

El sistema de contenidos que componen este eje temático es:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Comunicación, negociación y manejo de conflictos.
- ✓ Formación como formador.
- ✓ Gestión de cambio.

Como se observa, son tres ejes temáticos con unos contenidos específicos, para desarrollar las competencias adecuadas, que aporten a un mejor modo de actuación de los directivos de ONG.

Continuando con los componentes didácticos del proceso de formación, analizaremos el método.

El método, se refiere a la forma como se desarrolla el proceso para alcanzar el objetivo, y para nuestro caso específico, debemos tener en cuenta que el proceso de formación será para adultos, por tanto para su desarrollo utilizaremos las bases teóricas de la andragogía y la teoría de la actividad.

El adulto es una realidad bio-psicosocial, la cual en su propio proceso de maduración, le permite aceptar o rechazar las ideas y experiencias externas, interviene racionalmente en las decisiones sobre su propio destino y el de la sociedad.

De acuerdo con la teoría de la actividad, en cualquier actividad humana, el individuo actúa sobre el objeto impulsado por sus motivos, necesidades internas y externas e intereses, que surgen en él para alcanzar su objetivo: la representación imaginada del producto a lograr.

Antes de la ejecución de la actividad en el plano práctico, el individuo elabora su base de orientación conformada por la imagen, el conocimiento previo sobre la propia actividad, sobre el objeto, los procedimientos y los medios a emplear, las condiciones en que se debe realizar y el producto a lograr.

Para la realización de su actividad, el individuo recurre a determinados procedimientos, es decir, sistemas de acciones y operaciones que dependen del propio individuo, de las características del objeto, de los medios disponibles y de las condiciones.

Para el desarrollo de las habilidades de los directivos de ONG, es necesario, no sólo entregar una serie de conocimientos e interrelaciones inherentes al tema, instrucción, sino que haya un contacto estrecho con el entorno social, y con la problemática específica; el contacto se debe dar desde lo real y no

desde lo meramente académico, desarrollo, y al mismo tiempo incentivar en el directivo, el compromiso con la solución del problema, y es aquí donde aflora la dimensión social, la educación; solo así podemos lograr el mejoramiento de su modo de actuación y la optimización de la organización.

Algunos de los métodos a utilizar, pueden ser:

- ✓ Cátedra
- ✓ Talleres
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Técnicas de facilitación
- ✓ Discusiones en grupo
- ✓ Análisis de mejores prácticas
- ✓ Análisis de casos
- ✓ Elaboración de proyectos
- ✓ Método problémico
- ✓ Aprendizaje en la acción

Con la triada objetivo – contenido - método, cumplimos el objetivo de entregarle al directivo, los conocimientos necesarios para realizar su trabajo y con el método, desarrollamos sus habilidades y actitudes, para mejorar su modo de actuación.

La forma expresa la configuración externa del proceso. Para el caso del proceso de formación de directivos de ONG, este privilegiará la forma grupal, con el fin de los participantes puedan aprender de las experiencias de otros, combinando con el esquema tutorial, de acompañamiento para cada organización específica.

Desde el punto de vista temporal, el proceso de formación se dará en fechas y horarios, de acuerdo con las circunstancias, para facilitar el trabajo de los directivos.

De acuerdo con la tipología de las clases, estas serán tipo seminario - taller, con el fin de que el directivo, integre contenidos y desarrolle la habilidad.

El medio es la forma de expresarse el método a través de distintos tipos de objetos materiales. Para el caso de la formación de directivos de ONG, se dará en espacios apropiados, con tecnología apropiada y con los elementos físicos requeridos, para compartir reflexiones y aprendizajes.

En el resultado se expresan las transformaciones que se lograron en el proceso. Para el caso de directivos de ONG, está dado en términos del cambio y mejoramiento de su modo de actuación.

Si tomamos el modo de actuación inicial, de acuerdo con la aproximación facto - perceptible y con la investigación realizada con directivos de ONG, y ejecutamos el proceso de formación propuesto, podemos visualizar el resultado esperado, de la siguiente manera:

MODO DE ACTUACIÓN INICIAL	MODO DE ACTUACIÓN ESPERADO
El hacer basado en el Empirismo	El hacer basado en un proceso de formación específico.
Activismo	Manejo estratégico del tiempo y de los recursos.
Inmediatismo	El hacer para logros estratégicos.
Relacionismo	Plantear relaciones con un objetivo de ganancia para todas las partes.
Asistematicidad en sus actividad	Visión sistémica de la organización.
Cuestionamiento de su actividad	Rendición de cuentas: Mostrar resultados en términos de sostenibilidad e impacto.

Tabla: propia

Por ultimo debemos evaluar el proceso, para conocer el grado de transformación del modo de actuación de estos directivos, en los niveles instructivo, desarrollador y educativo, y aun más allá, el nivel de incidencia y transformación social pretendido por ellos y sus organizaciones, utilizando procedimientos como: Autoevaluación, coevaluación y evaluación externa.

2.3. CONCRECIÓN DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG EN MEDELLÍN.

Teniendo en cuenta el diagnóstico del problema de esta investigación, en el cual se determinó que el proceso de formación de directivos de ONG en Medellín, es asistémico, atomizado y temporal, brindado por personas que no están adecuadamente contextualizadas, y además, no existe un ente o unidad de formación que asuma dicho proceso, y la concepción pedagógica propuesta, es necesario definir una estructura al interior de la Federación Antioqueña de ONG, entidad que las agrupa, para garantizar la planeación, realización, seguimiento y control de este proceso, garantizando así el desarrollo de las competencias requeridas por los directivos, para cumplir con el encargo social.

Con base a estos elementos, se propone la creación de una unidad de formación al interior de la Federación Antioqueña de ONG, cuyos fines estén dirigidos a determinar las necesidades de aprendizaje de sus directivos, diseñar y dirigir proyectos de formación para los directivos y otros públicos, tales como: formadores, líderes sociales, entre otros, y dinamizar el proceso de aprendizaje organizacional, al interior de las ONG en particular y del sector en general.

Algunas de las funciones de esta unidad serán:

- ✓ Determinar las necesidades de formación de sus directivos y otros grupos de interés relacionados con el proceso.

- ✓ Planear proyectos y programas de formación para los diferentes tipos de directivos, teniendo en cuenta su especialidad y su nivel de formación, y para otros públicos, desde los niveles académico, investigación y extensión.
- ✓ Organizar los programas de formación teniendo en cuenta la capacidad logística y económica de la Federación y realizar alianzas con diferentes actores, de los sectores político, social, económico, o educativo (universidades y otras entidades de formación), tanto a nivel nacional como internacional.
- ✓ Ejecutar los proyectos y programas de formación definidos.
- ✓ Controlar el desarrollo e impacto de los proyectos y retroalimentar los resultados para un proceso de mejoramiento continuo.

Esta unidad se convertirá en una fuente de aprendizaje y un referente, por el nivel de formación, la información brindada en el contexto de las ONG, el grado de interacción con todos los actores y por el nivel de desarrollo del sector de las ONG en el contexto Colombiano.

CONCLUSIONES CAPITULO 2

- ✓ Las bases teóricas asumidas en la investigación, permitieron fundamentar la propuesta de una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, para un contexto específico, basada en un modo de actuación particular y, derivado del mismo, sus competencias y las características que tipifican el proceso de formación de dichos directivos, lo que constituye la novedad de la investigación.
- ✓ Se demostró cómo la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, debe fundamentarse en unos principios, unas categorías y unas relaciones, donde el proceso de formación se debe dar de acuerdo con el contexto particular de estas organizaciones y tener como elemento central el modo de actuación del directivo, definido como la gestión integral; con ello se pretende formar un directivo con capacidad

de transformar efectivamente su realidad, garantizar la sostenibilidad e impacto de la organización y sus proyectos y aportar al reconocimiento de su actividad y del sector de las ONG.

- ✓ Los elementos que constituyen la concepción pedagógica, se encausan a través de una unidad de formación, que garantice la planeación, realización, seguimiento y control del proceso de formación de los directivos, garantizando el desarrollo de sus competencias y el cumplimiento de la misión social de estas organizaciones.

CAPITULO 3.

ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG.

Este capítulo tiene como objetivo fundamentar y proponer una estrategia para la formación de los directivos de ONG en Medellín, Colombia, basada en una concepción pedagógica propuesta, además de exponer y analizar los resultados de algunas investigaciones realizadas para esta tesis, la primera con directivos de ONG, en la cual se efectúa un diagnóstico del proceso de formación actual y sus necesidades específicas; la segunda, con un grupo de expertos y directivos de ONG, en la que se hace una evaluación de la concepción pedagógica y la estrategia propuestas; y la tercera, una experiencia práctica realizada con un grupo de directivos de ONG de Medellín.

3.1. LA ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

La estrategia está dirigida a la implementación de la concepción pedagógica, para la transformación del proceso de formación de directivos de ONG.

La estrategia parte de un diagnóstico realizado con directivos de ONG de Medellín, sobre la situación actual de su proceso de formación, encontrando en primera instancia, las siguientes regularidades: El proceso es limitado, asistémico, atomizado y temporal, no obedece a un proceso científicamente argumentado, no se ofrece un programa específico de formación, para la gestión integral de estas organizaciones, teniendo en cuenta su contexto y sus particularidades, y no existe una unidad de formación que lo planee, dirija, ejecute y controle. En segunda instancia, se encontraron las siguientes regularidades en el modo de actuación de sus directivos: empirismo, es decir, el hacer desde la experiencia y la intuición y no desde la formación

profesional especializada; activismo, hacer con limitada efectividad; inmediatismo, sin una visión estratégica clara; relacionismo, centrado en el manejo de problemas desde las relaciones políticas y de amistad; asistematicidad en su actividad, cuestionamiento y poca credibilidad, en algunos sectores políticos y económicos.

Con base a lo anterior confirmamos la necesidad de una estrategia de formación basada en ideas científicamente argumentadas, una concepción pedagógica, que plantee solución a los problemas en su proceso actual de formación y perfeccione el modo de actuación, con el fin de garantizar la sostenibilidad e impacto de la organización y sus proyectos, lo que muestra la necesidad y pertinencia de la presente investigación.

FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Definimos estrategia como un conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado, con el objetivo de lograr un fin propuesto (55).

En nuestro caso, el fin de la estrategia es la transformación del objeto de estudio, a través de la implementación de la concepción pedagógica, para lo cual se determinan un conjunto de acciones y de recursos requeridos para lograr el objetivo en el corto, mediano y largo plazo, en el marco de la formación del directivo de ONG.

El proceso está dirigido a formar personas con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarios para desempeñar su labor específica, con las competencias de un directivo integral, con sentido crítico y capacidad para analizar los problemas de la sociedad o de un grupo social, encontrar soluciones, aplicar y gerenciar esas soluciones y la organización que las genera.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia propuesta se fundamenta en los siguientes elementos:

Con respecto a la formación específica:

El diseño de un programa de formación de directivos de ONG, que permita superar los problemas y situaciones identificadas, perfeccionar el modo de actuación del directivo, inmerso en la particularidad de la problemática social y las características de este tipo de organizaciones, y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el manejo y solución de los problemas sociales planteados y de la organización como tal.

Con respecto a quien imparte la formación:

El diseño de un programa de formación de formadores, asegurando la apropiación de los elementos que componen la concepción pedagógica, esto es, principios, categorías y relaciones, brindando un aporte más significativo al proceso.

Con respecto a quien dirige el proceso:

El diseño de una unidad de formación, por parte de la agremiación que reúne las ONG, que dirija tanto el proceso de formación de directivos como el de formadores y además sea una fuente de aprendizaje para el sector.

En conclusión, la estrategia implica la estructuración de un proyecto de formación, que incluya tres acciones estratégicas: Un programa de formación de directivos de ONG, que contenga el contexto y el sistema de conocimientos propios de la gestión integral de estas organizaciones, definido como su modo más general de actuación; un programa de formación de formadores, orientado a la apropiación de la concepción pedagógica, y el diseño de una unidad de formación, encargada de la dirección del proyecto y de articular las otras acciones estratégicas.

ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia está estructurada así:

1. **INTRODUCCIÓN:** Se establecen los fundamentos de la estrategia.
2. **DIAGNÓSTICO:** Mediante aplicación de diversas técnicas (entrevistas, encuestas, grupos focales) con la participación de un grupo de directivos de ONG, se analiza su proceso de formación actual y sus necesidades específicas, para determinar qué hacer y cómo hacer.
3. **OBJETIVO GENERAL:** Dirigido al perfeccionamiento del proceso de formación de los directivos de ONG.
4. **ACCIONES ESTRATÉGICAS:** Se describen las acciones estratégicas dirigidas al perfeccionamiento del proceso de formación de los directivos, a la formación de los formadores con base en la concepción pedagógica propuesta, y la creación de un ente o unidad que diseñe, dirija y ejecute el proceso, dada la ausencia de este proceso en Medellín.
5. **EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** aquí se evalúa la efectividad de la estrategia, a través de la aplicación de cada una de las acciones estratégicas, el desarrollo y resultado del proceso de formación diseñado para los directivos de las ONG.

3.1.1. INTRODUCCIÓN:

La estrategia propuesta, para la implementación de la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG, debe tener en cuenta:

- ✓ La necesidad de integrar las funciones de intervención social y el manejo gerencial de este tipo particular de organización.
- ✓ El modo de actuación del directivo, inmerso en el contexto específico de estas organizaciones, definido como la gestión integral, el elemento dinamizador.
- ✓ Las acciones secuenciadas del modo de actuación del directivo, que le permiten lograr una mayor efectividad en el desarrollo de su gestión integral, basada en las dimensiones de la gerencia integral.

- ✓ La claridad requerida, para definir el tipo y las competencias del directivo a formarse, teniendo en cuenta el contexto y la particularidad de estas organizaciones.
- ✓ La necesidad de integrar lo afectivo y lo cognoscitivo, para lograr una mayor efectividad de su gestión.
- ✓ El ambiente favorable, basado en la inquietud expresada por los directivos de tener un adecuado proceso de formación, para su beneficio, de la ONG, el sector y la sociedad.
- ✓ La preparación pedagógica y didáctica, de los formadores de los directivos de las ONG.
- ✓ El papel fundamental de una unidad de formación, al interior de la entidad que las agrupa, para direccionar el proceso con base en la concepción pedagógica propuesta.

Tener en cuenta estos elementos y desarrollarlos de manera apropiada es primordial para lograr satisfacer la necesidad de los directivos de ONG, de un proceso de formación acorde con las características de estas organizaciones, con base en una adecuada coordinación de todos los componentes del proceso, mirados como un todo y en la particularidad de cada componente, para lograr la efectividad deseada.

3.1.2. DIAGNÓSTICO

La realización del diagnóstico se hizo mediante una investigación con directivos de ONG de Medellín, en la cual se determinó el estado actual del objeto de investigación, lo cual facilitó que la estrategia propuesta se diseñara con la intervención de los propios directivos, de la dirección y del consejo de dirección de la FAONG, de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y expectativas.

Mediante el diagnóstico se logró precisar:

1. Las necesidades de los directivos, en cuanto a la formación para la administración de este tipo de organizaciones
2. Las fortalezas y debilidades, del actual proceso de formación para directivos de ONG.
3. Criterios de los directivos y miembros del consejo directivo de la FAONG, en cuanto a las acciones estratégicas pertinentes al construir la estrategia.

La investigación se realizó mediante aplicación de encuestas a directivos, pertenecientes a la FAONG y los resultados fueron los siguientes (Ver detalle en el anexo # 6.):

- ✓ El 100% de los encuestados, considera necesario un programa de formación específico para directivos de ONG, que aporte al mejoramiento de su modo de actuación.
- ✓ En cuanto a las necesidades que debe satisfacer un programa de formación, los resultados fueron los siguientes:
 - El 62% opina que las necesidades deben estar relacionadas con desarrollar habilidades gerenciales, dirigidas a garantizar la sostenibilidad de la organización y de sus proyectos.
 - El 38% de los directivos considera, que las necesidades se relacionan con las particularidades de las ONG, a partir de un estudio diagnóstico, que incluya una visión holística e integral de los temas sociales, no aislada ni puntual; así mismo con los aspectos relacionados para brindar un mejor servicio a las comunidades y profundizar en conceptos actuales de lo social.
- ✓ Con relación a la formación de los formadores de los directivos de ONG y si es necesario un programa de formación para formadores:
 - El 65% de los encuestados asegura encontrarse medianamente preparados y el 20% afirma no estar preparados.
 - El 100% opina, que es necesario un programa de formación de formadores de directivos de ONG.

- ✓ En cuanto a la importancia de crear un organismo o una unidad de formación especializada para directivos de ONG y cual debería ser su papel:
 - El 80% asegura la necesidad de tener un organismo o unidad de formación y el 15% lo visualiza en alianza con universidades.
 - En cuanto a las funciones de la unidad de formación, el 41% expresa la capacitación a directivos, el 37% define la investigación y las asesorías y el 12%, actividades de cooperación.
- ✓ Con relación a los elementos a tener en cuenta, para definir una concepción pedagógica y una estrategia de formación, están:
 - El 32% designa el conocimiento de las ONG y sus particularidades, el contexto general en el cual operan y tener referenciación nacional e internacional del sector.
 - El 25% afirma que se debe definir el perfil del directivo de ONG.
 - El 36% expresa la importancia de definir y administrar un proceso de formación para directivos y formadores, fortaleciendo el sector, innovando y haciendo evaluación permanentemente.

El diagnóstico realizado, admite establecer las principales fortalezas y debilidades del proceso de formación de directivos de ONG, así:

Fortalezas:

- ✓ La importancia del sector social en Medellín, la articulación y el manejo de temas en común por parte de estas organizaciones, lo cual posibilita el diseño de un programa de formación, que responda a sus requerimientos.
- ✓ Los directivos tienen algunos conocimientos con lineamientos y directrices, para el manejo de estas organizaciones, sin embargo es necesario complementarlos.
- ✓ Existe un gran amor por lo que se hace y una amplia capacidad de servicio.

Debilidades:

- ✓ No existe un estudio previo, para identificar necesidades específicas del sector.
- ✓ En la práctica, no existe un proceso de formación científicamente argumentado, que responda realmente al contexto y requerimientos de las ONG, únicamente cursos, seminarios o talleres, transmisión de experiencias o transferencia de algunos conocimientos, en forma aislada, dirigidos por universidades desligadas a veces de los contextos reales de ciudad o de región, desinformadas o con información proveniente en su mayor parte de lectores externos.
- ✓ La formación, en la mayoría de los casos, se imparte tomando como referencia la empresa privada y algunas veces los formadores no están adecuadamente contextualizados.

3.1.3. OBJETIVO GENERAL

Implementar la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG en Medellín, a través de acciones estratégicas que permitan lograr un mayor impacto de los proyectos que desarrollan y la sostenibilidad institucional.

3.1.4. ACCIONES ESTRATÉGICAS

3.1.4.1. EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG, A TRAVÉS DE EJES TEMÁTICOS QUE RESPONDAN A LAS COMPETENCIAS NECESARIAS DE DESARROLLAR Y A SU MODO DE ACTUACIÓN.

OBJETIVO

Diseñar y direccionar el proceso de formación del directivo de ONG, a través de ejes temáticos que faciliten su adiestramiento, desde el impacto de los

procesos de intervención en grupos sociales hasta las actividades de la gerencia integral, garantizando la actitud y aptitud para dirigirla y la permanencia de la organización en el largo plazo.

FUNDAMENTACIÓN

Esta acción estratégica, se fundamenta en el concepto pedagógico de formación, en el cual se involucra la dimensión instructiva, es decir, entregar los conocimientos necesarios desde la gerencia integral, para manejar este tipo de organizaciones, y desde las metodologías para la intervención social; la dimensión desarrolladora, es decir, la aplicación de esos conocimientos en el contexto específico de estas instituciones, y la dimensión educativa, es decir, con los valores necesarios para formar hombres probos, con un accionar firme, de manera que generen credibilidad y puedan transformar la realidad.

ACCIONES

1. Determinar las características y el nivel actual de las competencias, referidas al modo de actuación de los directivos de las ONG de Medellín.

La concepción pedagógica propuesta, tiene en sus categorías la formación por competencias, debido a la importancia que tienen para ejercer cualquier actividad y en especial para nuestro caso, la de dirigir una ONG.

Por ello es fundamental, determinar cual es el estado actual de las competencias de los directivos de ONG de Medellín, para contextualizar el proceso de formación, según los diferentes tipos de directivos y el estado de las mismas.

Tomando a Huerta (56), las competencias profesionales se pueden determinar en tres niveles: básicas, genéricas y específicas.

Competencias Básicas: aquellas capacidades intelectuales elementales, que deben tener los individuos, asociadas a conocimientos de carácter formativo: lectura, redacción, matemáticas, comunicación oral, requeridas en todas las prácticas profesionales.

Competencias generales: son las que constituyen comportamientos asociados a desempeños profesionales, comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, se refieren a situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. (Ver anexo # 5.).

Dentro de las competencias generales, teniendo en cuenta las dimensiones de la gerencia integral, podemos definir algunos elementos: La planeación y proyección, mirar la organización en el largo plazo; la organización, brindar los elementos necesarios para hacer verdad lo planeado; y el liderazgo, definir y manejar un equipo de trabajo, alineado con el plan propuesto.

Competencias específicas: constituyen la base particular del ejercicio profesional, vinculadas a condiciones específicas de ejecución, comportamientos asociados a conocimientos particulares de una función profesional específica. (Ver anexo # 5).

Al interior de las competencias específicas, atendiendo al modo de actuación del directivo de ONG, como la gestión integral de éstas, podemos definir: La competencia de director estrategia, proyectar la ONG y planear la intervención social; directivo organizador, dotar a la organización con los elementos necesarios para garantizar su existencia en el largo plazo y la efectividad de sus proyectos sociales; y directivo líder, el manejo efectivo de las relaciones con el personal interno y los actores sociales.

2. Precisar los contenidos correspondientes a los ejes temáticos de conocimiento propuestos, enfocados a la formación del directivo.

El objeto de estudio, es el proceso de formación de directivos de ONG.

El objetivo del programa de formación, es capacitar a los directivos de ONG de Medellín, para perfeccionar su modo de actuación, en las tareas de dirección e intervención social, con el fin de garantizar la efectividad de su labor.

Con respecto al contenido, teniendo en cuenta las dimensiones de la gerencia integral, base para la gestión integral de las ONG, la cual define el modo de actuación del directivo, y la investigación realizada con directivos de ONG (ver anexo # 6), cuyos resultados fueron: Un 62% opina que los contenidos deben estar relacionados con aspectos de habilidades gerenciales y un 38% con las particularidades de las ONG y una visión holística e integral de los temas sociales; se definió el siguiente contenido curricular (ver anexo # 13).

Para los contenidos se proponen tres ejes temáticos, atendiendo a las dimensiones de la gerencia integral (Ver anexo # 7).

✓ La dimensión estratégica:

El objetivo instructivo, es brindar elementos que permitan observar la organización de manera sistémica, alcanzar los objetivos de sostenibilidad institucional y la definición de su futuro; así mismo que les posibilite investigar y diseñar proyectos de intervención en la comunidad y la formulación de estrategias para llevarlos a cabo.

El objetivo educativo, permite al directivo transformar la sociedad donde vive y opera, con base a mejores procesos de intervención y al fortalecimiento de las ONG.

Los temas parte del contenido de esta dimensión se presentan en el anexo # 13

✓ La dimensión organizadora:

El objetivo instructivo, brinda a los directivos de ONG teorías sobre la organización y metodologías para su manejo, con miras a lograr una mayor efectividad en su sostenibilidad, y en su proceso de intervención social, conocimientos teóricos, metodológicos e instrumentales, con el fin de administrar efectivamente los proyectos sociales emprendidos, así como herramientas para gestionar el conocimiento y conducir a la ONG hacia una organización que aprende y conforma redes de conocimiento.

El objetivo educativo, posibilita al directivo transformar la manera de hacer, es decir el *modus operandi*, de estas organizaciones, para que logren un mayor impacto en la sociedad.

Los temas incluidos en esta dimensión, se presentan en el anexo # 13.

✓ La dimensión de liderazgo:

El objetivo instructivo, brinda a los directivos herramientas y metodologías, para liderar procesos de cambio con su equipo de trabajo, la sociedad en general y las comunidades donde actúan en particular.

El objetivo educativo, es que pueda integrar y liderar los procesos de transformación, requeridos por la sociedad.

Los temas, parte del contenido de esta dimensión, se presentan en el anexo # 13.

3. Definir los indicadores para mostrar el desarrollo y el resultado final del proyecto, en cuanto a la transformación del modo de actuación del directivo (Ver anexo # 8).

Los principales indicadores a tener en cuenta son:

- ✓ Cumplimiento de planes.
- ✓ Satisfacción de grupo intervenido y otros grupos de interés.
- ✓ Eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera.
- ✓ Satisfacción del talento humano.

- ✓ Eficiencia y eficacia en el manejo de proyectos.
- ✓ Evaluación del liderazgo.

3.1.4.2. EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FORMADORES QUE PERMITA APROPIARSE DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA.

OBJETIVO

Brindar a los formadores de directivos de ONG, y a los directivos formadores, ya sea con sus equipos de trabajo o con la comunidad, conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan desarrollar programas de capacitación, teniendo en cuenta las necesidades, características y particularidades de las ONG y de la comunidad, los fundamentos de la pedagogía, andragogía, didáctica y la concepción pedagógica propuesta.

FUNDAMENTACIÓN

El programa de formación de formadores, se fundamenta en las particularidades de las ONG, dado su contexto y sus características, debido a ello no se pueden aplicar conocimientos genéricos, sin una ajustada contextualización, por lo tanto cualquier proceso de formación con sus directivos, debe diseñarse de acuerdo con las especificidades de las ONG, su modo de actuación y las competencias a formar. Recordemos que estos directivos son personas adultas y por tanto el nivel de acercamiento, debe estar basado en técnicas acordes con esta condición, para obtener un mejor aprovechamiento de los conocimientos impartidos y se puedan desarrollar realmente sus habilidades y actitudes.

ACCIONES

1. Determinar el estado actual de los formadores, en cuanto al conocimiento del proceso de formación de directivos de ONG, de las particularidades de las ONG y su contexto específico.
2. Definir y evaluar las competencias de los formadores.
3. Definir un programa de formación para los formadores.

Según la investigación realizada con directivos y formadores de directivos, el 20% de los directivos encuestados opinan, que sus formadores no están suficientemente preparados para serlo, el 65% afirma estar medianamente preparados.

El 100% opina, que es necesario un programa específico de formación, para los formadores de directivos y para directivos formadores de líderes sociales. (Ver anexo # 6).

Con base en lo anterior, podemos deducir la pertinencia de un programa de formación de formadores.

Para la definición de este programa, la investigación realizada con directivos y con formadores de directivos, arrojó los siguientes resultados (Ver anexo # 9.):

Con relación a los contenidos del programa de formación de formadores para directivos, los resultados son:

El 28% opina que deben estar contextualizados con la realidad de las ONG.

El 61% afirma que debe contener conocimientos de la gestión administrativa de las ONG.

El 11% sugiere conocimientos sobre andragogía, pedagogía y didáctica.

De acuerdo con estos resultados, el programa de formación propuesto para los formadores de directivos de ONG, deberá tener un sistema de contenidos, en el cual se incluya el contexto de las ONG, las necesidades de formación de los directivos, la concepción pedagógica propuesta, la gerencia

integral y fundamentos sobre pedagogía, didáctica y andragogía (Ver anexo # 14).

El sistema de contenidos, será:

- ✓ Las ONG, contexto, definición, características y particularidades.
- ✓ La gerencia integral.
- ✓ El proceso de formación para directivos de ONG, desde la concepción pedagógica propuesta.
- ✓ Fundamentos de pedagogía.
- ✓ Fundamentos de didáctica.
- ✓ Proceso de formación de adultos.

3.1.4.3. LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE FORMACIÓN EN LA FAONG, QUE PERMITA DIRECCIONAR EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE LAS ONG, TENIENDO COMO BASE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA.

OBJETIVO

Establecer al interior de la Federación Antioqueña de ONG - FAONG, entidad que agrupa a las ONG del departamento de Antioquia cuya capital es Medellín, y que a su vez pertenece a la Confederación Colombiana de ONG, una unidad para determinar las necesidades de formación del sector, de las ONG federadas e invitadas, así como dirigir y ejecutar proyectos formativos con base en la concepción pedagógica y los programas de formación propuestos.

FUNDAMENTACIÓN

Debemos tener en cuenta, que las ONG trabajan para la transformación social y el desarrollo de la comunidad, siendo una fuente de aprendizaje, producto de la información, los conocimientos y las experiencias generadas

en la interacción con su contexto de actuación, de ahí su importancia en el entorno social; son organizaciones que aprenden y que generan nuevas ideas, posibles de ser aplicadas en otras comunidades, otras problemáticas, ayudando a transformar la realidad donde están insertas e intervienen. Es por esto que el proceso de formación para sus directivos, no puede ser un acomodo de otras especialidades, debe ser específico y orientado al perfeccionamiento del modo de actuación y al aprendizaje organizacional.

He aquí la importancia, de una unidad de formación al interior del gremio, que permita recoger conocimientos y experiencias, conceptualizar y formar.

ACCIONES

- ✓ Establecer la unidad de formación al interior de la FAONG, con su dirección, estructura y ubicación en el diseño organizacional.
- ✓ Determinar las funciones y alcance de la unidad de formación.
- ✓ Formular un plan de comunicaciones y relaciones, con las ONG que forman parte de la Federación y otras del sector.
- ✓ Diseñar un plan de acción, para la ejecución de los programas de formación definidos.

Para la definición de la unidad de formación y sus funciones, se realizó una investigación con directivos y con formadores de directivos, la cual arrojó los siguientes resultados (Ver anexo # 6.):

- ✓ Con respecto a si consideran necesario un organismo o una unidad de formación especializada, para directivos de ONG, el 80% confirma la necesidad, el 15% opina debe hacerse en alianza con universidades y el 5% afirma que no es necesario.
- ✓ Con respecto a las funciones que debería cumplir esta unidad de formación, los resultados fueron los siguientes:
 - El 48% opina, actividades de capacitación y asesoría, garantizando la formación permanente y actualizada de los directivos, así como el

acompañamiento (con programas de consultoría y asesoría) en la gestión directiva de las ONG.

- El 40%, actividades de diagnóstico, investigación y reflexión, estudiando y profundizando en el contexto social, político, cultural y económico, y la importancia de la relación de estas áreas, en el momento de intervenir.
- El 12%, sugiere actividades de cooperación, conformando equipos de trabajo entre académicos y directivos de las ONG.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN

1. Determinar el estado actual de conocimiento y necesidades de formación, de acuerdo con los objetivos, particularidades y el contexto de las ONG y de sus directivos.
2. Planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de formación.
3. Desarrollar acciones de promoción, relacionamiento y compartir conocimientos y experiencias, con las ONG agremiadas y con otras del sector.
4. Determinar las necesidades de formación de los formadores de directivos, con el fin de ampliar su capacidad para dirigir procesos formativos, diseñar programas, comunicarse pedagógicamente y hacer investigaciones para el desarrollo de nuevos programas.
5. Coordinar acciones y alianzas con universidades y otras entidades, acerca del proceso con los formadores y los programas de formación.

La información detallada sobre la unidad de formación en la FAONG, se puede ver en el anexo # 18.

Como se aprecia las acciones estratégicas no se pueden dar aisladamente, todas conforman un sistema educativo encaminado a solucionar los problemas encontrados en el actual proceso de formación y a perfeccionar el modo de actuación de los directivos de ONG, en Medellín.

3.1.5. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Mediante la evaluación, se valora la efectividad de la estrategia general, la aplicación de las acciones estratégicas específicas y los resultados obtenidos en la aplicación de las mismas.

En la evaluación de la estrategia, se tiene en cuenta:

1. La evaluación de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG.
2. La evaluación del programa de formación, para directivos y formadores de directivos.
3. La medición del impacto, en el modo de actuación del directivo de la ONG, mediante los resultados obtenidos durante su gestión en el corto y mediano plazo.

Para la validación y evaluación de la concepción pedagógica y la estrategia de implementación, se realizaron tres investigaciones:

1. Investigación con un grupo de directivos de ONG, por medio de un preexperimento.
2. Investigación con un grupo de expertos, por medio del método Delphi.
3. Investigación con un grupo de directivos de ONG, por medio de una experiencia práctica.

Los resultados obtenidos en estas investigaciones, se detallan a continuación.

3.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.2.1. VALIDACIÓN CON UN GRUPO DE DIRECTIVOS DE ONG

La estrategia para la implementación del proceso de formación para directivos de ONG, ha sido propuesta a la Federación Antioqueña de ONG

para su desarrollo, para ello conformó un grupo de directivos y miembros del consejo de dirección del gremio, con el fin de evaluar la concepción pedagógica, la estrategia en su implementación y los lineamientos generales del programa de formación propuesto para sus directivos (Ver anexo # 12).

El criterio para escoger los participantes, fue el siguiente:

- ✓ Ser director ejecutivo de ONG o tener cargo de dirección de área.
- ✓ Tener mínimo 5 años de experiencia, en cargos de dirección de ONG.
- ✓ Recomendación del director y presidente del consejo directivo de la FAONG, teniendo en cuenta el nivel de aporte al sector y los resultados obtenidos en la última rendición de cuentas de ONG.

En el desarrollo de la validación con directivos, se realizaron las siguientes etapas:

1. Se realizó una encuesta inicial, sobre aspectos clave del proceso de formación y del modo de actuación de los directivos.
2. Se efectuó la presentación de la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG y su estrategia de implementación, y se realizó un programa de formación para directivos, que contenía los lineamientos generales de la gestión integral de las ONG, con una duración de 16 horas.
3. Se realizó una encuesta final para conocer la opinión, con respecto a la concepción pedagógica y la estrategia y saber si el programa de formación sobre la gestión integral y sus dimensiones, incide positivamente en el modo de actuación del directivo.

Algunos de los resultados obtenidos en este proceso, fueron los siguientes (Ver detalle anexo # 11):

- ✓ En cuanto a la opinión de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, el 71% de los directivos encuestados

opina que es buena, adecuada y pertinente; algunos comentarios específicos fueron: “Importante tenerla en una formación básica, transversal en todo el que hacer directivo, porque se trabaja en beneficio del ser humano”, “Me parece fundamental para el fortalecimiento institucional”.

- ✓ En cuanto a la necesidad y relevancia de un programa de formación para directivos, el 95% lo considera muy importante, el 5% importante; en cuanto la necesidad y prioridad de un programa de formación para formadores de directivos, el 90% opina que es muy necesario, el 10% no respondió; y en cuanto a la trascendencia de tener un organismo o unidad de formación especializada, el 86% dice muy importante, el 10% dice que importante, y el 4% dice que poco importante.
- ✓ Con relación a la estrategia propuesta para implementar la concepción pedagógica, del proceso de formación de directivos de ONG, el 86% lo considera pertinente, el 14% no respondió; algunos comentarios fueron: “Apunta a las necesidades de las ONG”, “Fundamental para permanecer y estar actualizados frente al contexto”.
- ✓ En cuanto al aporte de la estrategia al mejoramiento del modo de actuación del directivo, el 90% afirma que si aporta, el 10% no responde.
- ✓ En cuanto al beneficio de los ejes temáticos, basados en la gerencia integral (Estratega, Organizador y Líder) para mejorar la efectividad de los directivos, el 81% considera que si aportan, el 9% no responde.
- ✓ En cuanto a lo novedoso e interesante, del enfoque propuesto para el proceso de formación de directivos de ONG, el 86% lo ve novedoso e interesante, el 9% no responde el 5% dice que no ve claro el enfoque.

Como se puede constatar, hay un clima positivo y una opinión muy favorable para ofrecer al sector y a los directivos, una concepción pedagógica, una estrategia y tres acciones estratégicas ya definidas, con lo cual se aportaría al mejoramiento del modo de actuación del directivo de ONG, al sector y a la sociedad de Medellín.

Es fundamental tener en cuenta que la evaluación final de la estrategia, exige un seguimiento en el corto y mediano plazo, del proceso de formación y sus resultados, a la luz de la revisión del modo de actuación del directivo de la ONG y la participación activa, de todos los actores involucrados en el proceso de formación.

Para la evaluación de la estrategia en la formación de directivos de ONG, se determinarán:

- ✓ Los aspectos a evaluar.
- ✓ La muestra poblacional a evaluar.
- ✓ Las técnicas a utilizar.
- ✓ La definición de los indicadores de procesos y de resultado, con el fin de conocer el impacto del proceso de formación.
- ✓ La sistematización de los resultados.

3.2.2. EVALUACIÓN DE EXPERTOS

La concepción pedagógica y la estrategia propuestas, fueron validadas con un grupo de expertos.

La caracterización de los expertos, se determinó sobre los siguientes criterios:

1. Título Doctor, con mínimo 15 años de experiencia en docencia.
2. Directivo de ONG, con mínimo 15 años de experiencia en esta actividad, con Postgrado (Magíster o Especialización).

Se aplicó un cuestionario de auto-evaluación (ver anexo # 16), el cual incluye los siguientes aspectos:

1. Dominio sobre el tema de pedagogía y de las ONG, incluye el conocimiento y experiencia sobre pedagogía y docencia, y el conocimiento y experiencia en cargos de dirección de ONG.
2. Fuentes de argumentación, incluyen: los análisis teóricos propios, la experiencia práctica, el estudio de trabajos de autores nacionales y extranjeros y el propio conocimiento sobre pedagogía y las ONG.

Como resultado, se consideraron 20 expertos, y se escogieron 15, teniendo en cuenta el coeficiente de competencia (K), donde $K = (K_c + K_a) / 2$, siendo K_c el coeficiente de conocimiento y K_a el coeficiente de argumentación.

Posteriormente se hizo un cuestionario, para evaluar la concepción pedagógica y sus componentes, la estrategia propuesta y cada una de sus acciones estratégicas; así mismo, la pertinencia y viabilidad de aplicar la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, en la Federación Antioqueña de ONG, y si la estrategia propuesta es pertinente y expresa, los elementos esenciales de dicha concepción, y unos comentarios finales.

Algunos resultados obtenidos, fueron los siguientes (ver el anexo # 17):

Con respecto a la concepción pedagógica en general, el 54% afirma que es absolutamente pertinente y para el 46% es pertinente.

En referencia a la estrategia propuesta, el 80% la considera imprescindible, el 14% muy útil y el 6% útil.

Con relación al diseño, del programa de formación específico para directivos de ONG, el 74% lo ve imprescindible y el 26% muy útil.

En lo tocante al diseño, de un programa de formación para los formadores de directivos, el 94% opina que es imprescindible y para el 6% es muy útil.

Con respecto al diseño de una unidad de formación, el 64% lo considera imprescindible, el 30% muy útil y el 6% útil.

Algunos comentarios y recomendaciones de expertos, son:

- ✓ Es importante crear un programa de formación de formadores, en el cual éstos sean vividores del contexto, no sólo lectores del mismo.
- ✓ Se debe proponer un programa de formación, para los miembros de consejos y juntas directivas de las ONG.
- ✓ El programa debe propender por la articulación de todas las ONG.
- ✓ El programa de formación, debe contener indicadores de medición de proceso y resultado, y retroalimentación permanente.
- ✓ Más que un organismo, existe la necesidad de hacer equipo con las universidades, es fundamental crear sinergia.
- ✓ Es esencial hacer un trabajo de mercadeo para promover y facilitar el acceso, al proceso de formación de directivos.

En los resultados arrojados en la aplicación de este instrumento, se ha obtenido una valoración positiva, quedando validada por el grupo de expertos, la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG de Medellín y su estrategia de implementación.

3.2.3. EXPERIENCIA PRÁCTICA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

La estrategia para la implementación del proceso de formación para directivos de ONG, ha sido evaluada y propuesta a la Federación Antioqueña de ONG para su desarrollo, para ello conformó un grupo de directivos, para recibir el programa de formación propuesto el cual aportó al mejoramiento de su modo de actuación en Medellín (Ver anexo # 13).

De igual forma, se conformó un grupo de formadores de directivos, con el fin de darles a conocer la concepción pedagógica, la estrategia propuesta, la formación sobre fundamentos de pedagogía, didáctica y andragogía y el programa de formación para directivos; así mismo la relación de cada una de las asignaturas propuestas desde el diseño curricular y el aporte de cada una en conocimientos, el desarrollo de las habilidades y actitudes para la gestión integral de las ONG (Ver anexo # 20).

La entidad encargada de dirigir y ejecutar el programa de formación para los directivos, es la unidad de formación de la Federación Antioqueña de ONG, acción estratégica específica, propuesta por esta investigación como aporte práctico de la misma (Ver anexo # 18).

En este estudio era vital, socializar y poner en práctica los elementos teóricos de la concepción pedagógica, las acciones estratégicas propuestas y recopilar criterios de los directivos, formadores y de la Federación Antioqueña de ONG, acerca de su pertinencia e influencia en el mejoramiento del modo de actuación del directivo de ONG.

El trabajo con los directivos, se concretó a través de un diplomado de 148 horas teórico - prácticas, en el cual se brindaron conocimientos, habilidades, actitudes y valores, basados en las dimensiones de la gerencia integral, a saber: estrategia, organización y liderazgo, aportando al mejoramiento de su modo de actuación y a la gestión integral de la ONG, en el contexto de Medellín.

A través de este programa de formación, y de la aplicación de instrumentos como encuestas y análisis estadístico, se pudo determinar, no sólo el aporte de este programa de formación al mejoramiento del modo de actuación de los directivos de ONG y de sus formadores, sino recibir algunas sugerencias, precisar objetivos de formación, además de constatar otras necesidades y deseos de los directivos agremiados, para aportar al mejoramiento de los programas impartidos.

Compartir experiencias y conocimientos con directivos de ONG y formadores, permitió confirmar las premisas de las cuales partió esta investigación, acerca de la importancia de considerar su actividad como un todo complejo, en el cual no solo es esencial garantizar la sostenibilidad de la organización, sino el impacto de los proyectos de intervención social, el mejoramiento de las relaciones con los diferentes actores tanto a nivel local,

nacional e internacional y construir una organización y un sector de aprendizaje organizacional, para el bien de las comunidades, la sociedad y el propio sector de las ONG en Medellín y en Colombia.

En el proceso de formación impartido a los directivos agremiados en la Federación Antioqueña de ONG, se analizaron aspectos, que en el futuro permitirán perfeccionar la propuesta para directivos y formadores; al respecto se determinaron los siguientes aspectos claves para el proceso:

- ✓ ¿Cual sería el perfil del directivo?
- ✓ ¿Qué tipo de directivos se formarían, teniendo en cuenta la diferencia entre ellos, en cuanto a su formación académica y experiencia?
- ✓ ¿A qué tipo de ONG se daría prioridad, teniendo en cuenta su particularidad, tamaño y alcance?
- ✓ ¿Cómo integrar las actividades de sostenibilidad organizacional y efectividad de sus proyectos de intervención, a la luz de las dimensiones de la gerencia integral?
- ✓ ¿Qué significado tiene para las ONG y sus directivos, formarse y propender por una organización, que aprende?
- ✓ ¿Cual debe ser el papel, las responsabilidades y la formación de los formadores de directivos de ONG?
- ✓ ¿Qué papel debe jugar la Federación Antioqueña de ONG, en la profesionalización de las actividades del directivo de una ONG?

En el proceso de revisarse y responder a estos cuestionamientos, los directivos crearon un clima favorable alrededor de la concepción pedagógica y la estrategia propuestas, lo cual garantizó su enriquecimiento y el involucramiento y compromiso por parte de la Federación y sus directivos agremiados, para consolidar y continuar el proceso, con todos los miembros de la entidad y llevar esta experiencia ante la Confederación Colombiana de ONG y las ONG no agremiadas.

La información detallada sobre la experiencia práctica con directivos de la FAONG, se puede ver en el anexo # 21.

CONCLUSIONES CAPITULO 3.

- ✓ Para la definición de la estrategia de implementación, de la concepción pedagógica del proceso de formación del directivos de ONG, se tuvieron en cuenta diferentes estudios e investigaciones con directivos y formadores, en las cuales se llevaron a cabo evaluaciones, se recibieron comentarios y sugerencias, provenientes de personas con conocimientos y vivencias propias de la actividad, dando validez y aplicabilidad para las ONG de Medellín.
- ✓ La estrategia para implementar la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, está fundamentada en: Una formación específica para superar los problemas del actual proceso de formación y perfeccionar el modo de actuación; una formación específica para los formadores de directivos, que los dote de los elementos necesarios, desde la andragogía, la pedagogía y la didáctica, para brindar un mejor y más efectivo proceso de formación; y la definición de una unidad de formación, para estructurar los programas y darle continuidad al proceso.
- ✓ La estrategia implica la estructuración de un programa de formación, que incluye, el contexto y el sistema de conocimientos propios de la gestión integral de estas organizaciones, así como el modo más general de actuación, retomando las competencias necesarias y las acciones secuenciadas de sus directivos, con el fin de diseñar un proceso educativo consciente, que forme adecuadamente y de respuesta a los problemas encontrados en esta investigación.
- ✓ Los aspectos esenciales de la estrategia propuesta, han sido socializados a través de una experiencia práctica, han permitido verificar, por medio de la opinión de los participantes, tanto directivos como formadores, la importancia de la propuesta y la necesidad de implementarla y darle continuidad, por parte de la Federación Antioqueña

de ONG, lo que incidirá en un mejor actuar de sus directivos y en el desarrollo del sector para beneficio de la sociedad.

CONCLUSIONES GENERALES

- ✓ El modo de actuación de los directivos de ONG, definido como la gestión integral de estas organizaciones, basada en las dimensiones de la gerencia integral, como estrategia, organizador y líder, permitirá ver la organización como un todo complejo, donde se interrelacionan las funciones de intervención social, con los diferentes actores, y de sostenibilidad organizacional, con los cuales se podrá cumplir el encargo social de estas organizaciones, para beneficio de la sociedad y del sector de las ONG.
- ✓ El proceso de formación de directivos de ONG, debe desarrollar las competencias necesarias para actuar en un contexto específico, que asegure los conocimientos, habilidades y actitudes, basadas en las dimensiones de la gerencia integral, y pueda responder a la sociedad, al sector de las ONG y a la organización, para obtener un espacio de confianza y respaldo, entre los diferentes actores.
- ✓ El proceso de formación de directivos de ONG, debe desarrollarse teniendo en cuenta los fundamentos didácticos de este proceso, la condición de directivo adulto, por ello es fundamental tener en cuenta la andragogía y la teoría de la actividad, para conjugar la sensibilidad social, sus motivos, con la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, que aporten al mejoramiento de su modo de actuación, en el contexto de Medellín.
- ✓ La concepción pedagógica, permite el diseño y puesta en marcha, de una estrategia de implementación, la cual contiene tres acciones estratégicas específicas: Un programa de formación para directivos, basado en las dimensiones de la gerencia integral, un programa de formación para formadores y la creación de una unidad de formación al interior de la FAONG, garantizando así, la formación de los directivos y sus formadores, y la continuidad del proceso a través de la Federación.

- ✓ Se evidencia la novedad científica de la presente investigación, en la construcción de una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG de Medellín, soportada en unos principios, unas categorías y unas relaciones, en un contexto específico, en el cual el modo de actuación es el elemento dinamizador, definido como la gestión integral de estas organizaciones, permitiendo la construcción de una estrategia para su implementación.

RECOMENDACIONES

1. Implantar la concepción pedagógica y las estrategias propuestas, con todas las ONG agremiadas tanto en la Federación Antioqueña de ONG, como en la Confederación Colombiana de ONG y otras agremiaciones, para evaluar la factibilidad de ser aplicada a nivel del país, y cubrir así todo el sector de las ONG.
2. Socializar la concepción pedagógica y las estrategias propuestas, con entidades del gobierno local, la empresa privada, y las fundaciones nacionales e internacionales presentes en la región, para generar una mayor confianza y apoyo al sector.
3. Implementar la unidad de formación de la Federación Antioqueña de ONG, para que se convierta en un referente a nivel local, nacional e internacional.
4. Realizar investigaciones dirigidas a la Implementación, en las universidades y otras entidades educativas de la región, programas de pregrado, postgrado y educación continua, para estudiantes y profesionales que quieran formar parte en la dirección o actividades del sector social en Colombia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. González Serra, Diego. Martí y la ciencia del espíritu. Ed. SI-MAR S.A. La Habana. 1999. Pág. 33
2. Sistema Iberoamericano de Cooperación.
3. Lewis, David. International perspectives on voluntary action. Reshaping the third sector. Earthscan. Introduction: the parallel universes of third sector research and the changing context of voluntary action. 1999.
4. Universidad Johns Hopkins. Centro de estudios de la sociedad civil.
5. Sistema Iberoamericano de Cooperación.
6. ONU
7. Federico Tobar
<http://www.federicotobar.com.ar/pdf/Politicassociales/La-funcion-de-las-ONGS.pdf>
8. Documento: Refundación de la Confederación Colombiana de ONG. Bogotá, Junio de 2004
9. Villar, Rodrigo. El tercer sector en Colombia. Evolución, Dimensión y Tendencias. Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales. 2001.
10. Castro, Beatriz. El tratamiento de la pobreza urbana en Colombia (1869-1922). Informe final de investigación. Universidad del Valle. Departamento de ciencias sociales. Agosto 1998.
11. Constitución Política de Colombia
12. Aldamas-Echevarria, Covadonga. Marketing en ONG de desarrollo. IEPALA. 2004. Pág. 34
13. PNUD. Citado por Covadonga en Marketing para ONG de Desarrollo. 1996. Pág. 35
14. DANE. Censo 2005
15. es.wikipedia.org/Medellín
16. Alcaldía de MEDELLIN
17. Personería de Medellín, boletín 51 del 28 de enero de 2005
18. Dane (Departamento administrativo nacional de estadística)

19. Municipio de Medellín
20. Primer foro sobre tráfico de personas y prostitución realizado en Medellín. 2001.
21. Sistema de Información Médico Legal del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.
22. Escuela Nacional Sindical.
23. Sallenave, J.P. La gerencia integral. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1995.
24. Bernal, Monge y González Rubén. Gerencia Moderna. 1996.
25. Álvarez, C. El Diseño Curricular. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. P: 11-12; 2001. Pág. 35
26. Dirección Metodológica del Ministerio de Educación Superior de Cuba.
27. Pérez Sarduy, Yunier. El desarrollo de modos de actuación en la formación inicial de profesores: ¿Proceso o resultado? Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Cuba <http://www.rieoei.org/deloslectores/1346Perez.pdf>
28. Álvarez De Zayas, Carlos. La Escuela en la vida. Colección educación y Desarrollo. La Habana. 1998
29. Universidad de Valle de Cali, Colombia
30. Universidad Veracruzana, <http://www.uv.mx/ofertaac/meif/formacion.htm>.
31. UNESCO, “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción” y “Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior” aprobados por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, 1998.
32. Escuela de negocios ESADE
33. Centre of Leadership en Washington (USA) y la alianza de las Universidades Nacional de Lujan, General Sarmiento, Nacional de San Martín y Tecnológica Nacional de Buenos Aires (Argentina). www.desarrollosocial.gov.ar/.../INFORME_PROYECTO...
34. Morín, Edgar
35. Lorenz, Edward
36. Santamaría, Sandra

sandy_santamaria@hotmail.com

37. Vincenzo, Cesario. Sociología del Educacione. Hoepli. Milano. Italia. 1972.
- 37A. Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Taurus, Madrid. 1987.
38. Vigotsky, L. El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona. De Crítica. 1979.
39. Leontiev, A.N. Actividad, conciencia, personalidad. Ed. Pueblo y Educación, La Habana. 1981.
40. Talízina, N. Psicología de la enseñanza. Editorial Progreso, Moscú. 1988.
41. Cole, M y B. Means. Cognición y pensamiento, Paidós, Buenos Aires. 1986.
42. Wertsh, J.V. Vigosky y la formación social de la mente. Ediciones Pridas, Barcelona. 1988. P 212.
43. Leontiev, en Wertsch, 1979, P 46.
44. Knowles, Malcolm S.; Holton, Elfwood F. III; Swanson, Richard A. Androgogía - El aprendizaje de los Adultos; Oxford University Press México, Septiembre 2002, P 77.
45. Salmon, Robert. Todos los caminos conducen al hombre. Ed. Plaza y Janés. 1998.
46. Sallenave, J. P. La Gerencia Integral. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1995.
47. El Centro de Liderazgo Creativo
48. Goleman, Daniel. La inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor. 1996.
49. Álvarez de Zayas. C. M. Pedagogía como Ciencia o Epistemología de la Educación. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. 1998.
50. Dirección Metodológica del Ministerio de Educación Superior
51. www.filosofia.org
52. Díaz Domínguez, Teresa. Pedagogía y didáctica de la educación superior. Esumer. 2004.

53. Bellocchio, M. ¿Qué significa competencias cuando hablamos de “Curriculum basado en competencias”? Conferencia impartida en la Facultad de Arquitectura, UANL, Monterrey, Nuevo León. 2005.
54. Álvarez De Zayas, Carlos. La Escuela en la vida. Colección educación y desarrollo. La Habana. 1998.
55. <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>
56. Huerta, J., Pérez, I. y Castellanos, A. R. (2006). Desarrollo curricular por competencias integrales. Consultado en febrero de 2007.
www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/13/13Huerta.htm

BIBLIOGRAFÍA

1. AGULLA, J.C. Sociología de la Educación. Buenos Aires. Paidós. 1968.
2. ABBAGNANO, N. Diccionario de Filosofía. ("La objetividad en las ciencias sociales y en la práctica social", 1904, en *The Methodology of the Social Science*, 1949. p. 84). Santafé de Bogotá, Colombia. Fondo de cultura económica, p. 867. 1997.
3. ABRARANEL, Harry. Cultura organizacional. Colombia. Ediciones Ligas. 1982.
4. Adam, F. Universidad y educación de adultos
Fuente: <http://www.crefal.edu.mx/>. 1998.
5. ADAM, F. La teoría sinérgica y el aprendizaje adulto. Caracas. PLANIUC. 1984.
6. _____. Metodología Andragógica. Caracas. Anea Fide. 1987.
7. Alcajá, A. La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada.
Fuente: <http://www.monografia.com/trabajos6/prax.shtml>. 2000.
8. _____. ¿Es la Andragogía una Ciencia? Ponencia. Postgrado U.N.A. Caracas, Venezuela. 1999.
9. _____. Andragogía. Libro Guía de Estudio. Postgrado U.N.A. Caracas, Venezuela. 1999.
10. ALCÁNTARA, Jonathan. La formación por competencia laboral en la empresa y en la formación profesional.
maildocumentos@gestioplolis.com. 2003.
11. ALDAMIS ECHAVARRÍA, Covadonga. Marketing en ONG de desarrollo. España. Ed. Feside. 2003.
12. ALFONSO ALEMÁN, Pedro. Fundamentos de un modelo de formación para el Cooperativismo agropecuario en Pinar del Río. Tesis doctoral. 2003.
13. ALFONSO ALEMÁN, Pedro. Fundamentos pedagógicos de la educación cooperativa. Republica Dominicana. Ed. Fuente. 2002.
14. ALMEIDA, A y BAYONA, J. Efectividad relativa del método para aprender a pensar en la toma de decisiones. Medellín. Universidad de Antioquia. 1986.
15. ALONSO, C.M. Estilos de Aprendizaje: Análisis y Diagnóstico en Estudiantes Universitarios, Madrid, Editorial Universidad Complutense. 1992.

16. ALONSO, C.M. y GALLEGU, D.I. Cómo aprende el adulto en A. Medina, Formación de Educadores de adultos. Programa de Formación del Profesorado. Madrid. UNED. 1992.
17. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. y GONZÁLEZ Agudelo, E. M. Lecciones de Didáctica General. Medellín, Colombia. Impresión Edinalco Ltda. 1998.
18. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. Dogmatismo, Constructivismo, Didáctica. La Habana Cuba. Monografía. 1999.
19. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. y SIERRA LOMBARDÍA, V. M. La Universidad de Excelencia. La Habana, Cuba. Editorial Pueblo y Educación. 2002.
20. Álvarez de Zayas, C. M. (s/e) Pedagogía y Didáctica. La Habana, Cuba: Monografía. 1999.
21. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. Hacia una escuela de excelencia. La Habana, Cuba. Editorial Academia. 1996.
22. ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos M y GONZÁLEZ AGUDELO, Elvia María. Lecciones de Didáctica General. Medellín, Colombia. Edinalco. 1998.
23. ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos. El diseño curricular. La Habana, Cuba. Editorial Pueblo y Educación. 2001.
24. ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos. La Escuela en la vida. La Habana. Colección educación y desarrollo. 1998
25. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. El Componente, La Ley y la Dimensión en el Proceso Docente – Educativo. La Habana, Cuba. Monografía. 1999.
26. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. Pedagogía como Ciencia o Epistemología de la Educación. La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela. 1998.
27. ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de Investigación Social. Humanitas. Buenos Aires. 1983.
28. ANTONS, K. Práctica de la dinámica de grupos, Barcelona. Herder. 1990.
29. APPLGARTH, M. Programas de capacitación. Colombia. Legis. 1992.
30. ARGYRIS, C. y SCHON, S. Organizational Learning: a Theory in Action Perspective. Addison-Wesley. 1978.
31. ARGÜELLES, Antonio. Competencia laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México DF. Conalep. 1996.

32. ARISTIMUÑO, A. Las competencias en la Educación Superior: ¿demonio u oportunidad? Montevideo, Uruguay. Departamento de Educación de la Universidad Católica del Uruguay. 2004.
33. ASCUN, Asociación colombiana de Universidades. "Agenda de Políticas y Estrategias para la Educación Superior de Colombia. Medellín. 2006.
34. AUSUBEL, D.P., NOVAK, J.D. Y HANESIAN. Psicología Educativa. Un punto de vista cognoscitivo. México. Trillas. 1983.
35. AUSBEL, David. Psicología de la educación. Psychology in the schools. 1960.
36. AUSUBEL, D.P. Psicología evolutiva. Un punto de vista cognitivo. México. Trillas. 1976.
37. BACHELAR, G. Epistemología. Barcelona. Editorial Anagrama. 1973.
38. Banco Mundial. La educación en los países en desarrollo: peligros y promesas. Washington DC. (2000).
www.uptc.edu.co/export/descargas_autoevaluacion/d8.pdf
39. BARNNETT, R. Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad. Barcelona, España. Gedisa. 2001.
40. BARRANTES, E. Política social, evaluación educativa y competencias básicas. Una mirada desde las políticas internacionales. Bogotá, Colombia. Sociedad Colombiana de Pedagogía. 2001.
41. BEGER, Brigille. La cultura empresarial. México. Ediciones Gernika. 1993.
42. BEILLEROT, Jacky. La Formación de Formadores. Serie Los Documentos N°1. Facultad de Filosofía y Letras – UBA. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Novedades Educativas. 1996.
43. BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga. Competencias y Competitividad. McGraw-Hill. 2002.
44. BERBAUM, Juan. Aprendizaje y Formación. México. Fondo de Cultura Económica. 1998.
45. BELTRÁN LLAVADOR, José. Ciudadanía y educación. Lecturas de imaginación sociológica. Alzira, Germania. 2002.
46. BELTRÁN PÉREZ, Luis. Teoría del Currículum. Medellín. Universidad de San Buenaventura. 1992.

47. BELLOCCHIO, M. ¿Qué significa competencias cuando hablamos de "Curriculum basado en competencias"? Conferencia impartida en la Facultad de Arquitectura, UANL, Monterrey, Nuevo León. 2005
48. BENÍTEZ, F. Calidad de la Educación Superior Cubana. CRESALC. 1996.
49. BLANCHARD, K. Administración por Valores. Santafé de Bogotá, Colombia. Editorial Norma. 1997.
50. BLANCHARD, K. Empowerment. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
51. BOGOAR, Suchodolski. Teoría de la Educación. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 1974.
52. BOSCH GARCÍA, Carlos. La Técnica de la Investigación documental. México. Universidad Nacional Autónoma de México. 1978.
53. BRIONES, Guillermo. Preparación e evaluación de proyectos educativos. Bogotá, CECAB. 1995.
54. BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas para las Ciencias Sociales. La formulación de problemas de investigación social. Bogotá. Uniandes. 1981.
55. BROCKETT, R. y HIEMSTRA, R. El aprendizaje autodirigido en educación de adultos. Perspectivas teóricas, prácticas y de investigación. Buenos Aires, Piados. 1993.
56. BRUNNER, J. J. La Internacionalización de los Problemas y los Desafíos que enfrenta la Educación Superior. Ponencia presentada al Seminario Internacional "Temas fundamentales para el Desarrollo Universitario". Santiago de Chile. CINDA. 1998.
57. BRUNNER, J. J. "Los Nuevos Desafíos de la Universidad" Educyt. Revista Electrónica de Educación, Ciencia y Técnica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Núm. 91. 1999.
58. BUNGE, Mario. La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires. Siglo XX. 1986.
59. BUNGE, Mario. . La investigación científica. Barcelona. Ariel. 1973.
60. BUNGE, Mario. Epistemología. Ciencia de la ciencia. Barcelona. Ariel. 1980.

61. BUSTAMANTE, G. El concepto de competencia: una mirada interdisciplinar. Bogotá. Sociedad colombiana de pedagogía. 2001.
62. CABELLO MARTÍNEZ, M^a Josefa. Educación permanente y educación social. Controversias y compromisos. Archidona, Aljibe. 2003.
63. CABELLO MARTÍNEZ, María J. Didáctica y Educación de Personas Adultas. Málaga, España. Ediciones Aljibe, 1997.
64. CAFAM. Caja de Compensación Familiar – Departamento de Educación Continuada. Programa de Capacitación en nuevas competencias del educador de adultos, Bogotá. 1997.
65. CARVAJAL SUÁREZ, Alfonso. La gestión del conocimiento y sus implicaciones UPB. 1992.
66. CANAPRO. Casa Nacional Del Profesor. Legislación Educativa Colombiana 1991-2003. Bogotá. 2003.
67. CASTANYER FIGUERAS, F. La formación permanente en la empresa. Marcombo. 1988.
68. CASTELLS, M.: La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol. I: La sociedad red. Madrid, Alianza. 1999.
69. CASTRO RUZ, Fidel. La educación en Cuba. La Habana. Instituto Cubano del Libro. 1974.
70. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Temáticas Gerenciales Cubanas 1997. La Habana, Cuba. 1998.
71. CHAMPI, J. Reingeniería en la Gerencia. Cómo Mejorar el trabajo Gerencial para Rediseñar con Éxito. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1995.
72. COLCIENCIAS. Colombia: Al Filo de la Oportunidad. Informe de la Misión de Sabios. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Tomo I. Santafé de Bogotá, Colombia. Tercer Mundo Editores. 1998.
73. COLE, M. y B. Means. Cognición y pensamiento. Buenos Aires. Paidós. 1986.
74. Colectivo de Autores. Tendencias Pedagógicas Contemporáneas. Universidad de la Habana. Departamento de Psicología y Pedagogía. Ibagué, Colombia. Fondo Editorial Corporación Universitaria de Ibagué. 1996.
75. COLOM, J. La reconstrucción del conocimiento pedagógico. Nuevas perspectivas en la teoría de la educación. Paidós. 2002.

76. COMENIO, Juan Amós. Didáctica Magna. México. Ed. Porrúa. 2000.
77. Congreso De La República De Colombia. Ley General de Educación. Universidad Nacional. Bogotá. 1994.
78. Constitución Política de Colombia. Bogotá, Colombia. Editorial Temis. 2002.
79. CORTINA, Adela. Ética mínima: Introducción a la filosofía práctica. Madrid. Tecnos. 1986.
80. CORTINA, Adela. Ética para la sociedad civil. Universidad de Valladolid, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial. Valladolid. 2003.
81. COVEY, S. Reformulando los Principios. Los Principios Primero. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
82. COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires. Ed. Paidós. 1997.
83. CRILTO, Adolfo. El método científico en las Ciencias Sociales. Buenos Aires. Paidós. 1982.
84. DABAS, Elina. Red de Redes. Las Prácticas de la Intervención en Redes Sociales. Paidós. 1995.
85. DAVID, R. Gerencia estratégica. Colombia, Editorial LEGIS. 1994.
86. DELORS, Jacques.: La educación encierra un tesoro. UNESCO. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. Madrid. Santillana. 1996.
87. DEWEY, J. Democracia y Educación. Buenos Aires – Argentina. Editorial Losada. 1980.
88. DEWEY, J. Los fines de la educación del siglo XXI. Santillana. 1996.
89. DÍAZ BARRIGA, Ángel. Didáctica y curriculum. Convergencia en los programas de estudio. México. Editorial Nuevomar. 1989.
90. DÍAZ BARRIGA, Ángel. Un enfoque metodológico para la elaboración de los programas de estudio. México. Editorial Nuevomar. 1984.
91. DÍAZ BARRIGA, Ángel. Los fundamentos del curriculum. Acerca de la estructuración de un plan de estudios. Ciudad Habana. Compendio de lecturas sobre curriculum, CEPES. 1994.
92. DÍAZ DÍAZ, C. B. Una propuesta para formar educadores de adultos: “programa de especialización en educación de adultos”. Fuente:

<http://uto.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev17/diaz.html>. Derechos Reservados Revista de Ciencias Humanas – UTP – Copyright ©Pereira – Colombia – Última Modificación, Mayo de 2000.

93. DÍAZ DOMÍNGUEZ, Teresa. IV Encuentro de Estudios Prospectivos de la Región Andina: “Sociedad, Educación y Desarrollo”. Medellín-Colombia, Agosto del 2000.
94. DÍAZ DOMÍNGUEZ, Teresa. Fundamentos pedagógicos de la educación superior. Manual para un proyecto de educación de docentes. CECES Universidad Pinar del Río. 2000.
95. DÍAZ DOMÍNGUEZ, Teresa. Manual para un proyecto de capacitación a docentes de la Educación superior. Temas sobre pedagogía de la educación superior. Esumer. 1996.
96. DÍAZ DOMÍNGUEZ, Teresa. Modelo para un trabajo metodológico del proceso docente en los niveles de carrera, disciplina y años académicos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias pedagógicas. La Habana. 1998.
97. DÍAZ DOMÍNGUEZ, Teresa. Pedagogía y didáctica. Herramientas teórico prácticas del proceso educativo. CECES Universidad Pinar del Río. 1998.
98. DÍAZ DOMÍNGUEZ, Teresa. La Educación como factor de desarrollo. V encuentro de estudios prospectivos. Sociedad, educación y desarrollo. Colombia. 2000.
99. DÍAZ DOMÍNGUEZ, Teresa. Pedagogía y didáctica de la educación superior. Esumer. 2004.
100. DÍAZ, F. y HERNÁNDEZ, G. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. McGraw Hill. 1999.
101. DÍAZ VILLA, Mario. Flexibilidad y Educación Superior en Colombia. Instituto Colombiano para el Fomento y Desarrollo de la Educación Superior ICFES. 2002.
102. Diccionarios Rioduero. Pedagogía. Ed. Rioduero. 1980.
103. DIDRIKSSON, A. Una agenda del presente para la construcción del futuro de la educación superior en América Latina y el Caribe, en La UNESCO frente al cambio de la educación superior en América Latina y el Caribe. Caracas. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO. CRESALC/UNESCO. 1996.
104. DIXON, N. The organizational Learning Cycle. McGraw-Hill. 1994.
105. DRUCKER, P. La Sociedad Post – Capitalista. Santafé de Bogotá,

Colombia: Editorial Norma. 1994.

106. DRUCKER, P. La Organización Basada en la Información. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1996.
107. DRUCKER, P. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1999.
108. DURKHEIM, E. Educación y Sociología. Barcelona. Ediciones 62. 1988.
109. DURKHEIM, Emile. Educación y Pedagogía. Ensayos y controversias. ICFES. 2ª ed. 1990.
110. DURKHEIM, Emile. La Educación como fenómeno social. Ensayos y Controversias. ICFES. 2ª- Ed. 1990.
111. Diccionario de la Real Academia Española. Edición 27. 2007.
112. ECHEVERRI MEJÍA, Gilberto. Un Sistema Educativo para construir desarrollo y un país justo, equitativo y en paz. Secretaría de Educación Para la Cultura. 2003.
113. EICHELBAUM DE BABINO, Ana María. Sociología de la Educación. Buenos Aires, Argentina. Editorial El Ateneo. 1991.
114. EPICURO. Sobre la Felicidad. Santafé de Bogotá. Norma. 1998.
115. ENGELS, Federico. El origen de la familia, propiedad privada y el estado. Biblioteca Virtual Espartaco. Marxists Internet Archive, 2000. www.marxists.org/espanol/m-e/1880s/origen/index.htm - 5k
116. ESCÁMEZ SÁNCHEZ, Juan y otro. La Educación en la Responsabilidad. Ed. Paidós. 2001.
117. ETCHEGOYEN, Miguel A. Educación y Ciudadanía. Buenos Aires. Ed. Stella. 2003.
118. FALS BORDA, Orlando El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis. Bogotá: Ediciones Tercer Mundo. 1978.
119. FAURE, E. y otros. Aprender a Ser. UNESCO. Madrid. España: Alianza Universidad. 1980.
120. FERNÁNDEZ LIRIA, Carlos y otros. Educación para la ciudadanía. Democracia, Capitalismo y Estado de Derecho. Ed. José Martí. 2007.

121. FLÓREZ OCHOA, Rafael. Hacia una Pedagogía del Conocimiento. Editorial McGraw-Hill. Santa fe de Bogotá. Colombia. 2000.
122. FLÓREZ OCHOA, Rafael. Educación ciudadana y gobierno escolar. Santafé de Bogotá, Corporación S.O.S. Colombia - Viva la Ciudadanía; Fundación Social. 1996.
123. FREIRE, Paulo. Educación y cambio. 1ª ed. Galerna, Buenos Aires. 2002.
124. FREIRE, Paulo: La Educación como práctica de la libertad. México. Editora Siglo XXI. 1979.
125. FRIEDMANN, J. Empowerment: The Politics of Alternative Development. Blackwell. Oxford. 1992.
126. FUENTES, Homero. Didáctica de la educación superior, Bogotá, Impahu. 2000.
127. FUENTES GONZÁLEZ, H. C., Mestre Gómez, U. y Repilado Ramírez, F. L. Fundamentos Didácticos para un Proceso de Enseñanza – Aprendizaje Participativo. Centro de Estudios de Educación Superior “Manuel F. Gran” Universidad de Oriente. Santiago, Cuba. 1997.
128. GALEANO LONDOÑO, José Ramiro. Para ser educador en el siglo XXI. Colección Educativa Aula Abierta. 2002.
129. GALEANO RAMÍREZ, Alberto. La formación profesional del futuro. SENA. 1984.
130. GALLEGO, M. Gestión humana basada en competencias. Revista EAFIT. 2000.
131. GARAY, L. J. Repensar a Colombia. Hacia un nuevo contrato social. Planteamientos discutidos en el Taller “Educación, Cultura y Ética”, coordinado por el autor dentro de los Talleres del Milenio convocados por el PNUD de las Naciones Unidas, Colombia. 2002.
132. GARCÍA CARRASCO, Joaquín. Educación de Adultos. Barcelona, España. Editorial Ariel. 1977.
133. GARRATT, B. The Learning organization: and the need directors who think. Gower. 1987.
134. GIBSON, Rowan. Reformulando los Negocios. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
135. GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Bogotá D.C. Ed.

- Alfaomega S.A. 1999.
136. GOLDRATT, E. M. La Meta. Monterrey, México: Ediciones Castillo. (1986).
 137. _____ No Fue la Suerte. Monterrey, México: Ediciones Castillo. 1989.
 138. _____ La Carrera. Monterrey, México: Ediciones Castillo. 1989.
 139. _____ El Síndrome del Pajar. Monterrey, México. Ediciones Castillo. 1990.
 140. _____ Replantando el Control y la Complejidad. Concentrarse en las Restricciones, no en los Costos. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
 141. _____ Cadena Crítica. USA: The North River Press Publishing Corporation. 1997.
 142. GÓMEZ BUENDÍA, Hernando José. Educación, la agenda del siglo XXI. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Santafé de Bogotá D.C. Tercer Mundo editores. 1999.
 143. GÓMEZ, J. Competencias: problemas conceptuales y cognitivos. Sociedad colombiana de Pedagogía. 2001.
 144. GÓMEZ S., Mario y otro. Epistemología y Pedagogía. Lea Editorial. 1985.
 145. GONCZI, A. Enfoques de educación y capacitación basada en competencia. CINTERFOR/OIT. 1998.
 146. GONZÁLEZ MAURA, Viviana. La Educación de valores en el currículum universitario. Un enfoque psicopedagógico para su estudio. Universidad de La Habana. Revista Pedagogía Universitaria. Vol. 1 No. 1. 2001.
 147. GONZÁLEZ MAURA, Viviana. La inclusión de los valores en el currículum. Una propuesta desde la transversalidad. Revista Pedagogía Universitaria. Vol. 6. No. 4. 2001.
 148. GONZÁLEZ MAURA, Viviana y otros. Psicología para educadores. Ed. Pueblo y Educación. 2000.
 149. GONZÁLEZ MOENA, S. Pensamiento Complejo. Compilador. En torno a Edgar Morín, América Latina y los procesos educativos. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mesa Redonda Magisterio. 1997.

150. GONZÁLEZ PACHECO, O. Curriculum: diseño, práctica y evaluación. CEPES. 1994.
151. GONZÁLEZ, E. M. La Práctica Como Alternativa Pedagógica. En: La Práctica, una Forma de Proyección Social. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. P.16 – 26. 1997.
152. GONZÁLEZ SERRA, Diego. Martí y la ciencia del espíritu. La Habana. Ed. SI-MAR S.A. 1999.
153. GORE, Ernesto. La Educación en la Empresa. Gránica. 1999.
154. GUEVARA NIÑO, Leonel. Gerencia Social en la Educación. Bogotá. CANAPRO. 2006.
155. GUTIÉRREZ, Elio Fabio. Problemática pedagógica, aprendizaje y formación. Popayán. Universidad del Cauca. Departamento de Educación y Pedagogía Cuaderno No.2. 1997.
156. GOTTIFREDI, J. C. La pertinencia de la educación superior". La transformación universitaria en vísperas del tercer milenio. Montevideo. Memorias del simposio AUGM/UDUAL/CRESALC-UNESCO. Junio. 1996.
157. HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Madrid. Taurus. 1987.
158. HALL, H.R. Organizaciones: Estructuras procesos & resultados. Prentice Hall. 2004.
159. Hamel, G. Replantando la Competencia. Reinventando las Bases para la Competencia. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1995.
160. HAMMER, M. y Champy, J. Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una Empresa. ¡Casi todo está errado! Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1994.
161. Hammer, M. Replantando el Control y la Complejidad. Más allá del fin de la Administración. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. (1997).
162. HERNÁNDEZ SAMPIERE, R. Metodología de la Investigación. Madrid, España, Mc. Graw-Hill Inc. 2000.
163. HERRAIZ, María Luisa. Formación de Formadores. Manual Didáctico. Cinterfor OIT. Montevideo. 1994.
164. HILL, charles y Gareth, Jones. Administración estratégica. Bogota.

Colombia. Ed. MC Graw Hill. 1996.

165. HORRUTINIER SILVA, Pedro. El diseño curricular en la educación superior en Cuba. 2000.
166. HORRUTINIER SILVA, Pedro. La Universidad Cubana. El modelo de formación. La Habana. Ed. Félix Varela. 2006.
167. HOYOS, Guillermo. La Educación en Valores en Iberoamérica. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). 2001.
168. HUERTA, J., Pérez, I. y Castellanos, A. R. (2006). Desarrollo curricular por competencias integrales. Consultado en febrero de 2007.
www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/13/13Huerta.htm
169. ICFES. Ministerio de Educación Nacional. Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior. Colombia. Bogotá. 2001.
170. ICFES, Ministerio de Educación Nacional. Elementos de Política para la Educación Superior Colombiana. Memorias de Gestión y Prospectiva. 2002.
171. ICFES. Educación para una cultura comunitaria. Nau libros. 2005.
172. IVES, W. Evaluación de destrezas y análisis de necesidades para el profesional de la formación. Consultores Españoles. 1991.
173. JARRILLO, J. Dirección estratégica. Madrid. McGraw Hill Interamericana de España. S.A. 1990.
174. _____ Guía práctica para la planeación en las organizaciones. México, Editorial Trillas. 1991.
175. JOHANSEN BERTOGLIO, O. Introducción a la Teoría General de Sistemas. Méjico D.F. México: Limusa Grupo Noriega Editores. 1994.
176. JONSON, F. & Scholes, K. Dirección Estratégica. Madrid, España, Prentice May International Ltda. 2004.
177. KAGONO, Nonaka, Sakakibara y Okumura. Estrategia y Organización. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes. 1994.
178. KAPLAN, S. R. & Norton, P. D. Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. 1997.

179. KIDD, J. Como aprenden los adultos, Buenos Aires, El Ateneo, 1973.
180. KIRSTEN, R y Muller-Schnarz, J. Entrenamiento de grupos prácticos de dinámica de grupos. Bilbao. Ediciones Mensajeras. 1976.
181. KNOWLES, Malcolm S; Holton, Elfwood F III; Swanson, Richard A. Andragogía – El aprendizaje de los adultos; México, Oxford University Press. Septiembre 2002.
182. KOONTZ, O'D. Curso de Administración Moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A. 2002.
183. KOTLER, P. Redefiniendo Mercados. Dibujando el Futuro Mercado. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. (1997).
184. KOTLER, P. Dirección de Marketing. Madrid. Ed. Prentice Hall. 2000.
185. KOTTER, J. Reformulando el Liderazgo. Culturas y Coaliciones. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
186. LABARRERE REYES, Guillermina y otro. Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación. 2002.
187. LEIRMAN, W., Wandemeule, Broccke y Otros. La educación de adultos como proceso. Bogotá. Magisterio. 1995.
188. LEÓN, A. Psicopedagogía de los adultos. México: Siglo XXI. 1973.
189. LEONTIEV, A.N. Actividad, conciencia, personalidad. La Habana. Ed. Pueblo y Educación. 1981.
190. LESOURNE, J. Educación y Sociedad. Los Desafíos del año 2000. Gedisa, Barcelona, España. Editorial Gedisa. 1993.
191. LUNDGREN, V. P. Teoría del curriculum y escolarización. Madrid. Ediciones Morata. 1992.
192. LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía. Buenos Aires. Ed. Lozada. 1991.
193. MANGANELLI, R. & Klein M. Como hacer Reingeniería. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma. (2004).
194. MÁRQUEZ, A. Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior, Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento. Santo Domingo. República Dominicana. 9 al 14 de julio de 1998.
Fuente: http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html

195. MATRANI, A.; Dalzier, M. y Suarez, De Puga, I. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao. Deusto. 1992.
196. MATURANA, H. y Varela, F. El Árbol del Conocimiento. Santiago de Chile, Chile. Editorial Universitaria S.A. 1994.
197. MATURANA, H. La Democracia es una obra de arte. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Magisterio. 1995.
198. MATURANA, H.R. Biology of self consciousness. In Giuseppe Tranteur (Ed.), Consciousness: distinction and reflection. Napoles. Editorial Bibliopolis. 1995.
199. MILLER, J.G. "The Living Systems Theory". Behavioral Sciences. New York: McGraw Hill. 1978.
200. MINTZBERG, H. & Brian Quinn, J. El proceso estratégico conceptos, contextos, casos. México, Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. 1993.
201. MARCANÉ LASERRA, José Ángel y otro. La oponencia a las tesis de grado. La Habana. Ed. Pueblo y Educación. 1999.
202. MARTÍ, José. Ideario Pedagógico. Ed. Pueblo y Educación. 1997.
203. MARTÍNEZ, Miguel y otros. La formación en valores en sociedades democráticas Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) – Octaedro 2006.
204. MATURANA, H. Emociones y lenguaje en educación y política. Dolmen. Chile. 1997.
205. MARX, C. y Engels, F.: Obras Completas. La Habana Ed. C. Sociales. 1971.
206. MÉNDEZ, J.S. Sociología de las Organizaciones. Trillas. 1997.
207. MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinterfor. 1996.
208. Ministerio de Educación Nacional. Formación Democrática y Educación Cívica en Colombia. Un Estudio de Caso. Bogotá, Ministerio de Educación Nacional. 1998.
209. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia. Estándares básicos de Competencias ciudadanas. Serie Guías No. 6. 2004.

210. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Al Tablero. Número 2. Marzo 2001.
211. Ministerio de Educación Nacional. Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación y decretos reglamentarios. Bogotá, Colombia. 2001.
212. Ministerio de Educación Nacional. La Revolución Educativa. Plan Sectorial 2002-2006. Bogotá. Quebecor World. 2003.
213. Misión De Ciencia, Educación Y Desarrollo. Colombia: Al filo de la Oportunidad. Bogotá. Ed. Magisterio - Conaced. 1997.
214. MITRANI, A. Dalziel M. Y Suárez DE Puga, I. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Deusto. 1992.
215. MONCLÚS, Antonio. Educación de Adultos: Cuestiones de Planificación y Didáctica. México. Fondo de Cultura Económica. 1997.
216. MORGAN, G. Imágenes de la Organización. Madrid, España: Alfaomega Editores. 1995.
217. MORÍN, E. Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona, España: Gedisa. 1994.
218. MORIN, Edgar. La mente bien ordenada. Seix-Barral. 2000.
219. MORIN, Edgar Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. MEN. Bogotá. 2000.
220. MORIN, Edgar. La cabeza bien puesta. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires. 2002.
221. MORIN, E. Paradigma de la Complejidad. Seminario Universidad de la Salle, Facultad de Filosofía. Santafé de Bogotá, Colombia. 1995.
222. MORENO, M. Valores transversales en el curriculum. En: Revista de Educación y Cultura. Sección 47. México. 1999.
223. MORENO, Montserrat. "Los temas transversales: un enseñanza mirando hacia delante". En: Varios Autores. Los temas transversales. Buenos Aires, Santillana, 1995.
224. MORRIS, D. & Brandon, J. Reingeniería. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Editores. 1994.
225. MOKUS, Antanas y otros. Educación para la paz. Ed. Magisterio. 1999.

226. MOKUS, Antanas. Cultura ciudadana, programa contra la violencia en Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1997.
En: www.iadb.org/sds/doc/Culturaciudadana.pdf
227. MOKUS SIVICKAS, Antanas. Pensar la Universidad. Fondo Editorial Universidad Eafit. 1999.
228. NAISBITT, J. Redefiniendo el Mundo. De Naciones – Estado a Redes. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
229. NASSIF, R. Teoría de la Educación. Madrid, España. Cincel. 1980.
230. NOER, D. M. El Cambio en las Organizaciones. México D. F., México. Prentice hall. (1997).
231. NOTARIO DE LA TORRE, Ángel, Investigación Científica en las instituciones de educación Superior, colección autores Esumer – serie formación. 2004.
232. NOVAK, J.D y Gowin D.B. Aprendiendo a aprender. Barcelona: Martínez Roca. 1998.
233. NÚÑEZ JOVER, Jorge. La ciencia y la tecnología como procesos sociales. La Habana, Editorial Félix Varela. 1999.
234. NÚÑEZ JOVER, Jorge. Teoría y metodología del conocimiento. La Habana. Ed. ENPES. 1989.
235. OGLIASTRI, E. Manual de Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores. 1988.
236. OJALVO, V. y Viñas, G. La educación en valores en el contexto universitario. La Habana: Palcograf. 2006.
237. OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. España. Ed. MC Graw Hill. 1989.
238. ORAISÓN, Mercedes. Globalización, ciudadanía y educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) – Octaedro. 2005.
239. ORAISÓN, Mercedes y otros. La Construcción de la Ciudadanía en el Siglo XXI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) – Octaedro. 2005.
240. PAIN, A. Cómo realizar un proyecto de Capacitación. Argentina. Gránica. (1990).

241. PALACIOS, Francisco. Dirección y planeación estratégicas. Bogotá, Colombia. Ed. Biblioteca Dike. 2002.
242. PARLAD, CK. Replanteando la Competencia. Estrategias para el Crecimiento. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
243. PEÑA, R. E. Constitución Política de Colombia. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe. 1992.
244. PÉREZ CAMPOS, Gilberto. La zona de desarrollo próximo y los problemas de fondo en el estudio del desarrollo humano desde una perspectiva cultural. 2000.
En: [Http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/9gilpere.html](http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/9gilpere.html)
245. Pérez Miranda, R. & Gallego-Badillo R. (1996). *Corrientes Constructivistas*. Santafé de Bogota, Colombia: Editorial Mesa Redonda Magisterio.
246. PÉREZ, R. El curriculum y sus componentes. Hacia un modelo integrador. Barcelona: Oikos-Tou.1994.
247. PÉREZ RODRÍGUEZ, Gastón Y Otros. Metodología de la investigación educacional. Ed. Pueblo y Educación. 1996.
248. PIAGET, Jean. El lenguaje y las operaciones intelectuales. En: Estudios de Psicología Genética. Argentina, Emecé 1973.
249. PIAGET, Jean. Psicología y pedagogía. Ariel. Barcelona. 1975.
250. PIAGET, Jean. La equilibración de las estructuras cognitivas: problema social del desarrollo. Siglo XXI. 1978.
251. PIAGET, Jean. Seis estudios de psicología. México. Planeta. 1986.
252. PORTER, M. Replanteando la Competencia. Crear las Ventajas del Mañana. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
253. PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV. 2004.
254. PORTER, Michael E. Ventaja competitiva. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV. 2004.
255. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Educación para el Siglo XXI. Hacia un Desarrollo Humano. Santafé de Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores. 1998.
256. PUPO, P. La Actividad como categoría filosófica. La Habana, Cuba. 1991.

257. QUINTANA, J. M. Pedagogía Social. Dykinson. Madrid, España. Alianza Universidad. UNESCO. 1989.
258. QUICENO CASTELLÓN, Humberto: Rousseau y el concepto de formación. Revista Educación y Pedagogía. Universidad de Antioquia No 14. pag. 87. 1995.
259. QUINTANA, J. M. Pedagogía Social. Dykinson. Madrid, España: Alianza Universidad. UNESCO. 1989.
260. QUINTANA, J.M. Investigación participativa. Educación de adultos. Madrid. Narcea. 1986.
261. QUINTANA CABRERAS, José María “Sociología de la Educación. Madrid. Editora Dykinson. 1993.
262. RAIS, A. & Trout, J. Redefiniendo Mercados. Enfocados en un Mundo Difuso. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
263. RETTBERG, Angelika y otros. Preparar el futuro: conflicto y post-conflicto en Colombia. Bogotá. Alfaomega. 2002.
264. RIVERA PORTO, E. “Los principios del aprendizaje en los adultos”. Enero de 1997.
Fuente: [http://msip.ice.org/erporto/cedu5230/00 conten/index.htm](http://msip.ice.org/erporto/cedu5230/00%20conten/index.htm)
265. RODRÍGUEZ GARCÍA, Francisco Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Ciudad Habana. Editorial Pueblo y Educación. 1990.
266. ROMÁN, M. y Diez, E. El currículo como desarrollo de procesos cognitivos y afectivos. Revista enfoques educacionales. Vol. 2 N°2. Universidad de Chile. 2000.
267. RUIZ CALLEJA, José Manuel, Dirección y Gestión Educativa, Colección autores Esumer – serie formación. 2004.
268. RUIZ GARCÍA, Miguel Ángel. Ethos de la formación universitaria y otros ensayos hermenéuticos. Medellín. UPB-UNAL. 2006.
269. SABINO, Carlos A. El proceso de investigación. El Cid Editor. 1985.
270. SALLENAVE, J. P. La Gerencia Integral. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1995.
271. SALLENAVE, J.P. Gerencia y Planeación estratégica. Colombia. Ed. Norma. 1990.

272. SANTOS, M.A. Curriculum oculto y aprendizaje en valores. En: INET Temas 21. Málaga. 2002.
273. SAVATER, Fernando. El Valor de Elegir. Bogotá. Editorial Ariel. 2003.
274. SAVATER, Fernando. Ética para Amador. Bogotá, Colombia. Editorial Ariel. 2000.
275. SAVATER, Fernando. El Valor de Educar. Bogotá, Colombia. Editorial Ariel. 2001.
276. SAVATER, Fernando. Política para Amador. Bogotá, Colombia. Editorial Ariel. 2001.
277. SAVATER, Fernando y otros. Educación para el próximo milenio. Ateneo Porfirio Barba Jacob. 2000.
278. SAVATER, Fernando. Los diez mandamientos del siglo XXI. Madrid Nuevas Ediciones de bolsillo. 2004.
279. SAVATER, Fernando. Diccionario para el ciudadano sin miedo a saber. Bogotá. Colombia. Ariel. 2007.
280. SAVATER, Fernando. Ética, política y ciudadanía. México. Grijalbo. 1998.
281. SENGE, P. M. La Quinta Disciplina. Barcelona, España. Ediciones Granica. 1995.
282. SENGE, P. Replantando el Control y la Complejidad. Por el Ojo de la Aguja. Santafé de Bogotá, Colombia. Editorial Norma. (1997).
283. SERNA GÓMEZ, H. Planeación y Gestión Estratégica. Teoría, Metodología. Serie Gerentes. Santafé de Bogotá, Colombia: RAM Editores y Cía. Ltda. 1996.
284. SIERRA L., Virginia y otro. Metodología de la investigación científica. IPSE para Bolivia. 2001
285. SPENDOLINI, M.J. *Benchmarking*. Santafé de Bogotá, Colombia. Editorial Norma. 1994.
286. SUTZ, J. La universidad latinoamericana y su pertinencia, en Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. CT/C1/007, La Habana, Cuba. 1996.

287. SWIERINGA, J. La Organización que Aprende. Buenos Aires, Argentina: Editorial: Addison – Wesley Iberoamericana. 1995.
288. TALÍZINA, N. Psicología de la enseñanza. Moscú. Editorial Progreso. 1988.
289. TERRY, G.R. Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. 2002.
290. THUROW, L. Redefiniendo el Mundo. Cambiando la Naturaleza del Capitalismo. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
291. TÜNNERMANN, C. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Caracas, Venezuela. Colección Respuesta. No.1. CRESALC/UNESCO. 1996.
292. TRUEBA, José Luis. El arte de educar. Alamah. 2002.
293. UNESCO. "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI. Paris. 1998.
294. _____. Informes de desarrollo humano UNESCO. 1999-2000
295. _____.Memorias Seminario sobre Prospectiva de la educación en Región de América Latina y el Caribe. UNESCO, Santiago de Chile. Agosto 2000.
296. _____. Informe Faure (El) - "Aprender a Ser", UNESCO. 1993.
297. _____.Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. París. UNESCO. 1995.
298. _____. La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción (Documento de Trabajo). París. UNESCO. 1998.
299. _____, Conferencia mundial sobre la educación superior. Debate temático: las exigencias en el mundo del trabajo. París. 1998.
300. TOBÓN, S. Formación humana y pensamiento complejo en el sistema educativo colombiano. ICFES. 2000.
301. VAN GIGCH, J. P. *Teoría General de Sistemas*. México. Editorial Trillas. 1995.
302. VARGAS GUILLÉN, Germán. Investigaciones Epistemológicas. Fundación Universitaria del Oriente Antioqueño. Edición Tecné 1997.

303. VELÁSQUEZ ARROYAVE, Federico. Educación Superior al Desnudo. ETA. 1999.
304. VENÍS, W. Reformulando el Liderazgo. Convertirse en Líderes de Líderes. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1997.
305. VILLAR, Rodrigo. El tercer sector en Colombia. Colombia. Confederación Colombiana de ONG. 2001.
306. VINCENZO, Cesario. Sociología del Educazione. Milano. Hoepli. 1972.
307. VIGOSKY, L.S. Pensamiento y lenguaje. Buenos Aires. La Pléyade. 1973.
308. VIGOTSKY, L. El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona. De Crítica. 1979.
309. WERTSH, J.V. Vigosky y la formación social de la mente. Barcelona. Ediciones Pridas. 1988.

PAGINAS WEB CONSULTADAS.

1. www.colombiaaprende.edu.co/edusuperior. Colombia frente a la revolución de la educación superior. Boletín de la revolución educativa. Mayo-junio 2004.
2. www.unesco.org UNESCO, organización internacional para la educación adscrita a las Naciones Unidas, Sitio Web institucional. 2006
3. www.colombiaaprende.edu.co/html/directivos/1598/article-91288.html-35k . 2007.
4. www.gestiopolis.com
5. www.icfes.gov.co
6. www.mineduccion.gov.co
7. www.mineduccion.gov.co/1621/propertyvalue-35423.html. Memorias Foro Nacional de competencias ciudadanas.
8. www.mineduccion.gov.co/1621/propertyvalue-35423.html. Memorias encuentro internacional de Educación Ciudadana.
9. <http://cied.rimed.cu/revista/61/index/index.htm>. Revista Electrónica Ciencias Pedagógicas.
10. www.dnp.gov.co/PortalWeb/PolíticasdeEstado/VisiónColombia2019/tabid/92/Default.aspx. Visión Colombia 2019.
11. www.planea.org.co/. Visión Antioquia, siglo XXI.
12. <http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=educación%20cívica%20>
13. www.dnp.gov.co/PortalWeb/PolíticasdeEstado/VisiónColombia2019/tabid/92/Default.aspx. Visión Colombia 2019.
14. www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/article-99932.html-10k. Foro Educación Superior “Visión Colombia II Centenario 2019.
15. www.senado.gov.co/
16. www.unesco.org UNESCO, organización internacional para la educación adscrita a las Naciones Unidas, Sitio Web institucional, 2006
17. www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-130414.html - 36k

18. www.eafit.edu.co/EafitCn/CEC/ProgramasOfrecidos/C/diplomAuditcia.htm
- 85k - 2006
19. www.udea.edu.co Universidad de Antioquia, Sitio Web institucional,
Medellín –Colombia
20. www.udem.edu.co Universidad de Medellín, Sitio Web institucional,
Medellín – Colombia
21. www.unal.edu.co Universidad Nacional, Sitio Web institucional, Bogotá –
Colombia,
22. www.javeriana.edu.co
23. www.cesde.edu.co
24. www.eia.edu.co
25. www.ean.edu.co
26. www.usb.edu.co
27. www.lasalle.edu.co
28. www.unaula.edu.co
29. www.uco.edu.co
30. www.ces.edu.co
31. www.ucc.edu.co
32. www.uniciencia.edu.co
33. www.usta.edu.co
34. www.remington.edu.co
35. www.unac.edu.co
36. www.unimuto.edu.co
37. www.amigomed.edu.co
38. www.itm.edu.co
39. www.politecnicojic.edu.co

40. www.upb.edu.co
41. www.esumer.edu.co
42. <http://www.cinterfor.org.uy/public>
43. www.monografias.com/trabajos16/determinar-competencias/determinarcompetencias.shtml. 2006
44. www.expansionyempleo.com/.../desarrollo_profesional/habilidades_directivas/es/desarrollo/978145.html. 2006
45. www.emagister.com/aprendizaje-competencias-ts_18.htm. 2006
46. www.cenpapel.org.co/programas/Competencias_laborales. 2003
47. www.clusterconocimiento.com/portalgestion/maincluster.htm
48. www.unites.uqam.ca/crises/es/menuesp.htm
49. http://www.ejb.net/objetivos4/c504/papel_mediador.html
50. <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/9gilpere.html>
51. http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html
52. www.ilo.org/public/english/65ebtreo/coop/index.htm
53. www.escuempresa.net
54. <http://www.economiaocial.org>
55. http://msip.ice.org/erporto/cedu5230/00_conten/index.htm
56. http://www.unesr.edu.ve/Publicaciones/Libro_Lucio/Adultos.htm
57. edusuper@bolnet.bo-2007
58. www.incolda.org.co/programas/financieras/2007
59. www.presidencia.gov.co
60. www.universia.net.co
61. www.oei.org.co. Revista Iberoamericana de Educación. OEI.
62. <http://lectura.ilce.edu.mx:3000/sites/maestro/formacion/htm/toc.htm>
63. www.dnp.gov.co/PortalWeb/PolíticasdeEstado

64. http://www.etnor.org/bibliografia_ac.htm
65. http://books.google.com.co/books?id=8iSU9O7WfzcC&printsec=frontcover&dq=educaci%C3%B3n+civica&source=gb_s_summary_s&cad=0#PPP1,M1
66. www.apuntesuniversitarios.com/PsicologiaAusubel
67. www.cna.gov.co
68. www.rae.es
69. www.filosofia.org
70. www.diccionario.com
71. www.comenio.idoneos.com
72. www.piaget.idoneos.com
73. www.vigotsky.idoneos.com
74. www.freire.idoneos.com
75. <http://www.chileduc.com/home/home.htm>

ANEXOS

INDICE

	PÁGINA
Anexo # 1.	149
Anexo # 2.	161
Anexo # 3.	162
Anexo # 4.	163
Anexo # 5.	164
Anexo # 6.	172
Anexo # 7.	189
Anexo # 8.	196
Anexo # 9.	198
Anexo # 10.	205
Anexo # 11.	210
Anexo # 12.	219
Anexo # 13.	224
Anexo # 14.	242
Anexo # 15.	247
Anexo # 16.	251
Anexo # 17.	257
Anexo # 18.	270
Anexo # 19.	275
Anexo # 20.	284
Anexo # 21.	289

ANEXO # 1

ENCUESTA PARA DETERMINAR CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL DIRECTIVO DE ONG Y RESULTADOS DE ENCUESTA

CONTENIDO

- 1. Información de la encuesta**
- 2. Cuestionario**
- 3. Resultados**

1. Información de la encuesta

ONG DE LA FEDERACIÓN DE ONG: 115

ONG DE ACCIÓN DIRECTA DE LA FEDERACIÓN DE ONG: 80

NUMERO DE ENCUESTAS: 20 (25%)

NUMERO DE ONG ENCUESTADAS DE RANGO GRANDE: 20%

NUMERO DE ONG ENCUESTADAS DE RANGO PEQUEÑO Y MEDIANO:
80%

2. Cuestionario

Nombres y Apellidos:

Trabajo Actual (Cargo y años):

Nombre de la entidad (Nombre y descripción de la empresa):

Formación Académica (Incluye títulos universitarios y cursos recibidos):

Experiencia (En general y en el manejo de ONG):

PREGUNTAS

CON RESPECTO AL ROL DEL DIRECTIVO

1. Cuál es el rol del directivo de una ONG
2. Cuáles son las funciones para ejecutar ese rol
3. Cuáles son las limitaciones y problemas que encuentra en el ejercicio del rol de directivo de ONG

CON RESPECTO A LOS CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN RECIBIDA

4. Cuenta con conocimientos y metodologías apropiadas para realizar esas funciones y ejecutar ese rol. Cuales.
5. Que formación ha recibido para realizar adecuadamente el rol de directivo de una ONG
6. Cuáles considera que son las áreas o temas fundamentales que debe conocer un directivo de una ONG
7. Cuáles considera que son las capacidades y habilidades que debe tener un directivo de una ONG
8. Cuál debería ser el rol (el modo de actuación deseado) del directivo de una ONG
9. Ha buscado oferta de formación para los líderes en el manejo de una ONG. Que oferta ha encontrado en el ámbito local, nacional, internacional.
10. Que problemas genera la falta de formación
11. A que le debería apuntar un programa de formación
12. Preferiría un programa de educación formal o no formal

CON RESPECTO AL MODO DE ACTUACIÓN

13. Cuáles son los factores necesarios para la viabilidad de una ONG
14. Como gestiona la consecución de los recursos
15. Cuáles son los factores necesarios para la efectividad de los programas

3. Resultados

CUADRO RESUMEN

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE ONG

Analizando los resultados de la investigación con directivos de ONG, encontramos:

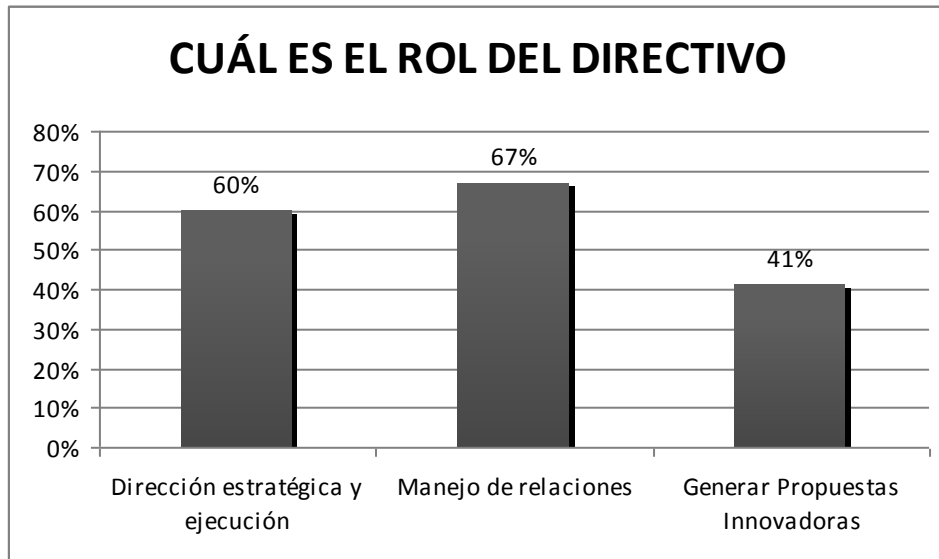
CON RESPECTO AL ROL DEL DIRECTIVO

1.Cuál es el rol del directivo de una ONG

El 60% de los encuestados dicen que el rol del directivo es definir una dirección estratégica y el de administrar y hacer que la organización marche hacia ese fin.

El 67% dice que el rol del directivo es de manejo de relaciones y contactos

El 41% dice que el rol del directivo es generar ideas y construir y desarrollar propuestas innovadoras y de impacto.

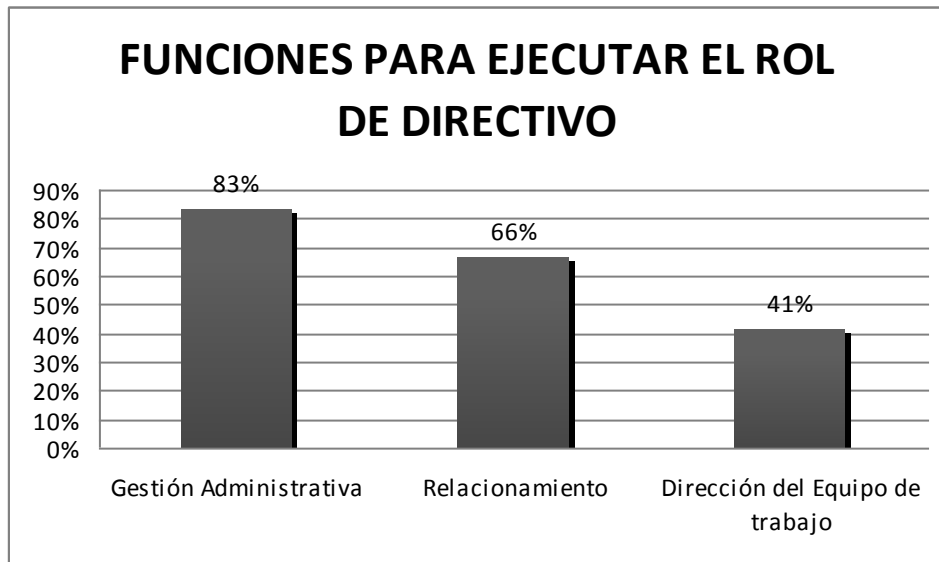


2. Cuáles son las funciones para ejecutar ese rol

El 83% de los directivos dicen que su principal función es la gestión administrativa

El 66% dice que su función es la interactuar y relacionarse con los otros actores, ya sea, el gobierno, organizamos privados nacionales e internacionales y otras ONG

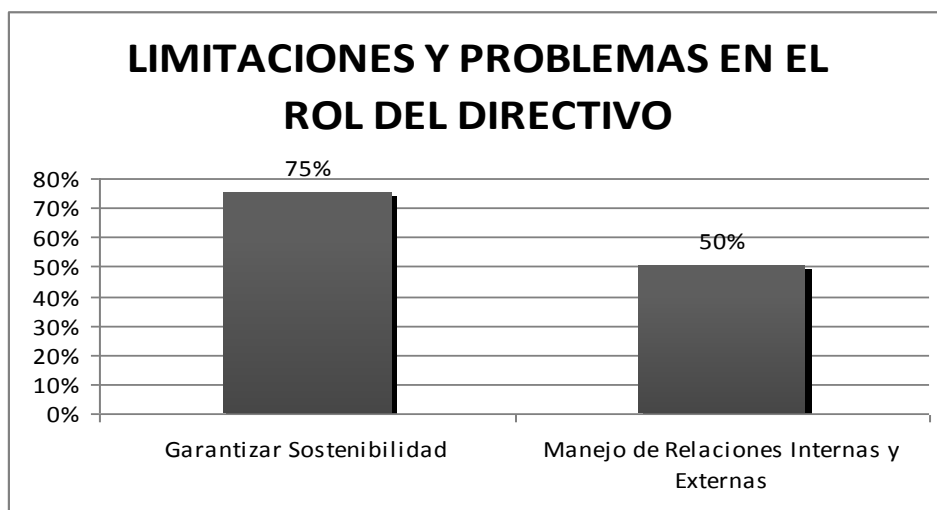
El 41% de los directivos dice que una función clave es participar e incidir en el proceso de selección del equipo de trabajo.



3. Cuáles son las limitaciones y problemas que encuentra en el ejercicio del rol de directivo de ONG

El 75% dice que su principal problema es la parte económica, o sea garantizar la sostenibilidad de la entidad.

El 50% de los directivos dice que un problema importante es lograr encausar al equipo de trabajo en la filosofía institucional y manejo del personal ya sea directo (los empleados) o indirecto (el voluntariado).



CON RESPECTO A LOS CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN RECIBIDA

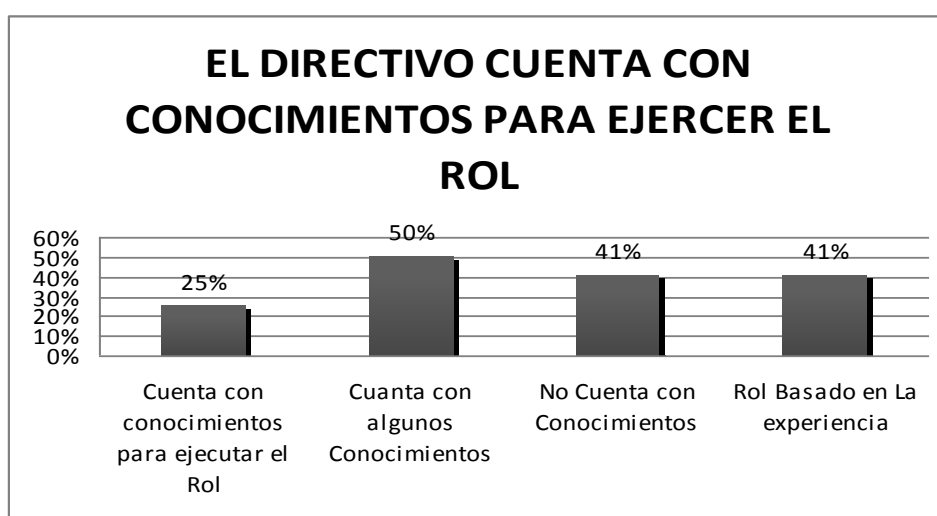
4. Cuenta con conocimientos y metodologías apropiadas para realizar esas funciones y ejecutar ese rol. Cuáles.

El 25% dice que si los tiene,

El 50% dice que tiene algunos conocimientos y

El 41% dice que no los tiene.

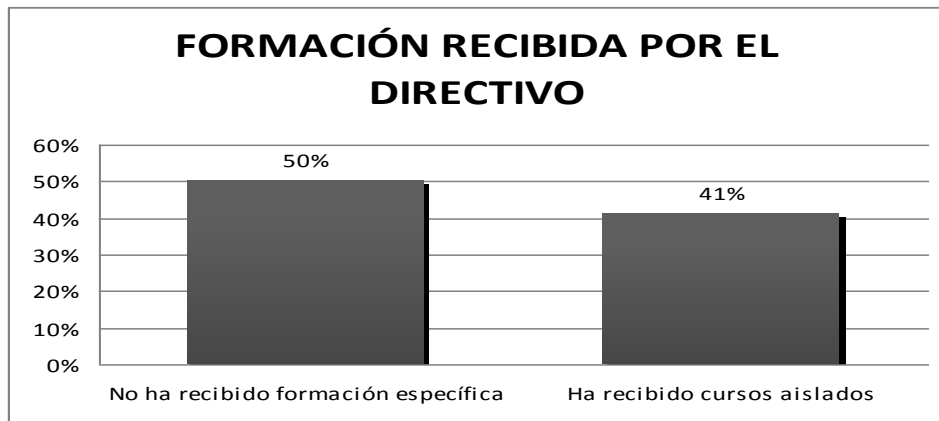
El 50% dice tener conocimientos y metodologías administrativas y el 41% dice que su hacer está más basado en la experiencia.



5. Que formación ha recibido para realizar adecuadamente el rol de directivo de una ONG

El 50% dice que no ha recibido una formación específica en el tema.

El 41% dice haber recibido cursos aislados.



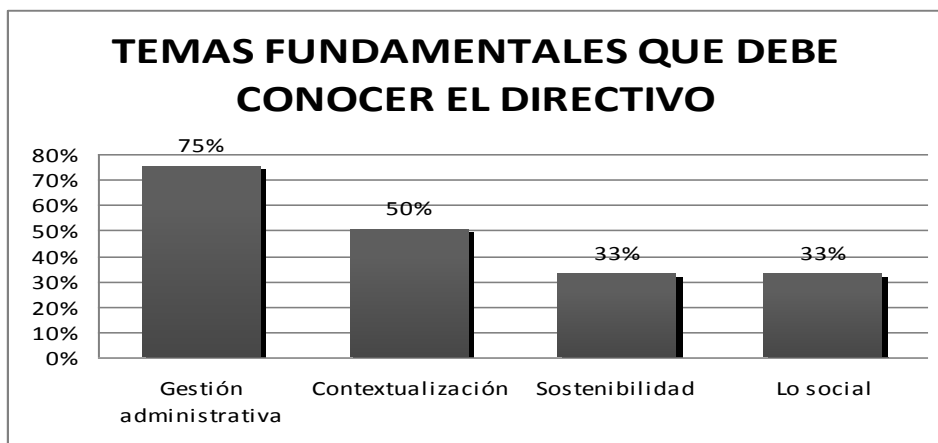
6. Cuáles considera que son las áreas o temas fundamentales que debe conocer un directivo de una ONG

El 75% dice que lo administrativo, financiero, gestión humana, cultura organizacional, planeación y trabajo en equipo.

El 50% dice que temas relacionados con cultura general, globalización, lo político y temas de gobierno.

El 33% dice que temas relacionados con garantizar la sostenibilidad tales como mercadeo social.

El 33% dice que temas relacionados con lo social y sus tendencias.



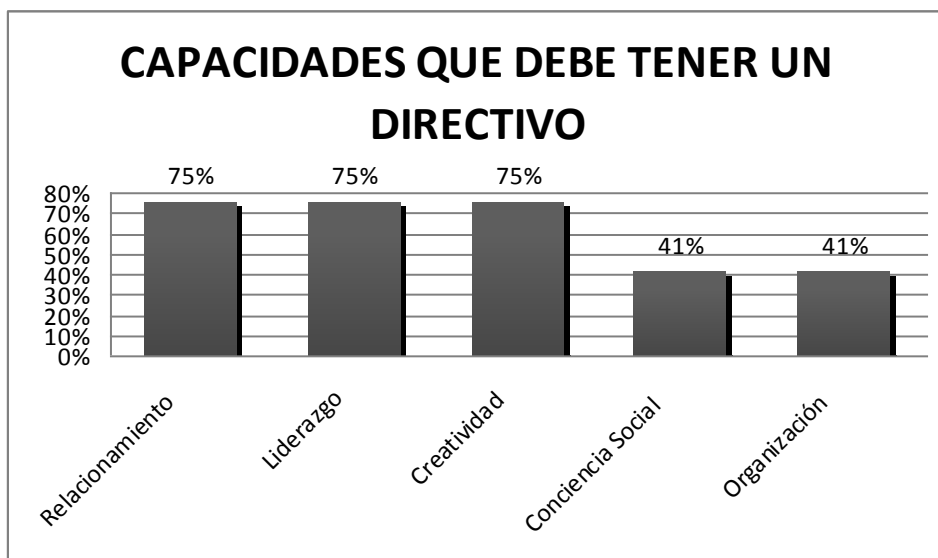
7. Cuáles considera que son las capacidades y habilidades que debe tener un directivo de una ONG

El 75% dice que la capacidad de hacer y tener relaciones publicas e interpersonales

El 75% se refiere al liderazgo, la proactividad y la creatividad

El 41% dice que debe ser muy sensible y tener conciencia social.

El 41% dice que debe ser organizado, capaz de organizar y actuar.



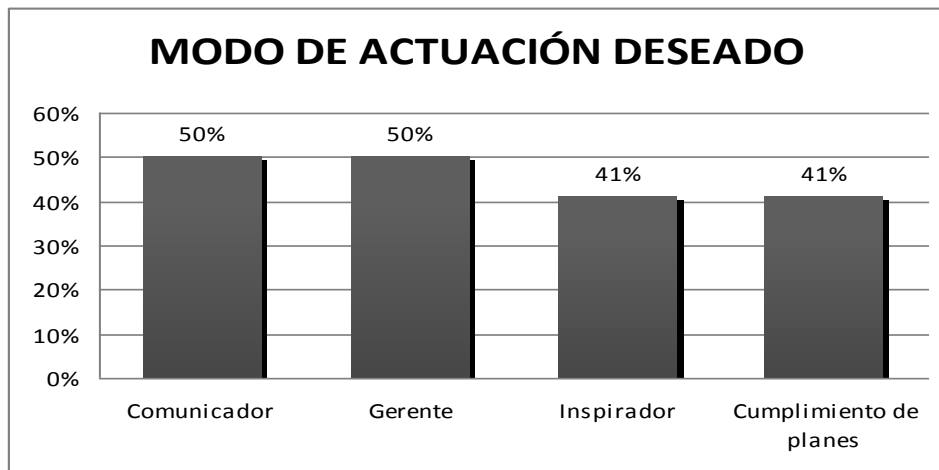
8. Cuál debería ser el rol (el modo de actuación deseado) del directivo de una ONG

El 50% dice que el directivo debe ser de comunicador y de interlocutor con los otros actores.

El 50% dice que debe ser de director y ejecutor

El 41% dice que ser de inspirador y poder de convocatoria

El 41% que cumpla el plan a corto y a largo plazo

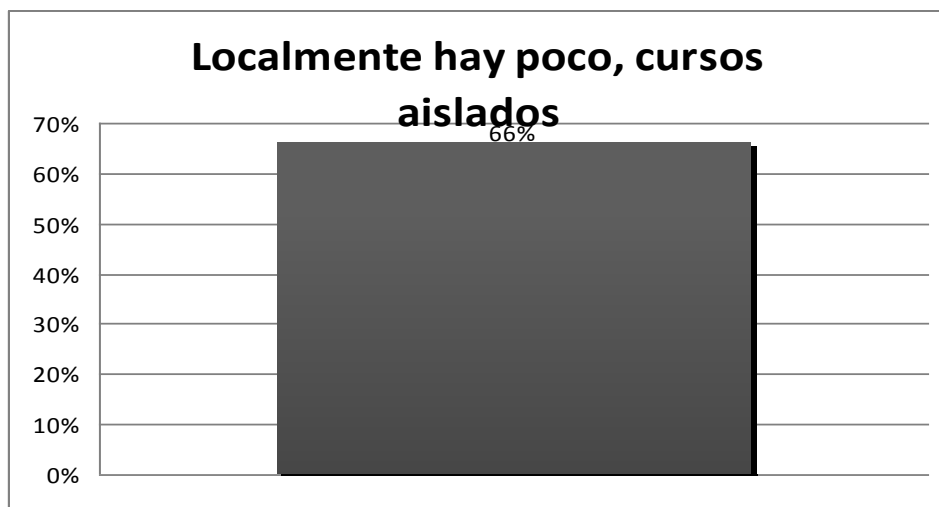


9. Ha buscado oferta de formación para los líderes en el manejo de una ONG. Que oferta ha encontrado en el ámbito local, nacional, internacional.

El 50% ha buscado y el otro 50% no ha buscado

El 66% dice que localmente hay muy poco, y lo poco que hay son cursos aislados.



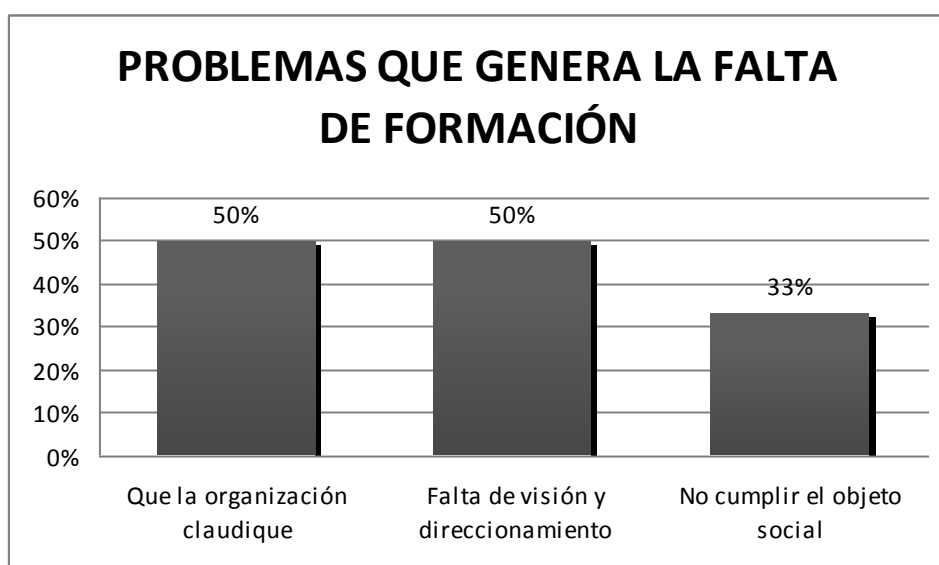


10. Qué problemas genera la falta de formación

El 50% dice que la empresa claudique en su propósito, que se derrumbe la institución, que se frustren los proyectos.

El 50% dice que genera falta de visión y direccionamiento, que no se atiende toda la dimensión empresarial, desde lo administrativo y financiero y hay choque para dirigir el equipo de trabajo.

El 33% dice que no se cumple el objeto social de la institución.



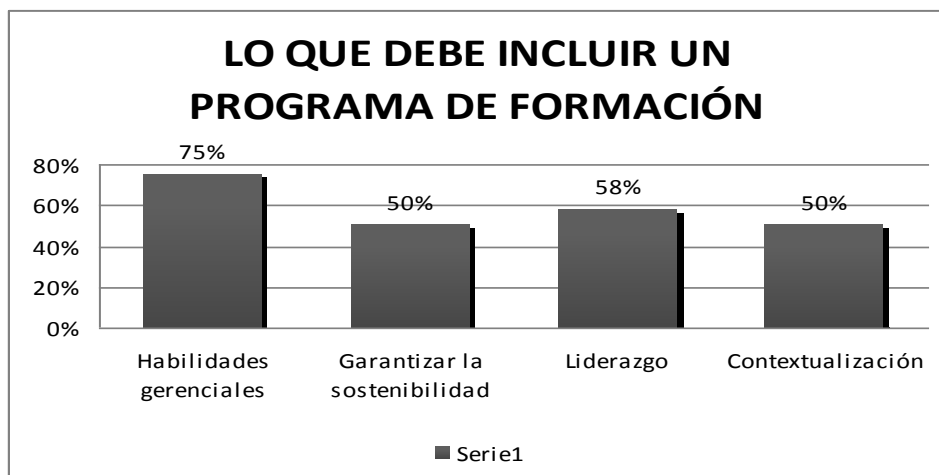
11. A qué le debería apuntar un programa de formación

El 75% dice que hacia habilidades gerenciales pertinentes y específicas.

El 50% hacia el manejo financiero y mercadeo social, para garantizar la sostenibilidad.

El 58% hacia el fortalecimiento del liderazgo

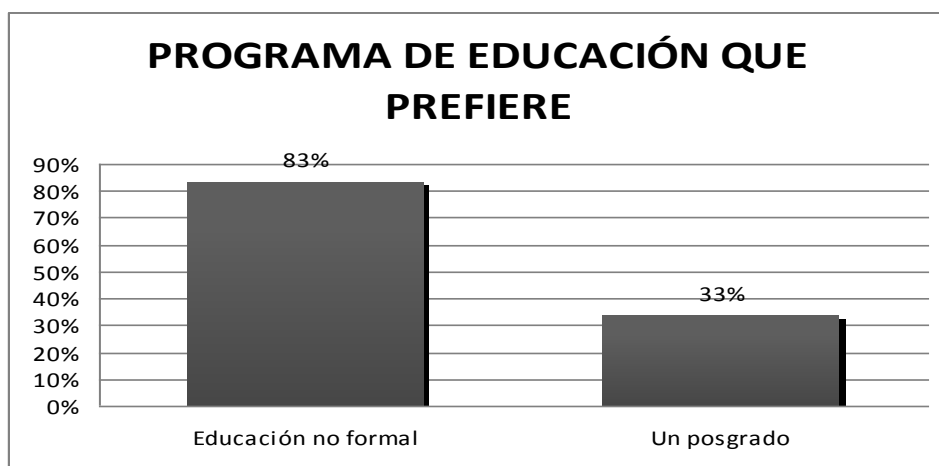
El 50% hacia el análisis de los elementos del contexto político, social, nacional y mundial



12. Preferiría un programa de educación formal o no formal

El 83% dice que educación no formal,

El 33% dice que educación formal a través de posgrados.



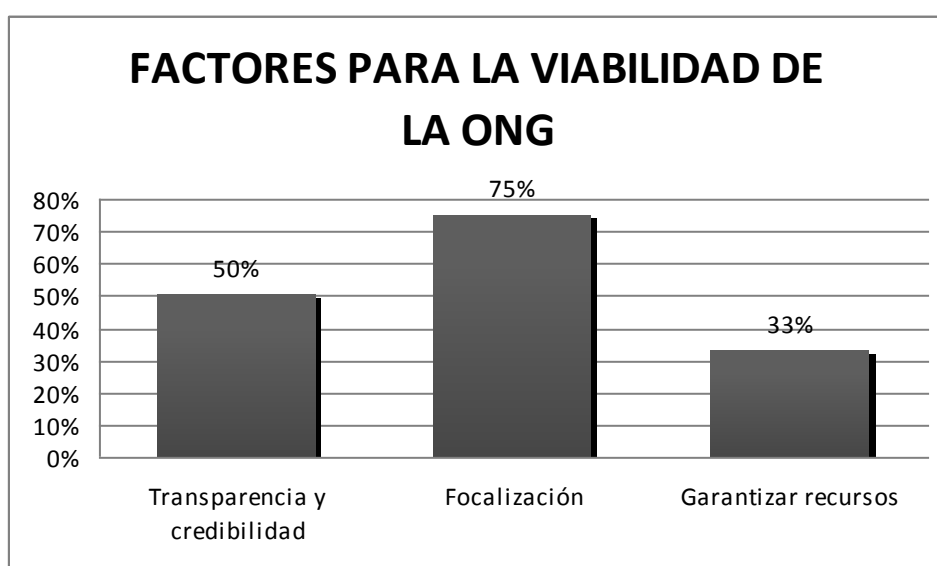
CON RESPECTO AL MODO DE ACTUACIÓN

13. Cuáles son los factores necesarios para la viabilidad de una ONG

El 50% dice que transparencia y credibilidad

El 75% dice que desarrollar necesidades específicas, no apuntarle a todo y a la claridad y pertinencia de la propuesta.

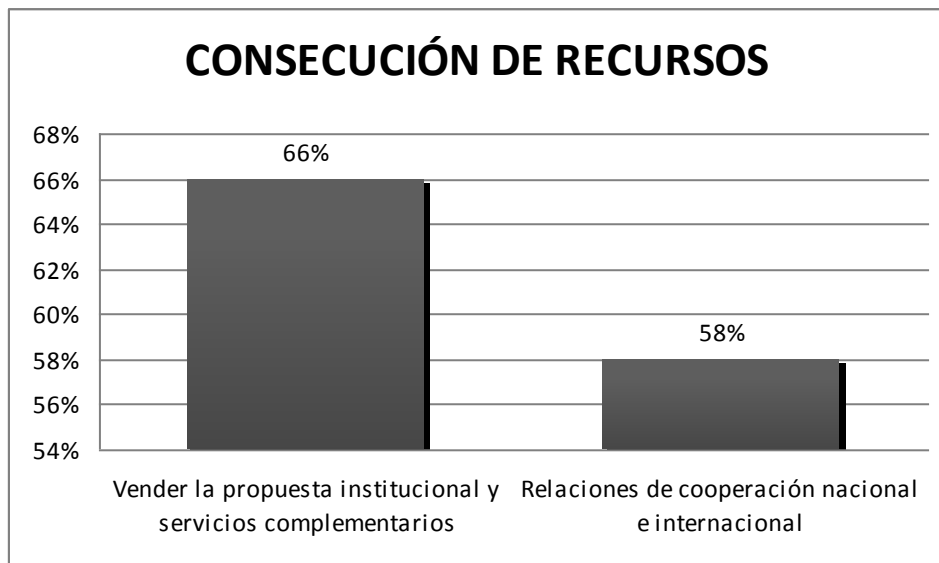
El 33% dice que garantizar recursos



14. Como gestiona la consecución de los recursos

El 66% dice que mercadearse y vender la propuesta institucional

El 58% a través de relaciones con la cooperación internacional, y relaciones con el estado y la empresa privada



15. Cuáles son los factores necesarios para la efectividad de los programas

El 58% dice que el programa debe responder a una necesidad clave y específica de la comunidad

El 50% dice que asegurando los recursos económicos

El 50% dice que haciendo intervenciones más integradas y sinérgicas

El 41% dice que con gente adecuadamente formada

El 41% dice que haciendo evaluación permanente



ANEXO # 2.

INVESTIGACIÓN DE LA OFERTA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG EN UNIVERSIDADES DE MEDELLIN

Las universidades investigadas fueron:

- ✓ U. NACIONAL DE COLOMBIA
- ✓ U. DE MEDELLÍN
- ✓ U. PONTIFICA BOLIVARIANA
- ✓ U. EAFIT
- ✓ U. DE SAN BUENAVENTURA
- ✓ U. DE LA SALLE
- ✓ U. DE ANTIOQUIA
- ✓ U. ANTONIO NARIÑO
- ✓ U. AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
- ✓ U. CATÓLICA DE ORIENTE
- ✓ U. CEIPA
- ✓ U. CES
- ✓ U. COOPERATIVA DE COLOMBIA
- ✓ UNICIENCIA
- ✓ U. SANTO TOMÁS
- ✓ U. RÉMINGTON
- ✓ U. ADVENTISTA
- ✓ MINUTO DE DIOS

ANEXO # 3.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS ONG Y EMPRESAS CON ÁNIMO DE LUCRO

Criterios de comparación y diferenciación:

1. EL ÁNIMO DE LUCRO
2. BUSQUEDA DEL BENEFICIO
3. OBJETIVO A LARGO PLAZO
4. INDICADORES DE MEDICIÓN
5. OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS
6. COMPOSICIÓN DEL PERSONAL
7. COMPETENCIA
8. PROBABILIDAD DE PROMOVER EL CAMBIO
9. ETICA
10. PÚBLICOS DE LAS ONG
11. EL CONCEPTO DE INTERCAMBIO EN UNA ONG
12. EL CONCEPTO DE PRODUCTO EN UNA ONG
13. EL CONCEPTO Y PARTICULARIDADES SOBRE EL PRECIO
14. EL CONCEPTO DE LA COMUNICACIÓN Y LA ENTREGA DE LOS SERVICIOS EN UNA ONG

ANEXO # 4.

LA FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE ONG Y LISTADO DE ONG AGREMIADAS.

Ver www.faong.org

ANEXO # 5

COMPETENCIAS A FORMAR EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG EN MEDELLÍN.

COMPETENCIA:

Al decir de la doctora Teresita Díaz D., la competencia es la capacidad que tiene un sujeto de integrar conocimientos, habilidades y actitudes, en un contexto determinado de manera innovadora y creativa.

Tomando a Huerta (2005), las competencias profesionales se pueden determinar en tres niveles, básicas, genéricas y específicas.

Competencias Básicas: Son aquellas capacidades intelectuales elementales que deben tener los individuos, asociadas a conocimientos de carácter formativo: lectura, redacción, matemáticas, comunicación oral que se requieren en todas las prácticas profesionales.

Los elementos que conforman la competencia para este nivel son:

- ✓ Lectura y comprensión
- ✓ Escritura
- ✓ Matemáticas
- ✓ Comunicación
- ✓ Relacionamiento

Competencias generales: Son aquellas que constituyen comportamientos asociados a desempeños profesionales comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, o se refieren a situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

Los siguientes son los elementos que conforman las competencias para este nivel:

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Interactuación con su contexto
- ✓ Diseño de organizaciones
- ✓ Gerencia y control de proyectos
- ✓ Liderazgo

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Entendimiento del entorno
- ✓ Ver la organización como un todo, con sus relaciones internas y externas
- ✓ Habilidades gerenciales
- ✓ Intervención de grupos humanos
- ✓ Liderazgo

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Transparencia
- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso

Competencias específicas: Son aquellas que constituyen la base particular del ejercicio profesional, vinculadas a condiciones específicas de ejecución, o sea, comportamientos asociados a conocimientos particulares de una función profesional específica.

Como estratega, debe ser capaz de investigar, planeando el futuro de la organización y de los proyectos de intervención, con honestidad, abierto al cambio y a los aportes, y creatividad.

Como organizador, debe ser capaz de gestionar la organización, articulando procesos e interviniendo en la sociedad y la organización, para evaluar los procesos y los resultados en aras de alcanzar los objetivos propuestos, con flexibilidad, confianza y aprendizaje permanente.

Como líder, debe ser capaz de liderar los procesos y las personas, en la esfera social y gerencial, formando al equipo de trabajo y a la comunidad, trabajando con ellos y negociando conflictos, manejando buenas relaciones y comunicación de forma pertinente y creativa.

Los siguientes son los elementos que conforman la competencia para este nivel:

DIRECTIVO ESTRATEGA

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Pensamiento complejo
- ✓ Teoría general de sistemas
- ✓ Componentes básicos de la planeación y la gestión estratégica
- ✓ Análisis contextual
- ✓ Opciones estratégicas
- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Planes de acción
- ✓ Indicadores de gestión
- ✓ Auditoria estratégica
- ✓ Panorama de las organizaciones sociales en el Mundo y en Colombia
- ✓ Marco legislativo y políticas públicas
- ✓ El marco de la cooperación

- ✓ Visión de la sociedad civil: marco conceptual
- ✓ Concepto y desarrollo de la intervención social
- ✓ Legislación sobre intervención social
- ✓ Investigación social
- ✓ Técnicas de intervención social
- ✓ Contextos de la intervención social (familiar, educativo, intercultural, comunitario)
- ✓ Proyectos de intervención
- ✓ Evaluación de la intervención

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Entender los elementos y las relaciones que conforman el entorno hoy.
- ✓ Mirar la organización como un todo, donde sus elementos están conectados y tienen una influencia directa entre ellos.
- ✓ Entender su posición personal como directivo y como persona en el contexto de las ONG y sus características.
- ✓ Plantear relaciones con la comunidad para beneficio de todos los actores involucrados.
- ✓ Manejar una ONG en el marco legal colombiano.
- ✓ Tener un enfoque gerencial y desarrollar relaciones para conseguir recursos técnicos y financieros, en el marco de la cooperación nacional e internacional.
- ✓ Aplicar los principios básicos de planeación y gestión estratégica en las ONG, y su importancia en el contexto de Medellín.
- ✓ Canalizar el liderazgo de los directivos de ONG, a través de técnicas que permitan lograr los objetivos de su equipo de trabajo y de la comunidad.
- ✓ Definir una visión de futuro en las ONG, de acuerdo con el contexto y las necesidades específicas de la comunidad.
- ✓ Conocer el contexto, los grupos a intervenir y sus características, valorando su diversidad.
- ✓ Analizar la información, sobre características y necesidades de casos específicos a intervenir.

- ✓ Conocer y utilizar los elementos propios de la planeación de la intervención social e integrar estos al diseño de un proyecto específico.
- ✓ Aplicar técnicas e instrumentos de evaluación a un proyecto de intervención social
- ✓ Diseñar un plan director de intervención social

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Integralidad
- ✓ Equilibrio
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Objetividad
- ✓ Integridad
- ✓ Ayudar
- ✓ Participación
- ✓ Transparencia
- ✓ Respeto
- ✓ Sentido del logro
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comunicación
- ✓ Credibilidad
- ✓ Compromiso

DIRECTIVO ORGANIZADOR

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Teoría organizacional.
- ✓ Diseño organizacional
- ✓ Gestión administrativa y financiera
- ✓ Gestión por procesos
- ✓ Control organizacional

- ✓ Formulación y ejecución de proyectos sociales
- ✓ Programación y control de proyectos sociales
- ✓ Dirección de de proyectos sociales
- ✓ Evaluación de proyectos sociales
- ✓ Conceptualización de mercadeo social
- ✓ Estrategia de cooperación
- ✓ Tecnología de información
- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Aprendizaje organizacional
- ✓ Conformación de redes

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Definir la estructura organizacional más apropiada para un mejor desempeño, desde la perspectiva de sostenibilidad y de intervención social.
- ✓ Ver la organización como un todo, donde los elementos internos están relacionados con los externos y viceversa.
- ✓ Gestionar la organización desde la teoría de procesos administrativos para lograr una mayor efectividad.
- ✓ Diseñar proyectos y programas sociales en las diferentes áreas de impacto social.
- ✓ Formular estrategias para la gerencia de proyectos.
- ✓ Dirigir y liderar los procesos necesarios para llevar a cabo los proyectos propuestos.
- ✓ Seleccionar y dirigir el equipo de trabajo para la realización de proyectos sociales.
- ✓ Medir y monitorear los avances en el desarrollo de los proyectos sociales.
- ✓ Diseñar un plan de mercadeo social.
- ✓ Definir estrategia par el manejo de la cooperación.
- ✓ Conocer y clasificar el mercado objetivo.
- ✓ Definir estrategias de sostenibilidad.
- ✓ Diseñar estrategias de gestión de conocimiento.

- ✓ Generar aprendizaje organizacional.
- ✓ Construir redes de conocimiento interna y externamente.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Integralidad
- ✓ Organización
- ✓ Participación
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Compartir
- ✓ Decisión
- ✓ Cooperación
- ✓ Claridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Proyección

DIRECTIVO LÍDER

SISTEMA DE CONOCIMENTOS

- ✓ El concepto de liderazgo
- ✓ Características y habilidades de un líder efectivo
- ✓ La comunicación del líder
- ✓ Construcción y manejo de equipos de trabajo altamente efectivos
- ✓ Liderazgo social
- ✓ Conceptualización sobre el cambio
- ✓ Conceptualización sobre la gestión del cambio
- ✓ Implementación, seguimiento y control de la gestión de cambio
- ✓ Técnicas de facilitación para la gestión de cambio
- ✓ Sinergia

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Motivar
- ✓ Inspirar
- ✓ Organizar
- ✓ Enfrentar diferentes situaciones de su equipo y la comunidad y plantear soluciones de beneficio para todos.
- ✓ Plantear y mantener relaciones.
- ✓ Liderar procesos de cambio
- ✓ Diseñar estrategias de cambio
- ✓ Aplicación de técnicas de facilitación para el proceso de cambio

SISTEMA DE VALORES

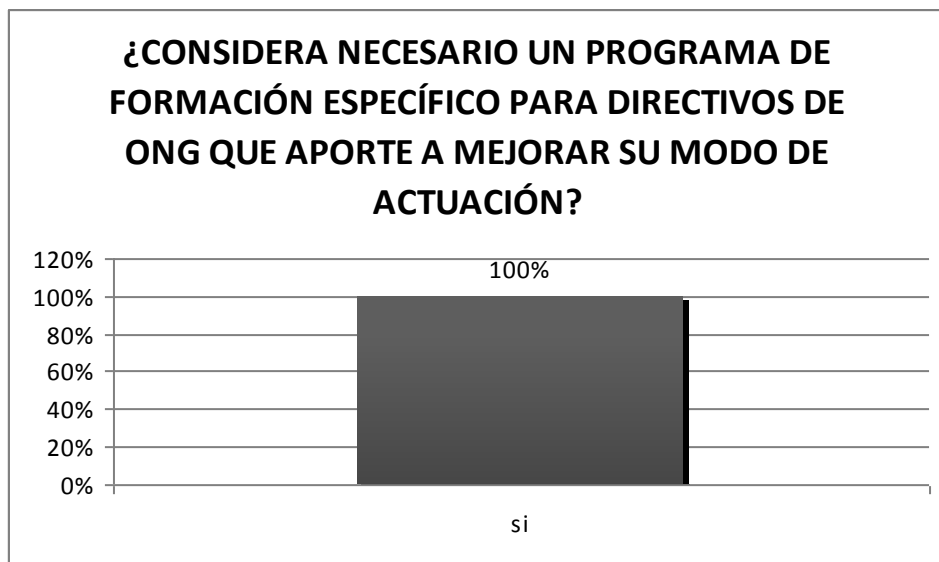
- ✓ Motivación
- ✓ Organización
- ✓ Liderazgo
- ✓ Respeto
- ✓ Colaboración
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Motivación

ANEXO # 6.

ENCUESTA A DIRECTIVOS COMO DIAGNÓSTICO PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

RESUMEN TOTAL

1. ¿Considera necesario un programa de formación específico para directivos de ONG que aporte a mejorar su modo de actuación?

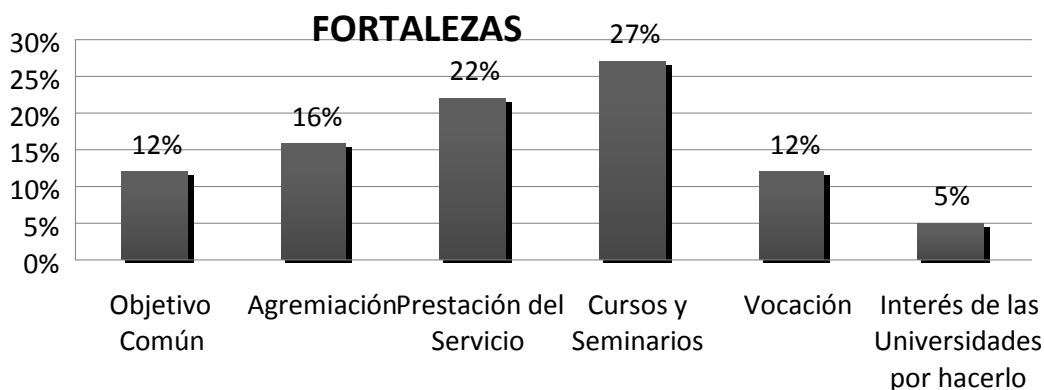


Si: 100%

2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la formación que actualmente reciben los directivos de ONG?

FORTALEZAS

**¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS FORTALEZAS Y
DEBILIDADES DE LA FORMACIÓN QUE
ACTUALMENTE RECIBEN LOS DIRECTIVOS DE ONG? -**



✓ **Objetivo común**

Manejan temas en común de otro tipo de organizaciones

Problemática que se atiende

✓ **Agremiación**

La articulación de tantas ONG que puedan llegar a cambios específicos en el contexto de cada institución

La misma Federación

Las organizaciones que la conforman

✓ **Prestación del servicio.**

La única fortaleza que vislumbro hoy, es que por lo menos el sector merece importancia.

Se está encaminando hacia una profesión.

Reconocimiento de la importancia de comunicarse y de los recursos asignados para ello.

Pueden ser sus relaciones públicas que pueden conllevar al objeto social del su ONG, teniendo en cuenta que los directivos por lo general vienen de empresa privada.

Prestación del servicio.

✓ **Cursos y seminarios**

Participación en cursos y seminarios

Los directivos son muy bien formados en lo técnico.

Reciben cursos de:

Gestión de proyectos

Temas coyunturales

Comunicación

Trabajo en equipo

Se le esta dando importancia a aspectos administrativos como el financiero.

Aporta lineamientos y directrices, administrativos, financieros y técnicos que ofrecen pautas para ajustar a las condiciones y realidades de las ONG.

✓ **Vocación**

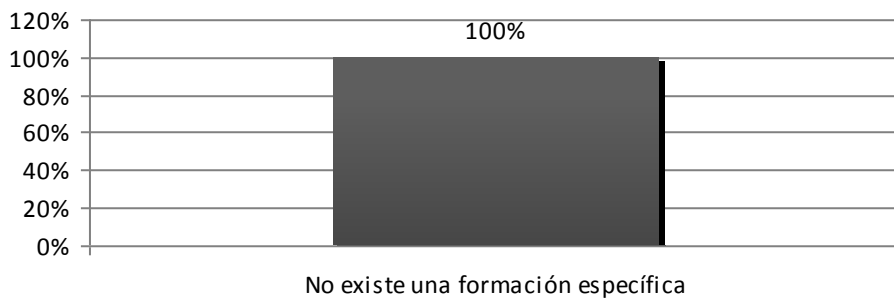
Amar lo que hacen y hacer que el proceso formativo sea efectivo.

Llamado a mejor capacidad de servicio (vocación).

✓ **Interés de las universidades por hacerlo.**

DEBILIDADES

**¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA
FORMACIÓN QUE ACTUALMENTE RECIBEN LOS
DIRECTIVOS DE ONG? - DEBILIDADES**



✓ **No existe una formación específica**

Prácticamente no existe una formación “formal”, se limita a cursos, seminarios o talleres y en el mejor de los casos a escuchar experiencias o a transferir algunos conocimientos.

La formación responde al manejo de elementos administrativos, posiblemente muy actualizados, pero desde una mirada capitalista. No tienen en cuenta el contexto social.

Realmente son temas separados, descontextualizados, dirigidos por universidades desligadas completamente de los contextos reales de ciudad o de región. Completamente desinformados o con información únicamente de lectores externos.

No hay programas especiales

No se da la especialización.

No hay una oferta integral y específica.

Cursos “Minimalismo” reduccionistas

No conozco dicho proceso de formación.

Excesivamente general, no está a cargo de profesionales que se desempeñan en el sector social.

No hay contenidos curriculares definidos.

Lo poco que hay no corresponde a la necesidad.

La formación en la mayoría de los casos se impide tomando como referencia la empresa privada.

Poca oferta.

La centran básicamente en el discurso positivista del éxito y la superación.

Sus contenidos poco contexto sociopolítico.

Déficit en la perspectiva programática y estratégica.

No se parte de un estudio para identificar necesidades.

Se debe tener mayor énfasis en la formación de estas instituciones.

La mayor debilidad es la poca oferta de procesos de formación que respondan realmente al contexto y necesidades de las ONG.

No se tiene muchas veces en cuenta el contexto de las pequeñas organizaciones y su desenvolvimiento en el contexto más global nos quedamos solo en lo local.

Lo que ofrece el medio en cuanto a formación no es suficiente para el que hacer

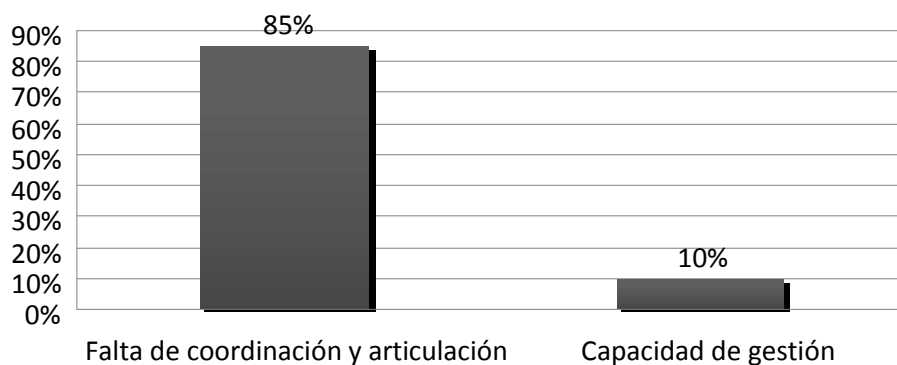
No contar con los eventos del contexto en el que se mueve y teniendo en cuenta que los directivos por lo general vienen de empresa privada, su formación no los lleva a ver el contexto en el que hoy esta.

No ofrecen la metodología del caso

No hay diálogo entre la academia y las ONG.

CON RESPECTO A LA DEFICIENCIA DEL PROCESO DE FORMACIÓN ACTUAL:

CON RESPECTO A LA DEFICIENCIA DEL PROCESO DE FORMACIÓN ACTUAL



✓ **Falta de coordinación y de articulación**

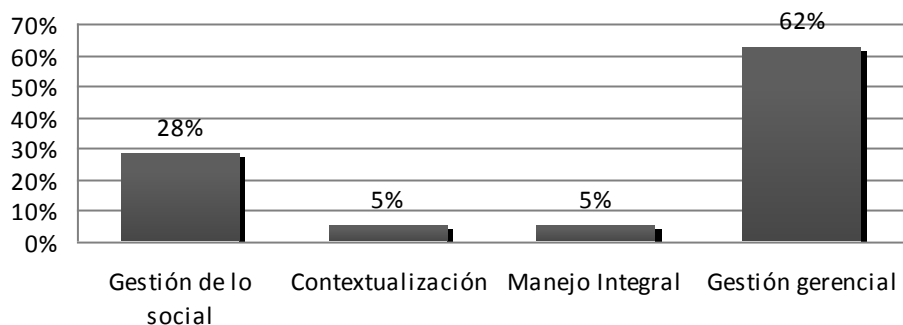
✓ **Capacidad de gestión**

Falta capacidad de gestión.

Falta capacidad para ser propositivos e innovar en la gestión.

3. ¿Qué cree usted que debe incluir un programa de formación para directivos de ONG?

¿QUÉ CREE USTED QUE DEBE INCLUIR UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG?



✓ **Gestión de lo social**

Una visión holística e integral de los temas sociales, no de manera aislada ni puntual, y sin estigmatizar los problemas sociales como algo para ser abordado únicamente por ONG.

Contenidos de desarrollo humano

Balance social

Todo lo relacionado con el mejor servicio hacia las comunidades y acrecentar en el cambio profundizando en conceptos actuales de lo social.

Bases: Antropología, sociología, psicología y formación ética.

Formación de redes de trabajo.

Políticas públicas.

Gestión de lo social

Planificación de lo público.

Tendencias / condicionales / determinantes del desarrollo.

Gestión social

Comprensión de los entornos sociales donde actuar.

Programas vigentes con el estado (cómo encontrarlos).

Contenidos de cara a los requerimientos que demanda actualmente dicho rol en nuestro contexto.

Empoderamiento social

Gestión para el desarrollo social

Claridad e incidencia en la formulación de políticas públicas

✓ **Contextualización**

Necesidades reales de las ONG partir de un estudio o investigación, diagnóstico

Diagnóstico de la situación actual de los directivos de las ONG y con base en esto, debe ser el programa a implementar para que no sea la repetición de la repetición.

Contextualización

✓ **Manejo integral**

Primero- Formación de ser, del ser integral y parte del mundo como actor y protagonista.

Segundo- La parte relacional (con las personas, con los demás entidades del entorno, lo internacional).

Tercero- Técnica (administrativa – Gerencial).

Elementos que aporten herramientas para un manejo integral de la organización teniendo en cuenta las condiciones y dinámicas propias de las ONG.

Por lo general el directivo antepone su experiencia empresarial de manejo con las directrices de empresa privada y no sabe como hacerlo desde una ONG.

✓ **Gestión gerencial**

Habilidades gerenciales

Manejo del tema financiero

Mercadeo social

Derecho laboral (teniendo en cuenta las particularidades del sector social)

Cooperación internacional

Indicadores de gestión y sostenibilidad.

Cualificar el lobby múltiple.

Cualificación y capacitación por alianzas.

Pensamiento estratégico.

Planeación.

Instrumento de medición de impacto y de resultado.

Elementos de gerencia de valor, gerencia del conocimiento y gerencia del talento humano.

Manejo de talento humano.

Formulación y gestión de proyectos, monitoreo y evaluación de los mismos.

Legal

Estrategia

Formación política y ética.

Habilidades para conformar alianzas.

Manejo eficiente de los recursos

Evaluación de proyectos

Fundamentación en el manejo de indicadores de proceso.

Generación, ideas. Manejo, proyección en juntas directivas

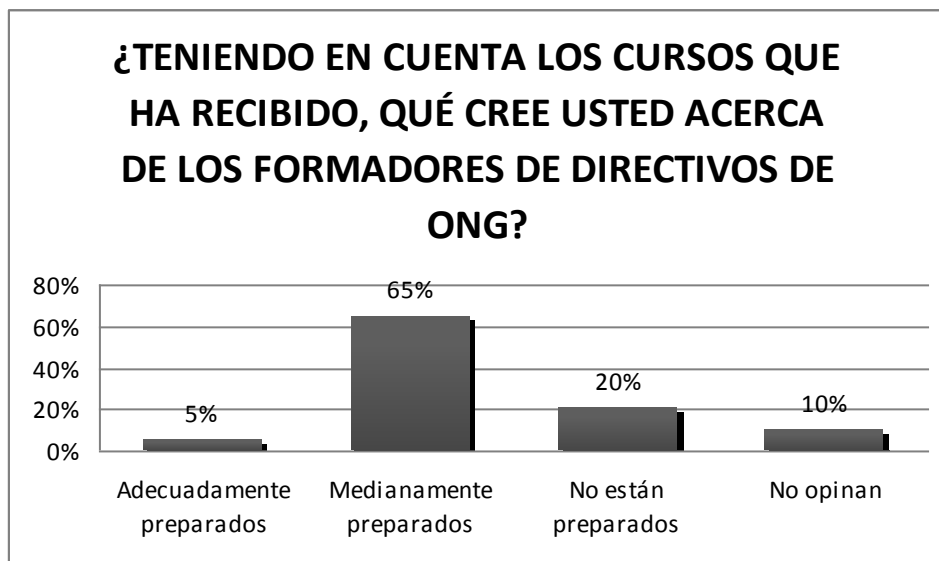
Logística

Comunicación

Aspectos de la vida institucional interna (planeación), forma de proyección, cooperación internacional, contabilidad, etc.

Liderazgo y manejo de personal

4. ¿Teniendo en cuenta los cursos que ha recibido, qué cree usted acerca de los formadores de directivos de ONG? (Marque la opción con una x)



COMENTARIOS

Generalmente son muy competentes en su área de formación, pero no están contextualizados con el sector.

Solo he asistido a sesiones muy coyunturales, especialmente en el campo internacional.

Completamente académicos reconocidos, sin vivencias directas (visitas, conversaciones, experiencias continuas y permanentes) al contexto.

Aunque hay muchos que están fuera de contexto, en general desde mi experiencia encuentra uno personas bien preparadas en los temas desde lo técnico.

Son personas expertas pero desarticuladas.

Se puede contar o con la experiencia o la formación académica, pero pocas veces con un complemento entre sí.

Están fuera de foco no solo de la realidad de la organización sino que no cuenta con la mirada intencional - holística de lo social combinado con lo directivo.

Sí están preparados, pero no están contextualizados.

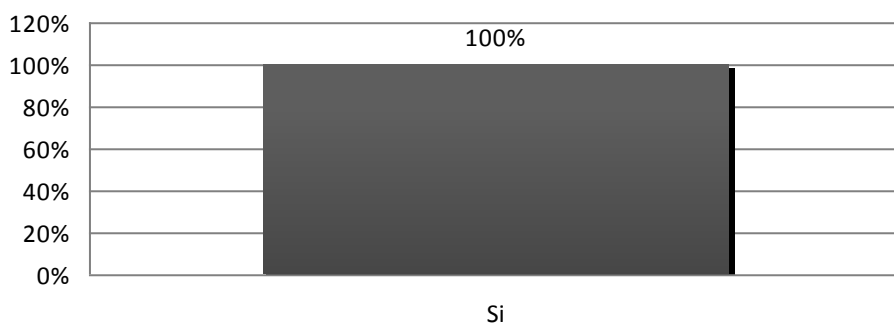
Ofrecen capacitación sin preparación y poca visión de social, aportando elementos utópicos y distantes de las posibilidades de estas organizaciones.

Evidente lo poco contextualizadas.

Creo que en la mayoría de los casos poseen un gran conocimiento empresarial pero está medianamente contextualizado a la realidad y necesidades de una ONG, teniendo en cuenta que muchas veces no se dispone de muchos recursos.

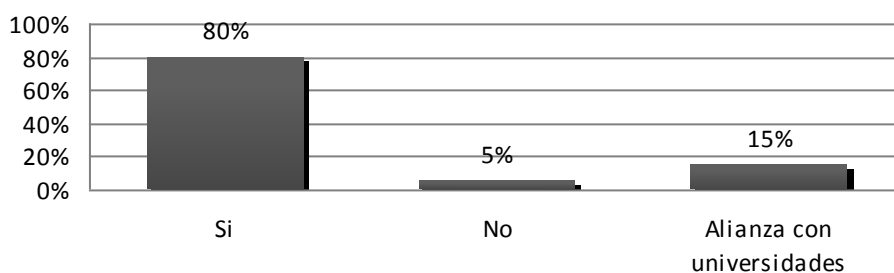
5. ¿Considera necesario un programa específico de formación para formadores de directivos de ONG?

¿CONSIDERA NECESARIO UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE FORMACIÓN PARA FORMADORES DE DIRECTIVOS DE ONG?

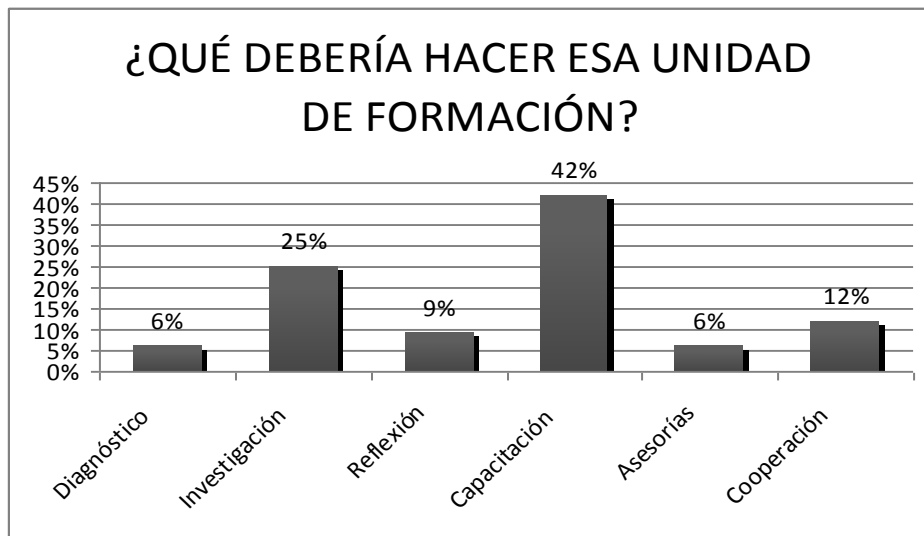


6. ¿Cree usted necesario un organismo o una unidad de formación especializada para directivos de ONG?

¿CREE USTED NECESARIO UN ORGANISMO O UNA UNIDAD DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA PARA DIRECTIVOS DE ONG?



7. ¿Qué debería hacer esa unidad de formación?



✓ **Diagnostico**

Realizar diagnóstico o un estudio previo para ofertar un servicio acorde a la necesidad real

Este proceso debería arrancar con la identificación en conjunto con directivos de ONG y asesoría experta en dirección.

✓ **Investigación**

Hacer diagnósticos.

Detectar las necesidades

Explorar las necesidades del sector y juntos diseñar e implementar los programas

Formularse preguntas

Investigar y proponer.

Estudiar y profundizar en el contexto social, político, cultural, económico la importancia de la relación de todas estas áreas a la hora de intervenir.

Partir de una lectura crítica. Su planteamiento estratégico del sector social.

Definir su horizonte estratégico articulado al modelo del desarrollo humano.

✓ **Reflexión**

Sistematizar y promover la reflexión continúa para el mejoramiento.

Evaluación

Evaluar la gestión desempeñada

✓ **Capacitación**

Garantizar la formación permanente y actualizada de los directivos, así como el acompañamiento (desde programas de consultoría y asesoría) en la gestión directiva de las ONG.

Diseño, desarrollo permanente y venta de ese programa como un producto específico.

Establecer programas de formación y actualización permanente de acuerdo a las áreas de intervención.

Crear un plan de estudio y formación acorde a las necesidades y que permitan los directivos de ONG.

Eventos como los de hoy van marcando la pauta, iniciativas, ideas para que se tenga una concepción amplia desde donde, como hacerlo.

Estructurar en alianza con ONG con experiencia en formación, el pilotaje de un proceso de formación para directivos y luego el de formación de formadores.

Capacitación

Hacer seguimiento y dar conocimientos sobre la actual situación tan compleja y de cambios significativos.

Cultura de proyectos.

Nivelaciones

Principalmente contextualizar, entregar herramientas para el trabajo al interior de la organización (que no se quede en simple teoría).

Empoderar

Promoción

✓ **Asesorías**

Acompañar procesos.

Asesorar y brindar consultoría especializada

✓ **Cooperación**

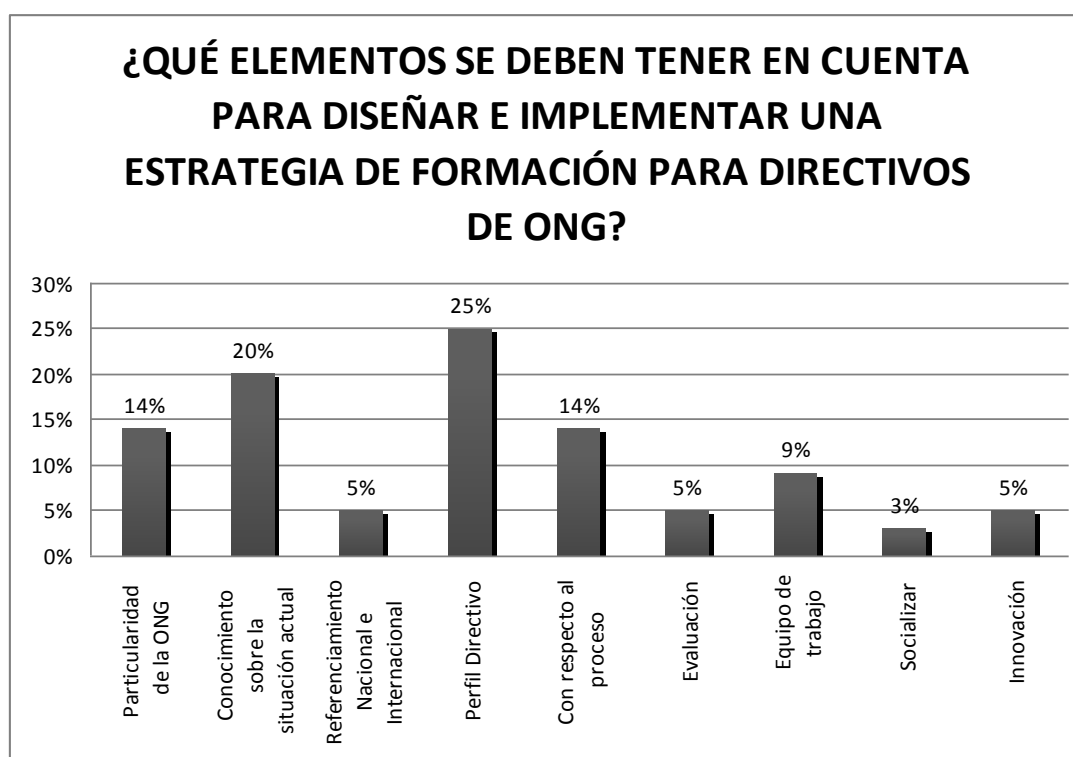
Conformar un equipo de trabajo entre académicos y líderes directivos de las ONG.

Proyectar soluciones desde la cooperación.

Tener líderes ubicados en el contexto.

Vincular a todos los miembros incluyendo a la junta directiva.

8. ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para diseñar e implementar una estrategia de formación para directivos de ONG?



✓ **Particularidad de las ONG**

La integralidad de la empresa cómo leerla, enfocarla y ponerla en ejecución.

El impacto que esas organizaciones has generado en el medio.

El contexto de las ONG, la legislación que las rige, su forma de intervenir y principales desafíos de sostenibilidad.

Cultura Organizacional vinculada a los consejos o juntas directivas

✓ **Conocimiento sobre situación actual**

Conocimiento sobre situación actual y cambios en ella.

Planteamiento de políticas públicas.

Ayudas específicas de montos existentes del gobierno y que por ser una organización de varias ONG tengan oportunidad de interactuar con el gobierno.

Las tendencias locales y globales de desarrollo social.

Las políticas públicas que existan en los diferentes sectores.

Situación de la población a atender.

Situación de la empresa privada.

Definir la problemática que se quiere modificar.

Consultar las tendencias de la globalización como condicionantes y determinantes en su gestión.

De las dinámicas integrales del desarrollo como referente en su realización.

✓ **Referenciamiento nacional e internacional**

Acercamiento a experiencias cualificadas internacionales.

Conocimiento sobre manejo de conflicto de instituciones con programas afines.

Tener en cuenta un referente de empresa conjugando lo social que es hacia donde apunta el objetivo de este tipo de organizaciones.

✓ **Perfil del directivo**

Qué perfil de directivo se quiere para el aquí y el ahora.
La red de institución de ONG y el perfil de sus directivos.
Experiencia y formación que poseen.
Necesidades de quienes dirigen.
Opinión ONG – Directivos (no necesariamente el director solo sino con su equipo de directivos).
Consultar parte operativa de ONG: son quienes están en el Barro y viven el contexto.
Lineamientos legales y de otro orden que el directivo debe cumplir
Formar generaciones de desarrollo, plan de sucesión.
Diversidad entre los aspirantes.
Establecer la realidad del saber continuo en la experiencia directiva.
Proyectar el “nacimiento” de los nuevos directivos – directivas en la visión de generar organizaciones “vivas”.
Vocación y responsabilidad

✓ **Con respecto al proceso**

Ser muy práctico y didáctico: aún me gusta jugar y soy una convencida que a través del juego se aprende más que con las clases magistrales.
Tiempos y horarios acorde las posibilidades.
Darle la importancia al programa de tal forma que sea atractivo no solo para los que hoy ocupan estos cargos, sino para los nuevos profesionales.
Movilizar y garantizar recursos para financiar a los aspirantes.
Proyectar pedagogía – andragogía, la reflexión y producción de los actores.
Promover procesos de formación, hacer seguimiento y evaluación de logros.
Planeación
Pertinencia

✓ **Evaluación**

Un plan de evaluación y mejoramiento continuo de calidad Organizacional, de los requerimientos actuales para ejercer la función de dirección en dichas ONG. Luego el estudio de fortaleza y debilidad de nuestro gremio y luego la estructuración de los programas referentes.

Diagnósticos institucionales referidos a sus principales necesidades.

✓ **Equipo de trabajo**

Un equipo cualificado.

Un buen equipo pedagógico lector y vividor del contexto con invitados permanentes que aporten al desarrollo de temas de ciudad de región, de país y de MUNDO.

Redes y alianzas

Pertenencia

Gobernabilidad de las instituciones (Vinculación efectiva y real de las juntas directivas).

✓ **Socializar**

Mercadeo del sector

Socializar logros.

✓ **Innovación**

Innovación permanente.

Pensarse desde nueva gestión social.

Pensamiento complejo y estratégico.

ANEXO # 7.

CONTENIDOS DE LOS EJES TEMÁTICOS

EJE TEMATICO 1. DIRECTIVO ESTRATEGA

El directivo estrategia, debe estar en capacidad de garantizar la sostenibilidad de la organización y de manejar el proceso de intervención social.

Este eje temático se refiere a la importancia de proyectar la organización y definir para ella, una filosofía empresarial que inspire, genere sentido de pertenencia y admiración por parte de los diferentes actores y que la diferencie en el entorno donde actúa. Así mismo, darle una dimensión diferente, más amplia, del manejo de proyectos sociales.

El objetivo es brindar conocimientos y metodologías que le permitan al directivo proyectar su organización, dotarla de unos objetivos y unas acciones estratégicas y tácticas para lograrlos.

Adicionalmente, brindar información y metodologías para el diseño estratégico de proyectos.

El sistema de contenidos que componen este eje temático es:

- 1. Planeación y direccionamiento estratégico**
- 2. Planeación de proyectos**
- 3. Detección e investigación de problemas sociales**

Se refiere al conocimiento del hombre, la sociedad y las relaciones que se dan en ella, desde lo sociocultural, político, ecológico, tecnológico y económico, y al análisis, interpretación, sistematización y diagnóstico de

problemas presentes en la comunidad para luego, con ella, plantear estrategias de solución.

El objetivo es detectar e identificar problemas y conflictos sociales en las comunidades, tales como violencia intrafamiliar, desplazamiento hacia y dentro de la ciudad, empleo y prostitución infantil, ausentismo escolar, entre otros, elementos que inciden directamente en la convivencia y desarrollo de las comunidades específicas y de la ciudad en general. Adicionalmente identificar los métodos de solución a dichos problemas y los contenidos esenciales que deben incluirse en la formación del trabajador social, para garantizar el desarrollo de las competencias en su desempeño profesional.

El contenido está conformado por temas humanísticos y sociales, así mismo, por metodologías que permiten entender y explicar los problemas presentes en los diferentes grupos sociales para luego aportar soluciones que ayuden a la convivencia y e bienestar social.

4. Conocimiento y análisis del contexto

Este punto, se refiere a la importancia de ubicarse en un contexto específico para poder actuar acorde con este. En el caso de las ONG hay dos elementos claves para entenderlas a cabalidad, por un lado el contexto social, cultural, político, económico donde estas se desenvuelven, y el contexto definido para este trabajo está dado en Medellín, anteriormente expuesto, y el contexto de las ONG con todas sus particularidades, también antes expuesto.

El objetivo es analizar con los directivos las diferentes facetas del entorno y como estas inciden en el comportamiento de los individuos y la sociedad. Adicionalmente, analizar las características que definen la ONG para que a través de este entendimiento se defina el mejor modo de actuación de sus directivos.

El contenido estará dado sobre el análisis de las variables del contexto, metodologías para analizarlo, su influencia en el comportamiento de las personas y la sociedad, y al mismo tiempo, brindar información y analizar las particularidades de las ONG.

La metodología a emplear será el estudio de literatura sobre el tema, el análisis de casos, discusiones en grupos, entre otros.

EJE TEMATICO 2. DIRECTIVO ORGANIZADOR

El directivo organizador debe estar en capacidad de brindar los elementos y recursos necesarios para llevar a cabo el plan.

El sistema de contenidos que componen este eje temático es:

1. Gestión organizacional, de proyectos y articulación de procesos

Se refiere al conocimiento de la organización desde sus fines, sus medios, su estructura, su cultura organizacional, y sus proyectos, donde cada una de las áreas tributa para lograr los objetivos propuestos, como una cadena, donde el eslabón mas débil hace romper la cadena, de ahí la importancia de trabajar todos para lograr su eficiencia y eficacia no solo desde cada función sino desde el conjunto. Así mismo definir los parámetros para desarrollar aprendizaje organizacional.

El objetivo es conocer y analizar la organización, con todas sus particularidades, para determinar el mejor modo de actuación del directivo y determinar los elementos clave para desarrollar y llevar a cabo sus proyectos y aprender de ellos para futuras experiencias

Los contenidos están dados por la alineación entre objetivos, estrategias, estructura y recursos humanos y técnicos, para garantizar el cumplimiento del encargo social y definir los elementos clave de aprendizaje

organizacional, para asegurar la adecuada articulación de los procesos de la organización.

La metodología a emplear será el análisis de teorías de gestión organizacional y de proyectos, y aprendizaje organizacional a través de ejercicios académicos, análisis de casos, mejores prácticas y discusiones en grupo, y aplicación en proyectos específicos.

2. Intervención en problemas y conflictos sociales

Se refiere a la intervención en la comunidad, donde es fundamental el conocimiento de sus circunstancias y su cultura para definir en unión con ella las acciones que aportarán a la solución de sus necesidades y problemas.

El objetivo es preciar procesos de intervención acordes con la realidad y cultura de la comunidad para construir unas circunstancias y una sociedad mejor para la comunidad en particular y para ella en general.

El contenido estará específicamente relacionado con metodologías de intervención social.

La metodología a emplear será mediante análisis de casos y la aplicación de ella en los proyectos que desarrollan los directivos y sus organizaciones.

3. Evaluación de proyectos y de resultados

Se refiere a la necesidad de auditar y evaluar el avance de los proyectos y el impacto de los mismos como resultado final, para en el primer caso, definir los correctivos necesarios, y en el segundo caso, determinar los factores clave de éxito del proyecto.

El objetivo es dar a conocer las herramientas de medición y evaluación de proyectos mediante el análisis de la gestión de procesos y de resultados, para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4. Aprendizaje organizacional

Se refiere a la necesidad de dotar al sector de un sistema de aprendizaje que permita conocer y utilizar las experiencias exitosas en otras comunidades y problemáticas.

EJE TEMATICO 3. DIRECTIVO LÍDER

El directivo líder debe estar en capacidad de liderar procesos, manejo de los diferentes actores y llevar la organización hacia el logro de los objetivos propuestos.

El sistema de contenidos que componen este eje temático es:

1. Liderazgo y trabajo en equipo

Se refiere a la capacidad del directivo de liderar la organización y sus proyectos mediante acciones específicas con los diferentes actores y lograra el trabajo mancomunado entre ellos y con la comunidad.

El objetivo es lograr una mayor concientización sobre la importancia de trabajar en equipo y brindar metodologías para lograrlo.

Los contenidos girarán alrededor de técnicas de trabajo en equipo y teorías sobre liderazgo.

La metodología a emplear será mediante trabajos en grupo, el análisis de casos de aplicación a su problemática específica.

También se incluyen temas como:

✓ **Comunicación, negociación y manejo de conflictos**

Se refiere a la capacidad de comunicar ideas con claridad, poder negociar y manejar situaciones y conflictos que garantice la ganancia colectiva.

El objetivo es desarrollar en los directivos la capacidad de comunicarse asertivamente, ya sea con la comunidad, con su equipo de trabajo interno y externo, con los aportantes nacionales e internacionales, con el gobierno y con la sociedad en general, adicionalmente a la capacidad de negociar y manejar los conflictos propios de su actividad y de la comunidad.

Los contenidos girarán en torno a entender el concepto de comunicación y sus técnicas, técnicas de negociación y manejo de conflictos.

La metodología a utilizar será mediante el análisis de casos, practicas grupales y el análisis de las mejores practicas.

✓ **Formación como formador**

Se refiere a la capacidad de formar a todas las personas que hacen parte de la organización y que intervienen en el proyecto, así mismo a la comunidad y sus líderes para que continúen con el trabajo en el tiempo.

El objetivo está dirigido a brindar y formar tanto en el directivo como en la comunidad conocimientos, habilidades y actitudes para la construcción o reconstrucción de su tejido social.

Los contenidos estarán dados en temas como pedagogía, facilitación de equipos de trabajo, diseño de programas, mecanismos de participación y evaluación de procesos educativos.

El método a emplear será mediante la entrega y análisis de documentación sobre el tema, la realización de ejercicios prácticos y la aplicación en cada proyecto específico.

2. Gestión de cambio

Como se observa, en total son 3 ejes temáticos y 10 contenidos específicos, con lo cual se desarrollaran las competencias adecuadas que aporten a un mejor modo de actuación de los directivos de ONG.

Para desarrollar estas competencias los directivos recibirán formación específica en cada tema para luego ser aplicada en cada caso donde estos trabajen, cerrando así el ciclo del proceso de formación de instruir, desarrollar y educar.

Si comparamos el modo de actuación inicial y final, podemos visualizar lo siguiente:

MODO DE ACTUACIÓN INICIAL	MODO DE ACTUACIÓN ESPERADO
El hacer basado en el Empirismo	El hacer basado en un proceso de formación específico
Activismo	Manejo estratégico del tiempo y de los recursos
Inmediatismo	El hacer para logros estratégicos
Relacionismo	Plantear relaciones con un objetivo de ganancia para todas las partes
Asistematicidad en sus actividad	Visión sistémica de la organización
Cuestionamiento de su actividad	Rendición de cuentas: Mostrar resultados en términos de sostenibilidad e impacto.

Tabla: propia

ANEXO # 8

FICHA TECNICA DE INDICADORES

PROCESO	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	RESPONSABLE
GESTIÓN DE PLANEACIÓN	Cumplimiento de planes	Lograr la realización de los planes propuestos	$\frac{\text{Objetivos estratégicos}}{\text{Objetivos logrados}}$	Director
GESTIÓN DE INTERVENCIÓN SOCIAL	Satisfacción del grupo que se interviene	Lograr una eficiente intervención en el grupo de interés	$\frac{\text{Numero de personas satisfechas}}{\text{Numero de personas encuestadas}}$	Director
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Eficiencia y eficacia de la Gestión administrativa y financiera Eficiencia y satisfacción del talento humano	Lograr la eficiencia y eficacia organizacional Lograr la satisfacción y desempeño de los colaboradores	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Gastos}}$ $\frac{\text{Numero de empleados satisfechos}}{\text{Numero de empleados encuestados}}$	Director
GESTIÓN DE PROYECTOS	Eficiencia y eficacia en el manejo de proyectos	Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el manejo de proyectos	$\frac{\text{Numero de proyectos}}{\text{Numero de proyectos logrados}}$	Director

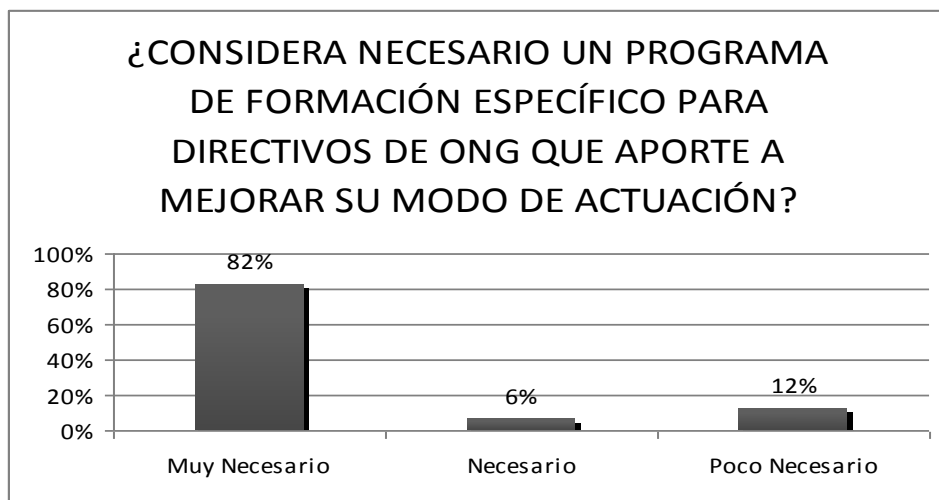
		sociales	Numero de personas satisfechas <hr/> Numero de personas entrevistadas	
Liderazgo	Evaluación del líder	Lograr la mayor efectividad y satisfacción del equipo de trabajo y del grupo de interés	Numero de personas satisfechas <hr/> Numero de personas entrevistadas	Director

ANEXO # 9.

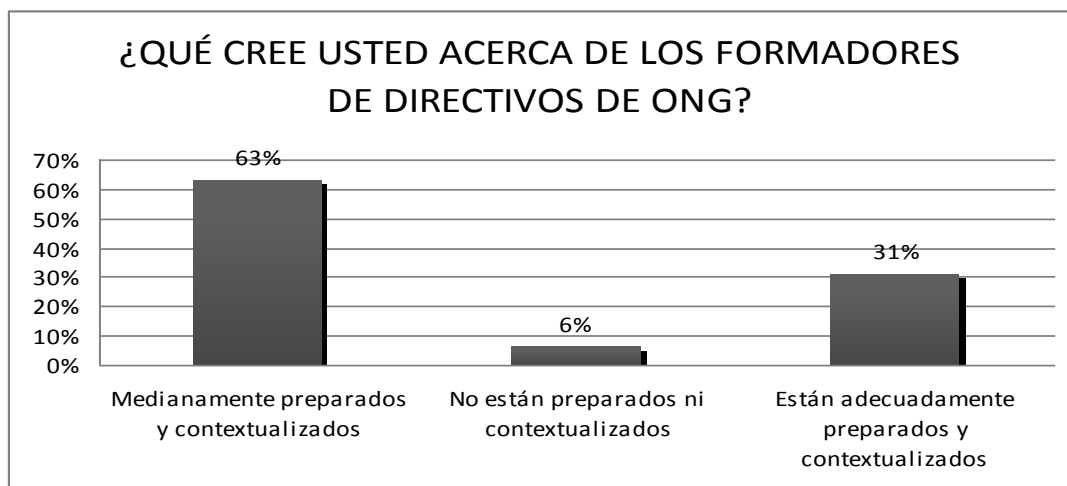
ENCUESTA A DIRECTIVOS SOBRE FORMACIÓN DE FORMADORES

RESUMEN

1. ¿Considera necesario un programa de formación específico para directivos de ONG que aporte a mejorar su modo de actuación?



2. Teniendo en cuenta los cursos que ha recibido, ¿Qué cree usted acerca de los formadores de directivos de ONG? (Marque opción con una X)



Comentarios:

Las propuestas existentes, no se contextualizan al sector, los ejemplos en muchas ocasiones no aplican al desarrollo de nuestras organizaciones.

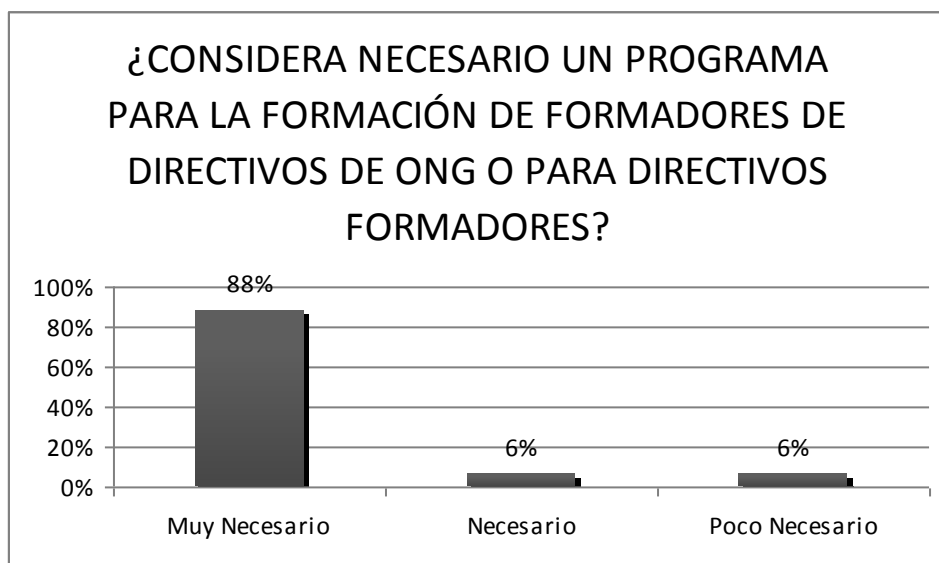
Es importante que se brinden herramientas de forma continua para el trabajo como formadores.

Hoy en día lo que más se presenta es desde la intuición o experiencias empresariales comerciales o de servicios que aplican los directores de ONG. Es necesario crear un perfil en ésta área desde la misma formación universitaria.

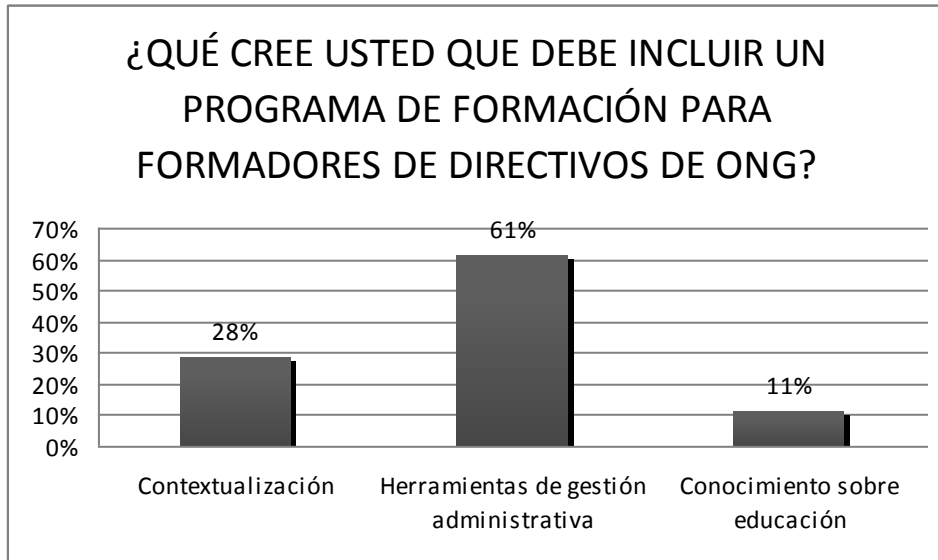
La gran mayoría tienen formación en educación, salud y no formación administrativa, necesaria para lograr los resultados estratégicos de sostenibilidad y proyección.

Falta integrar diferentes saberes y la gestión del talento humano darle más fuerza

3. ¿Considera necesario un programa para la formación de formadores de directivos de ONG o para directivos o formadores?



4. ¿Qué cree usted que debe incluir un programa de formación para formadores de directivos de ONG?



✓ **Contextualización**

Contexto histórico, cultural del país y el mundo. Tendencias, negociación, relaciones, gestión directiva, redes, cooperación, gobernabilidad, comunicación.

La socialización e intercambio de experiencias entre ONG y llevar programas en común.

Debe incluir un enfoque sobre comunicación organizacional.

El deseo y las técnica, la iniciativa y la decisión, la necesidad real de una comunidad que quiera transformarse, evolucionar.

Los elementos y herramientas necesarias para la aplicación de técnicas de trabajo con grupos sociales.

Herramientas metodológicas, conceptuales, políticas y contextualizadas.

Herramientas y técnicas de contexto para ubicar inicialmente donde está y aunque se tengan técnicas administrativas deben ser aplicadas a la realidad de ONG.

✓ **Herramientas de gestión administrativa**

Herramientas de gestión administrativas, financieras, mercadeo social, redes, gestión humana, relaciones públicas, legales.

Mercadeo (mercadeo social)

Planeación estratégica

Legislación

Expresión oral y escrita

Manejo de públicos

Liderazgo

Comunicación en tiempos de crisis

Manejo de tiempo

Temas específicos sobre talento humano de las organizaciones

Trabajo en equipo

Gestión

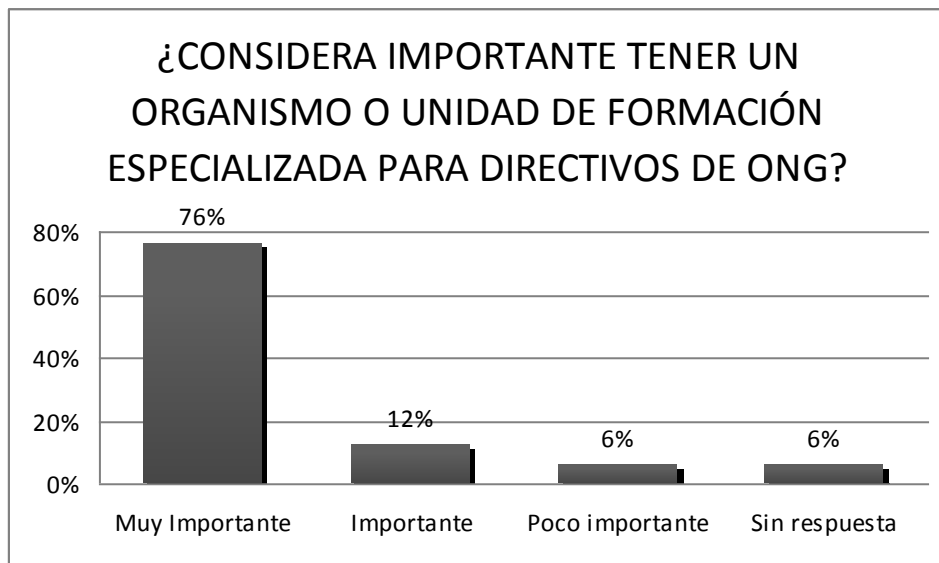
Gerencia social

✓ **Conocimiento sobre educación**

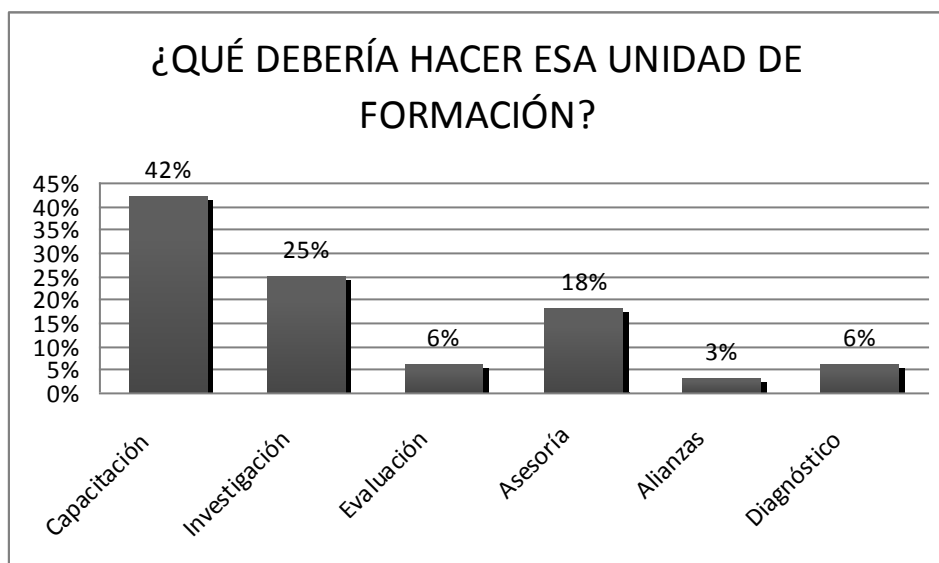
Estructura del proceso de formación para adultos

Pedagogía y didáctica

5. ¿Considera importante tener un organismo o unidad de formación especializada para directivos de ONG?



¿Qué debería hacer esa unidad de formación?



✓ **Capacitación:**

Diseñar modelo, ejecutarlo.

Generar comunidad académica, reflexiva de trabajo Cooperativo...
propiciar diálogo discursivo

Brindar capacitación y asesoría

Debería facilitar la construcción de conocimiento y la formación continua.

Construir herramientas para estar retroalimentando continuamente a los directivos y formadores.

Crear diplomado y postgrado.

Gestión del conocimiento entre Federados

Espacios creados para crecer por las experiencias

Disponer de materiales bibliográficos y de otros formativos

Orientar sus acciones de formación al contexto social, a sus carencias, necesidades y focalizado. Formar el personal según cargos – roles.

Desarrollar programas

Congresos, experiencias y eventos

Comunicar experiencias exitosas

Brindar educación contextualizada

Estructurar programas, capacitaciones y diplomados

Ofrecerlas a ONG o instituciones educativas

Ser gestoras del conocimiento de al FAONG

Definir el diseño similar de la formación

Procesos continuos para todos los profesionales

✓ **Investigación:**

Contextualizarse

Propender por generar investigación en el área

✓ **Evaluación:**

Evaluar el impacto real en la sociedad

✓ **Asesoría:**

Orientar los procesos de atención y acompañamiento social y en organizaciones de orientación social y comunitaria.

Apoyo, asesoría, cualificación permanente, actualizaciones en temas específicos.

✓ **Alianzas:**

Contactos de apoyo internacional
Generar interacción entre federados

✓ **Diagnostico:**

Diagnosticar necesidades de formación del sector

ANEXO # 10

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMADORES POR PARTE DE LOS FORMADORES

La estrategia para la implementación del proceso de formación para directivos de ONG ha sido propuesta a la Federación Antioqueña de ONG para su desarrollo, para lo cual se conformó un grupo de formadores de directivos para evaluar la concepción pedagógica, la estrategia para su implementación y el programa de formación de formadores impartido para ellos.

El criterio para escoger los asistentes fue el siguiente:

- ✓ Ser parte del grupo de docentes de universidades y otras entidades de formación locales, nacionales o internacionales que brindan formación a directivos de ONG y directivos de proyectos o de área.
- ✓ Tener mínimo 5 años de experiencia en docencia con entidades sin ánimo de lucro.
- ✓ Reconocimiento en el sector por sus aportes al sector, por las publicaciones realizadas y por el grado de influencia en el desarrollo de las ONG.

El evento contó con 12 formadores que son parte del grupo de docentes escogidos por la Federación de ONG para impartir el programa de formación de directivos.

En el desarrollo de la validación con los formadores e directivos de ONG se realizaron las siguientes etapas:

1. Se realizó una encuesta inicial sobre aspectos clave de su modo de actuación

2. Se realizó la presentación de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG y su estrategia de implementación y se dictó un seminario el proceso enseñanza aprendizaje.
3. Se realizó una encuesta final para saber la opinión con respecto a la concepción pedagógica y la estrategia y para saber si el programa de formación sobre la gestión integral y sus dimensiones incide positivamente en el modo de actuación del formador.

Las encuestas son las siguientes:

1. ENCUESTA INICIAL CON LOS FORMADORES DE DIRECTIVOS DE ONG Y RESULTADOS

1. ¿Considera necesario un programa de formación específico para directivos de ONG que aporte a mejorar su modo de actuación?
2. Teniendo en cuenta los recursos que ha recibido, ¿Qué cree usted acerca de su papel como formador de directivos de ONG?(Autoevaluación: Marque opción con una X)
3. ¿Considera necesario un programa para la formación de formadores de directivos de ONG o para directivos o formadores?
4. ¿Qué cree usted que debe incluir un programa de formación para formadores de directivos de ONG?
5. ¿Considera importante tener un organismo o unidad de formación especializada para directivos de ONG?

Algunos resultados son los siguientes:

El 82% considera importante y necesario un programa específico de formación para directivos

El 69% considera que no están o están medianamente preparadas y contextualizados para ser formador de directivos

El 94% considera necesario un programa de formación para formadores de directivos

El 88% considera importante tener un organismo especializado de formación para directivos y formadores

2. ENCUESTA FINAL CON LOS FORMADORES DE DIRECTIVOS DE ONG Y RESULTADOS

1. Teniendo en cuenta los cursos que ha recibido, ¿Cree usted que le ha aportado y está mejor preparado como formador de directivos de ONG? (Mejor preparado, preparado, igual)
1. ¿Considera necesario un programa para la formación de formadores de directivos de ONG o para directivos formadores? (si-no)
2. ¿Considera importante tener un organismo o unidad de formación especializada para directivos de ONG? (si-no)
3. ¿Que opina de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG?
4. ¿Qué opina sobre la estrategia propuesta para implementar la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG?
5. ¿Considera que la estrategia propuesta aporta al mejoramiento del modo de actuación de los directivos de ONG?
6. ¿Que otros elementos o actividades se deben tener en cuenta en la estrategia de formación para directivos de ONG?
7. ¿Considera que los temas del programa de formación (directivo estrategia, organizador y líder) aportan a mejorar la efectividad en la gestión de los directivos de ONG?

Algunos resultados son los siguientes:

El 92% considera importante y necesario un programa específico de formación para directivos

El 82% considera que están mejor preparados y contextualizados para ser formador de directivos

El 96% considera necesario un programa de formación para formadores de directivos

El 88% considera importante tener un organismo especializado de formación para directivos y formadores

El 90% considera novedosa y pertinente la concepción pedagógica propuesta

El 85% considera positivo el aporte al modo de actuación del directivo la gerencia integral y sus dimensiones

El 92% considera pertinente la estrategia propuesta

CUADRO COMPARATIVO

ASPECTO	ENCUESTA INICIAL	ENCUESTA FINAL	RESULTADO
Necesidad de un programa específico de formación para directivos	82%	92%	(-)(+)
En cuanto a la preparación como formador de directivos	69%	82%	(-)(+)
Necesidad de un programa para formadores	94%	96%	(-)(+)
Necesidad de un organismo de formación especializado	88%	88%	(=)
En cuanto a la novedad y pertinencia de la concepción pedagógica propuesta	No datos	90%	
Con respecto al aporte a su modo de actuación de la gerencia integral y sus dimensiones	No datos	85%	

En cuanto a novedad y pertinencia de la estrategia propuesta	No datos	92%	
--	----------	-----	--

Como se puede apreciar existen cambios significativos entre los resultados de la prueba inicial y la prueba final.

Con lo anterior, podemos determinar que hay un clima positivo y una opinión muy favorable para entregar al sector y a los directivos de ONG, no solo de una concepción pedagógica y una estrategia, con sus tres acciones estratégicas, sino de un grupo de formadores que estén adecuadamente contextualizados y mejor preparados para desarrollar las competencias necesarias para el mejoramiento del modo de actuación del directivo de ONG en Medellín.

ANEXO # 11

EVALUACIÓN DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA Y LA ESTRATEGIA CON DIRECTIVOS

La estrategia para la implementación del proceso de formación para directivos de ONG ha sido propuesta a la Federación Antioqueña de ONG para su desarrollo, para lo cual se conformó un grupo de directivos y miembros del concejo de dirección de la entidad para evaluar la concepción pedagógica, la estrategia para su implementación y los lineamientos generales del programa de formación propuesto para sus directivos.

El criterio para escoger los asistentes fue el siguiente:

- ✓ Ser director ejecutivo de la ONG, o tener cargo de dirección de área
- ✓ Tener mínimo 10 años de experiencia en cargos de dirección de ONG
- ✓ Recomendación del director y presidente del concejo directivo de la FAONG, teniendo en cuenta en nivel de aporte al sector y los resultados obtenidos según la última actividad de rendición de cuentas.

En el desarrollo de la validación con directivos se realizaron las siguientes etapas:

4. Se realizó una encuesta inicial sobre aspectos clave del proceso de formación y del modo de actuación de los directivos
5. Se realizó la presentación de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG y su estrategia de implementación, y se realizó un programa de formación para directivos con los lineamientos generales de la gestión integral de las ONG, con una duración de 16 horas
6. Se realizó una encuesta final para saber la opinión con respecto a la concepción pedagógica y la estrategia y para saber si el programa de

formación sobre la gestión integral y sus dimensiones incide positivamente en el modo de actuación del directivo.

Las encuestas son las siguientes:

1. ENCUESTA INICIAL CON DIRECTIVOS DE ONG Y RESULTADOS

1. ¿Considera necesario un programa de formación específico para directivos de ONG que aporte a mejorar su modo de actuación?
2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la formación que actualmente reciben los directivos de ONG?
3. ¿Qué cree usted que debe incluir un programa de formación para directivos de ONG?
4. ¿Teniendo en cuenta los cursos que ha recibido, qué cree usted acerca de los formadores de directivos de ONG? (Marque la opción con una x)
5. ¿Considera necesario un programa específico de formación para formadores de directivos de ONG?
6. ¿Cree usted necesario un organismo o una unidad de formación especializada para directivos de ONG?
7. ¿Qué debería hacer esa unidad de formación?
8. ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para diseñar e implementar una estrategia de formación para directivos de ONG?

Los resultados son los siguientes:

El 100% considera necesario un programa de formación específico para directivos de ONG

El 85% considera que las debilidades por el actual proceso de formación son:

Falta de coordinación y de articulación

Falta capacidad de gestión.

Falta capacidad para ser propositivos e innovar en la gestión.

El 62% considera que un programa de formación debe incluir una gerencia integral

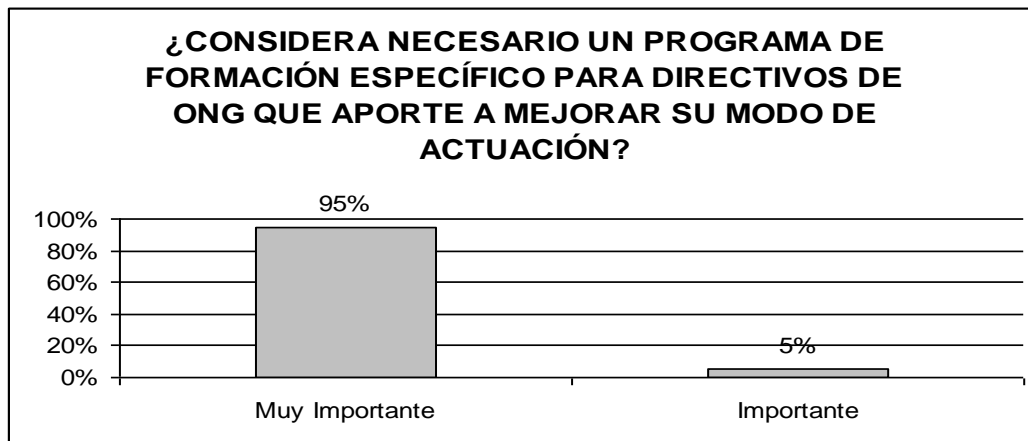
El 85% considera que los formadores no están preparados adecuadamente

El 90% considera necesario un programa de formación para formadores

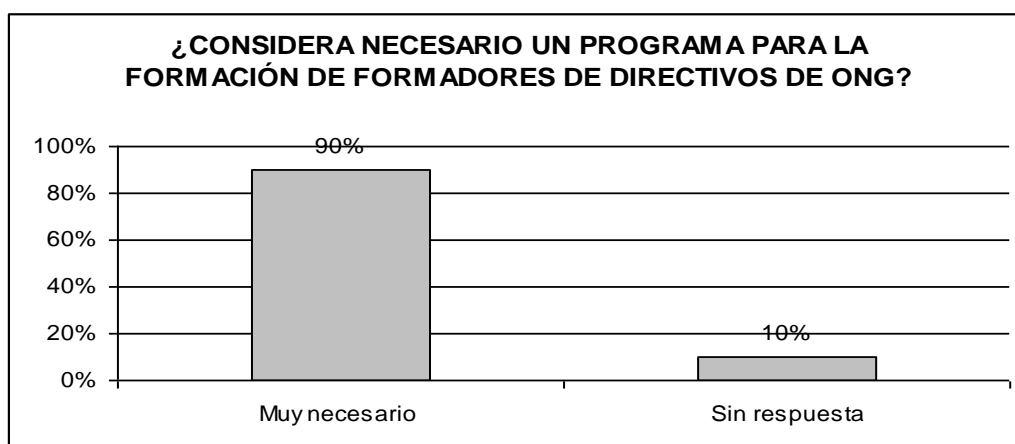
El 85% consideran necesario un ente o unidad de formación especializada para directivos

2. ENCUESTA FINAL CON DIRECTIVOS DE ONG Y RESULTADOS

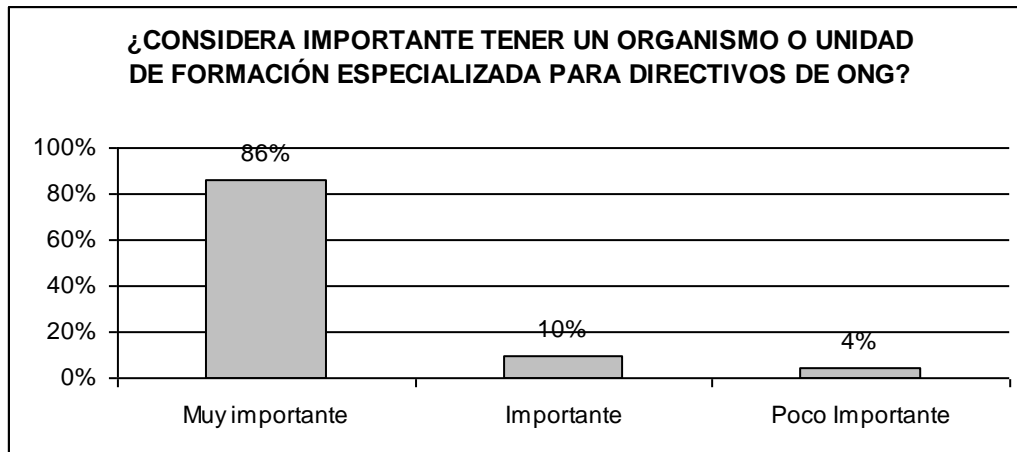
1. ¿Considera necesario un programa de formación específico para directivos de ONG que aporte a mejorar su modo de actuación?



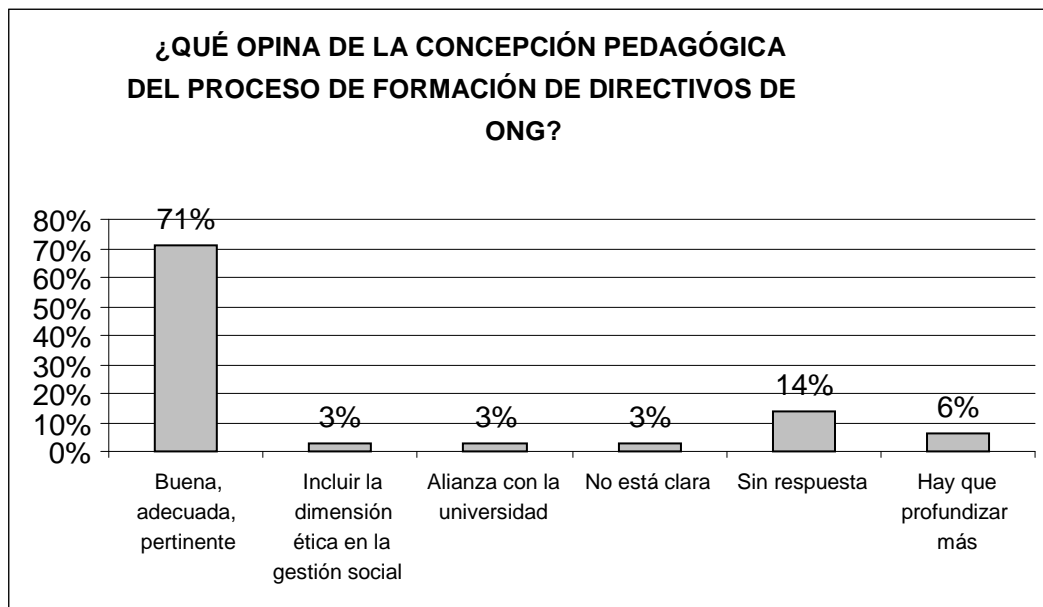
2. ¿Considera necesario un programa para la formación de formadores de directivos de ONG?



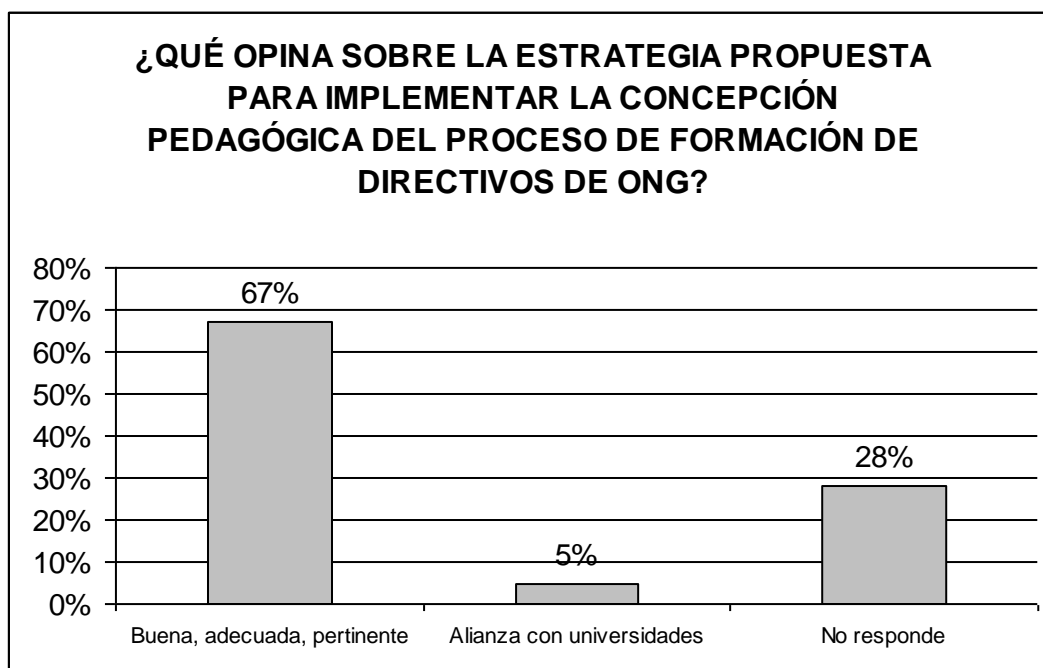
3. ¿Considera importante tener un organismo o unidad de formación especializada para directivos de ONG?



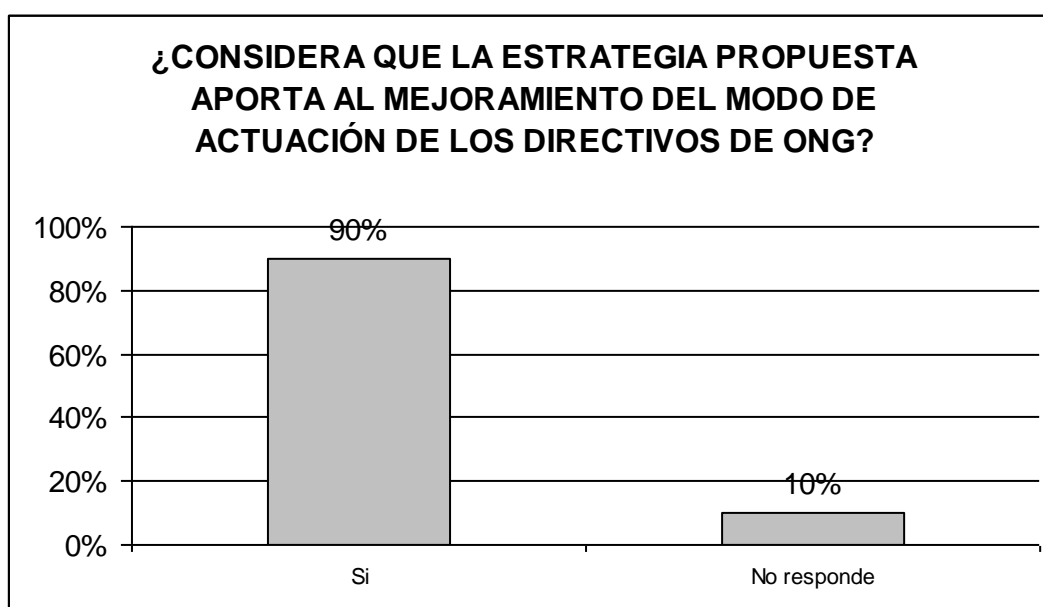
4. ¿Qué opina de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG?



5. ¿Qué opina sobre la estrategia propuesta para implementar la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG?

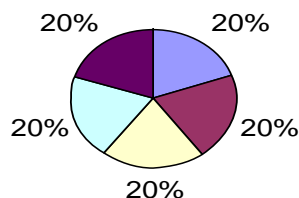


6. ¿Considera que la estrategia propuesta aporta al mejoramiento del modo de actuación de los directivos de ONG?



7. ¿Que otros elementos o actividades se deben tener en cuenta en la estrategia de formación para directivos de ONG?

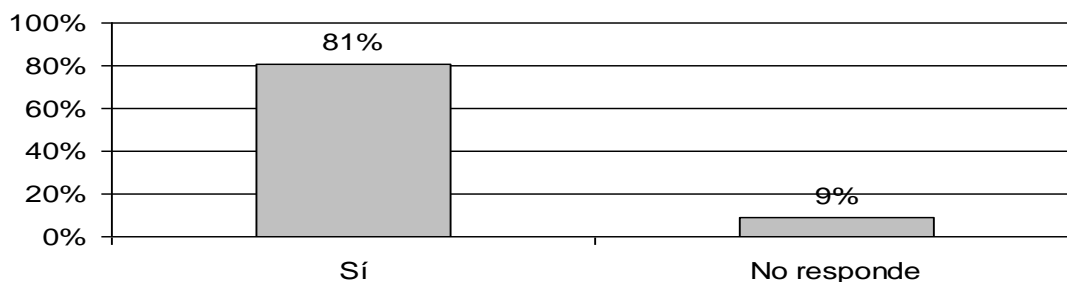
¿QUÉ OTROS ELEMENTOS O ACTIVIDADES SE DEBEN TENER EN CUENTA EN LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG?



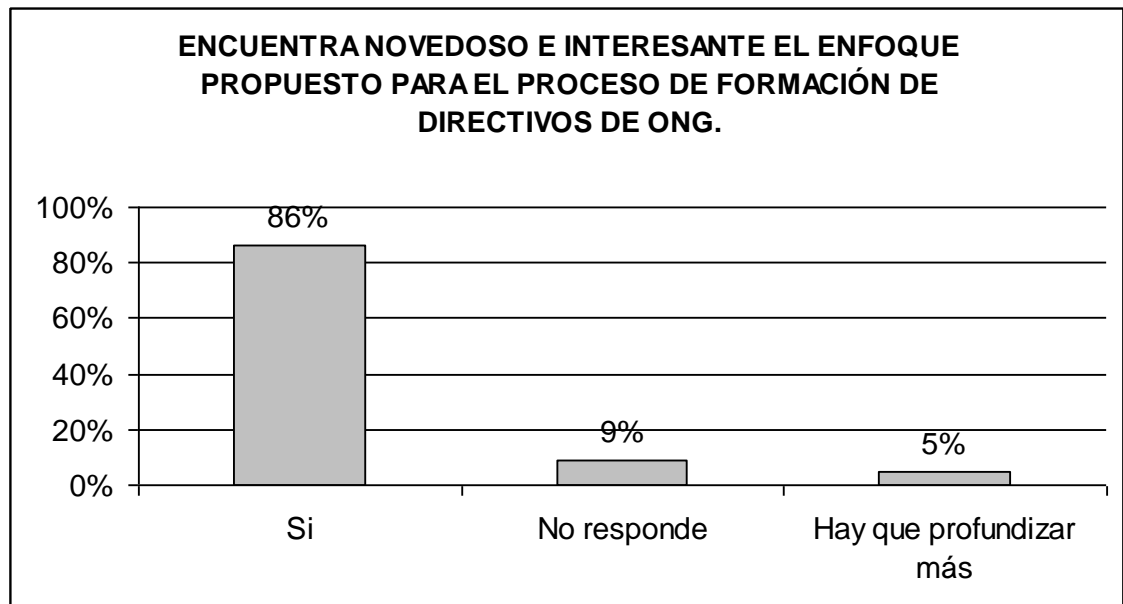
- Juntas Directivas
- Concepto ético
- El mercadeo social y la administración de proyectos.
- Más que elementos conceptuales, sería en torno a tiempo y metodología propia a utilizar.
- Un proceso práctico desde una pasantía en otras organizaciones o empresas.

- ✓ Juntas Directivas
 - ✓ Concepto ético
 - ✓ El mercadeo social y la administración de proyectos.
 - ✓ Más que elementos conceptuales, sería en torno a tiempo y metodología propia a utilizar.
 - ✓ Un proceso práctico desde una pasantía en otras organizaciones o empresas.
8. Considera que los temas del programa de formación (directivo estratega, organizador y líder) aportan a mejorar la efectividad en la gestión de los directivos de ONG. Que otros temas incluiría.

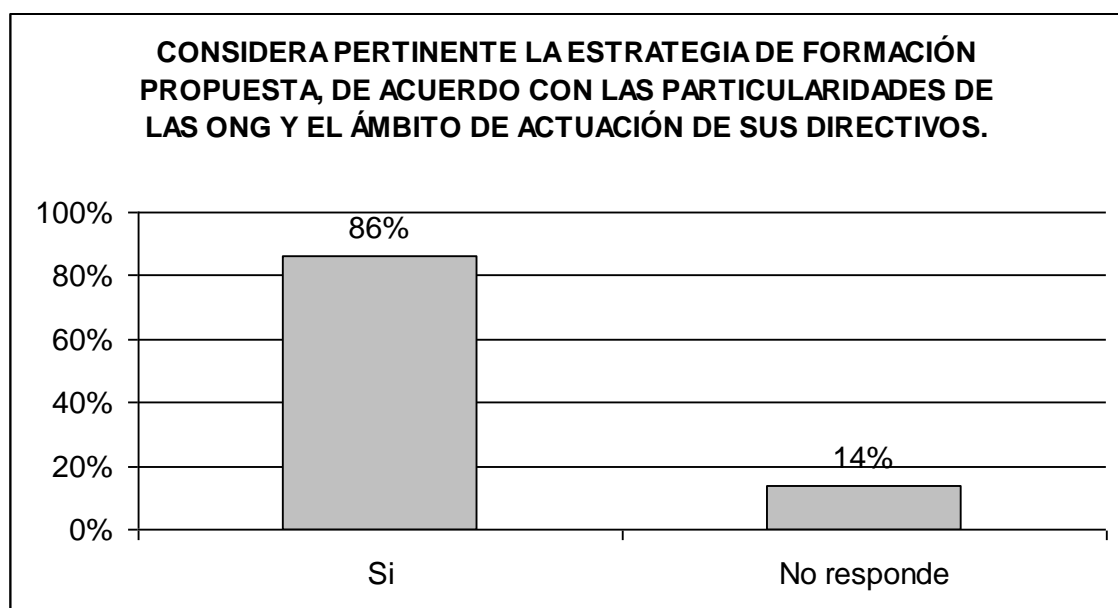
CONSIDERA QUE LOS TEMAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN (DIRECTIVO ESTRATEGA, ORGANIZADOR Y LÍDER) APORTAN A MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE ONG. QUE OTROS TEMAS INCLUIRÍA



9. Encuentra novedoso e interesante el enfoque propuesto para el proceso de formación de directivos de ONG.



10. Considera pertinente la estrategia de formación propuesta, de acuerdo con las particularidades de las ONG y el ámbito de actuación de sus directivos.



CUADRO COMPARATIVO

ASPECTO	ENCUESTA INICIAL	ENCUESTA FINAL	RESULTADO
1. Necesidad de un programa específico de formación.	100%	100%	(=)
2. Necesidad de un programa para formadores.	90%	90%	(=)
3. Necesidad de un organismo de formación especializado.	85%	96%	(-)(+)
4. Con respecto al aporte a su modo de actuación de la gerencia integral y sus dimensiones.	62%	81%	(-)(+)
5. En cuanto a lo novedad y pertinencia de la concepción pedagógica propuesta.	No datos	86%	
6. En cuanto a novedad y pertinencia de la estrategia propuesta.	No datos	86%	

Para las preguntas 3 y 4, intentaremos probar la hipótesis $p_1=p_2$, frente a la hipótesis $p_1 \neq p_2$, donde p_1 y p_2 son los porcentajes antes y después del seminario para cada una de las preguntas; para ello usaremos el estadístico

$$\frac{(\hat{p}_1 - \hat{p}_2) - \Delta}{\sqrt{\frac{\hat{p}_1(1 - \hat{p}_1)}{n_1} + \frac{\hat{p}_2(1 - \hat{p}_2)}{n_2}}} = Z \text{ donde } \Delta \text{ para nosotros va a ser cero y } Z \text{ es el}$$

valor crítico para la distribución normal con un nivel de confianza de 0,05.

Nótese que n_1 y n_2 son iguales a 20, con lo que podemos rechazar la hipótesis nula si Z es menor que ese valor crítico, que en nuestro caso es 1,96 o el valor p hallado es inferior a 0,05.

El valor p obtenido en ambos casos es muy cercano a cero, muy inferior al 0,05 que fue el nivel de confianza elegido, por lo cual rechazamos la hipótesis de igualdad de proporciones, y dado que la proporción para la evaluación posterior al seminario es superior en porcentaje, podemos decir que se observa una mayor favorabilidad respecto a la necesidad de un organismo de formación especializado, y al aporte a su modo de actuación de la gerencia integral y sus dimensiones.

Con lo anterior, podemos determinar que hay un clima positivo y una opinión muy favorable para dotar al sector y a los directivos de una concepción pedagógica y una estrategia, con sus tres acciones estratégicas, con lo cual se aportaría al mejoramiento del modo de actuación del directivo de ONG, al sector y a la sociedad de Medellín.

ANEXO # 12

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG. LINEAMIENTOS GENERALES

I. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

**TITULO: PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG DE
MEDELLIN. LINEAMIENTOS GENERALES**

ORGANISMO RESPONSABLE: FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE
ONG

COORDINADOR DEL PROYECTO: UNIDAD DE FORMACIÓN DE LA
FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE
ONG

II. NATURALEZA DEL PROYECTO

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO:

En Medellín, Colombia, existen las ONG, que son organizaciones que son de iniciativa de la sociedad civil, no de los gobiernos, sin ánimo de lucro, que aportan en la solución de los problemas más sentidos de la población.

Estas organizaciones son dirigidas por muchos tipos de personas, unas con formación académica y otras no, sin embargo, a pesar de su importancia, no existe un proceso de formación para estos directivos, solo existen cursos atomizados, asistémicos, temporales, lo que se manifiesta en su modo de actuación en el cual se aprecia, empirismo, activismo, relacionismo, lo que en última instancia limitan el cumplimiento del encargo social de estas organizaciones.

III. OBJETIVO DEL PROYECTO

Compartir con un grupo de directivos de ONG de Medellín, pertenecientes a la Federación de ONG, la concepción pedagógica y la estrategia para su implementación, así como los lineamientos generales del programa de formación diseñado para los directivos de ONG de Medellín, para conocer su opinión y validación sobre la actualidad y pertinencia del programa en aras de perfeccionar su modo de actuación.

IV. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

BENEFICIARIOS DIRECTOS:

Los directivos de las ONG

V. ACTIVIDADES Y PROGRAMAS

Para el diseño y desarrollo de este proyecto de formación se tuvo en cuenta la concepción pedagógica propuesta, cuyo elemento direccionador es la gestión integral de las ONG.

El siguiente es el conjunto de actividades y programas que se desarrollarán:

PROGRAMA

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

1. CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

OBJETIVO

Dar a conocer y analizar la concepción pedagógica del proceso de formación para directivos propuesta y su estrategia de implementación como propuesta

para el mejoramiento del modo de actuación de los directivos de ONG en Medellín.

CONTENIDO

- ✓ Estudio factoperceptible con directivos de ONG
- ✓ La concepción pedagógica y Estrategia de implementación
- ✓ La gerencia integral

2. DIMENSIÓN DE ESTRATEGIA

OBJETIVO

Brindar a los directivos de ONG unas teorías y una metodología de planeación estratégica que les permita lograr los objetivos de sostenibilidad organizacional y de impacto de sus proyectos en la sociedad.

CONTENIDO

- ✓ Componentes básicos de la planeación y la gestión estratégica
- ✓ Análisis de factores macro (Análisis externo e interno)
- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Estrategias gerenciales y de intervención social
- ✓ Indicadores y auditoria estratégica

3. DIMENSIÓN DE ORGANIZADOR

OBJETIVO

Brindar a los directivos de ONG unas teorías sobre la organización para lograr una mayor comprensión de su comportamiento, y unas metodologías para su manejo con miras a lograr una mayor efectividad en su sostenibilidad y en su proceso reintervención social.

CONTENIDO

- ✓ Teoría organizacional
- ✓ Gerencia administrativa
- ✓ Gerencia de proyectos sociales
- ✓ Aprendizaje organizacional

4. DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

OBJETIVO

Brindar herramientas y metodologías que les permitan a los directivos de ONG desarrollar competencias de liderazgo con su equipo de trabajo y la comunidad para que puedan desarrollar sus tareas y responsabilidades en forma más efectiva.

CONTENIDO

- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Gestión de cambio

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Valorar el papel de las ONG y de sus directivos en el desarrollo de la sociedad Colombiana
- ✓ Aplicar los principios básicos de planeación y gestión estratégica en las ONG y su importancia en el contexto de Medellín
- ✓ Definir la estructura organizacional mas apropiada para un mejor desempeño, desde la perspectiva de sostenibilidad y de intervención social

- ✓ Gestionar la organización desde la teoría de procesos administrativos para lograr una mayor efectividad
- ✓ Implantar un sistema de aprendizaje organizacional que permita aprovechar el conocimiento construido, ya sea para beneficio interno o para beneficio del sector.
- ✓ Enfrentar diferentes situaciones de su equipo y la comunidad y plantear soluciones de beneficio para todos.
- ✓ Plantear y mantener relaciones.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Integralidad
- ✓ Sentido del logro
- ✓ Organización
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto

DURACIÓN TOTAL: 16 horas teórico - practicas.

VI. METODOLOGIA

Se empleará la metodología de caso y problémica, partiendo de la realidad actual, teniendo en cuenta los problemas presentes en la ONG.

Todo esto se realizará mediante la metodología de trabajo en quipo lo que permitirá el intercambio de experiencias entre las diferentes ONG asistentes.

VII. EVALUACIÓN

El curso será evaluado al principio, durante su ejecución y al final, a través de encuesta y actividades de grupo, con el fin de saber las opiniones y elementos positivos y negativos del proceso propuesto.

ANEXO # 13.

PROYECTO DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG

I. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.

**TITULO: DIPLOMADO EN FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE
ONG DE MEDELLIN**

ORGANISMO RESPONSABLE: FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE
ONG

COORDINADOR DEL PROYECTO: UNIDAD DE FORMACIÓN DE LA
FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE
ONG

II. NATURALEZA DEL PROYECTO.

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO:

En Medellín, Colombia, existen las ONG, que son organizaciones que son de iniciativa de la sociedad civil, no de los gobiernos, ni del sector privado, sin animo de lucro, que aportan en la solución de los problemas mas sentidos de la población.

Estas organizaciones son dirigidas por muchos tipos de personas, unas con formación académica y otras con poca, sin embargo, a pesar de su importancia, no existe un proceso de formación integral para estos directivos, solo existen cursos atomizados, asistémicos, temporales, lo cual se manifiesta en su modo de actuación en el cual se aprecia, empirismo, activismo, relacionismo, lo que en ultima instancia limitan el cumplimiento del encargo social de estas organizaciones.

Estos elementos dan pie a la contradicción dialéctica entre la ausencia de un proceso de formación integral para sus directivos y la necesidad de establecer un proceso de formación, que asegure la preparación adecuada para su mejor actuar en el contexto de Medellín.

Para corroborar esta información se adelantó un estudio con directivos de ONG de Medellín, en el cual se encontraron los siguientes resultados:

- ✓ Los directivos tienen poco o ningún conocimiento específico sobre el manejo de estas organizaciones.
- ✓ Realizan su labor más por la experiencia que por conocimientos específicos.
- ✓ Tienen poca o ninguna formación recibida para ser directivos de estas organizaciones.
- ✓ Tienen deseo de recibir formación específica sobre el tema.
- ✓ Han buscado y no han encontrado formación específica.
- ✓ Dicen que la organización puede claudicar o que no tenga un norte claro por falta de formación de sus directivos.
- ✓ Tienen temor por no cumplir con el encargo social por falta de una formación adecuada.

III. FINALIDAD

Teniendo en cuenta el resultado de la investigación con los directivos de ONG, en la cual se manifiesta las deficiencias de su proceso de formación actual, determinamos el siguiente problema o necesidad de aprendizaje:

Los directivos de ONG de Medellín, muestran debilidad en su proceso de formación, lo que se manifiesta en asistematicidad, atomización y falta de un proceso científicamente argumentado, lo que incide en la baja efectividad de su función de dirección.

Para cubrir esta deficiencia se propone un diplomado para la formación integral de directivos de ONG, basado en la concepción pedagógica de su proceso de formación, que le apunte al perfeccionamiento de su modo de actuación, para lograr sostenibilidad organizacional y mayor impacto de sus proyectos sociales.

IV. OBJETIVO DEL PROYECTO

Formar a los directivos de ONG de Medellín para perfeccionar su modo de actuación, definido como la gestión integral de ONG, en las labores de dirección y de intervención social, para que puedan dar mejor cumplimiento del encargo social.

V. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

BENEFICIARIOS DIRECTOS:

Los directivos de las ONG

BENEFICIARIOS INDIRECTOS:

- La sociedad en general y la comunidad en particular
- El gremio de las ONG en Medellín
- El equipo de trabajo directo e indirecto

VI. RESULTADO ESPERADO

Capacitar en un lapso no mayor a 2 años a los directivos de un grupo de ONG pertenecientes a la Federación Antioqueña de ONG, y con base en esta experiencia proponer este diplomado para las demás entidades del gremio a nivel local, a las entidades que conforman la Confederación Colombiana de ONG a nivel nacional, y a otras organizaciones y fundaciones a nivel internacional.

VII. ACTIVIDADES Y PROGRAMAS

Para el diseño y desarrollo de este diplomado se tuvo en cuenta la concepción pedagógica propuesta, basada en las dimensiones de la gerencia integral, en la cual se involucran las dos actividades fundamentales del directivo: la sostenibilidad organizacional y el impacto de sus programas de intervención en la sociedad.

El siguiente es el conjunto de actividades y programas que se desarrollarán:

PROGRAMA

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el diplomado, los participantes estarán en capacidad de conocer las dimensiones de la gerencia integral, para dirigir efectivamente sus organizaciones, de forma proactiva, responsable y transformadora, para que puedan dar un mejor cumplimiento del encargo social y misional de estas organizaciones y lograr mayor sostenibilidad e impacto.

COMPETENCIAS DEL EGRESADO

Como directivo integral estará en capacidad para integrar las funciones de estrategia organizador y líder:

- ✓ Como estrategia será capaz de investigar y planear el futuro de su organización y de los proyectos.
- ✓ Como organizador será capaz de articular procesos gerenciales y de intervención en aras de alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Como líder, será capaz de liderar los procesos y las personas.

De manera flexible, creativa, con aprendizaje permanente y con comunicación asertiva.

1. DIMENSIÓN ESTRATEGICA

OBJETIVO

Al finalizar esta dimensión, los participantes estarán en capacidad de conocer teorías y metodologías de planeación estratégica que les permita lograr los objetivos de sostenibilidad organizacional y de impacto de sus proyectos en la sociedad, de manera responsable y creativa.

Temas:

- ✓ Pensamiento sistémico
- ✓ Las ONG y el desarrollo
- ✓ Planeación estratégica en las ONG
- ✓ Intervención social

1.1. PENSAMIENTO SISTÉMICO

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad de comprender los conceptos acerca del pensamiento sistémico y complejo, para que pueda mirar la organización como un todo, compuesto por su quehacer organizacional, los procesos de intervención social y las relaciones que esto implica, de manera integral.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Principios de Teoría general de sistemas.
- ✓ Principios del pensamiento sistémico.
- ✓ Pensamiento complejo.

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Entender los elementos y las relaciones que conforman el entorno hoy.
- ✓ Mirar la organización como un todo donde sus elementos están conectados y tiene una influencia directa entre ellos.
- ✓ Entender su posición personal como directivo y como persona en el contexto de las ONG y sus características.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Integralidad
- ✓ Equilibrio
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Objetividad

DURACIÓN: 4 horas teórico – practicas.

1.2. LAS ONG

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad comprender el marco conceptual de las ONG y su papel en el desarrollo de la sociedad Colombiana y específicamente en Medellín, para orientar sus actuaciones de forma coherente entre su objeto y entorno.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Sociedad Contemporánea. Elementos y Actores
- ✓ El concepto de ONG: Panorama Mundial y Nacional
- ✓ Marco de actuación de una ONG: Alcance de una ONG, Marco normativo y políticas públicas, Marco de cooperación y Marco gerencial de una ONG.

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Plantear relaciones con la comunidad para beneficio de todos los actores involucrados
- ✓ Manejar una ONG en el marco legal colombiano
- ✓ Tener un enfoque gerencial y desarrollar relaciones para conseguir recursos técnicos y financieros en el marco de la cooperación nacional e internacional

SISTEMAS DE VALORES

- ✓ Integridad
- ✓ Ayudar
- ✓ Participación
- ✓ Transparencia
- ✓ Respeto

DURACIÓN: 16 horas teórico – practicas.

1.3. PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LAS ONG

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad de aplicar teorías y metodología de planeación estratégica, que le permita lograr los

objetivos de sostenibilidad organizacional y definición del futuro de la organización, de manera consensuada y responsable.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Componentes básicos de la planeación estratégica
 - Análisis contextual.
 - Análisis de la organización (La ONG)
 - Objetivos estratégicos
 - Planes de acción
 - Indicadores de gestión

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Aplicar los principios básicos de planeación y gestión estratégica en las ONG y su importancia en el contexto de Medellín
- ✓ Canalizar el liderazgo de los directivos de ONG a través de técnicas que permitan lograr los objetivos de su equipo de trabajo y de la comunidad.
- ✓ Definir una visión de futuro en las ONG de acuerdo con el contexto y las necesidades específicas de la comunidad.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Sentido del logro
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comunicación
- ✓ Credibilidad

DURACIÓN: 16 horas teórico – practicas.

1.4. INTERVENCIÓN SOCIAL

OBJETIVO

El participante estará en capacidad de comprender y aplicar el concepto y metodologías de intervención social, que le permita investigar y diseñar proyectos de intervención en la comunidad, y la definición de estrategias para llevarlos a cabo de manera consensuada y responsable con el entorno.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Concepto de la intervención social
- ✓ Contextos de la intervención social (familiar, educativo, intercultural, comunitario)
- ✓ Investigación Social (Formulación -análisis de problema, justificación, objeto de investigación, diseño de instrumentos, etc.-, Ejecución -ejecución de instrumentos de investigación y sistematización de la información-)

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Conocer el contexto, los grupos a intervenir y sus características, valorando su diversidad.
- ✓ Analizar la información sobre características y necesidades de casos específicos a intervenir.
- ✓ Conocer y utilizar los elementos propios de la planeación de la intervención social e integrar estos al diseño de un proyecto específico.
- ✓ Aplicar técnicas e instrumentos de evaluación a un proyecto de intervención social
- ✓ Diseñar un plan director de intervención social.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Ayudar
- ✓ Compromiso

DURACIÓN: 16 horas teórico – practicas.

EVALUACIÓN

El curso será evaluado durante su ejecución a través de evaluación de los diferentes conceptos vistos aplicados a situaciones específicas y a través de un proyecto de aplicación.

2. DIMENSIÓN DE ORGANIZADOR

OBJETIVO

Al finalizar esta dimensión, los participantes estarán en capacidad de conocer teorías sobre organizaciones y gestión de proyectos, con miras a lograr una mayor efectividad en su sostenibilidad y en su proceso de intervención social, con flexibilidad, confianza y aprendizaje permanente.

Temas:

- ✓ La organización de las ONG
- ✓ Gerencia de proyectos sociales
- ✓ Gestión mercadeo social y cooperación
- ✓ Aprendizaje organizacional

2.1. LA ORGANIZACIÓN DE LAS ONG

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad comprender teorías sobre la organización y de poner en práctica unas metodologías con miras a lograr una mayor efectividad en su sostenibilidad y su proceso de intervención social de manera estratégica y participativa.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Diseño organizacional e infraestructura (Juntas directivas y equipos de trabajo)
- ✓ Gestión por procesos. (Calidad, Gestión administrativa y financiera, entre otros)
- ✓ Cultura organizacional

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Definir la estructura organizacional mas apropiada para un mejor desempeño, desde la perspectiva de sostenibilidad y de intervención social
- ✓ Ver la organización como un todo, donde los elementos internos están relacionados con los externos y viceversa
- ✓ Gestionar la organización desde la teoría de procesos administrativos para lograr una mayor efectividad

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Integralidad
- ✓ Organización
- ✓ Participación
- ✓ Retroalimentación

- ✓ Compartir

DURACIÓN: 24 horas teórico - prácticas.

2.2. GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad de aplicar conocimientos teóricos y metodológicos, que le permitan administrar efectivamente los proyectos sociales, en forma efectiva y socialmente responsable.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Formulación de programas y proyectos sociales
- ✓ Ejecución y control y evaluación de proyectos sociales (Definición de indicadores)

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Diseñar proyectos y programas sociales en las diferentes áreas de impacto social
- ✓ Formular estrategias para la gerencia de proyectos
- ✓ Dirigir y liderar los procesos necesarios para llevar a cabo los proyectos propuestos
- ✓ Seleccionar y dirigir el equipo de trabajo para la realización de proyectos sociales
- ✓ Medir y monitorear los avances en el desarrollo de los proyectos sociales

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Decisión
- ✓ Integralidad
- ✓ Organización
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Creatividad

DURACIÓN: 24 horas teórico - prácticas.

2.3. GESTIÓN MERCADEO SOCIAL Y COOPERACIÓN

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad diseñar y desarrollar un plan estratégico de mercadeo social y manejar estratégicamente las relaciones con los diferentes agentes de cooperación, políticos y sociales de manera proactiva.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Conceptualización de mercadeo social. (Investigación de mercados, Segmentación del mercado y Mezcla de mercado social)
- ✓ Estrategias de cooperación y relacionamiento

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Diseñar un plan de mercadeo social
- ✓ Definir estrategia par el manejo de la cooperación
- ✓ Conocer y clasificar el mercado objetivo
- ✓ Definir estrategias de sostenibilidad

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Integralidad
- ✓ Decisión
- ✓ Cooperación
- ✓ Participación
- ✓ Claridad

DURACIÓN: 16 horas teórico - prácticas.

2.4. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad de poner en práctica metodologías y herramientas que permitan conformar redes y gestionar el conocimiento, con una visión de contribución a la sociedad y al gremio.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Gestión del conocimiento. (Información y conocimiento)
- ✓ Tecnologías de información y la comunicación

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Diseñar estrategias de gestión de conocimiento
- ✓ Genera aprendizaje organizacional
- ✓ Construir redes de conocimiento interna y externamente

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Integralidad
- ✓ Organización
- ✓ Compartir
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Proyección

DURACIÓN: 8 horas teórico - prácticas.

EVALUACIÓN

El curso será evaluado durante su ejecución a través de evaluación de los diferentes conceptos vistos, aplicados a situaciones específicas y a través de un proyecto de aplicación.

3. DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

OBJETIVO

Al finalizar esta dimensión, los participantes estarán en capacidad de conocer teorías sobre liderazgo y gestión de cambio, que les permita lograr mejores relaciones y logros con su equipo de trabajo, diferentes grupos de interés y la comunidad, mediante una comunicación asertiva.

Temas:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Gestión de cambio

3.1. LIDERAZGO

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad de comprender principios y aplicar metodologías de liderazgo y trabajo en equipo, con los miembros de su organización y la comunidad, para que puedan desarrollar sus tareas y responsabilidades en forma más efectiva, con respeto y responsabilidad

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMENTOS

- ✓ El concepto de liderazgo. (Características y habilidades de un líder efectivo, La comunicación del líder)
- ✓ Liderazgo Social
- ✓ Liderazgo Gerencial. (Construcción y manejo de equipos de trabajo altamente efectivos)

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Habilidad para motivar
- ✓ Habilidad para inspirar
- ✓ Habilidad para organizar
- ✓ Habilidad para enfrentar diferentes situaciones de su equipo y la comunidad y plantear soluciones de beneficio para todos.
- ✓ Habilidad para plantear y mantener relaciones.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Motivación
- ✓ Organización
- ✓ Liderazgo
- ✓ Respeto
- ✓ Colaboración

DURACIÓN: 8 horas teórico – prácticas.

3.2. GESTIÓN DE CAMBIO

OBJETIVO

Al finalizar este módulo, el participante estará en capacidad de diseñar un plan de cambio, tanto a nivel interno, en la organización, como a nivel externo, en la sociedad y en la comunidad objetivo con actitud transformadora y responsable.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Conceptualización sobre el cambio
- ✓ Conceptualización sobre la gestión del cambio
- ✓ Implementación, seguimiento y control de la gestión de cambio. Técnicas de facilitación de en la gestión de cambio

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Liderar procesos de cambio
- ✓ Diseñar estrategias de cambio
- ✓ Aplicación de técnicas de facilitación para el proceso de cambio

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Organización

✓ Motivación

DURACIÓN: 8 horas teórico- practicas

EVALUACIÓN

El curso será evaluado durante su ejecución a través de evaluación de los diferentes conceptos vistos, aplicados a situaciones específicas y a través de un proyecto de aplicación.

EVALUACIÓN GENERAL

Al finalizar cada dimensión y el diplomado completo, se evaluará el nivel de desarrollo de la competencia adquirido durante el proceso de formación.

DURACIÓN TOTAL:

El diplomado tendrá una duración de 148 horas, 140 horas teórico – practicas y 8 horas para evaluación de competencias.

ANEXO # 14

PROGRAMA PARA FORMACIÓN DE FORMADORES DE DIRECTIVOS DE ONG

I. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.

TITULO: PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FORMADORES DE DIRECTIVOS DE ONG DE MEDELLIN

ORGANISMO RESPONSABLE: FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE ONG

COORDINADOR DEL PROYECTO: UNIDAD DE FORMACIÓN DE LA FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE ONG

II. NATURALEZA DEL PROYECTO.

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO:

En Medellín, Colombia, existen las ONG, que son organizaciones que son de iniciativa de la sociedad civil, no de los gobiernos, sin ánimo de lucro, que aportan en la solución de los problemas más sentidos de la población.

Estas organizaciones son dirigidas por muchos tipos de personas, unas con formación académica y otras no, sin embargo, a pesar de su importancia, no existe un proceso de formación para estos directivos, solo existen cursos atomizados, asistémicos, temporales, lo que se manifiesta en su modo de actuación en el cual se aprecia, empirismo, activismo, relacionismo, lo que en última instancia limitan el cumplimiento del encargo social de estas organizaciones.

Las personas que imparten las actividades de formación están medianamente preparadas para hacerlo, pues tienen limitados conocimientos sobre el contexto y particularidades de las ONG, por lo tanto sus cursos son genéricos y sin una relación directa con la problemática de formación del sector.

Para corroborar esta información se adelantó un estudio con directivos de ONG de Medellín, en el cual se encontraron los siguientes resultados:

- ✓ El 94% de los directivos considera muy necesario un programa de formación para formadores
- ✓ El 69% de los directivos consideran que los formadores están medianamente preparados y contextualizados
- ✓ Con respecto a los contenidos de un programa de formación para formadores, el 28% opina que sobre el contexto específico, el 61% sobre herramientas de gestión y el 11% sobre pedagogía y formación de adultos.

III. FINALIDAD

Teniendo en cuenta el resultado de la investigación con los directivos de ONG en la cual se manifiesta las deficiencias de formación de los formadores, determinamos el siguiente problema o necesidad de aprendizaje:

Los formadores de Directivos de ONG en Medellín, están medianamente preparados en el contexto y particularidad del sector y las ONG, por lo tanto es pertinente el diseño de un programa de formación que les brinde los conocimientos, habilidades y actitudes que les permita desarrollar mejor su actividad de formación con estos directivos.

Para cubrir esta deficiencia se propone un programa de de formación basado en una concepción pedagógica de su proceso de formación que le

apunte al perfeccionamiento de su modo de actuación para lograr sostenibilidad organizacional y mayor impacto de sus proyectos sociales.

IV. OBJETIVO DEL PROYECTO

El objeto de estudio es el proceso de formación de los directivos de ONG y el campo de acción es la formación de los formadores de directivos de ONG.

El objetivo es formar a los formadores de directivos de ONG en Medellín, para que desarrollen programas de formación para el sector de las ONG, teniendo en cuenta las necesidades específicas de formación de los directivos, la andragogía, pedagogía y didáctica, la concepción pedagógica y las dimensiones de la gerencia integral.

V. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

BENEFICIARIOS DIRECTOS:

Los formadores de directivos de ONG en Medellín

BENEFICIARIOS INDIRECTOS:

- El Sector de las ONG en Medellín
- Los directivos de ONG
- Los líderes sociales

VI. RESULTADO ESPERADO

Capacitar en un lapso no mayor a 1 año a los actuales formadores de directivos de ONG y líderes sociales en Medellín, y con base en esta experiencia proponer este proyecto a las universidades de la región y a la Confederación Colombiana de ONG a nivel nacional.

VII. CONTENIDOS

Para el diseño y desarrollo de este proyecto de formación se tuvo en cuenta las particularidades de las ONG y su contexto, la concepción pedagógica propuesta, basada en las dimensiones de la gerencia integral, la andragogía, pedagogía y didáctica.

Sistema de contenidos:

- ✓ Las ONG, sus características y particularidades
- ✓ El proceso de formación de directivos basado en la concepción pedagógica propuesta
- ✓ La gerencia integral
- ✓ Fundamentos de andragogía, pedagogía y didáctica
- ✓ Diseño, ejecución y evaluación del programa de formación para directivos de ONG en Medellín.
- ✓ El papel de la unidad de formación de la Federación Antioqueña de ONG

Sistema de habilidades:

- ✓ Caracterizar el proceso formativo para el sector de las ONG
- ✓ Diseñar programas de formación para los directivos de ONG de Medellín
- ✓ Fundamentar el proceso de formación diseñado a partir de los componentes del mismo.

Sistema de valores y actitudes:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Cooperación
- ✓ Actualización
- ✓ Sentido de aporte

METODOLOGIA

Se empleará la metodología de problemas y análisis de casos, partiendo de la realidad actual, teniendo en cuenta los problemas presentes en las ONG, con el fin de presentar un programa de formación con acciones que den respuesta a esa situación específica.

Todo esto se realizará mediante la metodología de trabajo en equipo lo que permitirá el intercambio de experiencias entre los asistentes.

RECURSOS

- ✓ Un profesor o facilitador preparado en cuestiones del sector de las ONG y tenga dominio sobre los fundamentos de la formación.
- ✓ Local para impartir el curso.
- ✓ Pizarra, video proyector, computador y otros medios de enseñanza.

ORGANIZACIÓN INTERNA

El curso se organizará esencialmente en forma de talleres, combinados con conferencias relacionados con postemas propuestos.

Su duración será de 24 horas teórico – prácticas.

EVALUACIÓN

El curso será evaluado durante su ejecución a través de la evaluación de los diferentes conceptos vistos aplicados a situaciones específicas.

ANEXO # 15

GUÍA DE OBSERVACIÓN.

La observación científica consiste en una percepción de un objeto de investigación con un objetivo consciente, que en este caso versará sobre el comportamiento de los directivos de ONG en el contexto de su trabajo.

Objetivo: Determinar el modo de actuación de los directivos de ONG en el contexto de su actividad.

Clase de observación: observación simple y participativa.

Personas que la realizan: El investigador

Qué observar: El comportamiento de los directivos de ONG en los diferentes escenarios de interacción con los diferentes actores involucrados en su actividad, con el fin de determinar como en su modo de actuación influye el proceso de formación recibido.

Aspectos que deben observarse e indicadores a tener en cuenta:

ASPECTO	INDICADOR
Planeador	Actuación con base en la definición del plan a mediano y largo plazo
Organizador y ejecutor	Actuación con base en la planeación estratégica
Liderazgo	Actuación con base en el manejo del equipo de trabajo y relaciones externas

Resultados de su observación.

Aspectos:

1. Indicación del escenario donde se hace la observación.
2. Indicación de los eventos que se observaron.
3. Indicación de los datos solicitados en el indicador.

La evaluación de aspectos cualitativos será:

Muy bien:	5
Bien:	4
Aceptable:	3
Regular:	2
Mal:	1

Observaciones y conclusiones

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL METODO DE LA OBSERVACION.

1. ONG y directivos participantes: 17 ONG pertenecientes a la Federación Antioqueña de ONG, en su actividad cotidiana

2. Eventos que se observaron:

- a. Actividades de oficina como directivos y relación con el personal interno.
- b. Actividades externas con la comunidad.
- c. Actividades de formación con la Federación Antioqueña de ONG.

3. Resultados de la observación

Directivo estrategia

Muy bien:

Bien: (2) 11%

Aceptable: (10) 58%

Regular: (5) 29%

Mal:

Directivo organizador

Muy bien:

Bien: (2) 11%

Aceptable: (9) 52%

Regular: (6) 35%

Mal:

Directivo líder

Muy bien:

Bien: (7) 41%

Aceptable: (10) 58%

Regular:

Mal:

4. Principales observaciones:

- ✓ Los directivos de las ONG observados, tienen una actuación con una visión mas inmediatista, aunque algunas ONG tienen un direccionamiento estratégico de la organización, su actividad está mas orientada a garantizar el día a día.
- ✓ Los directivos de las ONG observados, tienen un manejo en infraestructura organizacional, en cuanto a tecnología, espacio físico,

diseño organizacional y capacidad de respuesta, que responde baja y medianamente a las exigencias de su actividad.

- ✓ Los directivos de las ONG observados, realizan su actividad de liderazgo de manera destacada, se nota su sensibilidad social, el deseo de aportar soluciones y el manejo de las personas tanto internas como externas.
- ✓ En cuanto a las actividades de los directivos de ONG observadas en el contexto de la Federación, hay diferencias notorias entre ellos, en cuanto a su nivel de formación, experiencia, aportes y relacionamiento.
- ✓ En los eventos programados por la Federación, tales como capacitaciones, foros, etc., los directivos observados tienen buena asistencia y asumen una actitud de interés y participación.
- ✓ Es de resaltar el nivel de compromiso con la entidad y la comunidad por parte de los directivos de ONG observados.
- ✓ La actividad que mejor hacen los directivos de ONG observados es la de liderazgo, tienen un relacionamiento y trabajo en equipo adecuado.
- ✓ En general, su actividad se desarrolla mas desde la experiencia que desde la formación específica para el manejo de estas organizaciones.

ANEXO # 16

METODO DE EXPERTOS

CUESTIONARIO PARA LA VALORACIÓN, POR EL GRUPO DE EXPERTOS, DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG Y LA ESTRATEGIA QUE DE ELLA SE DERIVA.

Agradezco su participación como experto en la validación de la Concepción Pedagógica del Proceso de Formación de Directivos de ONG y la Estrategia para su implementación.

Sus respuestas serán utilizadas exclusivamente para efectos académicos.

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

E- mail:

Actividad:

NIVEL DE FORMACIÓN (Marque con una X)

1 Profesional

2 Posgrado (Magíster, Especialista)

3 Doctor

4. otro.

¿Cuál?

AUTOVALORACIÓN SOBRE SU CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN TORNO A:

✓ **LA PEDAGOGÍA**

✓ **LAS ONG**

Para escoger los expertos se determinaron 2 criterios:

El nivel de estudio (Doctorado) y experiencia en docencia (15 años o más)

El nivel de conocimiento (Posgrado) y experiencia en el manejo de ONG (15 años)

1. DOMINIO SOBRE EL TEMA DE PEDAGOGÍA Y DE LAS ONG:

Valorándose, en una escala del 1 al 9, siendo 1 mínimo y 9 máximo, por favor marque con una (x), en la casilla que usted considera apropiada para el grado de dominio que usted posee sobre el tema:

Conocimientos y experiencia sobre pedagogía y docencia

1 2 4 5 6 7 8 9

Bajo Medio Alto

Conocimiento y experiencia en cargos de dirección de ONG o en entidades de agrupan o agremian ONG

1 2 4 5 6 7 8 9

Bajo Medio Alto

2. FUENTES DE ARGUMENTACIÓN

Por favor califique el grado de influencia que ha ejercido en su manera de percibir la pedagogía y/o las ONG, cada una de las siguientes fuentes de argumentación.

Fuentes de argumentación**Grado de influencia de
cada una de las fuentes**

Análisis teóricos realizados por usted.	(A) Alto (M) Medio (B) Bajo
Su experiencia práctica.	(A) Alto (M) Medio (B) Bajo
Estudio de trabajos de autores nacionales.	(A) Alto (M) Medio (B) Bajo
Estudio de trabajos de autores extranjeros.	(A) Alto (M) Medio (B) Bajo
Su propio conocimiento sobre pedagogía y/o las ONG en Colombia	(A) Alto (M) Medio (B) Bajo
Otros	(A) Alto (M) Medio (B) Bajo

3. EVALUACIÓN SOBRE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG.

En la tabla siguiente, califique el grado de pertinencia que usted descubre, desde la presentación conceptual y práctica, de cada uno de los elementos, contenidos en la propuesta de la Concepción pedagógica planteada:

- 1 – Nada pertinente para el diseño de la concepción.
- 2 – Poco pertinente para el diseño de la concepción.
- 3 – Pertinente para el diseño de la concepción.
- 4 – Muy pertinente para el diseño de la concepción.
- 5 – Absolutamente pertinente para el diseño de la concepción.

CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA	EVALUACIÓN
- La concepción pedagógica en general	1 2 3 4 5
- Importancia y análisis del contexto	
- Externo a la ONG	1 2 3 4 5
- Interno: Particularidad de la ONG	1 2 3 4 5
- Modo de actuación	
- Gestión integral de la ONG	1 2 3 4 5

- Directivo estrategia	1 2 3 4 5
- Directivo organizador	1 2 3 4 5
- Directivo líder	1 2 3 4 5
- Principios	
- EL PF se tendrá que dar de acuerdo con el contexto particular de estas organizaciones	1 2 3 4 5
- El PF debe tener como elemento central el modo de actuación del directivo como la gestión integral de la ONG basado en las dimensiones de estrategia, organizador y líder	1 2 3 4 5
- El PF debe ser sistémico	1 2 3 4 5
- Categorías	
- Integralidad: El ser integral y la gestión integral	1 2 3 4 5
- Formación por competencias	1 2 3 4 5
- Relaciones	
- Entre el contexto (externo: social, político, económico, etc., e interno: la ONG) y el modo de actuación	1 2 3 4 5
- Entre el modo de actuación, la formación por competencias y los componentes didácticos del Proceso de formación.	1 2 3 4 5

4. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA.

En la tabla siguiente, califique el grado de importancia que usted le concede a cada uno de los componentes contenidos en la estrategia para implementar la concepción Pedagógica del Proceso de Formación Cívica.

1 – Nada importante para la implementación del sistema

2 – Poco importante para la implementación del sistema.

- 3 – Útil para la implementación del sistema.
- 4 – Muy útil para la implementación del sistema.
- 5 – Imprescindible para la implementación del sistema

ESTRATEGIA	EVALUACIÓN
- La estrategia en general	1 2 3 4 5
- El diseño de un programa para la formación de directivos de ONG a través de ejes temáticos atendiendo a las competencias a desarrollar y a su modo de actuación.	1 2 3 4 5
- El diseño de un programa de formación de formadores de directivos que permita apropiarse de la Concepción pedagógica.	1 2 3 4 5
- La creación de una unidad de formación en la FAONG, que permita direccionar el proceso de formación de directivos de las ONG asociadas, teniendo como base la Concepción Pedagógica.	1 2 3 4 5

5. ¿Considera que la Concepción Pedagógica elaborada, desde sus referentes teóricos y metodológicos, es pertinente y resulta factible de aplicar en la Federación Antioqueña de ONG?

() Sí. () Parcialmente. () No.

Complemente su respuesta.

6. ¿Considera Usted que la estrategia propuesta para implementar la Concepción es pertinente y expresa los elementos esenciales de la Concepción Pedagógica elaborada?

() Sí. () Parcialmente. () No.

Complemente su respuesta.

7. Observaciones generales:

ANEXO # 17.

VALIDACIÓN DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG DE MEDELLÍN Y LA ESTRATEGIA PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación compartimos las estadísticas obtenidas que revelan los siguientes resultados:

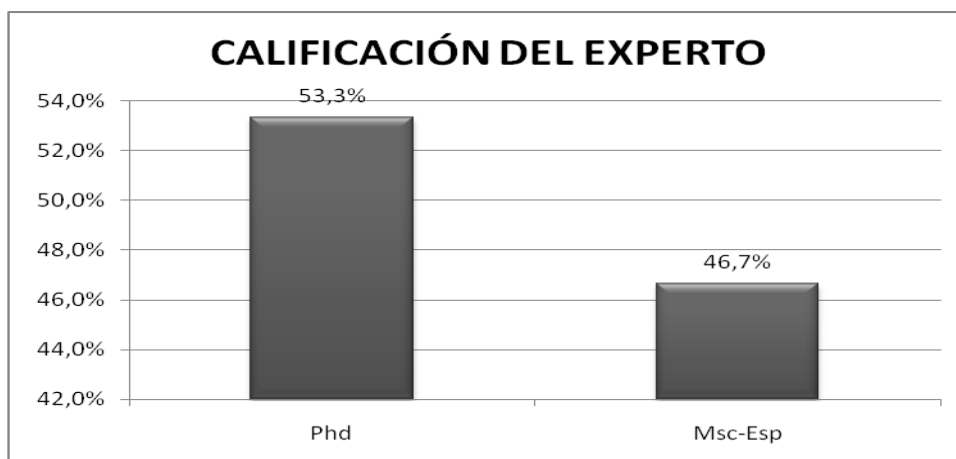
Se tomaron 20 expertos de los cuales se escogieron 15, teniendo en cuenta el coeficiente de competencia (K), donde $K = (K_c + K_a) / 2$, siendo K_c el coeficiente de conocimiento y K_a el coeficiente de argumentación.

CARACTERIZACIÓN DE EXPERTOS

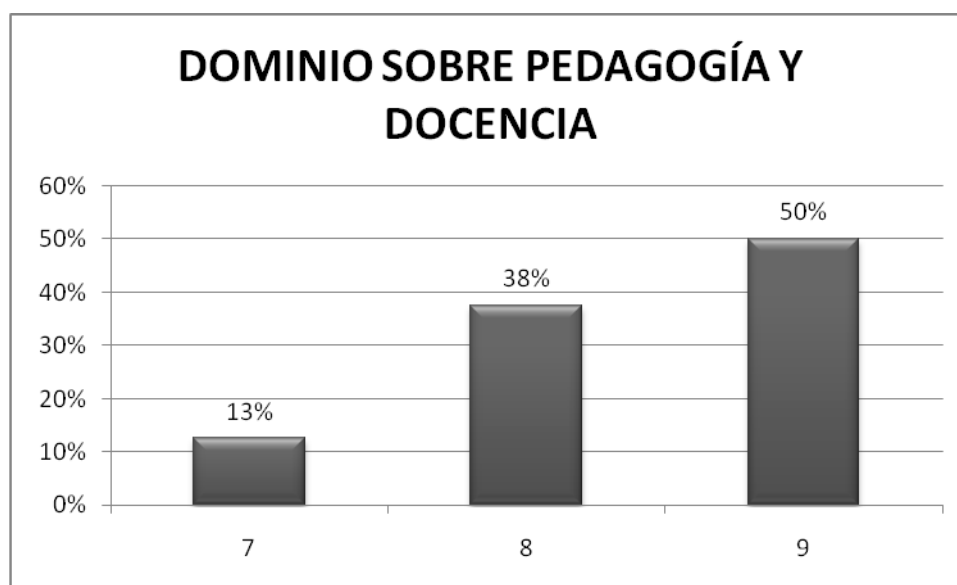
La caracterización de los expertos se determinó sobre los siguientes criterios:

1. Doctor con mínimo 15 años de experiencia en docencia.
2. Directivo de ONG con mínimo 15 años de experiencia en esta actividad, con Postgrado (Magíster o Especialización).

Los resultados son los siguientes:



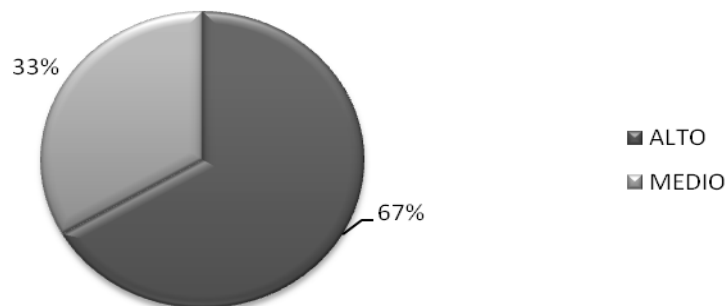
OCUPACIÓN	#	%
Doctor- docente (Mínimo 15 años de experiencia)	8	54%
Director ONG (Mínimo 15 años de experiencia) Con magíster o especialización	7	46%



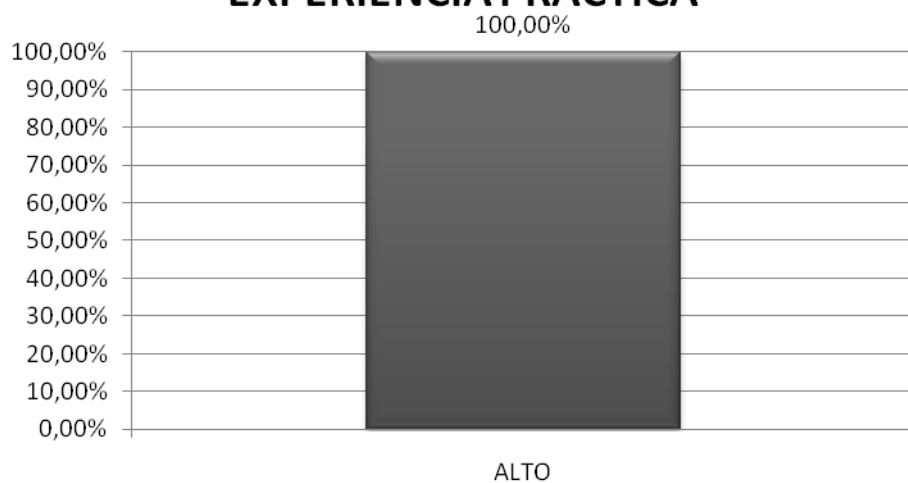
Este aspecto se evalúa de 1 (la más baja) a 9 (la más alta)

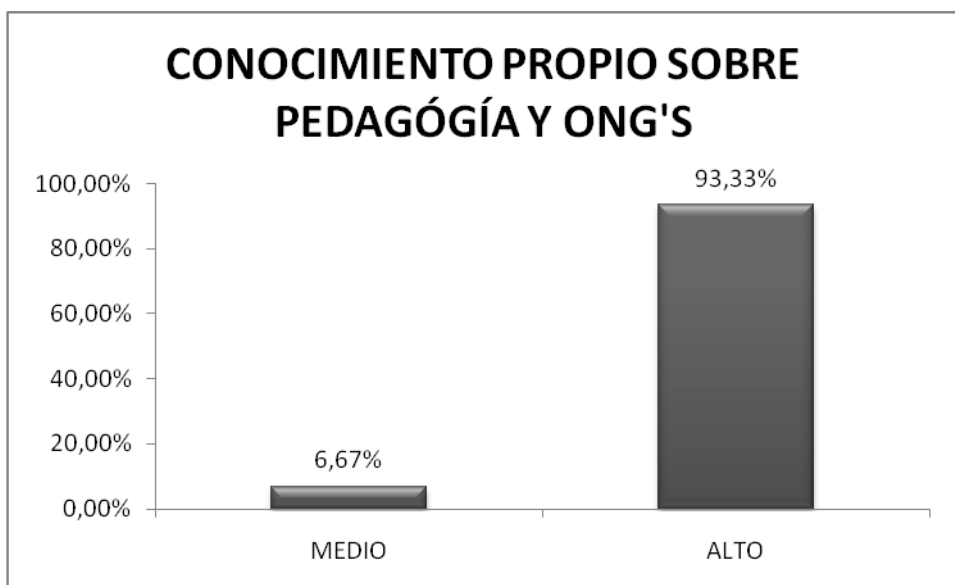
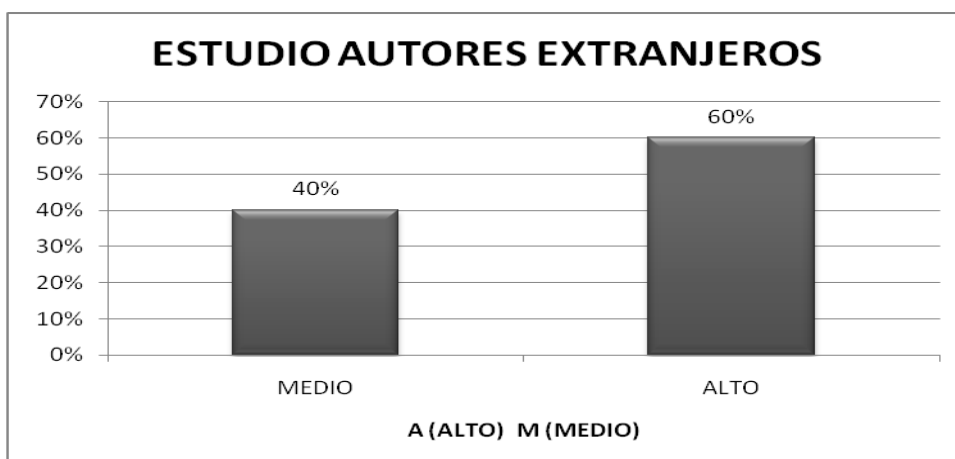
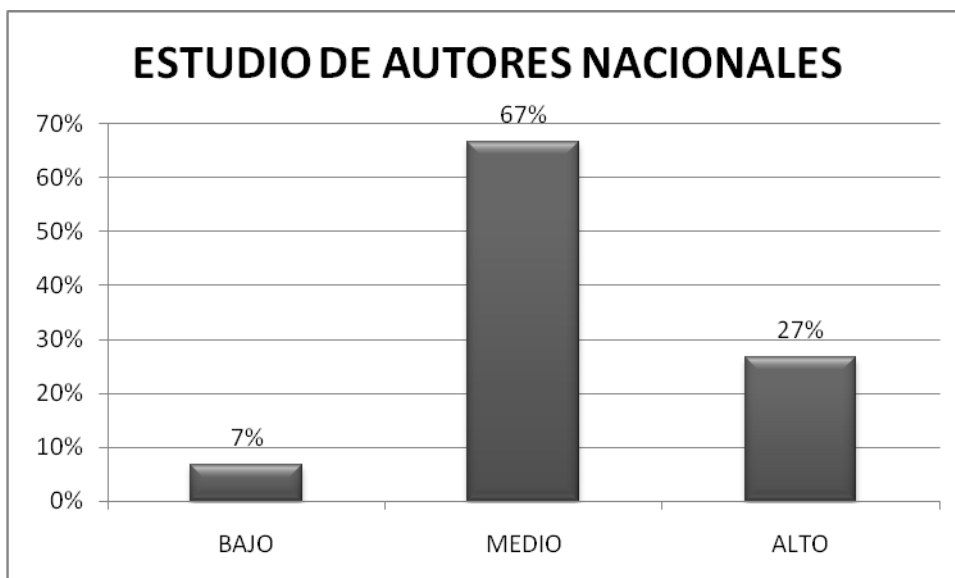
Con respecto al grado de influencia de las fuentes de argumentación, los resultados fueron los siguientes. La evaluación es alto, medio, bajo:

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN ANÁLISIS PROPIOS

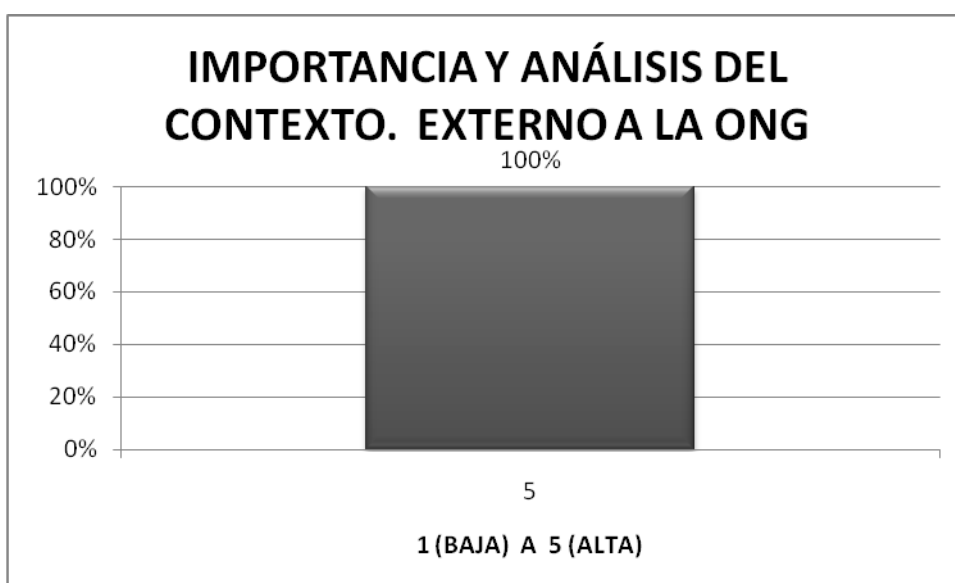
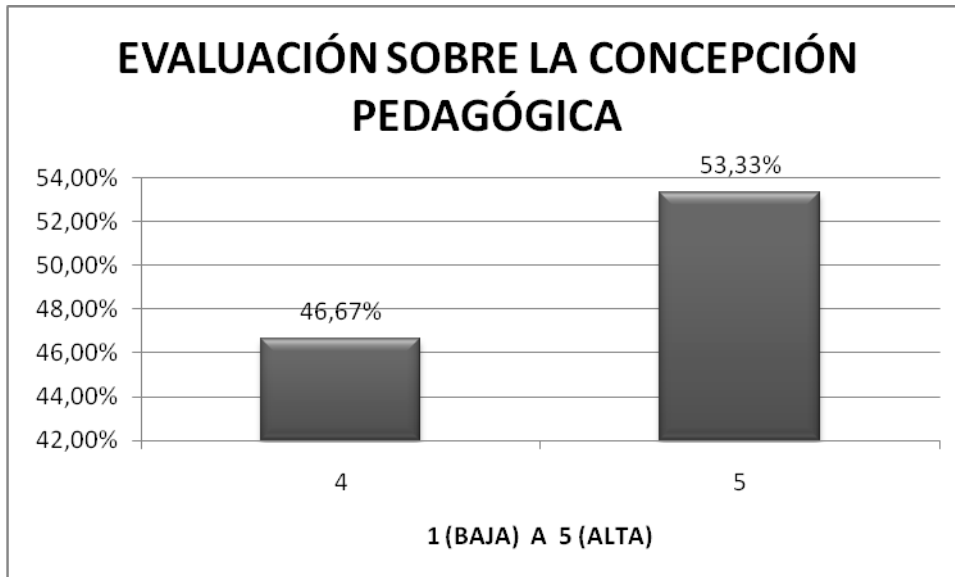


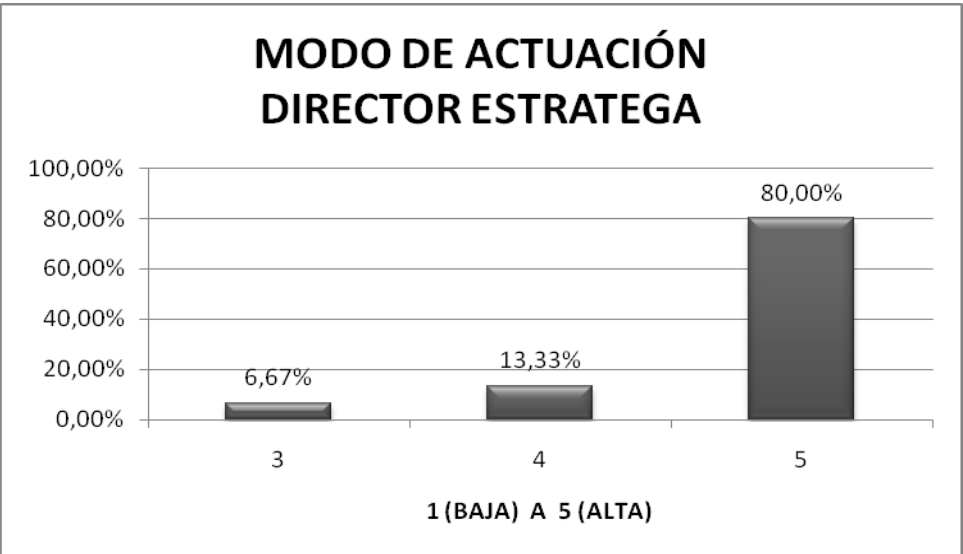
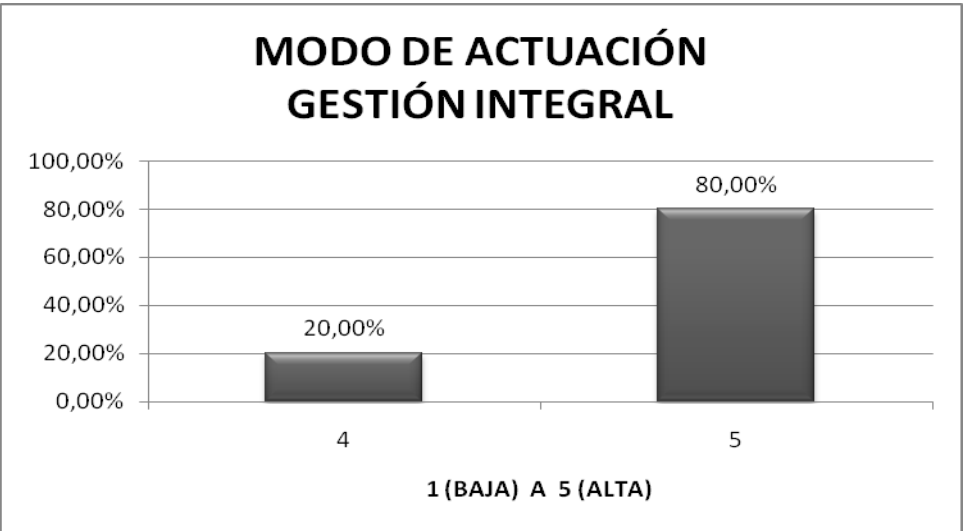
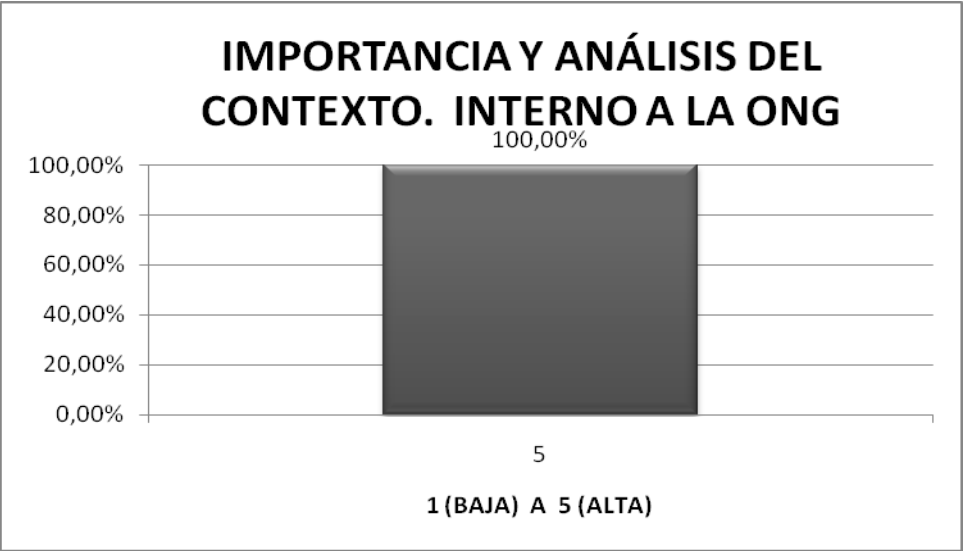
EXPERIENCIA PRÁCTICA

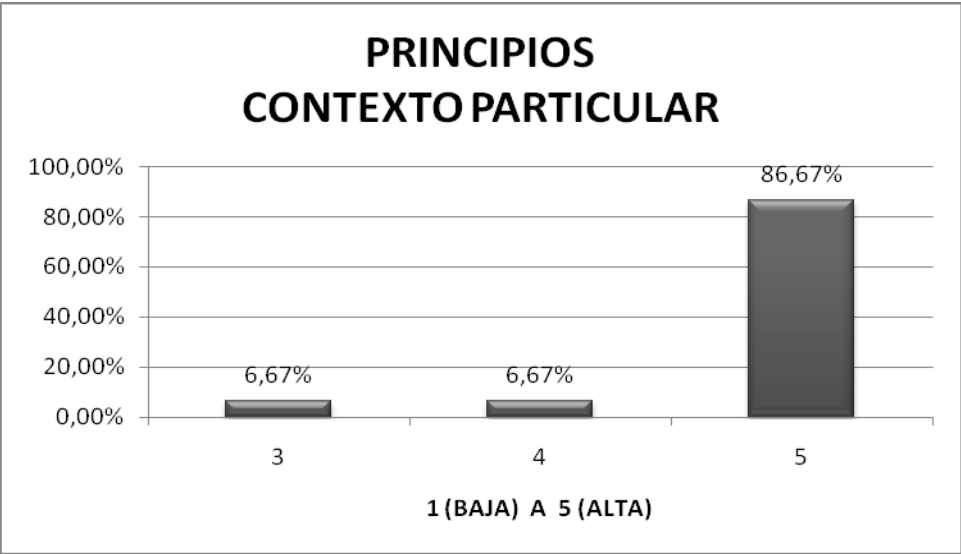
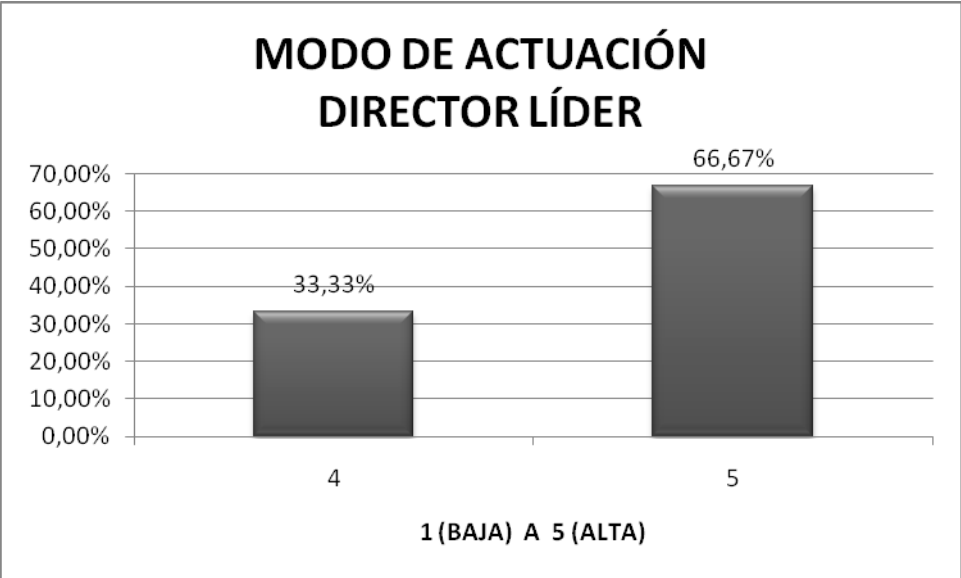
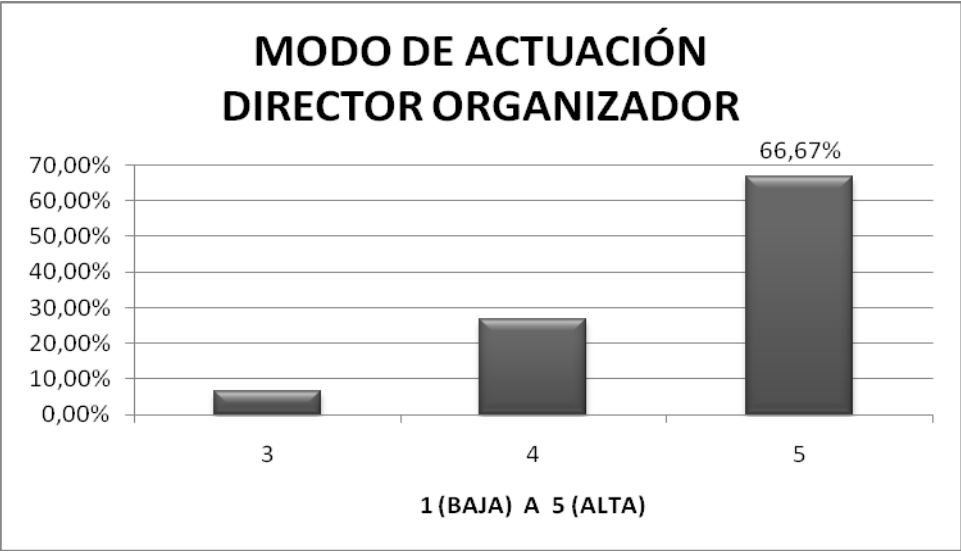




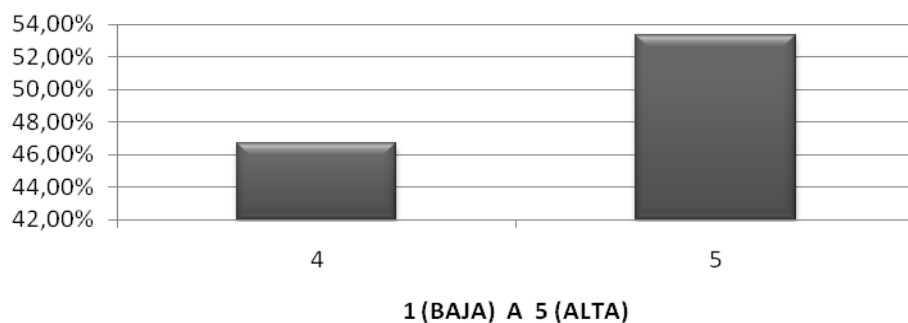
Los resultados con respecto a la evaluación de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG de Medellín y sus componentes son:



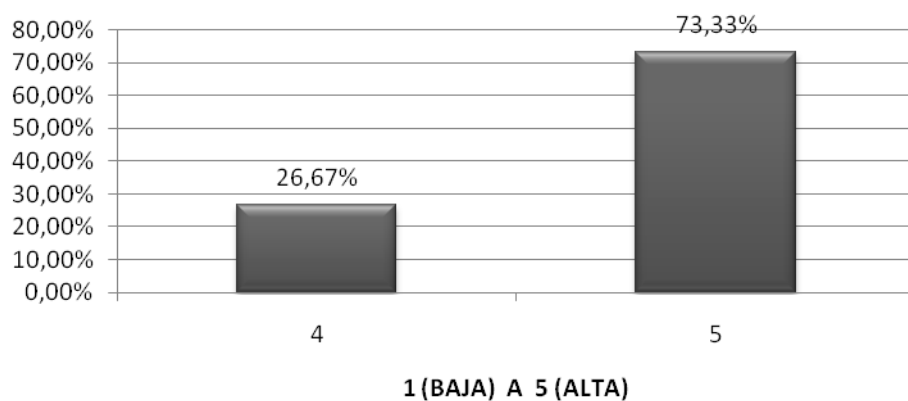




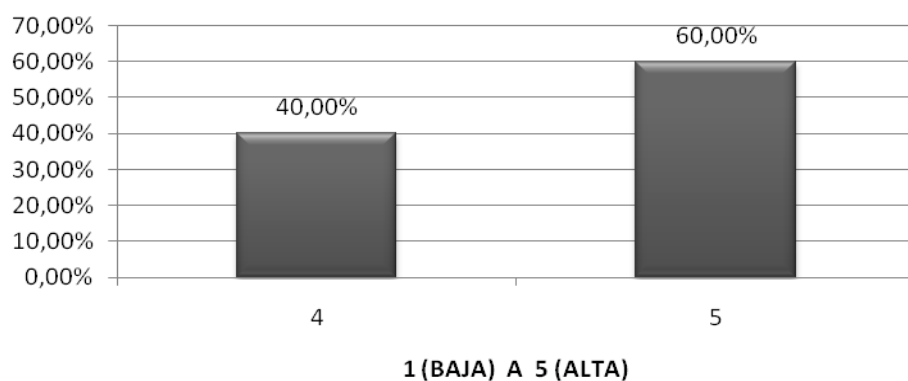
PRINCIPIO MODO DE ACTUACIÓN: GESTIÓN INTEGRAL

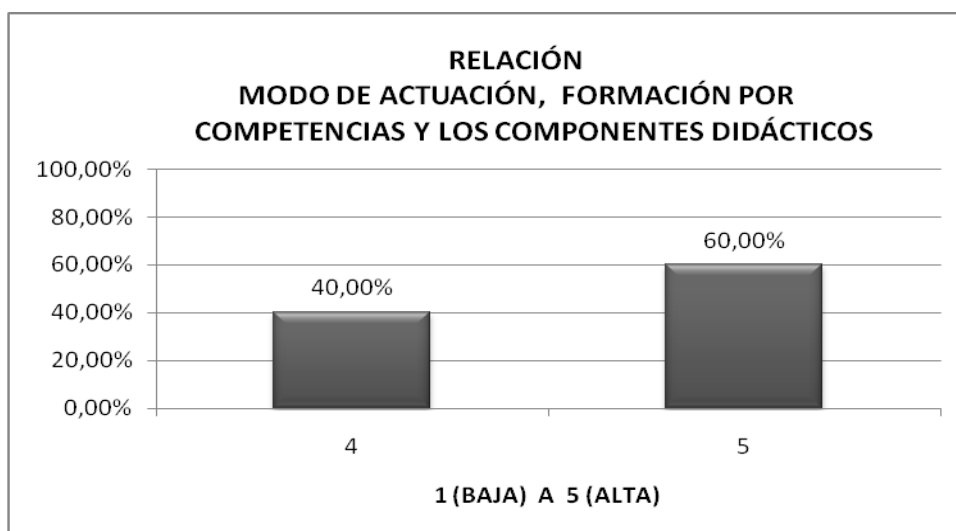
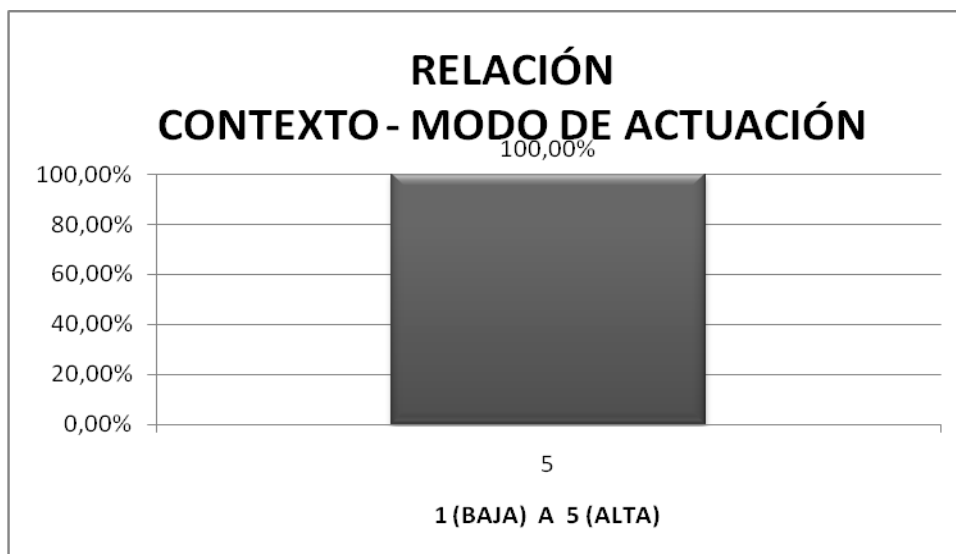


CATEGORÍA INTEGRALIDAD

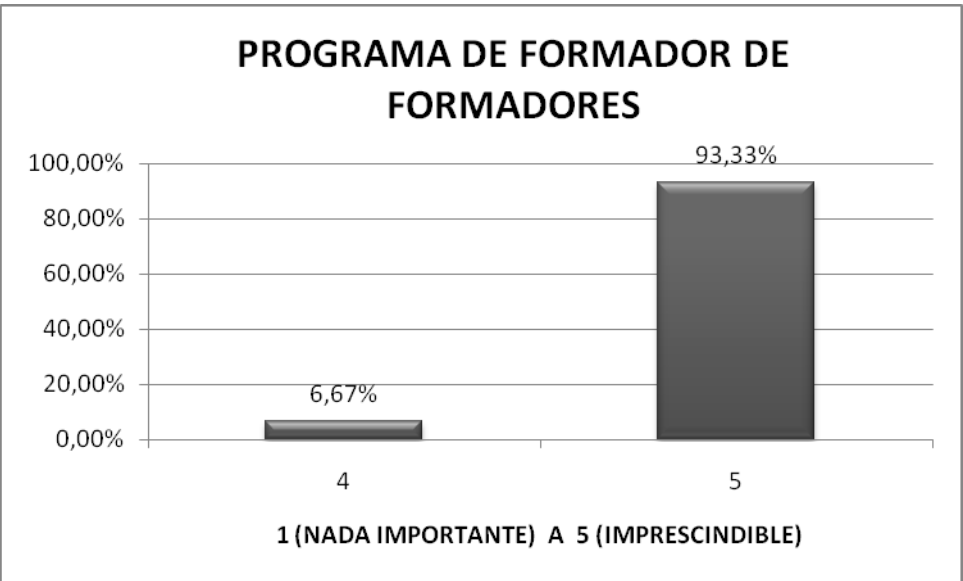
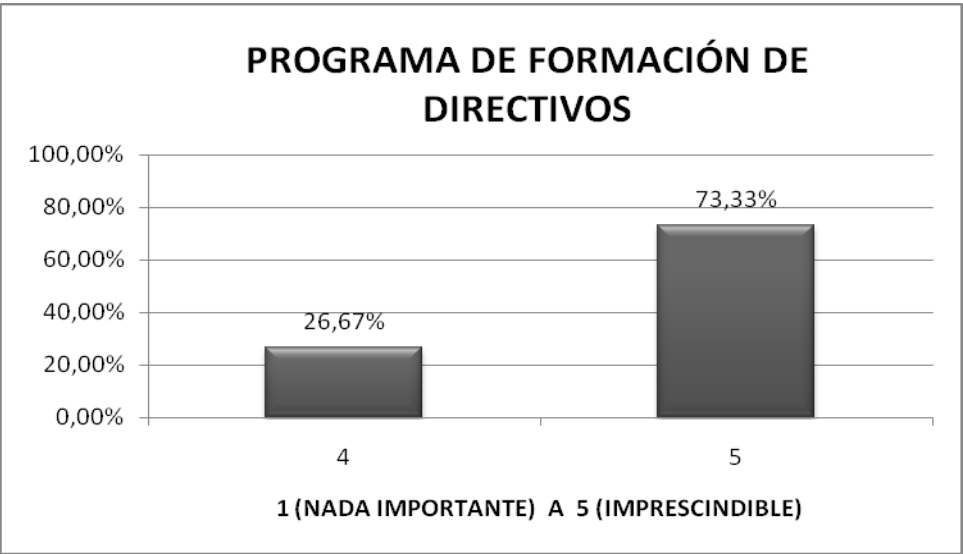
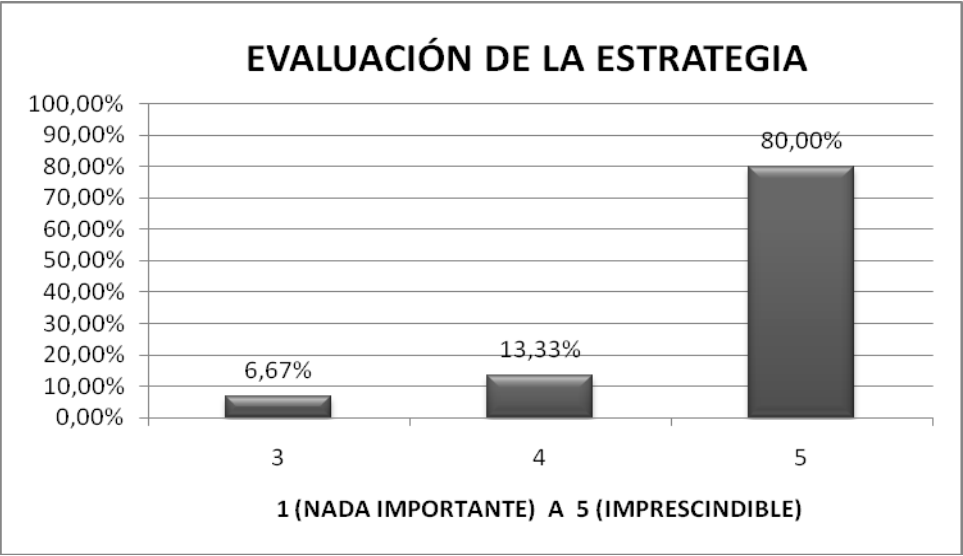


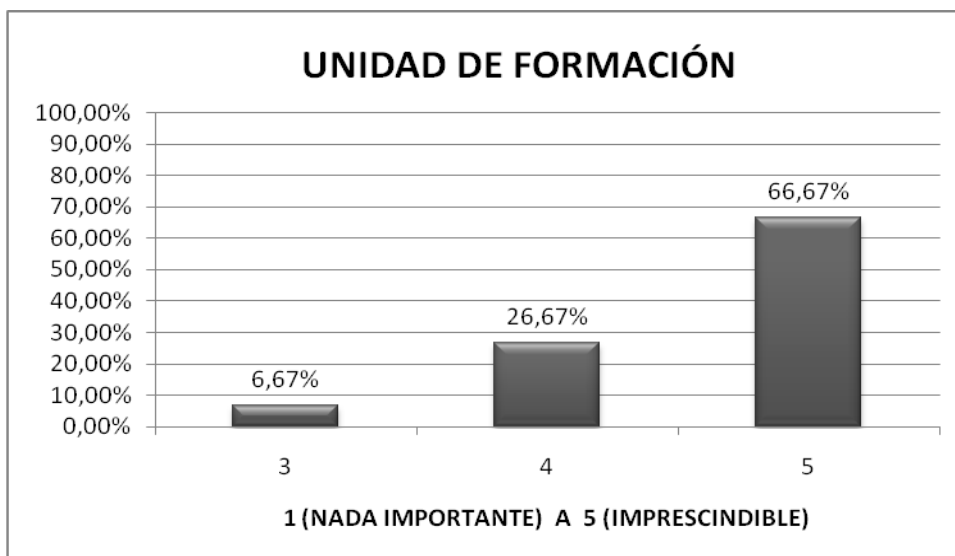
CATEGORÍA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS





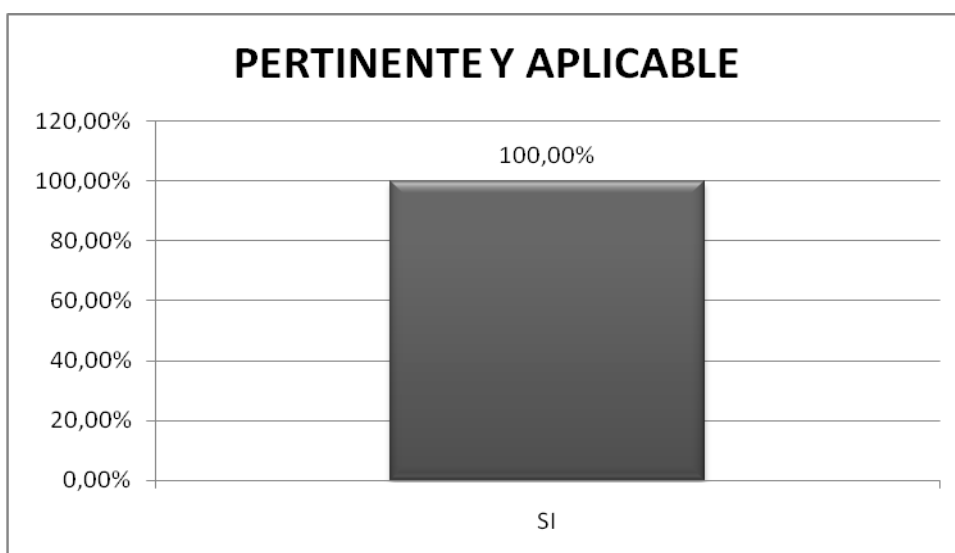
Los resultados con respecto a la evaluación de la estrategia para la implementación de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG, son los siguientes:





Las conclusiones finales de los expertos fueron las siguientes:

Con respecto a la pertinencia y viabilidad de aplicar la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG en la Federación de ONG, y si la estrategia propuesta es pertinente y expresa los elementos esenciales de dicha concepción, el 100% de ellos contestó afirmativamente.





Con respecto a otros comentarios y recomendaciones a tener en cuenta, podemos destacar las siguientes:

- ✓ Se debe proponer un programa de formación para los miembros de consejos y juntas directivas de las ONG
- ✓ El programa debe trabajar por la articulación de todas las ONG
- ✓ El programa de formación debe contener indicadores de medición de proceso y resultado, y retroalimentación permanente
- ✓ Los formadores deben ser vividores del contexto, no solo lectores del contexto
- ✓ Es importante primero formar un grupo de directivos de ONG y luego seleccionar y formar un equipo de ellos como formador.
- ✓ Debe incluirse la formación en el concepto de red activa.
- ✓ Más que un organismo hay la necesidad de hacer equipo con las universidades, necesitamos sinergia.
- ✓ Proyectar el “nacimiento” de los nuevos directivos – directivas en la visión de generar organizaciones “vivas”.
- ✓ Se debe hacer un trabajo de mercadeo para promover y facilitar el acceso al proceso de formación de directivos

Como se observa en los resultados de este instrumento, se ha obtenido una valoración positiva, quedando validada por el grupo de expertos la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG de Medellín y su estrategia de implementación.

ANEXO # 18

UNIDAD DE FORMACIÓN EN LA FAONG, QUE PERMITA DIRECCIONAR EL PROCESO DE FORMACIÓN INTEGRAL DE DIRECTIVOS DE LAS ONG ASOCIADAS, TENIENDO COMO BASE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA.

FUNDAMENTACIÓN

Debemos tener en cuenta la importancia de las ONG en el entorno social, donde aportan al desarrollo y a la transformación de la realidad donde están insertas, y que son una fuente de aprendizaje, producto de la información, conocimientos y experiencias que se generan en la interacción con su contexto de actuación, por esto, el proceso de formación para sus directivos no puede ser un acomodo de otras especialidades, este debe ser específico y orientado al perfeccionamiento de su modo de actuación y al aprendizaje organizacional y sectorial.

Así mismo, el proceso de formación de los formadores de los directivos debe ser específico, contextualizado, basado en la concepción pedagógica propuesta, específica para este proceso, de tal manera que brinden los conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los directivos, que les permita transformar la realidad donde viven y puedan aportar al mejoramiento del sector.

Finalmente, el proceso de formación de directivos de ONG, debe ser planeado y dirigido para dotar a los directivos de ONG con las competencias necesarias para que tengan un modo de actuación, basado en la gestión integral de estas organizaciones, de tal forma que puedan garantizar la sostenibilidad e impacto de sus proyectos y de la organización.

He aquí la importancia de una unidad de formación al interior del gremio, que permita recoger conocimientos y experiencias, conceptualizar y formar.

VISIÓN:

Ser un referente, por su enfoque de gestión integral de dirección de ONG, a nivel local, nacional e internacional.

MISIÓN

La unidad de formación de la FAONG desarrolla programas de formación para la gestión integral de las ONG, con un criterio de contextualización, calidad y pertinencia para el beneficio del sector y de la sociedad y es generadora de aprendizaje organización y sectorial.

VALORES

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Compromiso
- ✓ Cooperación

OBJETIVO DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN

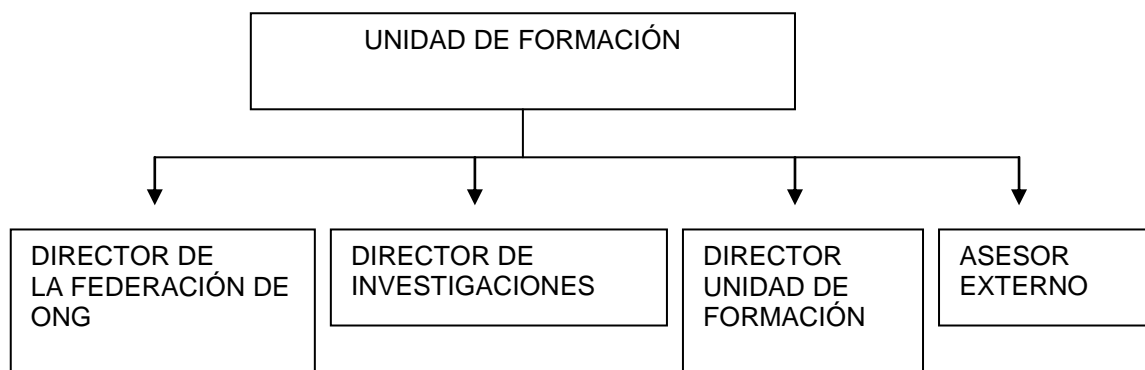
Planear, dirigir, ejecutar y controlar proyectos formativos para los directivos de ONG, empleados, personal de voluntariado y sus formadores, con base en la concepción pedagógica propuesta, y ser fuente de información y generación de aprendizaje organizacional, para bien del sector y de la sociedad en general.

UNIDAD DE FORMACIÓN (INTEGRANTES)

La unidad de formación estará integrada por el director de la federación de ONG, el director de investigaciones del área social, el director de la unidad de formación, quien se encargará de la parte administrativa y logística y un

asesor temático y metodológico, quien en ayuda del director, velarán por la aplicación de la concepción pedagógica y el diseño de programas de formación de acuerdo con las necesidades particulares.

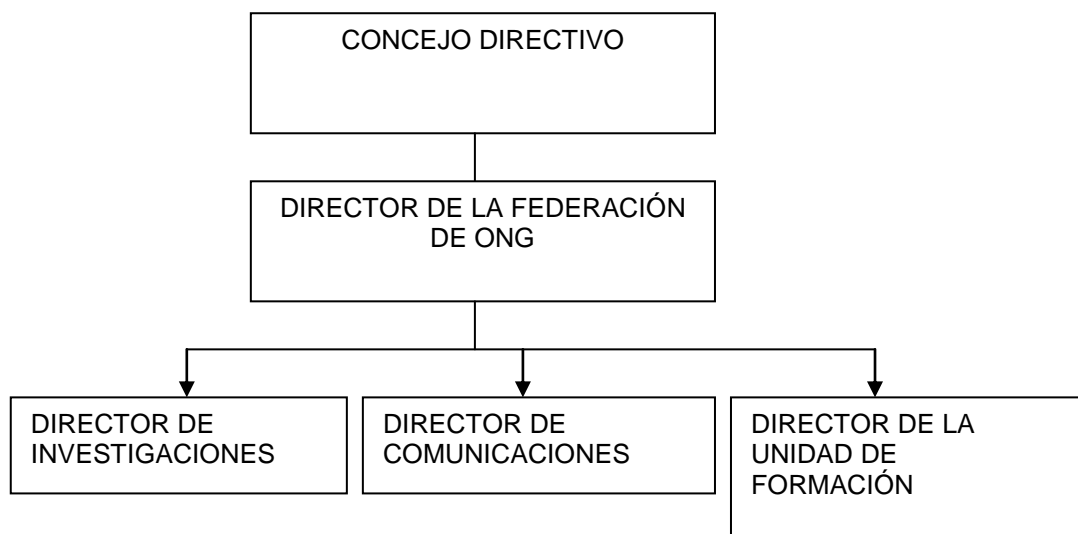
Los integrantes se pueden visualizar en la siguiente grafica:



Grafica propia.

La estructura organizacional de la FAONG con la unidad de formación es la siguiente:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FAONG



Grafica: Organigrama FAONG

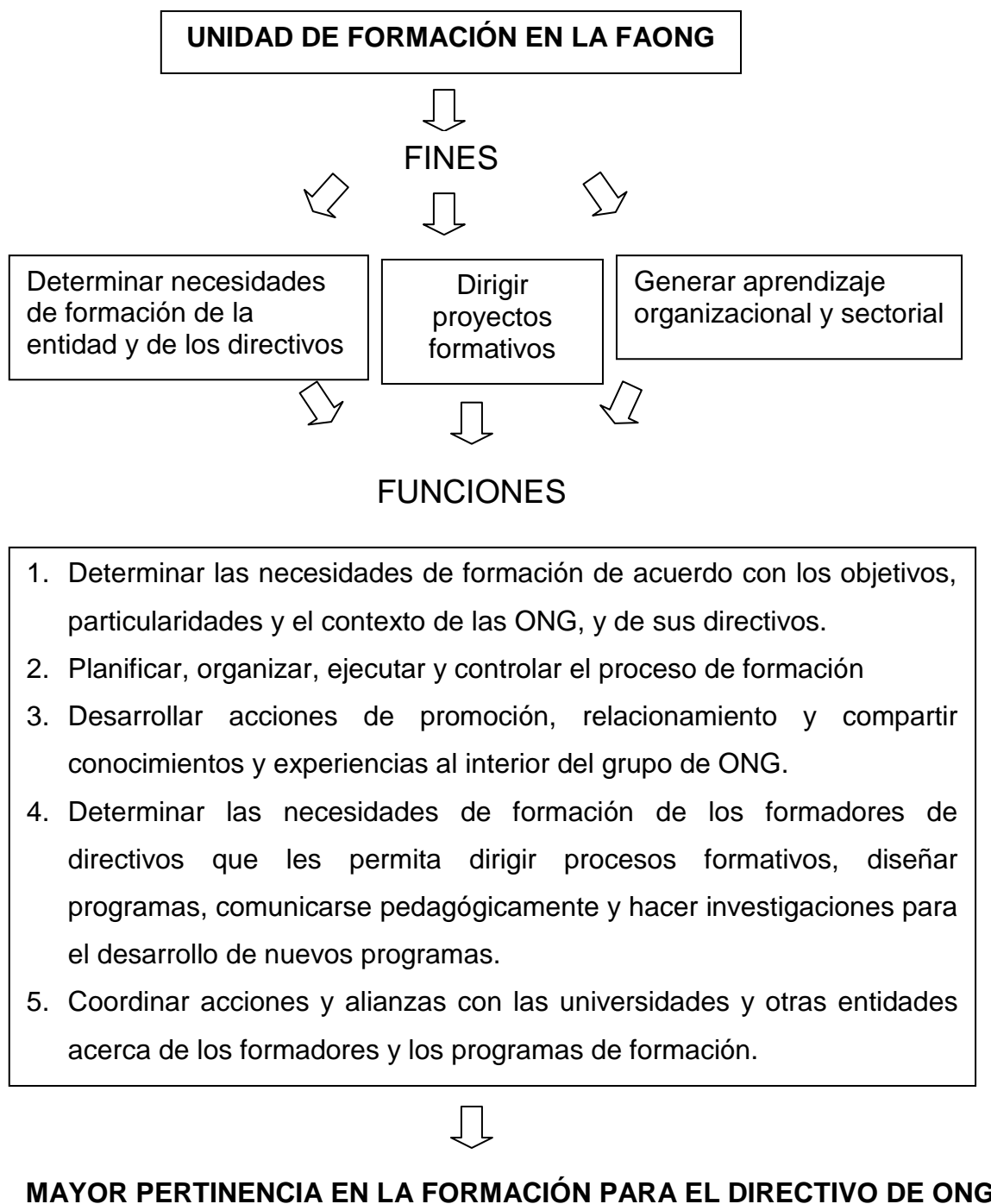
FUNCIONES DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN

6. Determinar las necesidades de formación de acuerdo con los objetivos, particularidades y el contexto de las ONG, y de sus directivos.
7. Planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de formación
8. Desarrollar acciones de promoción, relacionamiento y compartir conocimientos y experiencias al interior del grupo de ONG y con otras del sector.
9. Determinar las necesidades de formación de los formadores de directivos que les permita dirigir procesos formativos, diseñar programas, comunicarse pedagógicamente y hacer investigaciones para el desarrollo de nuevos programas.
10. Coordinar acciones y alianzas con las universidades y otras entidades acerca de los formadores y los programas de formación.

OPERACIÓN

A través de la unidad de formación se coordinarán todas las actividades y procesos de formación y aprendizaje organizacional de la región y se ofrecerá asesorías en el tema a otras regiones para beneficio del sector de las ONG y de la sociedad en general.

En la siguiente grafica podemos visualizar el alcance de la unidad de formación:



Grafica propia.

ANEXO # 19

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG, PARA VALIDACIÓN CON DIRECTIVOS

I. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.

**TITULO: PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DE ONG DE
MEDELLIN**

ORGANISMO RESPONSABLE: FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE
ONG

COORDINADOR DEL PROYECTO: UNIDAD DE FORMACIÓN DE LA
FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE
ONG

II. NATURALEZA DEL PROYECTO.

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO:

En Medellín, Colombia, existen las ONG, que son organizaciones que son de iniciativa de la sociedad civil, no de los gobiernos, sin ánimo de lucro, que aportan en la solución de los problemas más sentidos de la población.

Estas organizaciones son dirigidas por muchos tipos de personas, unas con formación académica y otras no, sin embargo, a pesar de su importancia, no existe un proceso de formación integral para estos directivos, solo existen cursos atomizados, asistémicos, temporales, lo que se manifiesta en su modo de actuación en el cual se aprecia, empirismo, activismo, relacionismo, lo que en última instancia limitan el cumplimiento del encargo social de estas organizaciones.

Estos elementos dan pie a la contradicción dialéctica entre la ausencia de un proceso de de formación integral para sus directivos y la necesidad de establecer un modelo de formación que asegure la preparación adecuada para su mejor actuar en el contexto de Medellín.

Para corroborar esta información se adelantó un estudio con directivos de ONG de Medellín, en el cual se encontraron los siguientes resultados:

- ✓ Los directivos tienen poco o ningún conocimiento específico sobre el manejo de estas organizaciones
- ✓ Realizan su labor mas por la experiencia que por conocimientos específicos
- ✓ Tienen poca o ninguna formación recibida para ser directivos de estas organizaciones
- ✓ Tienen deseo de recibir formación específica sobre el tema
- ✓ Han buscado y no ha encontrado formación específica
- ✓ Dicen que la organización puede claudicar o que no tenga un norte claro por falta de formación de sus directivos
- ✓ Tienen temor por no cumplir con el encargo social por falta de una formación adecuada.

III. FINALIDAD

Teniendo en cuenta el resultado de la investigación con los directivos de ONG en la cual se manifiesta las deficiencias de su proceso de formación actual, determinamos el siguiente problema o necesidad de aprendizaje:

Los directivos de ONG e Medellín, muestran debilidad en su proceso de formación lo que se manifiesta en asitematicidad, atomización y falta de un proceso científicamente argumentado lo que incide en la baja efectividad de su función de dirección.

Para cubrir esta deficiencia se propone un programa de de formación basado en una concepción pedagógica de su proceso de formación que le apunte al perfeccionamiento de su modo de actuación para lograr sostenibilidad organizacional y mayor impacto de sus proyectos sociales.

IV. OBJETIVO DEL PROYECTO

Formar a los directivos de ONG de Medellín para perfeccionar su modo de actuación, en las labores gerenciales y de intervención social, para que puedan dar mejor cumplimiento del encargo social de ellas.

V. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

BENEFICIARIOS DIRECTOS:

Los directivos de las ONG

BENEFICIARIOS INDIRECTOS:

- La sociedad en general y la comunidad en particular
- El gremio de las ONG en Medellín
- El equipo de trabajo directo e indirecto

VI. RESULTADO ESPERADO

Capacitar en un lapso no mayor a 1 año a los directivos de un grupo de ONG pertenecientes a la Federación Antioqueña de ONG, y con base en esta experiencia proponer este proyecto de formación para las demás entidades del gremio a nivel local, a las entidades que conforman la Confederación Colombiana de ONG a nivel nacional, y a otras organizaciones tales como la OEA y fundaciones a nivel internacional.

VII. PROGRAMA Y ACTIVIDADES

Para el diseño y desarrollo de este proyecto de formación se tuvo en cuenta la concepción pedagógica propuesta, basada en las dimensiones de la gerencia integral, en la cual se involucran las dos actividades fundamentales del directivo, la sostenibilidad organizacional y el impacto de sus programas de intervención en la sociedad.

El siguiente es el conjunto de actividades y programas que se desarrollarán:

PROGRAMA

1. CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG

OBJETIVO

Dar a conocer y analizar la concepción pedagógica del proceso de formación para directivos propuesta y su estrategia de implementación como propuesta para el mejoramiento del modo de actuación de los directivos de ONG en Medellín.

CONTENIDO

- ✓ Estudio factoperceptible con directivos de ONG
- ✓ La concepción pedagógica y Estrategia de implementación
- ✓ La gerencia integral

DURACIÓN: 2 horas teóricas.

2. DIMENSIÓN DE ESTRATEGIA

OBJETIVO

Brindar a los directivos de ONG unas teorías y una metodología de planeación estratégica que les permita lograr los objetivos de sostenibilidad organizacional y de impacto de sus proyectos en la sociedad.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Componentes básicos de la planeación y la gestión estratégica
- ✓ Análisis de la organización (La ONG)
- ✓ Análisis de factores macro (El contexto)
- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Estrategias de intervención social

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Valorar el papel de las ONG y de sus directivos en el desarrollo de la sociedad Colombiana
- ✓ Aplicar los principios básicos de planeación y gestión estratégica en las ONG y su importancia en el contexto de Medellín
- ✓ Definir una visión de futuro en las ONG de acuerdo con el contexto y las necesidades específicas de la comunidad.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Sentido del logro
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comunicación
- ✓ Credibilidad

DURACIÓN: 4 horas teórico - prácticas.

METODOLOGIA

Se empleará la metodología de casos, partiendo de la realidad actual, teniendo en cuenta los problemas presentes en la ONG, con el fin de presentar acciones que den respuesta a una situación específica.

Todo esto se realizará mediante la metodología de trabajo en equipo lo que permitirá el intercambio de experiencias entre las diferentes ONG asistentes.

3. DIMENSIÓN DE ORGANIZADOR

OBJETIVO

Brindar a los directivos de ONG unas teorías sobre la organización para lograr una mayor comprensión de su comportamiento, y unas metodologías para su manejo con miras a lograr una mayor efectividad en su sostenibilidad y en su proceso reintervención social.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ Teoría organizacional
- ✓ Gestión de mercadeo social
- ✓ Gestión por procesos
- ✓ Aprendizaje organizacional
- ✓ Gerencia de proyectos sociales

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Definir la estructura organizacional mas apropiada para un mejor desempeño, desde la perspectiva de sostenibilidad y de intervención social

- ✓ Ver la organización como un todo, donde los elementos internos están relacionados con los externos y viceversa
- ✓ Gestionar la organización desde la teoría de procesos administrativos para lograr una mayor efectividad
- ✓ Implantar un sistema de aprendizaje organizacional que permita aprovechar el conocimiento construido, ya sea para beneficio interno o para beneficio del sector.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Integralidad
- ✓ Organización
- ✓ Participación
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Compartir

DURACIÓN: 4 horas teórico - prácticas.

METODOLOGIA

Se empleará la metodología de casos, partiendo de la realidad actual, teniendo en cuenta los problemas presentes en la ONG, con el fin de presentar acciones que den respuesta a una situación específica.

Todo esto se realizará mediante la metodología de trabajo en equipo lo que permitirá el intercambio de experiencias entre las diferentes ONG asistentes.

4. DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

LIDERAZGO

OBJETIVO

Brindar herramientas y metodologías que les permitan a los directivos de ONG desarrollar competencias de liderazgo con su equipo de trabajo y la comunidad para que puedan desarrollar sus tareas y responsabilidades en forma mas efectiva.

CONTENIDO

SISTEMA DE CONOCIMENTOS

- ✓ Que es un líder
- ✓ Características de un líder
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Gestión de cambio

SISTEMA DE HABILIDADES

- ✓ Motivar
- ✓ Inspirar
- ✓ Organizar
- ✓ Enfrentar diferentes situaciones de su equipo y la comunidad y plantear soluciones de beneficio para todos.
- ✓ Plantear y mantener relaciones.

SISTEMA DE VALORES

- ✓ Motivación
- ✓ Organización
- ✓ Liderazgo
- ✓ Respeto
- ✓ Colaboración

DURACIÓN: 4 horas teórico - prácticas.

METODOLOGIA

Se empleará la metodología de casos, partiendo de la realidad actual, teniendo en cuenta los problemas presentes en la ONG, con el fin de presentar acciones que den respuesta a una situación específica.

Todo esto se realizará mediante la metodología de trabajo en equipo lo que permitirá el intercambio de experiencias entre las diferentes ONG asistentes.

EVALUACIÓN

El curso será evaluado durante su ejecución a través de evaluación de los diferentes conceptos vistos aplicados a situaciones específicas, mediante la presentación de un proyecto que será el trabajo final del curso.

Al final se hará una evaluación general del programa y sus contenidos, con una duración de 2 horas.

DURACIÓN TOTAL

El programa de formación para directivos de ONG, tiene una duración de 16 horas teóricas.

ANEXO # 20

PROGRAMA PARA FORMACIÓN DE FORMADORES DE DIRECTIVOS DE ONG Y DIRECTIVOS FORMADORES

I. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.

TITULO: PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FORMADORES DE DIRECTIVOS DE ONG DE MEDELLIN

ORGANISMO RESPONSABLE: FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE ONG

COORDINADOR DEL PROYECTO: UNIDAD DE FORMACIÓN DE LA FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE ONG

II. NATURALEZA DEL PROYECTO.

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO:

En Medellín, Colombia, existen las ONG, que son organizaciones que son de iniciativa de la sociedad civil, no de los gobiernos, sin ánimo de lucro, que aportan en la solución de los problemas más sentidos de la población.

Estas organizaciones son dirigidas por muchos tipos de personas, unas con formación académica y otras no, sin embargo, a pesar de su importancia, no existe un proceso de formación para estos directivos, solo existen cursos atomizados, asistémicos, temporales, lo que se manifiesta en su modo de actuación en el cual se aprecia, empirismo, activismo, relacionismo, lo que en última instancia limitan el cumplimiento del encargo social de estas organizaciones.

Las personas que imparten las actividades de formación están medianamente preparadas para hacerlo, pues tienen limitados conocimientos sobre el contexto y particularidades de las ONG, por lo tanto sus cursos son genéricos y sin una relación directa con la problemática de formación del sector.

III. FINALIDAD

Teniendo en cuenta el resultado de la investigación con los directivos de ONG en la cual se manifiesta las deficiencias de formación de los formadores, determinamos el siguiente problema o necesidad de aprendizaje:

Los formadores de Directivos de ONG en Medellín, están medianamente preparados en el contexto y particularidad del sector y las ONG, por lo tanto es pertinente el diseño de un programa de formación que les brinde los conocimientos, habilidades y actitudes que les permita desarrollar mejor su actividad de formación con estos directivos.

Para cubrir esta deficiencia se propone un programa de de formación basado en una concepción pedagógica de su proceso de formación que le apunte al perfeccionamiento de su modo de actuación para lograr sostenibilidad organizacional y mayor impacto de sus proyectos sociales.

IV. OBJETIVO DEL PROYECTO

El objeto de estudio es el proceso de formación de los directivos de ONG y el campo de acción es la formación de los formadores de directivos de ONG.

El objetivo es formar a los formadores de directivos de ONG en Medellín, para que desarrollen programas de formación para el sector de las ONG, teniendo en cuenta las necesidades específicas de formación de los

directivos, la andragogía, pedagogía y didáctica, la concepción pedagógica y las dimensiones de la gerencia integral.

V. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

BENEFICIARIOS DIRECTOS:

Los formadores de directivos de ONG en Medellín

BENEFICIARIOS INDIRECTOS:

- El Sector de las ONG en Medellín
- Los directivos de ONG
- Los líderes sociales

VI. RESULTADO ESPERADO

Que los formadores de directivos de ONG conozcan la concepción pedagógica propuesta y apliquen los fundamentos de pedagogía, didáctica y andragogía brindados, en el diseño de su intervención específica, para que esta sea contextualizada, fundamentada y de acuerdo con las características de los participantes.

VII. CONTENIDOS

Para el diseño y desarrollo de este proyecto de formación se tuvo en cuenta las particularidades de las ONG y su contexto, la concepción pedagógica propuesta, basada en las dimensiones de la gerencia integral, la andragogía, pedagogía y didáctica.

Sistema de contenidos:

- ✓ Las ONG, sus características y particularidades

- ✓ El proceso de formación de directivos basado en la concepción pedagógica propuesta
- ✓ La gerencia integral
- ✓ Fundamentos de andragogía, pedagogía y didáctica
- ✓ Diseño, ejecución y evaluación del programa de formación para directivos de ONG en Medellín.
- ✓ El papel de la unidad de formación de la Federación Antioqueña de ONG

Sistema de habilidades:

- ✓ Caracterizar el proceso formativo para el sector de las ONG
- ✓ Diseñar programas de formación para los directivos de ONG de Medellín
- ✓ Fundamentar el proceso de formación diseñado a partir de los componentes del mismo.

Sistema de valores y actitudes:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Cooperación
- ✓ Actualización
- ✓ Sentido de aporte

METODOLOGIA

Se empleará la metodología de problemas y análisis de casos, partiendo de la realidad actual, teniendo en cuenta los problemas presentes en las ONG, con el fin de presentar un programa de formación con acciones que den respuesta a esa situación específica.

Todo esto se realizará mediante la metodología de trabajo en equipo lo que permitirá el intercambio de experiencias entre los asistentes.

RECURSOS

- ✓ Un profesor o facilitador preparado en cuestiones del sector de las ONG y tenga dominio sobre los fundamentos de la formación.
- ✓ Local para impartir el curso.
- ✓ Pizarra, video proyector, computador y otros medios de enseñanza.

ORGANIZACIÓN INTERNA

El curso se organizará esencialmente en forma de conferencias y talleres relacionados con los temas propuestos.

Su duración será de 16 horas teórico – prácticas.

EVALUACIÓN

El curso se evaluará durante su ejecución a través de la evaluación de los diferentes conceptos vistos, aplicados a situaciones específicas.

ANEXO # 21

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG, POR PARTE DE LOS ASISTENTES AL DIPLOMADO

La estrategia para la implementación del proceso de formación para directivos de ONG ha sido evaluada y propuesta a la Federación de ONG para su desarrollo, en el desarrollo de la cual, se conformó un grupo de directivos para recibir el programa de formación propuesto (Ver anexo # 13), el cual aportó al mejoramiento de su modo de actuación en Medellín.

También se conformó un grupo de formadores de directivos y líderes sociales, para darles los lineamientos de la concepción pedagógica, la estrategia propuesta y un programa de formación sobre fundamentos de pedagogía, didáctica y andragogía. (Ver anexo # 20)

La entidad encargada de dirigir y ejecutar el programa de formación para los directivos fue la unidad de formación de la Federación de ONG, acción estratégica específica, propuesta por esta investigación como aporte práctico de la misma. (Ver anexo # 18)

Las actividades realizadas para llevar a cabo el diplomado fueron las siguientes:

1. Conformación del equipo de trabajo y actividades al interior de la unidad de formación de la FAONG, en el cual se definieron las siguientes tareas:

- ✓ Definición de los participantes
- ✓ Definición de docentes
- ✓ Definición del presupuesto
- ✓ Definición del plan de comunicación y aspectos promocionales
- ✓ Logística del evento

El criterio para escoger los asistentes fue el siguiente:

- ✓ Ser director ejecutivo de la ONG, o tener cargo de dirección, en el momento de la convocatoria.
- ✓ Tener mínimo 3 años de experiencia en cargos de dirección de ONG.
- ✓ Inscripción en una convocatoria abierta, hasta completar un cupo de mínimo 21 participantes.

La convocatoria de asistencia se hizo a todos los directivos de ONG asociadas a la Federación Antioqueña de ONG, los cuales mediante inscripción tenían acceso a dicho programa.

2. Realización del programa de formación con los docentes, sobre la concepción pedagógica, la estrategia propuesta y el programa para formación de formadores.

Con este programa se garantizó que los formadores conocieran la concepción pedagógica, la estrategia propuesta, el programa de formación para directivos, la relación de cada una de las asignaturas propuestas desde el diseño curricular y como cada aportaba en la entrega de conocimientos, el desarrollo de las habilidades y actitudes para la gestión integral de las ONG.

3. Realización del programa de formación de directivos de ONG

Las actividades realizadas durante este programa de formación fueron las siguientes:

1. Se realizó una encuesta inicial sobre aspectos clave del proceso de formación y del modo de actuación de los directivos
2. Se realizó el programa de formación para directivos de ONG

3. Se realizó una encuesta final para saber si el programa de formación sobre la gestión integral y sus dimensiones, incidió positivamente en el modo de actuación del directivo.

Se realizó la misma encuesta al empezar y al finalizar el programa de formación. La encuesta es la siguiente:

1. ENCUESTA CON DIRECTIVOS DE ONG

9. ¿Considera que ha recibido la formación adecuada para dirigir una ONG?
(Evalúe de 1 a 10)
10. ¿Considera que tiene los conocimientos suficientes y pertinentes para garantizar la sostenibilidad organizacional y de sus proyectos, y dar cumplimiento al encargo social?
(Evalúe de 1 a 10)
11. ¿Considera que tiene las habilidades para garantizar la sostenibilidad organizacional y de sus proyectos, y dar cumplimiento al encargo social?
(Evalúe de 1 a 10)
12. ¿Considera que tiene las actitudes y valores para garantizar la sostenibilidad organizacional y de sus proyectos, y dar cumplimiento al encargo social?
(Evalúe de 1 a 10)
13. ¿Cómo considera su gestión como directivo estratega en la ONG que Usted dirige?
(Evalúe de 1 a 10)
14. ¿Cómo considera su gestión como directivo organizador en la ONG que usted dirige?
(Evalúe de 1 a 10)
15. ¿Cómo considera su gestión como directivo líder en la ONG que usted dirige (Evalúe de 1 a 10)

Los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE HIPÓTESIS DE LA DIFERENCIA DE LA RESPUESTA MEDIA DE LOS DIRECTIVOS ANTES Y DESPUÉS DEL DIPLOMADO.

Para el caso de la evaluación del programa de formación de directivos de ONG, por parte de los asistentes al diplomado a continuación se presenta el resumen de los resultados antes y después del proceso de formación; los estadísticos t para cada pregunta, los valores críticos de la distribución T así como el Valor p correspondiente a la prueba en cuestión.

	Pre gun ta 1		Pre gu nta 2		Pre gu nta 3		Pre gu nta 4		Pre gu nta 5		Pre gu nta 6		Pre gu nta 7	
pregunt a	Ant tes	Des pué s	Ant tes	Des pué s	Ant tes	Des pué s	Ant tes	Des pué s	Ant tes	Des pué s	Ant tes	Des pué s	Ant tes	Des pué s
Sujeto 1	7	6	4	9	4	10	6	6	5	9	7	10	6	10
Sujeto 2	8	9	7	8	4	9	6	9	4	8	7	10	5	7
Sujeto 3	5	6	6	10	8	7	5	8	5	8	7	10	8	9
Sujeto 4	6	9	6	9	4	9	4	10	4	6	5	8	6	8
Sujeto 5	8	7	7	9	4	8	4	9	4	9	4	10	5	9
Sujeto 6	4	7	4	7	8	7	7	6	5	7	4	7	4	9
Sujeto 7	5	9	5	9	5	7	5	8	7	7	4	9	4	7
Sujeto 8	4	10	8	8	6	6	7	8	6	9	6	7	8	9
Sujeto 9	7	7	8	9	5	6	4	10	4	7	8	8	8	7
Sujeto 10	6	8	4	8	4	10	4	10	4	6	5	10	8	9
Sujeto 11	6	9	6	8	5	8	4	10	6	9	7	10	5	8
Sujeto 12	7	7	8	6	6	10	6	7	8	9	4	6	5	8
Sujeto 13	4	8	5	8	6	7	7	6	7	10	7	8	4	8
Sujeto 14	7	8	4	6	5	8	4	7	6	10	5	7	8	7
Sujeto 15	4	10	6	9	5	8	5	8	5	8	6	9	7	7
Sujeto 16	6	9	4	7	6	9	8	9	7	9	4	7	7	10
Sujeto 17	4	9	6	10	7	9	6	6	8	9	4	8	4	10

Sujeto 18	4	7	8	8	8	8	5	9	4	6	6	9	6	10
Sujeto 19	5	10	8	10	4	6	6	8	5	10	5	7	7	10
Sujeto 20	7	6	8	9	7	9	8	8	4	9	8	9	7	7
Sujeto 21	5	8	6	7	4	6	8	10	7	10	7	8	8	9

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
media	5,87	8,00	5,87	8,20	5,27	8,00	5,20	8,13	5,33	8,13	5,73	8,60	6,07	8,13
Desv Est.	1,48	1,23	1,47	1,17	1,34	1,29	1,23	1,44	1,34	1,33	1,39	1,40	1,69	0,88
LI	4,72	7,05	4,73	7,30	4,23	7,00	4,25	7,02	4,30	7,10	4,65	7,52	4,76	7,45
LS	7,01	8,95	7,00	9,10	6,30	9,00	6,15	9,25	6,37	9,16	6,81	9,68	7,37	8,81
Estadístico t	5,08		5,70		6,74		7,10		6,81		6,65		4,98	
gl	40,62		39,88		41,95		40,99		42,00		42,00		31,10	
t(alfa medios, eira)	0,68		0,68		0,68		0,68		0,68		0,68		0,68	
Valor p	0,00		0,00		8,00		0,00		0,00		0,00		0,00	

Nótese que para todos los casos sin excepción, el valor p es muy inferior al valor de α que previamente establecimos, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula a favor de la alternativa y concluir que hay evidencia estadística que permite inferir, que la respuesta media de las respuestas posterior al proceso de formación, es superior a la respuesta media a las preguntas antes del proceso de formación en todas y cada una de las 7 preguntas puestas en consideración.

A través de este programa de formación, así como la aplicación de instrumentos como encuestas y análisis estadístico, se pudo determinar, no solo como este programa de formación aporta al mejoramiento del modo de actuación de los directivos de ONG y de sus formadores, sino recibir algunas sugerencias al mismo, precisar objetivos de formación, además de otras necesidades y deseos de los directivos agremiados que aportarán al mejoramiento de los programas impartidos.

Haber compartido experiencias y conocimientos con directivos de ONG y formadores permitió confirmar las premisas que las cuales partió esta investigación, acerca de la importancia de mirar su actividad como un todo complejo, donde no solo tienen que garantizar la sostenibilidad de la organización, sino el impacto de los proyectos de intervención social, el mejoramiento de las relaciones con los diferentes actores tanto a nivel local, nacional e internacional y construir una organización y un sector de aprendizaje organizacional para el bien de las comunidades en particular, la sociedad en general y el propio sector de las ONG en Medellín y en Colombia.

En el proceso de formación impartido a los directivos agremiados en la Federación de ONG, se analizaron aspectos, que en el futuro permitirá perfeccionar el proceso de formación para directivos y formadores, pues se determinaron los siguientes aspectos clave para el proceso:

✓ ¿Cuál sería el perfil del directivo?

- ✓ ¿Qué tipo de directivos se formarían teniendo en cuenta la diferencia entre ellos en cuanto a su formación académica y experiencia?
- ✓ ¿A qué tipo de ONG se daría prioridad teniendo en cuenta su particularidad, tamaño y alcance?
- ✓ ¿Cómo integrar las actividades de sostenibilidad organizacional y efectividad de sus proyectos de intervención a la luz de las dimensiones de la gerencia integral?
- ✓ ¿Qué significado tiene para las ONG y sus directivos formarse y propender por una organización que aprende?
- ✓ ¿Cuál debe ser el papel, las responsabilidades y la formación de los formadores de directivos de ONG?
- ✓ ¿Qué papel debe jugar La Federación Antioqueña de ONG en la profesionalización de la actividad de directivo de una ONG?

En el proceso de hacerse y responder estos cuestionamientos crearon un clima favorable alrededor de la concepción pedagógica y la estrategia propuestas, lo cual garantizó su enriquecimiento y el involucramiento y compromiso por parte de la Federación y sus directivos agremiados para consolidar y continuar con el proceso a todos los miembros de la entidad y llevar esta experiencia ante la Confederación Colombiana de ONG y ante las ONG no agremiadas.