

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA UNA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE ONG EN MEDELLÍN, COLOMBIA

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR A PEDAGOGICAL CONCEPTION OF THE TRAINING PROCESS OF NGO MANAGERS IN MEDELLIN, COLOMBIA

Gustavo Osorio Villa

Ingeniero de Sistemas de la Universidad EAFIT, estudios de Especialización en Mercadeo en la misma Universidad, actualmente es aspirante a Doctor en Ciencias de la educación de la Universidad Pinar del Río de Cuba. Catedrático Universitario de las áreas de mercadeo, ventas estratégicas y servicio al cliente, en la Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Medellín, Escuela de Ingeniería de Antioquía, Universidad EAFIT, en Medellín, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de la Sabana en Bogotá. Ha publicado artículos sobre mercadeo, ventas y servicio al cliente en el libro anual "Lecturas seleccionadas de mercadeo", de Asomercadeo, desde el año 2000. Actualmente es consultor de RELACIONAL. Correo electrónico: gusto@une.net.co

Artículo recibido el 3 de marzo de 2010 y aprobado para su publicación el 14 de mayo de 2010.

Eje temático: Gerencia.

Subtema: Organizaciones No Gubernamentales.

RESUMEN

Para dar respuesta a los problemas de Colombia existen unas organizaciones llamadas ONG, *Organizaciones No Gubernamentales*, que son iniciativa de la sociedad civil, sin ánimo de lucro, pero con necesidad de garantizar su sostenibilidad. Estas organizaciones son manejadas por personas con gran sensibilidad social, pero que carecen de formación adecuada para su gestión integral.

Teniendo en cuenta la escasa, fragmentada y asistémica oferta de formación para directivos de ONG, es pertinente una concepción pedagógica del proceso de formación que permita la implementación de una estrategia para transformarlo.

La concepción pedagógica propuesta tiene principios, categorías y relaciones, en un contexto específico, lo que determina el modo de actuación del directivo.

Para concretar la concepción pedagógica, se diseñó una estrategia con tres acciones: El diseño de un programa específico de formación para directivos, el diseño de un programa de formación de formadores y la creación de una entidad de formación.

Palabras clave: ONG, fundamentos teóricos, formación, teoría de la complejidad, competencias.

ABSTRACT

Non Governmental Organizations (NGOs), appear as a way to provide answers to Colombian problems. These are a nonprofit initiative from the civil society that, however, need to guarantee their sustainability. These organizations are managed by people who have a big social sensibility, but that are not professionally prepared to do this job.

Taking into account the scarce, fragmented, and asystemic set of training possibilities for NGOs managers, it is paramount to define a pedagogical conception that would allow the implementation of such a program

The pedagogical conception proposed here has principles, categories, and relations, in a specific context, in order to determine the directors' performance.

With the purpose of stating such a conception, a strategy was design, including three specific actions: the design of a specific program for NGO directors, the design of specific programs for instructors training, and the design of a formation unit in the NGO Colombian Federation.

Key words: NGO, theoretical foundations, training, complexity theory, competencies.

Introducción

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

En el proceso de participación para dar respuesta a los problemas y necesidades sentidas de Colombia, aparecen unas organizaciones de carácter civil, que luchan por mejorar el nivel y calidad de vida de la población más vulnerable, estas organizaciones específicas son las *Organizaciones No Gubernamentales* (ONG), las cuales son de iniciativa de la sociedad civil, no del gobierno, no tienen ánimo de lucro, y trabajan por un mejor bienestar, desarrollo social o transformación de alguna conducta individual o social que afecta el bienestar y la convivencia comunitaria.

En Medellín, Colombia, las ONG son manejadas por diferentes tipos de personas, unas con formación académica, ya sea del área económica o social y otras que son líderes comunitarios, con poca o ninguna formación académica, y en ningún caso han recibido formación específica para su manejo, por lo tanto su trabajo se hace desde el corazón, la experiencia y el sentido común, lo que puede conllevar a no garantizar la sostenibilidad de ellas y de los proyectos sociales que desarrollan.

La escasa formación que se ofrece a las personas que manejan este tipo de organizaciones, no aporta adecuadamente al modo de actuación del directivo, lo cual no garantiza la eficiencia en su gestión y el cumplimiento del encargo social de estas.

Sabiendo que el objetivo de la pedagogía es la formación de individuos para la vida y la transformación de la sociedad, es pertinente que desde esta se genere una concepción para el proceso de formación del directivo de ONG, para que a través de una estrategia concreta perfeccione el modo de actuación de él encaminada a dar solución a las situaciones planteadas y a garantizar en el futuro un mejor desempeño de ellos para su beneficio, el de la ONG y el de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos determinar la siguiente situación problemática: El proceso de formación de los directivos de ONG en Colombia, es limitado, asistémico, atomizado, temporal, impartido por personas que no están adecuadamente contextualizadas, con cursos que no responden a la necesidad de una gestión integral de estas organizaciones y no obedece a un proceso científicamente argumentado, lo que genera en el directivo un modo de actuación donde se aprecia empirismo, activismo, inmediatez, relacionismo, asistematicidad en su actividad, cuestionamiento y poca credibilidad en algunos sectores sociales, políticos y económicos.

Nuestro objetivo entonces es fundamentar una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG en Colombia, que permita su implementación a través de una estrategia, que contribuya al mejoramiento de su modo de actuación para el cumplimiento del encargo social de ellas.

Caracterización de las ONG

En las agendas actuales sobre desarrollo social, democratización y gobernabilidad, han adquirido un papel importante un conjunto de organizaciones 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 la conciencia creciente de su aporte a la solución de problemas sociales y sus contribuciones en los procesos de reforma del Estado.

Según un estudio coordinado por el centro de estudios de la Universidad Johns Hopkins, en el que participaron 22 países, se establecieron unos criterios para definir este tipo de organizaciones:

1. No distribuyen excedentes. Este criterio enfatiza la idea esencial de estas organizaciones, 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 estructura interna, fines específicos y límites organizacionales.
3. Privadas y no gubernamentales. Están separadas de la estructura del aparato del Estado.
4. Autogobernadas. Tienen control sobre sus actividades. Se enfatiza la capacidad que tienen para definir y alterar su misión, estructura, estatutos y para escoger sus miembros.

5. Voluntarias. Se refiere a dos aspectos, uno es la participación de voluntarios en las organizaciones y el otro es la libre voluntad de las personas para asociarse.

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.

Estas organizaciones no tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países, sino cubrir 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.

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 lo son 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, por esto en la esfera política y socioeconómica se habla del tercer sector (el primero es el sector público, el segundo es el sector 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 una vida larga y saludable, y disfrutar de un nivel de vida decoroso, también importantes cuestiones como la libertad, la democracia, la convivencia social y la seguridad humana.

El directivo de las ONG y su modo de actuación

El concepto modos de actuación lo podemos definir como los métodos más generales que caracterizan cómo actúa el profesional con independencia de con qué trabaja y dónde trabaja.

Analizando esta definición, podemos decir que el objeto del trabajo de los directivos de ONG está determinado en dos esferas de actuación, entendiendo por esta como “el dónde” se manifiesta el objeto de su profesión. Por un lado está la esfera social, donde el directivo y su ONG intervienen para el mejoramiento de una condición o problemática social, y aquí el objeto de su profesión tiene que ver, desde lo instructivo, con el saber acerca de técnicas y metodologías de intervención, así mismo, el conjunto de habilidades y destrezas para trabajar con la comunidad, ya sea para ejecutarlas o dirigir las 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, o sea el dejar salir toda su sensibilidad, el deseo y motivación de ayudar y aportar a la comunidad. Por el otro lado la esfera gerencial, donde aparecen las tres dimensiones de la gerencia integral, el directivo estratega, organizador y líder, cada una de las cuales exige unos conocimientos, unas habilidades y actitudes, y motivación particulares.

Mirando 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 los cuales debe desarrollar unas competencias que

le permitan ser efectivo en las tres dimensiones de la gerencia integral.

El proceso de formación para directivos de ONG

De acuerdo con la Escuela de Educación Superior de Cuba, 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, que es el dominio de una rama del saber humano; la desarrolladora, que es el proceso y resultado de formar hombres capaces, y la educadora, que es el proceso y el resultado de formar en los hombres su espíritu, sentimientos y convicciones.

Este proceso de formación es integral y debe apuntar a formar individuos que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, con sentido crítico, capaces de analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones para ellos, aplicar estas soluciones y asumir responsabilidades sociales.

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

La Universidad del Valle, de Cali, Colombia, ha definido 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, define la formación integral 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.

En la UNESCO, en la Declaración Mundial, se mencionan algunos aspectos relacionados con el tema, entre otros, 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.

De acuerdo con lo anterior, para diseñar el proceso de formación de directivos de ONG, es necesario mirar las características de ellos, las condiciones donde estas organizaciones trabajan y el sistema educativo actual.

Los directivos de las ONG en Medellín son personas adultas, algunas con formación profesional y otras sin formación académica, pero ambas con un alto sentido social, que asumen una posición de liderazgo y de ayuda a su comunidad. Estas personas trabajan en condiciones difíciles, teniendo en cuenta el ambiente donde operan, pues algunas de ellas trabajan en zonas de la ciudad con condiciones de pobreza extrema en algunos casos, o son zonas de conflicto social, en otros, además, tienen que luchar contra el poder político, el aparato burocrático del Estado y la indiferencia de la gran mayoría del sector económico para conseguir recursos que les ayuden en su problemática particular.

El proceso de formación de directivos de ONG en Medellín se da de forma aislada y temporal,

a través de cursos y seminarios cortos dictados por algunas universidades, por organizaciones de cooperación internacional, por la alcaldía de la ciudad, o por la Federación de ONG de la ciudad (FAONG), y algunos con más recursos van al extranjero a recibir formación en temas específicos.

Como se observa, el proceso de formación brindado en Medellín, Colombia, es limitado, asistémico, atomizado, descontextualizado y no obedece a un proceso pedagógicamente fundamentado, lo que no contribuye a una adecuada formación de estos directivos, lo que conlleva a apreciar como manifestación del problema de formación en el quehacer de estos directivos los siguientes aspectos:

- Informalidad. Muchos directivos de ONG al no tener formación específica en el tema, hacen su actividad desde su pensar y su sentir, mas no con un rigor metodológico que les permita visualizar metas concretas, planear y administrar los recursos y garantizar los resultados.
- Mediana efectividad. Las actividades que realizan en muchas ocasiones no llegan a realizarse 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 o de ayuda necesitados por la comunidad de influencia.
- Cuestionamiento y poca credibilidad. Algunos organismos nacionales e internacionales, los gobiernos, así como las fundaciones privadas, tienen poca confianza debido a la falta de rigor en el manejo de proyectos desde el punto de vista técnico y financiero.
- Activismo. Realización de muchas actividades y en muchas direcciones pero que no necesariamente le apuntan al logro de los objetivos propuestos.

- **Inmediatismo.** 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 quehacer de estos líderes se da más desde la experiencia y la intuición que desde un proceso de formación integral, lo que incide directamente en la manera de ver, de hacer y de lograr.
- **Relacionismo.** Los directivos de las ONG ven en el relacionismo, o sea, los contactos y las relaciones de amistad que puedan tener en el gobierno, en instituciones o con personas, una posibilidad de llevar a cabo los proyectos que emprenden.

De lo anterior, podemos concluir que el directivo no cuenta con los conocimientos y habilidades adecuados para ejercer su rol, que no ha recibido una formación específica para hacerlo, la cual ha buscado pero solo ha encontrado cursos aislados y asistémicos, lo que puede generar que la organización no dé cumplimiento a su encargo social.

También se evidencia la necesidad de un proceso de formación, que asegure la preparación adecuada del directivo de ONG para contribuir al mejoramiento de su modo de actuación en el contexto de Medellín, tributando así la solución de la situación problemática anteriormente descrita.

Bases teóricas y fundamentación para la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG

Para la fundamentación de la concepción pedagógica se tomaron las siguientes bases teóricas:

En la filosofía, encontramos la teoría de la complejidad, y siguiendo a Morin (2000), el ser humano, mirado como un ser integral, está determinado por múltiples dimensiones: la biológica, la psicológica, la espiritual, la social, cada una inseparable de la otra, determinadas a su vez por el momento histórico y espacial donde él vive, que lo modifica y al que modifica con su accionar, y que en este momento histórico-espacial donde vive, las situaciones son muy complejas, no son tan simples como antes, la realidad de hoy está llena de problemas multidimensionales, multidisciplinarios y globales, donde la visión del pasado no es suficiente para entender y resolver los problemas presentes, por eso es necesario una reforma de actitud y de pensamiento.

De lo anterior podemos concluir que la realidad de las ONG está llena de problemas complejos, donde se manejan múltiples escenarios y relaciones, por lo tanto el directivo de estas organizaciones no puede resolver estos problemas solo con la intuición y la experiencia, es necesario un cambio en su actitud y en su pensamiento, debe tener una visión integral del contexto y sus particularidades, y esto se logra a través de un proceso de formación que desarrolle las competencias para la solución de sus problemas particulares, mediante estrategias que sean valoradas por los diferentes públicos y escenarios donde se desenvuelven.

En la sociología, encontramos que 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, de aquí podemos inducir lo cambiante de las relaciones sociales, la toma de decisiones, las estructuras y relaciones de poder, y los roles cambiantes de los individuos, según su edad e interés,

por lo tanto, cualquier proceso de formación debe contener los elementos de la vida cotidiana en los cuales están inmiscuidos los diferentes actores que la componen, para de esta manera cumplir con el principio sociológico, de que la educación ha de preparar al hombre para la vida.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la esencia de la sociología de la educación se puede extractar la forma como el directivo debe intervenir, teniendo en cuenta las particularidades de la organización que dirige y las características de la sociedad o microsociedad a la cual pertenece un determinado individuo o grupo poblacional, lo que nos permite estructurar una concepción pedagógica de su proceso de formación que tenga en cuenta esas particularidades y que contribuya al mejoramiento de su modo de actuación en Colombia, para de esta manera cumplir con el principio sociológico, de que la educación ha de preparar al hombre para la vida.

En la psicología, encontramos aportes de la teoría de la actividad de A. N. Leontiev (1981), quien realiza un análisis integral de la actividad humana, donde 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; las actividades se componen de acciones, que son sistemas de coordinación al servicio de fines, que a su vez, representan pasos intermedios de cara a satisfacer el motivo.

En el caso de los directivos de ONG, estos tienen unas motivaciones basadas en el deseo de transformar una condición social, y en el deseo de sentirse útiles como seres humanos y sociales, producto de su propia sensibilidad, y para lograrlo

se plantean metas de mejoramiento para una determinada comunidad, pero para lograr estas metas, deben contar con una adecuada formación que les permita tener una visión, un enfoque y unos conocimientos específicos para tener una mayor efectividad y sostenibilidad de los proyectos que emprendan, para con base en esto, definir un conjunto de operaciones, teniendo en cuenta las condiciones sociales y económicas de su entorno y lograr así una mayor asertividad en la transformación de la comunidad y de sí mismos.

En la Andragogía encontramos la forma en que aprenden los adultos, es el estudio de la realidad y determinación de normas para el proceso de formación del adulto, donde a diferencia del proceso que se realiza con los niños, donde el acto pedagógico se caracteriza por el propósito deliberado de moldear las estructuras o patrones de conductas elaboradas a su medida para moldear o estructurar la personalidad del niño 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 donde ha adquirido iguales derechos y deberes y donde el adulto que ha acumulado alguna experiencia interviene racionalmente en las decisiones sobre su propio destino y el de la sociedad.

Con lo anterior podemos decir que el directivo aprende a conocer (le permite valorar el conocimiento y la investigación), aprende a aprender (le permite una formación y aprendizaje continuo), aprende a hacer (le permiten combinar la teoría con la práctica con un contexto específico) y aprende a ser (le permite el desarrollo de sus capacidades como directivo y ciudadano).

En la economía encontramos cómo se han dado grandes cambios en los escenarios económicos y sociales mundiales, y por tanto las relaciones

que se dan en ellos también se modifican, es así como el rol de las organizaciones y de la gerencia deben adaptarse a estos nuevos cambios y cómo se han dado nuevos enfoques para este nuevo rol, uno de ellos es el de la gerencia integral, que es la función que integra todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, la cual es al decir de J. P. Sallenave (1994) asegurar la supervivencia, el aporte económico y social y el crecimiento en un determinado entorno.

La gerencia integral está compuesta de: Estrategia, Organización y Liderazgo, por lo tanto, el gerente integral debe ser al mismo tiempo estratega, organizador y líder.

En el caso de los directivos de ONG, este tiene para su manejo una organización que debe responder ante dos aspectos básicos, la efectividad de los proyectos sociales que emprenden y la sostenibilidad organizacional; por esto debe ser estrategia, para determinar hacia dónde dirigir la organización; debe ser organizador, para hacer realidad la visión a través de medios y herramientas acordes con la estrategia definida, y debe ser líder, para interactuar apropiadamente con los diferentes tipos de públicos con los cuales se relaciona.

En la pedagogía tenemos la ciencia que tiene por objeto el proceso de formación, y en la didáctica, la ciencia que tiene por objeto el proceso docente educativo. Dentro del sistema de categorías de la pedagogía como ciencia se establecen tres dimensiones, no excluyentes, que debe abarcar el proceso formativo de la persona: la dimensión instructiva, la dimensión desarrolladora y la dimensión educativa, las cuales deben tenerse en cuenta en todos los niveles de formación.

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 “dónde” se manifiesta el objeto de la profesión; 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, y el modo 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.

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 conlleva a involucrarse con la comunidad para investigar, entender, analizar, intervenir y gestionar y administrar con el objetivo de sacar adelante los proyectos emprendidos, y desde lo educativo, el fortalecimiento de los valores éticos, la sensibilidad y la responsabilidad de transformar grupos sociales específicos para bien de sí mismos y de la sociedad en general. Estos elementos determinan a su vez la generalización de los métodos de trabajo del directivo.

De acuerdo con lo anterior, podemos definir el proceso de formación para directivos de ONG como un proceso específico de formación dirigido a desarrollar en ellos conocimientos, habilidades y actitudes para cumplir con los objetivos de transformar una condición o problemática social para el beneficio de la comunidad que la vive y garantizar la sostenibilidad de la institución y efectividad de los proyectos que emprenden, razón de su existencia.

La concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG en Medellín

La concepción pedagógica del proceso de formación para directivos de ONG comprende los siguientes elementos: Un contexto, un modo de actuación, unos principios, unas categorías y unas relaciones.

El contexto

Como se mencionó anteriormente, estas organizaciones son una mezcla de entidades públicas y privadas. Públicas porque su objetivo es social, aunque no pretenden reemplazar al Estado en esta función, sin embargo no lo son porque no nacen de los gobiernos o de entidades públicas; y privadas porque nacen de la sociedad civil, sin embargo se diferencian de estas porque no tienen ánimo de lucro, pero sí deben garantizar su sobrevivencia.

Como se aprecia, tienen un contexto particular, dentro del cual podemos destacar: los actores, ambiente político, ambiente económico, ambiente social, la globalización y la organización como tal.

Lo anterior determina una lógica particular de acción y por lo tanto podemos decir que los directivos de estas organizaciones deben estar formados adecuadamente 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 donde trabajan.

El modo de actuación

El modo de actuación del directivo de ONG requiere de unas competencias específicas para que pueda 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.

Por lo anterior 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, quien es el que forja el porvenir de su empresa, manejando las relaciones entre esta y su entorno.
- Directivo organizador, quien define tareas y responsabilidades, diseñar un organigrama y pensar en toda la estructura e infraestructura de la empresa.
- Directivo líder, quien es el que, internamente lidera su equipo de trabajo en la realización de actividades que garanticen el éxito de los proyectos, y externamente, se relaciona y motiva a los diferentes actores para que aporten en la realización de los proyectos propuestos.

Principios de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG

La concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG tiene dos principios fundamentales:

Principio de la contextualización. El proceso de formación se tendrá que dar de acuerdo con el

contexto particular de estas organizaciones, el cual está determinado por el contexto sociopolítico local y mundial y la particularidad de las ONG como organizaciones.

Principio de la integralidad. El modo de actuación del directivo de ONG es la gestión integral de la organización, y está constituido por las facetas de intervenir para el mejoramiento de la sociedad, y de dirigir una organización a través de la cual se hace dicho proceso de intervención; en estas dos facetas están presentes las dimensiones de estrategia, organizador y líder.

Categorías de la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG

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

Lo integral. Como todo proceso de formación, el de directivos de ONG pretende formar hombres con los conocimientos, habilidades y actitudes para transformar la realidad donde viven, pero este proceso específico le debe apuntar a dos cosas, la primera 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, que el desarrollo de los conocimientos y habilidades sobre la gerencia integral, se convierta en un complemento del nivel de sensibilidad de esos directivos; y la segunda, que para el modo de actuación, definido como la gestión integral de ONG, se deben aplicar los procesos de instrucción, desarrollo y educación para formarlo en ese modo, pero a la vez, para cada dimensión de estrategia, organizador y líder, se deben aplicar los procesos

de instrucción, desarrollo y educación, solo así se logrará la integralidad.

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 (Notario, 2004). Por lo tanto en el proceso de formación se deben desarrollar las competencias de estrategia, organizador y líder, dimensiones de la gestión integral del directivo de ONG.

Relaciones en la concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG

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

La relación contexto de las ONG y el modo de actuación. La situación social, política y económica de Colombia es compleja y las ONG son organizaciones particulares, y es en este contexto donde tienen que actuar los directivos de ONG, por esto en su modo de actuación como estrategia debe ser capaz de interactuar en los diferentes escenarios y con los diferentes actores, en su modo de actuación como organizador debe contar con un equipo y recursos apropiados para el funcionamiento de la organización y la realización de sus proyectos, y desde el modo de actuación como líder, debe liderar la estrategia de intervención y manejar todas las fuerzas que intervienen en el proceso y el manejo de situaciones en todas las etapas del proyecto.

La relación modo de actuación - formación por competencias - componentes didácticos del proceso de formación. Para analizar las relaciones entre el modo de actuación, la formación por competencias y los componentes didácticos del proceso de for-

mación debemos tener en cuenta los componentes del proceso docente educativo (problema, objeto, objetivo, contenido, método, forma, medio y resultado), para definir un programa de formación específico para los directivos de ONG.

Para la implementación de esta concepción pedagógica debemos tener en cuenta, en primer lugar, el diseño de una entidad de formación que permita la continuidad del proceso y la construcción de redes al interior del sector de las ONG y con los demás estamentos con los cuales se relaciona, tales como los establecimientos educativos, los aportantes nacionales e internacionales y el sector público en general; en segundo lugar, el diseño de un proceso de formación de formadores, que permita a los profesores ser interlocutores calificados por el nivel de conocimiento, no solo de su saber específico, sino por el nivel de conocimiento del contexto de actuación de las ONG y sus directivos; y en tercer lugar, el diseño de un programa de formación específico para directivos de ONG, a través del cual se desarrollen las competencias necesarias para actuar como estratega, organizador y líder en las esferas gerencial y de intervención social.

Conclusiones

En la aproximación factoperceptible se constató la no adecuada preparación de los directivos de ONG y que la actual oferta de formación es atomizada y asistémica, lo que genera que los directivos no pueden cumplir a cabalidad con el encargo social de estas organizaciones. Para la solución de este problema de investigación se diseña una concepción pedagógica concretada en una estrategia específica para modificar el objeto de estudio, el proceso de formación de directivos de ONG.

Para el diseño de la concepción pedagógica se defiende la necesidad de comprender el contexto

y la particularidad de estas organizaciones para dotar a los directivos con un modo de actuación con las competencias necesarias para garantizar su sostenibilidad e impacto. El resultado de este proceso será la formación de personas que puedan ejercer una gestión integral y cumplir con el encargo social de estas organizaciones.

Para la concreción de la concepción pedagógica se determinaron una acciones estratégicas que se interrelacionan y que cubre todos los aspectos necesarios para garantizar la formación de los directivos de ONG, de sus formadores y de una unidad de formación que debe ampliar su cobertura y dar continuidad al proceso en el tiempo.

Referencias

- Aldamiz-Echevarría, C. (2003). *Marketing en ONG de desarrollo*. Madrid: IEPALA.
- Álvarez, C. (1992). *La escuela en la vida*. La Habana: Cuba literaria.
- _____. (1998). *Pedagogía como ciencia*. La Habana: Félix Varela.
- Díaz, T. (2004). *Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior*. Colección autores. Serie formación. Medellín: ESUMER.
- Leontiev, A. N. (1981). *Actividad, conciencia, personalidad*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Monclús, A. (1997). *Educación de Adultos: Cuestiones de planificación y Didáctica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Morin, E. (2000). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix- Barral.
- Notario, Á. (2004). Investigación científica en las instituciones de Educación Superior. *Colección De Autores Esumer.*, Serie Formación.
- Sallenave, Jean-Paul. (1994). *La gerencia integral: ¿no le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá: Noria.
- Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia*. Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales.
- Vincenzo, C. (1972). *Sociologia del Educazione*. Milano: Hoepli.