

**Una Nueva Mirada A Las Prácticas De Transformación Social Con Incidencia Del
Liderazgo Humanizador**

Diego Fernando Parra Díaz

Niniza Lujba Krstulovic Matte

Yeny Dayana Montero Tovar

Facultad de Educación, Pontificia Universidad Javeriana

Trabajo de Grado

Especialización en Liderazgo para la Gestión Social

Dra. Lina Corredor Moyano

17 de junio de 2022

NOTA DE ADVERTENCIA

La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por trabajos de grado. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque el trabajo no contenga ataques personales contra persona alguna, antes se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia” Artículo 23 resolución N° 13 del 16 de Julio de 1946, por la cual se reglamenta los conocimientos, Tesis y Exámenes de Grado en la Pontificia Universidad Javeriana”.

RESUMEN

La iniciativa de desarrollar el proyecto este proyecto surge a partir de la necesidad de fortalecer los procesos internos de liderazgo en las instituciones no gubernamentales o sin ánimo de lucro. En principio, se quería realizar una guía de liderazgo general y funcional para todas las organizaciones de Latinoamérica, sin embargo, el alcance del proyecto se estructura como una prueba piloto que se desarrollará en la *Fundación Cerro Navia Joven* (en adelante FCNJ) ubicada en Santiago de Chile con la proyección de promover que el proyecto sea adaptable para la implementación otras organizaciones que en un futuro puedan interesarse en el ejercicio de aplicar la guía a sus instituciones.

La fundamentación del proyecto está inspirada en los valores del Liderazgo Ignaciano, redárquico y humanizador de tal manera que se favorezcan los procesos de identificación de los estilos de liderazgos propios de la institución y de las personas que hacen parte de la FCNJ. Adicionalmente, es un proyecto de bajo costo (29.000 USD aproximadamente), y se enfoca en promover el crecimiento de la institución, el desarrollo personal y profesional de las directivas, el personal educador y las comunidades a las cuales llega la FCNJ con sus procesos formativos y educativos.

ABSTRACT

The initiative to develop this project comes from the need to strengthen the internal processes of leadership in non-governmental or non-profit institutions. Initially, it was wanted to make a general guide for all organizations in Latin America, however, for the scope of the project it was decided to start with the *Cerro Navia Joven Foundation* (from now on *FCNJ*) located in Santiago de Chile, with the projection of making the project adaptable for implementation in other organizations that may, in the future, be interested in applying the guide to their institutions.

This project is based on the values of Ignatian Leadership, redarchic and humanizing in such a way that the identification processes of the leadership styles of the institution and of the people who are part of the FCNJ are favored. The added value of this project is that, in addition to being a low-cost project (approximately USD 29,000), it is aimed at the growth of the institution and the personal and professional development of the directors, the educational staff and the communities it reaches. the FCNJ with its training and educational processes.

TABLA DE CONTENIDO

1. INFORMACIÓN GENERAL	8
1.1 Datos generales del proyecto	8
1.2 Identificación de los participantes	8
1.3 Identificación de la(s) obra(s) SJ/institución(es) a la(s) que pertenece(n)	9
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO	12
2.1 Situación inicial o antecedentes.....	12
<i>2.1.1 Delimitación del tema</i>	<i>12</i>
<i>2.1.2 Planteamiento del problema</i>	<i>12</i>
<i>2.1.3 Objetivo general.....</i>	<i>12</i>
<i>2.1.4 Objetivos específicos</i>	<i>13</i>
2.2 Fundamentos del proyecto de mejoramiento.....	13
<i>2.2.1 Marco Conceptual</i>	<i>13</i>
2.3 Contexto del proyecto de mejoramiento	19
<i>2.3.1 Marco contextual.....</i>	<i>19</i>
<i>2.3.2 Contexto educativo</i>	<i>22</i>
<i>2.3.3 Contexto cultural</i>	<i>24</i>
2.4 Justificación del proyecto de mejoramiento	27
<i>2.4.1 Justificación del problema</i>	<i>27</i>
<i>2.4.2 Análisis DOFA</i>	<i>29</i>
3. PLANEACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO	31
3.1 Análisis y matriz de involucrados del proyecto de mejoramiento	31
<i>3.1.1. Matriz de los involucrados</i>	<i>31</i>
<i>3.1.2 Análisis de la matriz de involucrados</i>	<i>33</i>
3.2. Análisis y matriz de planificación del proyecto de mejoramiento	33
<i>3.2.1 Misión</i>	<i>34</i>
<i>3.2.2 Visión</i>	<i>34</i>
<i>3.2.3 Valores institucionales</i>	<i>34</i>
3.2. Análisis y matriz de planificación del proyecto de mejoramiento (marco lógico).....	40
3.3 Cronograma de actividades.....	47
<i>3.3.1. Guía liderazgo síntesis Metodología Paulo Freire</i>	<i>50</i>
3.4 Requerimientos del proyecto de mejoramiento	50

3.4.1 <i>Plan de comunicación estratégica (Mejoramiento para la FCNJ)</i>	50
3.4.2 <i>Requerimientos de personal del proyecto de mejoramiento</i>	58
3.4.3 <i>Requerimientos materiales y financieros</i>	63
3.4.5. <i>Requerimientos para la configuración de redes y alianzas</i>	70
4. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO	75
5. VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO	75
5.1 Formato para la evaluación final del proyecto de mejoramiento	76
5.2 Análisis sobre la validación realizada por el experto	82
5.3 Hoja de vida del validador del proyecto	83
5.3.1 <i>Experiencia Laboral</i>	83
6.CONCLUSIONES	92
6.1 Generales	92
6.2 Validación del experto	92
6.3 Proyecciones	93
7. BIBLIOGRAFÍA	94
8. ANEXOS	96
8.1 Protocolo guía para la evaluación sistémica de la sostenibilidad de proyectos	96
8.2 Primer encuentro y diagnóstico con la FNCJ	101
8.3. Guía de Liderazgo	102
8.4 Presentación final del proyecto de mejoramiento	131

. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Datos generales del proyecto

Título del Proyecto	Una nueva mirada a las prácticas de transformación social con incidencia del liderazgo humanizador.
Unidad Ejecutora	Fundación Cerro Navia Joven.
Periodo de Ejecución	1 año
Monto Presupuestado	28.921,88 USD
Fecha de Formulación	Julio 19 de 2021

1.2 Identificación de los participantes

Nombres y Apellidos	Cargo / Responsabilidad	Correo electrónico
Niniza Ljuba Krstulovic Matte	Coordinadora del proyecto	Krstulovicniniza@javeriana.edu.co
Yeny Dayana Montero Tovar	Consultoría en formación	Montero_yeny@javeriana.edu.co
Diego Fernando Parra Díaz	Consultoría administrativa	diegoparra@javeriana.edu.co

1.3 Identificación de la(s) obra(s) SJ/institución(es) a la(s) que pertenece(n)

Nombre	Pontificia Universidad Javeriana
Dirección / País	Carrera 7 #40-21, Bogotá – Colombia
Apartado Postal	110231
Teléfonos	3208320 ext. 3596
Correo Electrónico	atencionaspirantes@javeriana.edu.co
Página Web	www.javeriana.edu.co
Breve descripción del quehacer de la Obra/Institución	<p>La Pontificia Universidad Javeriana es una institución católica de educación superior, fundada y regentada por la Compañía de Jesús, comprometida con los principios educativos y las orientaciones de la entidad fundadora.</p> <p>Ejerce la docencia, la investigación y el servicio con excelencia, como universidad integrada a un país de regiones, con perspectiva global e interdisciplinar, y se propone:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La formación integral de personas que sobresalgan por su alta calidad humana, ética, académica, profesional y por su responsabilidad social;

2. La creación y el desarrollo de conocimiento y de cultura en una perspectiva crítica e innovadora, para el logro de una sociedad justa, sostenible, incluyente, democrática, solidaria y respetuosa de la dignidad humana.

Acuerdo No. 576 del Consejo Directivo Universitario, 26 de abril de 2013

Nombre	Fundación Cerra Navia Joven
Dirección / País	Costanera Sur 8710- Cerro Navia – Santiago- Chile
Apartado Postal	9080000
Teléfonos	5602226491695
Correo Electrónico	cerro.navia.joven@gmail.com
Página Web	www.cnjoven.cl
Breve descripción del quehacer de la Obra/Institución	La Fundación Cerro Navia Joven es una institución sin fines de lucro, de carácter privado, de derecho canónico, con 29 años de existencia, que trabaja por la dignidad de la persona y la justicia social de los habitantes del sector norponiente de Santiago, con foco en la superación de la pobreza desde una acción solidaria de inspiración cristiana.

Lo hace promoviendo la transformación social con una acción comunitaria respondiendo a las necesidades e incidiendo en la toma de decisiones para la superación de la pobreza y de la exclusión social.

Los programas de atención están dirigidos a niños, niñas y adolescentes, con programas de rehabilitación de drogas; adultos con discapacidad intelectual y personas mayores.

Nombre	Alcaldía Municipal de la Peña Cundinamarca
Dirección / País	Carrera 3 # 6-66 – La Peña Cundinamarca
Apartado Postal	253648
Teléfonos	3103012128
Correo Electrónico	alcaldia@lapena-cundinamarca.gov.co
Página Web	www.lapena-cundinamarca.gov.co
Breve descripción del quehacer de la Obra/Institución	Entidad de carácter público - territorial que mediante planes de desarrollo y de inversiones conforman una parte estratégica de atención, intervención y promoción de ejes temáticos en pro de garantizar el bienestar y calidad de vida de la población, teniendo en cuenta las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

2.1 Situación inicial o antecedentes

2.1.1 Delimitación del tema

Prácticas de gestión social para la transformación social con perspectiva de Liderazgo Humanizador.

2.1.2 Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta nuestra experiencia como profesionales desde el área social hemos evidenciado que en muchas organizaciones se han limitado a generar acciones mecánicas, insensibles y fuera de contexto a las realidades humanas dejando a un lado la esencia de los procesos sociales, evidenciándose que el bienestar y los procesos de liderazgo quedan a un lado; por ende, es fundamental generar herramientas de sensibilización que fomenten en las organizaciones procesos coherentes en referencia a comprender, apropiar y ejecutar acciones y prácticas desde el liderazgo humanizador con miras a una gestión social con metodologías participativas y con relevancia a crear una cultura de autogestión para promover prácticas orientadas al logro de la misión común. ¿Cómo estructurar un proceso formativo que posibilite y promueva el liderazgo humanizador en las organizaciones sociales sin fines de lucro para que las acciones de transformación social sean más coherentes con la misión de las instituciones?

2.1.3 Objetivo general

Validar un proceso formativo basado en el Liderazgo Ignaciano con estrategias adaptables en diferentes organizaciones para la transformación social, dirigida a organizaciones sociales sin fines de lucro, específicamente a la Fundación Cerro Navia Joven (Chile).

2.1.4 Objetivos específicos

- Analizar los procesos de gestión social en cada uno de los contextos político – legal, socioeconómico, educativo y cultural en las organizaciones objetivo del proyecto.
- Indagar sobre procesos formativos para la transformación social y su impacto en organizaciones objetivo del proyecto.
- Estructurar un proceso formativo que impacte las prácticas de gestión social para las organizaciones objetivo del proyecto basado en metodologías de la educación liberadora.
- Validar el proceso formativo para prácticas de gestión social de tal manera que sea funcional para cualquier tipo de organización social sin fines de lucro. (Proyección).

2.2 Fundamentos del proyecto de mejoramiento

2.2.1 Marco Conceptual

La religión se ha convertido en una estrategia de afrontamiento de mayor uso ya que contribuye a encontrar una manera de manejar las cargas emocionales, debido a que aferrarse a la oración y a la espiritualidad se constituye en un elemento de desahogo que conlleva a reducir la afección psicológica que generan las situaciones adversas enfrentadas (Cerquera et al., 2019).

De lo anterior, es posible hacer una analogía con la historia de San Ignacio de Loyola quien fue miembro del ejército de Pamplona. Como capitán del ejército, en 1521 a la edad de los 30 años fue víctima de una herida de bala en una de sus piernas, suceso que lo obligó a dejar la milicia, en un principio de manera temporal, ya que luego de tres cirugías su movilidad nunca fue la misma.

Íñigo pidió que para su convalecencia le llevaran libros y novelas de caballería, sin embargo, su hermana le entregó libros de la vida de Cristo, donde encontró profundo gozo e inspiración en Jesús y muchos otros Santos, ya que se convirtieron en ejemplo de espiritualidad, allí encontró consolación y se dio cuenta que su camino estaba en el servicio a Dios. Enfocado en su misión, en una cueva cerca al pueblo de Manresa, en un profundo ejercicio de oración y penitencia concibió la idea de los Ejercicios Espirituales, ejercicios que se convirtieron en guía para lo que en un futuro se llamaría la Compañía de Jesús, tiempo después se ordenó como sacerdote y su vida se centró en la evangelización y la educación en valores cristianos.

Desde allí, la Compañía de Jesús comenzó a expandirse en diferentes obras enfocadas en la educación, incluida la educación espiritual y el servicio por la comunidad, desde su creación hasta la fecha. Luego de muchos obstáculos, como por ejemplo la expulsión de los Jesuitas de España con impacto en otros lugares del mundo incluyendo al continente americano en el año 1767 por orden del Rey Carlos III, se ha constituido como uno de los sistemas educativos más grandes del mundo; según la Asociación de Colegios y Universidades Jesuitas la compañía de Jesús cuenta con más de 206 universidades alrededor del mundo (Molina, 2017).

El sacerdote Peter Hans Kolvenbach S.J. deja un gran legado expresando la misión educativa de las instituciones confiadas y regentadas por la Compañía de Jesús que hoy en día son conocidas como las 4 finalidades de la Educación Jesuita: *utilitas, humanitas, iustitia y fides* (Acodesi, 2009)

Según el documento “El Padre Peter-Hans Kolvenbach, S.J. y la Educación 1983-2007”, se expresa que la *utilitas* es la finalidad práctica de la Compañía de Jesús ya que invita a que dentro de los procesos educativos, se tenga una visión clara y constante por la formación integral y un enfoque holístico de la educación, donde el progreso técnico de todas las especialidades científicas estén orientadas a las más profundas implicaciones humanas, éticas y sociales, para que de esta manera, dichos progresos sean *útiles* y estén al servicio de la humanidad y su entorno y no a su destrucción.

Por otro lado, la *humanitas* invita constantemente a que los procesos educativos contribuyan al desarrollo personal y a la formación en valores de todas las personas que optan por formarse en las obras de la Compañía de Jesús, sin embargo, toda esta formación debe estar permeada por la *iustitia* entendida como la intención constante de enfocar las acciones a la construcción de estructuras sociales, económicas y políticas con una noción de justicia de tal manera que se promueva la búsqueda del bien común, ya sea de las personas, comunidades u organizaciones.

Finalmente, desde las 4 finalidades de la educación Jesuita, se hace fundamental hablar de *fides*, estar en conversación con la fe. Sin importar las creencias religiosas de cada persona, la fides es una invitación a conectar con la trascendencia, con las misiones o los propósitos fundamentales que sustentan la existencia de la humanidad y los contextos donde se desenvuelve.

Teniendo en mente el propósito y la misión de la Compañía de Jesús, se hace relevante indagar sobre algunos rasgos de la Espiritualidad Ignaciana que contribuyen a alcanzar con coherencia dicha misión, dichos rasgos son: *presupuesto ignaciano, principio y fundamento, discernimiento ignaciano y el MAGIS ignaciano.*

En el numeral 22 de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, se habla sobre el *presupuesto ignaciano* “Para que así el que da los ejercicios espirituales, como el que los recibe, más se ayuden y se aprovechen: se ha de presuponer que todo buen cristiano ha de ser más pronto a salvar la proposición del próximo, que a condenarla; y si no la puede salvar, inquiera cómo la entiende; y, si mal la entiende, corríjale con amor; y si no basta, busque todos los medios convenientes para que, bien entendiéndola, se salve”.

De lo anterior, es fundamental resaltar que la ejecución de la Pedagogía y el Liderazgo Ignaciano a partir de los ejercicios espirituales nos ofrece herramientas como líderes donde el primero aborda el autoconocimiento y la reflexión para así mismo generar procesos de enseñanza, cambio y transformación en los demás; siendo así, la Pedagogía y el Liderazgo Ignaciano facilitará la consecución de los objetivos del proyecto de mejoramiento teniendo en cuenta los procesos internos de las organizaciones y así lograr la transformación de los procesos de las mismas. La experiencia de servicio adicionalmente se apoya en el liderazgo ignaciano, un liderazgo que permite que tanto creyentes como no creyentes contribuyan a la construcción de sociedades justas y equitativas. A su vez, la transformación social se complementa de las herramientas que nos ofrece la educación, así como lo menciona Ocampo. “*El fin de la educación de los Jesuitas es la transformación de hombres y mujeres para los demás, personas competentes y sensibilizadas*” (Ocampo, E. pág. 2), siendo así, se generan procesos de acercamiento a la realidad y así se fomentan factores de superación de condiciones que no permiten el desarrollo humano.

Así mismo, para la consecución del proyecto de mejoramiento se debe tener en cuenta el énfasis en los aspectos emocionales aportado por el estudio realizado por Elton Mayo, entre

los años 1924-1927, desde otro punto de vista, nos señala la necesidad del reconocimiento de un mundo emocional, no considerado en esa época, donde se plantea que los factores emocionales determinarían el desempeño. Es por esta razón que Elton Mayo habla de humanizar al trabajador, diferenciándolo de una máquina de productividad (Mayo, 1933), sin embargo, aún se observa que en las empresas y en las organizaciones sociales, el reconocimiento de que las personas no solo trabajan para la obtención de dinero sino con una visión reduccionista y mecánica del ser humano.

Así mismo, Juan Casassus (Casassus, 2006), señala que para conocer y actuar en el mundo emocional es necesario desarrollar una serie de competencias que denomina “emocionales”. Comprendiendo las emociones como “un flujo de energía encarnada que vehicula información”. Según Casassus, el liderazgo de una organización, que facilite el desarrollo de las personas y a la vez el cumplimiento de la misión se comprende como un proceso de relación que debiese poseer las siguientes competencias:

- a. Capacidad de estar abierto al mundo emocional.
- b. La capacidad de estar atento; escuchar, percibir, ponderar, nombrar y dar sentido a una o varias emociones.
- c. Capacidad de pensar y decidir rumbos de acción.
- d. La capacidad de comprender y analizar las informaciones relacionadas con el mundo emocional.
- e. La capacidad de regular la emoción.
- f. La capacidad de modular la emoción.
- g. La capacidad de acoger, contener y sostener al otro.

Las organizaciones sociales y académicas en ocasiones están insertas en ambientes donde el éxito y la eficiencia prima, donde muchas veces no se considera que el desarrollo de las personas que trabajan o participan en ellas se da en las interacciones de ellos y ellas; al estar inmersos se siguen manteniendo desde un enfoque de tipo mecánico o mecanizado, sin considerar y capacitarse en el mundo emocional que nos mueve; siendo así, desde nuestra percepción existen diversas posibilidades para la creación de estrategias y herramientas que permitan trascender desde el paradigma anterior.

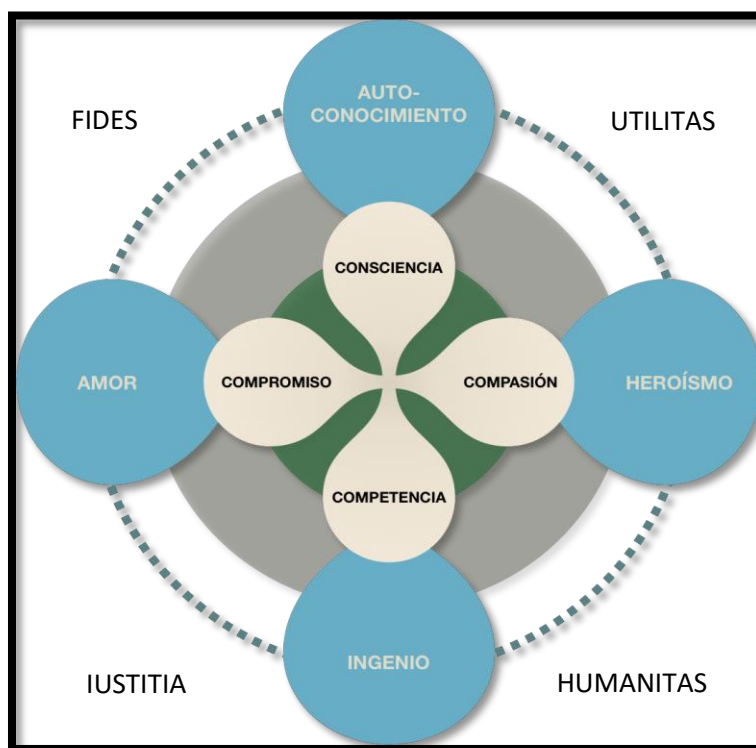
Fomentar el liderazgo humanizador en la gestión social, que desde el desarrollo de nuestro proyecto de mejoramiento tiene como eje el fortalecimiento de prácticas de transformación social a fin de validar procesos educativos coherentes y eficientes con las realidades sociales.

Por otra parte, de acuerdo con Martha Nussbaum citada por Álvarez, S. *“La educación es planteada como un cultivo de la humanidad, que busca fortalecer las facultades del pensamiento, la emoción y la imaginación que permite a los hombres reconocer su propia humanidad y la de los demás”*, Álvarez, S. Pág. 173. Es así, como esta triada de pensamiento, emoción e imaginación nos proyecta a que hay posibilidad de generar procesos formativos pensados en las habilidades y realidades de las personas. Es el momento de que las organizaciones reflexionen si sus mecanismos para la consecución de objetivos son los más acordes y que no se limiten al reflejo del cumplimiento de metas e indicadores sino todo lo contrario, procesos formativos que permitan entender la esencia humana y comprender el trasfondo del quehacer diario humano: - dónde comprensión – reflexión – acción sean procesos pensados desde y para la transformación de las realidades humanas, - donde hoy en día la realidad impera las intervenciones incluyentes - donde los

sujetos sean partícipes y se involucren activamente, donde no sea un proceso de transformación impuesto sino que a su vez, las personas sean partícipes de las decisiones y acciones a ejecutar.

Figura 1

Herramientas de la pedagogía y el liderazgo ignaciano que fundamentan el proyecto de mejoramiento



Nota: el gráfico representa aquellos elementos que inspiran y fundamentan las acciones que desarrollaron en el proyecto de mejoramiento, allí se pueden encontrar las 4C de la educación jesuita, los cuatro rasgos del liderazgo ignaciano y los cuatro pilares de la educación jesuita.

2.3 Contexto del proyecto de mejoramiento

2.3.1 Marco contextual

2.3.1.1 Contexto de las Organizaciones sociales sin fines de lucro en América Latina.

Las organizaciones sin fines de lucro, también llamadas Organizaciones No

Gubernamentales, Organizaciones del Tercer Sector o del Sector Social tienen como fin emprender un servicio voluntario a la sociedad (Maglieri, 1998) y de no generar ningún tipo de lucro para las personas que hacen parte de la organización, haciendo énfasis en que las organizaciones sin ánimo de lucro tienen una gran incidencia en la economía debido a que tienen una orientación enfocada a la solución de problemas de las comunidades con desafíos sociales, ambientales, económicos, entre otros.

Para este proyecto de mejoramiento, se realiza un énfasis en las organizaciones de este tipo, que intervienen en poblaciones y comunidades latinoamericanas específicamente en Colombia y Chile desde diversas perspectivas como educación, familia o infancia para que su quehacer esté permeado por un liderazgo propio de las instituciones teniendo en cuenta el liderazgo humanizador como inspiración para sus acciones cotidianas y de transformación social.

Teniendo en cuenta la diversidad de organizaciones sin ánimo de lucro, es indispensable conocer cómo se están entendiendo este tipo de organizaciones a nivel Latinoamérica, las normativas que las rigen y los abordajes en términos de cultura, educación y enfoque socioeconómico. En gran medida el valor agregado que tienen las organizaciones sin fines de lucro es, por un lado, la capacidad de llegar a lugares donde en ocasiones hay falta de intervención o asistencia estatal y por otro lado la necesidad de generar mayor concientización comunitaria de los procesos de los que son partícipes. (Maglieri, 1998). Adicionalmente, el aporte directo que tienen a la generación de empleo y al fortalecimiento de la economía, teniendo en cuenta el desarrollo colectivo e individual de las personas que hacen parte de las organizaciones, sin olvidar los grandes esfuerzos que se realizan para la

atención de diversos problemas sociales, por medio del desarrollo humano, los recursos humanos y el liderazgo que resuena y está alineado con la misión de la organización.

2.3.1.2 Contexto político – legal. Para el caso de este proyecto es importante tener presente las normativas vigentes que se tiene para las Organizaciones Sin Fines de Lucro, especialmente para Colombia y Chile. En el caso de Colombia se tienen un conjunto de Normativas para el registro de entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL en adelante), decretadas por la Cámara de Comercio, donde se expiden una serie de leyes, resoluciones, decretos, sentencias y circulares que rigen el funcionamiento de las ESAL en el país. Para el caso de Chile, se tiene la ley 20500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública, igualmente, relacionada con los elementos importantes para el registro de las Instituciones sin Fines de Lucro (en adelante, ISFL). Es importante resaltar que tanto en Chile como en Colombia se privilegia el derecho a la asociación.

2.3.1.3 Contexto Socioeconómico. Las ESAL o ISLF se clasifican generalmente por el tipo de actividad que desarrollan, para el marco de este proyecto es importante indagar sobre los diferentes tipos de ESAL o ISLF que existen. La guía práctica de las entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario de la Cámara de Comercio de Bogotá nos brinda algunas orientaciones sobre la manera de clasificar este tipo de organizaciones, por ejemplo, gremiales, de beneficencia, profesionales, juveniles, sociales, bienestar social, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias, egresados, de ayuda a personas en condición de calle, en drogadicción o en condición de discapacidad, agropecuarias y de campesinos (Gaitán, 2014).

Adicionalmente, en el Manual de entidades sin ánimo de lucro ESAL de la Dirección Jurídica Distrital de Bogotá, se categorizan en culturales, ambientales, tecnológicas,

científicas e investigativas. Para el caso de este proyecto, se tendrán pruebas iniciales con ISFL educativas y de bienestar social.

Por lo tanto, es indispensable profundizar en cómo las ESAL responden a los principios de la responsabilidad social en empresas y cómo ese ejercicio es coherente con el liderazgo que se promueve en el ámbito de la institución; los principios de responsabilidad social como la responsabilidad por acciones, transparencia, comportamiento ético, stakeholders, regla legal, normas internacionales y derechos humanos, deben ser adoptados por cualquier tipo de institución y con más razón las ISFL, por ello es importante formar a las organizaciones en temas del liderazgo propio de la entidad orientado a los aportes sociales que se realizan en la misma (Da Silva, 2018).

2.3.2 Contexto educativo

2.3.2.1 Enfoque no asistencialista. Para comprender el enfoque no asistencialista es importante hablar de la definición contraria, Molina y Romero (Molina, 2004) señalan que es un “conjunto de prácticas desarrolladas desde los Estados o desde los privados con un aparente carácter compensatorio de las desigualdades sociales generadas por el modo de la producción”, donde cumplen con una función de redistribución, en materia de bienes, servicios y capacidades iniciales, de tal forma que contribuya a reducir la pobreza. A su vez, se evidencia que a diferencia los modelos no asistencialistas son aquellos que buscan la promoción social con base en metodologías y estrategias que motivan la participación comunitaria organizada para el desarrollo de procesos que permitan superar situaciones de vulnerabilidad. Así mismo, Galeana, S. (Galeana, 1996) refiere que la promoción social tiene como objetivo la transformación integral de los problemas de las personas y

comunidades con énfasis en la participación y la corresponsabilidad de los beneficiarios o usuarios.

En el contexto de las instituciones sociales de América Latina y el Caribe predominan los modelos asistencialistas que intentan resolver las problemáticas, asumiendo una lógica de mercado o mercantilista concibiendo a los destinatarios como “beneficiarios” pasivos y no como personas con derechos legales y exigibles (Cecchini, 2015). La idea de la corresponsabilidad en la búsqueda de soluciones implica modelos de trabajo que faciliten la conciencia individual y del colectivo que permita hacerse cargo de lo propio y lo de los demás, este nivel de conciencia implicaría en los países como Chile, Colombia y otros de L.A programas y políticas donde el eje estuviera enfocado en la participación y el desarrollo, teniendo en cuenta que nuestro continente es desigual e inequitativo, no es fácil para las instituciones sociales sin fines de lucro ir contra la corriente, por ende, se requiere de un tipo de gestión que promueva la articulación intersectorial, las instituciones de la misma sociedad civil, las organizaciones y las familias, requiriéndose a la formación y preparación de nuevos estilos de liderazgos.

2.3.2.2 Empoderamiento de las comunidades. El empoderamiento se relaciona, (...), con el poder, cambiando las relaciones de poder en favor de aquellos que con anterioridad tenían escasa autoridad sobre sus propias vidas” (Romano, 2002).

El empoderamiento se puede visualizar desde dos enfoques como herramienta de transformación y como fin de los procesos, siendo así es importante que se implique a todos los involucrados de una organización tanto internos como externos y que su participación – acción enfoque su quehacer en la búsqueda del fortalecimiento de las

capacidades individuales y colectivas donde se debe fomentar habilidades de participación y negociación en pro del bienestar y la transformación.

Siendo importante que se desarrolle un proceso transversal con las organizaciones donde el empoderamiento se dé en condiciones educativas, conscientes y en libertad de posiciones, ya que de esta manera se permite la sostenibilidad de los procesos.

Desde la educación liberadora de Paulo Freire (Freire, 1968), el proceso de empoderamiento de las comunidades está concebido como un proceso conjunto entre las personas que trabajan por la superación de la pobreza e inequidad y aquellas que la viven. Es así como Freire señala “*nadie educa a nadie, nadie se educa a sí mismo, los hombres se educan entre sí con la mediación con el mundo*” (Freire, 1968), esto nos conduce a situar a las instituciones sociales sin fines de lucro como facilitadoras para que otros y otras logren tomar el curso de sus vidas y la resolución de problemas.

2.3.3 Contexto cultural

2.3.3.1 Cultura de la autogestión de las comunidades. Las problemáticas sociales que afectan a la humanidad son diversas y tienen mayor impacto en comunidades en condición de vulnerabilidad, por ende, requiere de la participación, empoderamiento y autogestión de todos los involucrados, las situaciones de vulnerabilidad requieren de intervenciones integrales de las organizaciones, pero a su vez esta debe tener complemento y esencia de autogestión de las comunidades forjando acciones para la consecución de los objetivos.

Las situaciones de vulnerabilidad demandan de intervenciones para su transformación, lo cual abre camino para que las organizaciones desarrollen procesos que den respuesta a estas demandas, de tal manera que se evidencia que las organizaciones desde su actuar y

sus prácticas tienen la capacidad para tratar estas problemáticas pero resaltando que es importante que *“La fuente de la autogestión comunitaria es el cambio de una visión fatalista de la pobreza, sólo como suma de carencias, a una visión esperanzadora, como generadora del impulso necesario para el desarrollo, es el canal a través del cual el ser humano canaliza sus esfuerzos hacia el logro de una vida digna mejorando la calidad de vida de cada uno de los miembros de la comunidad, de acuerdo a sus propios objetivos, metas y con el apoyo solidario de sus semejantes”* (Brivio, 2003).

2.3.3.2. Aportes a la construcción de paz en el contexto. A reflexionar sobre cómo trabajar desde nuestros contextos cotidianos para la construcción de paz, en nuestro caso como estudiantes de la Especialización en Liderazgo para la Gestión Social, hemos evidenciado que en nuestra comprensión del liderazgo ignaciano hay una invitación clara a comprometernos con la paz donde es fundamental establecer y propiciar relaciones de justicia.

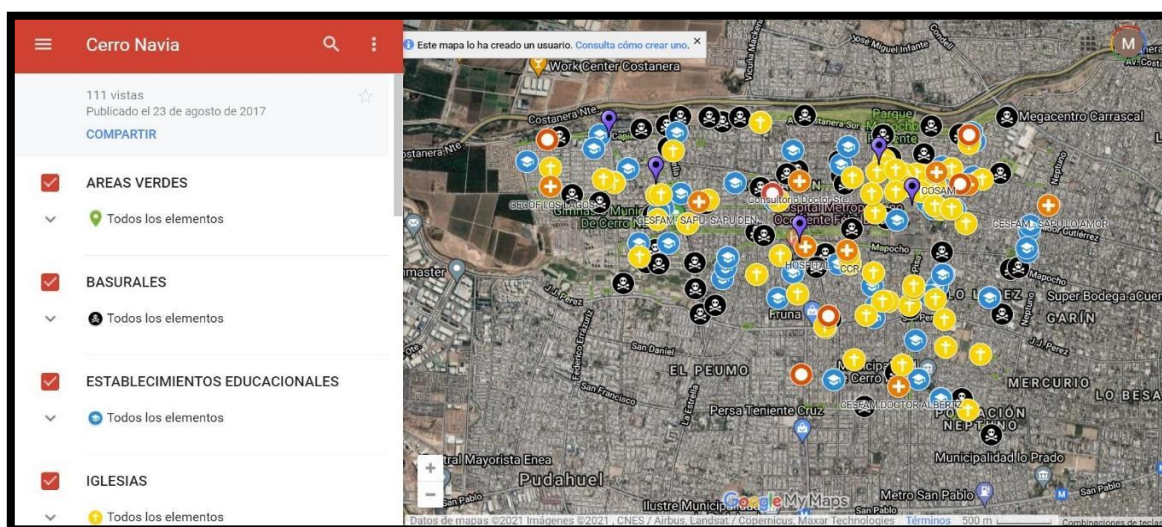
En el quehacer como líderes y gerentes sociales debemos promover la escucha, el diálogo, la generación de puentes y la resignificación de las diferencias. Es preciso tener atención y sensibilidad, cómo nos señala la Red de Pastoral AUSJAL, 2017-2018, para *“descubrir las múltiples formas en las injusticias, la violencia y la exclusión”, “implica también desafiarnos, denunciar aprender a poner límites y consecuencias y a hacerlos respetar; aprender a negociar y a disponer de todos los medios que tengamos para impedir pacíficamente la injusticia”. “La cual no es posible la reconciliación. No hay reconciliación posible si no es desde el respeto a la justicia”*.

En ese sentido identificamos que el dialogo es una necesidad urgente para nuestros países, la imposición de la violencia nos impide encontrarnos y en ocasiones con la fuerza de los gobernantes se agudizan las injusticias e inequidades. Para que exista la posibilidad de dialogo es imprescindible aportar a una convivencia para el logro de la paz, tal como nos aporta Miryam Ocampo, en su texto sobre los conflictos internos en el escenario mundial, *“la convivencia en los territorios no consiste simplemente en compartir el mismo territorio, ni un espacio político sino de un espacio transformador que permita la resolución pacífica de los conflictos y la construcción de una cultura de respeto por la democracia”*.

2.3.3.3. Cartografía social - Delimitación del territorio. La Fundación Cerro Navia Joven es una institución de carácter territorial y centra su acción en Chile específicamente en la Región Metropolitana, en la comuna de Cerro Navia. Su obra la realiza en siete Centros Comunitarios distribuidos en todo el territorio, razón por la cual su referenciación cercana son todos los servicios de salud, escuelas, organizaciones vecinales y municipios.

Figura 2

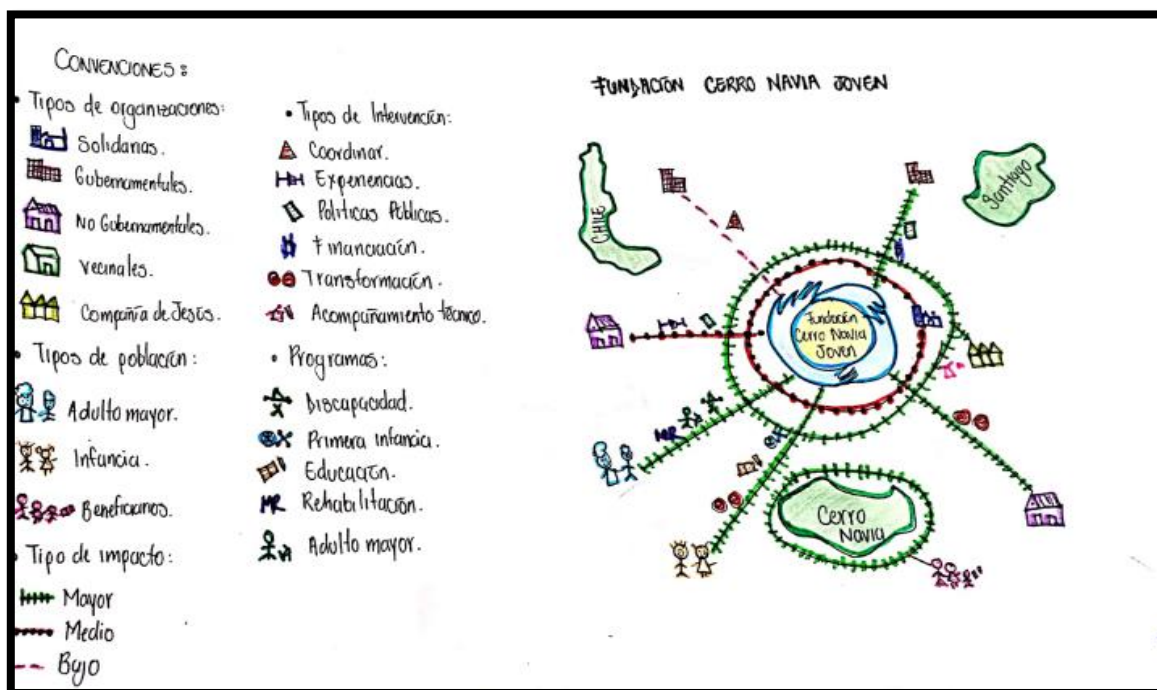
Mapa de delimitación del territorio de la FCNJ



Nota: La figura muestra la ubicación de la fundación y de las comunidades con las que trabaja

Figura 3

Representación gráfica de la cartografía social



2.4 Justificación del proyecto de mejoramiento

2.4.1 Justificación del problema

El presente proyecto de mejoramiento busca ser un aporte a las organizaciones mediante el fomento del liderazgo humanizador en la gestión social, desde nuestra experiencia social en el ámbito de las organizaciones se han evidenciado dificultades en el ejercicio del liderazgo y desarrollo de procesos que faciliten el cumplimiento de la misión de la organización o institución. De esta manera estamos enfocados en desarrollar un marco teórico sobre las formas de concebir la organización y el liderazgo donde se considere a la persona como el centro de estas.

La razón del interés sobre este tema se debe a la necesidad de que en nuestras organizaciones -las que trabajan con y para las personas- sean concebidas como instituciones humanas, ya que las organizaciones sin importar su objeto han dejado de lado la importancia del desarrollo del liderazgo en equilibrio con la esencia humana.

Siendo así, tenemos a Chiavenato, quién nos señala el año 1994, que una organización es un sistema conscientemente coordinado, formado por dos o más personas, su existencia estaría dada solo en interacción de las personas y cuando hubiera disponibilidad a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común *“Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”* (Chiavenato, 1994, pág. 8)

Sin duda, en la definición que nos aporta Chiavenato, una organización puede ser pequeña o grande, compleja o sencilla, siendo múltiples los factores que hacen que una organización sea diferente a otra. Es decir, una organización social debiese ser algo muy distinto a una empresa, aun cuando poseen diferencias, también presentan elementos comunes que las hacen distintivas. Nos plantea que más allá de las diferencias, todas las organizaciones, poseen dos elementos: el elemento básico, que serían las personas cuyas interacciones la conforman, estando en cambio permanente y un segundo elemento que sería la materia del trabajo considerando los recursos que utiliza que determinarían su eficiencia. *“La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de toda organización. El éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.”* (Chiavenato, 1994, pág.20)

Evidenciándose que en muchas de las organizaciones sociales al igual que en las empresariales o públicas, las personas deberían tener un papel predominante ya que son la razón de ser de las mismas, ya que cuando se piensa en mejoramiento o desarrollo organizacional la gran parte de los esfuerzos se destinan a los elementos de trabajo y no al elemento básico o a quienes promueven la consecución de objetivos de esta.

Por lo tanto, el presente proyecto de mejoramiento tiene como eje el fortalecimiento de prácticas de transformación social, el cual aporta elementos tanto en lo teórico como en lo práctico para el ejercicio y establecimiento de nuevas posibilidades de liderazgo en este caso en la Fundación Cerro Navia Joven.

2.4.2 Análisis DOFA

Tabla 1.

Análisis DOFA del criterio 1.

Criterio1: Desarrollo del Liderazgo Humanizador	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Falta de tiempo para reflexión.</p> <p>Discrepancias en las maneras de liderar entre la organización y el gobierno.</p>	<p>Formación interdisciplinar de los y las colaboradores/as.</p> <p>La inversión de la fundación en las capacitaciones que apuntan al liderazgo humanizador.</p> <p>Los y las colaboradores/as tienen la posibilidad de explorar y poner al servicio sus habilidades como líderes y lideresas.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Confianza entre los y las colaboradores/as.</p> <p>La parte ejecutiva tiene interés genuino en el liderazgo humanizador.</p> <p>El liderazgo humanizador está incluido en los objetivos estratégicos de la institución.</p>	<p>No contar con recursos económicos.</p> <p>Pérdida del horizonte en las formaciones a las comunidades.</p> <p>La pérdida de confianza en las diferentes figuras de institucionalidad.</p>

Tabla 2.*Análisis DOFA del Criterio 2*

Criterio2: Diálogo con comunidades	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Falta de consistencia entre las propuestas de la institución y lo que se aplica en las comunidades.</p> <p>La desmotivación de algunas comunidades para participar en sus propios procesos.</p>	<p>El equipo de la fundación está inmerso en las comunidades.</p> <p>El diálogo como herramienta para el desarrollo de los procesos.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Diálogo con las comunidades a través de los valores propios de la institución que buscan humanizar.</p> <p>El trabajo en red y colaborativo con las comunidades facilitan los procesos de diálogo.</p>	<p>Los cambios y lineamientos propuestos por las políticas públicas.</p> <p>La pérdida de confianza en las diferentes figuras de institucionalidad.</p>

Tabla 3*Análisis DOFA criterio 3.*

Criterio3: Clima laboral	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Baja remuneración económica para el equipo de la fundación.</p> <p>Los proyectos son finitos en términos de tiempo, lo que afecta directamente el clima laboral.</p>	<p>La posibilidad de emplear el tiempo laboral en capacitaciones que promueven el desarrollo personal y profesional.</p> <p>El clima laboral es una dimensión del plan estratégico de la institución (2021-2024).</p> <p>Los y las colaboradores/as tienen la posibilidad de explorar y poner al servicio sus habilidades como líderes y lideresas.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>La cultura de cuidado interna de la institución promueve las buenas relaciones.</p> <p>Se reconoce la humanidad de cada persona que hace parte del equipo, más allá de su rol en la institución.</p>	<p>La rápida rotación de personal al interior de la institución.</p> <p>La pérdida de confianza en las diferentes figuras de institucionalidad.</p>

3. PLANEACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

3.1 Análisis y matriz de involucrados del proyecto de mejoramiento

En la siguiente sección se podrá visualizar el análisis minucioso que se realizó sobre los diferentes actores que serán parte de este proyecto de mejoramiento, es importante resaltar que aquí se tienen en cuenta actores a nivel gubernamental, directivo y de sociedad civil que se encuentran vinculados con la FCNJ.

3.1.1. Matriz de los involucrados

Tabla 4

Matriz de análisis de involucrados del proyecto de mejoramiento

Actores	Razones para participar	Importancia de intereses	Poder frente a la iniciativa	Posibles alianzas que plantea la iniciativa
Gobernanza (Gobierno Central o directorios de las instituciones sin fines de lucro)	El interés está puesto en que el proyecto logre un estilo de liderazgo propio de la institución y les permita velar por el cumplimiento de la misión y en congruencia con los valores de esta.	La valoración por la propuesta es de alto interés, porque permitirá a la institución hacer conciencia sobre el estilo propio de liderazgo y las maneras de cómo se aplica en las acciones cotidianas.	El poder que tienen frente al proyecto es alto, si retiran la institución podría perder el rumbo o invitar al cambio de la misión.	-Las alianzas que ya está establecida para la creación del proyecto son; Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Fundación Cerro Navia Joven y Alcaldía Municipal de la Peña Cundinamarca (Comisaría de Familia)

Directores/as Ejecutivos/as, Gerentes de las instituciones sin fines de lucro	El interés está puesto en que el estilo de liderazgo propio facilite la conducción y el cumplimiento de la misión de la institución que tienen a cargo.	La valoración por la propuesta es de alto interés para generar estrategias para la aplicación del liderazgo en las acciones cotidianas de la institución.	El poder que tienen frente al proyecto es alto, si retiran no se logrará el objetivo de tomar un estilo de liderazgo propio y común.	Alianzas con otras instituciones o departamentos que presten asesorías y capacitaciones en el tema.
Trabajadores/as (Profesionales, voluntarios/as, monitores/as de trato directo de las instituciones sin fines de lucro)	El interés está puesto en que el estilo de liderazgo propio facilite la práctica y relación directa con los/as beneficiarios/as.	La valoración por la propuesta es de mediano interés, dependerá de la relación y adherencia con la institución.	El poder que tienen frente al proyecto es alto, si retiran no habrá participación ni apropiación del liderazgo propio, ni relación coherente con el beneficiario.	Alianza con educadores (a)de otras instituciones que estén en la misma búsqueda de modo de realizar sinergias.
Beneficiarios/as (comunidad y personas que son parte del propósito de la misión de las instituciones sin fines de lucro)	El interés está puesto en que el estilo de liderazgo propio se alinee con sus expectativas.	La valoración por la propuesta es de alto interés, ya que al ser el público objetivo del proyecto se espera participación y adherencia.	El poder que tienen frente al proyecto es alto, si retiran no se podrá contemplar sus aportes y su retroalimentación frente al proceso:	Alianzas entre beneficiarios/as de los distintos programas de la Fundación para compartir evaluaciones de satisfacción de los servicios y sus participaciones en ellos.

3.1.2 Análisis de la matriz de involucrados

En el mapa de actores involucrados del presente proyecto de mejoramiento se identifican cuatro actores como los más relevantes ya que de no considerar las razones del porqué participarían, el interés y el poder que tienen podría ser de poca utilidad para la propuesta, ya que no sería significativa para ellos en su desempeño y cumplimiento de la misión institucional.

Se considera de alto interés y poder a los beneficiarios, la gobernanza y directivos ya que los primeros son la razón de la existencia la Fundación Cerro Navia Joven, sin ellos no se lograría el cumplimiento de la misión. Con los segundos, la gobernanza, si no se comprometieran con este proyecto de mejoramiento no podrían ejercer la función que les corresponde: velar por el cumplimiento de la misión, principios y valores institucionales. En el caso de los directivos, si no estuviesen de acuerdo se perdería el apoyo, lo cual implicaría no tomar lo propuesto una vez terminado los productos del proyecto de mejoramiento.

El trabajar en alianzas con las instituciones señaladas es algo propio del quehacer de la Fundación Cerro Navia Joven, por tanto, la forma de trabajo es de total coherencia.

3.2. Análisis y matriz de planificación del proyecto de mejoramiento

El proyecto de mejoramiento se realizará en la Fundación Cerro Navia Joven. A continuación, se relacionan la misión, la visión y los valores institucionales, con el objeto de aportar información su intencionalidad y fundamentos:

3.2.1 Misión

“La Fundación Cerro Navia Joven busca **contribuir a la superación de la desigualdad y exclusión social**, buscando responder a las necesidades y urgencias reales con estrategias dirigidas a niños, jóvenes, adultos, adultos mayores y personas con discapacidad intelectual.

Lo hacemos, desde una **solidaridad institucionalizada y acción comunitaria** de inspiración cristiana, basadas en la acogida, el acompañamiento y en el desarrollo de capacidades propias.

Buscamos anunciar y denunciar dando a conocer las diferentes realidades de exclusión influyendo en la toma de decisiones a nivel territorial.

Valoramos e impulsamos el trabajo en equipo, con educadores competentes, corresponsables y comprometidos con el proyecto institucional”

Tomado de (<https://www.cnjoven.cl/quienes-somos/principios/>)

3.2.2 Visión

Ser referente en procesos de transformación social con una acción comunitaria respondiendo a las necesidades e incidiendo en la toma de decisiones para la superación de la pobreza y de la exclusión social.

Tomado de (<https://www.cnjoven.cl/quienes-somos/mision-vision/>)

3.2.3 Valores institucionales

La acción que Cerro Navia Joven ha desarrollado todos estos años, en una opción por realizar un trabajo de carácter territorial, ha sido orientada por la inspiración del legado de

Don Enrique Alvear, y por criterios y principios desarrollados, en un discernimiento conjunto el año 1994 – 1995, que la misma práctica y la historia han sido ocasión para confirmarlos, modificarlos y enriquecerlos.

- **Responder efectivamente a las necesidades y urgencias reales del sector**

El punto de partida de nuestra acción es el otro, es la necesidad del otro, el otro que se asume con sus carencias, dificultades y potencialidades. Es importante mantener flexibilidad y libertad para responder a las necesidades, debiendo ser la realidad la que marque el rumbo de la acción. Se requiere de diagnósticos actualizados permanentemente, de sentidos agudizados, de disposición personal y comunitaria, para ser capaces de adaptar con libertad y creatividad los planes y programas o cambiar de rumbo si así fuese necesario. Se debe estar dispuesto a ser desinstalados por la realidad. Las necesidades de la comuna son múltiples, la opción en este sentido es ser respuesta a situaciones límites, entendiendo por esto, aquello que no es abordado por otros y aquello que requiere de atención urgente. En ocasiones este límite coincide con los más pobres, en otras no, más bien con la exclusión social o con alto riesgo social. Frente a la multiplicidad de necesidades y urgencias, no se puede dar respuestas a todo, debiendo dar el uso más eficiente a las herramientas y recursos existentes.

En relación con el nivel de problemas que se enfrentan es necesario dar respuestas efectivas y concretas, donde se brinden espacios y oportunidades a las personas. El trabajo debe ser efectivo, centrado en las personas y los procesos y no sólo en los resultados.

- **Privilegiar el aporte local**

Los problemas y necesidades que se quieren resolver no son de responsabilidad exclusiva de Cerro Navia Joven, se debe reconocer y potenciar las posibilidades que existen tanto en las personas como en la comunidad de brindarle solución. En este sentido, las acciones deben reconocerse como impulsor e iniciador de experiencias posibles a ser asumidas o compartidas por otros. Ser canal para que los recursos materiales y especialmente los humanos del sector y la comuna puedan transformarse en servicios de otros.

Privilegiamos el aporte local, porque creemos que involucrar a la propia comunidad y a los propios afectados en la solución de sus problemas más graves, es la solución más realista y pertinente en el largo plazo, para remediar los males de la extrema pobreza y de los grupos más vulnerables e indefensos de la población. La familia tiene un rol fundamental en la solución de sus problemas, debe ser preocupación permanente en cualquiera de los planes del Cerro Navia joven, su habilitación y fomento de compromiso.

Existe capacidad local de enfrentar los problemas y de búsqueda adecuada de soluciones, debemos creer en estas posibilidades y no limitar el protagonismo del sector, para lo que se requiere de flexibilidad en el trabajo tanto en lo teórico como en lo práctico. Se ha procurado seguir el criterio de que nada que puede ser realizado por alguien del sector sea hecho por alguien de fuera.

El privilegiar el aporte local implica que pueden involucrarse directamente personas del sector tanto en la ideación como en la acción de los programas. Las formas pueden ser

remuneradas, lo que permite que las acciones sean fuente de trabajo para algunos, y para otros, como acción solidaria, facilitando el voluntariado.

El trabajo en red, tanto con otras instituciones como las organizaciones del sector, debe complementar y potenciar el que hacer. Es necesario, escuchar permanentemente a otros que trabajan los mismos temas y a la vez dar a conocer lo que se hace y ofrece desde los programas. Existe la responsabilidad de aportar lo aprendido.

- **Recibir en forma mediadora los apoyos personales, institucionales y de todo tipo de recursos de fuera del sector**

La condición de posibilidad de que los recursos y apoyos sean eficaces y dignos está en la mediación y canalización que de ellos haga Cerro Navia Joven, en cuanto a institución local, estos apoyos permiten lograr una mejor atención y calidad en el servicio que se brinda. Se potencian las posibilidades de servicio canalizando recursos materiales o financieros no existentes en el sector. Se posibilita el aporte de profesionales y voluntarios que refuercen el trabajo que se realiza.

Se debe lograr una mediación entre estos recursos externos y la acción de los programas, procurando se respete la cultura local y la forma de hacer las cosas. Esta mediación, especialmente cuando se trata de apoyos personales e institucionales deben considerar los otros principios involucrados en la acción.

Este vínculo debe ser digno tanto para quien recibe el servicio como para quienes lo dan, en este sentido hay aprendizaje y beneficios mutuos.

La canalización de recursos permite y hace posible la implementación concreta de los programas, apoya en alguna medida la equidad-distribución-justicia.

- **Generar e implementar un tipo de solidaridad institucionalizada**

Cerro Navia Joven ha sido expresión y un modo de hacer visible la acción solidaria de la iglesia para con los pobres y los jóvenes. En un momento en que han mermado las organizaciones, los proyectos y las acciones solidarias, tanto a nivel eclesial como comunal, se busca consolidar e institucionalizar nuestras respuestas y servicios para hacerlos más efectivas y duraderas. Solidaridad institucionalizada que quiere complementar la solidaridad espontánea, organizada y amplia de la que hablaba el Obispo de la Zona Oeste, Don Enrique Alvear.

Para estar en condiciones de responder con eficacia a situaciones límites y urgencias específicas se requiere crear una institución que, de apoyo a los proyectos, sustentabilidad a las organizaciones, permanencia a las iniciativas.

Esta institucionalización del propio servicio quiere ser una característica tanto de lo que se realiza al interior de los Programas como de lo que se realiza colaborando con otros en la comuna, que ya asumen acciones solidarias o se encuentran motivados o en condición de hacerlo, lo hagan. El aporte se concretiza en canalizar recursos y esfuerzos, en estimular y apoyar ideas, sin necesidad de apropiarse de ellas, ni querer convertirlas en funcionales para la acción.

En muchos casos puede implicar la complementación de lo ya existente, esto obliga a compartir las experiencias, a lograr una mayor profesionalización, donde las fuerzas no están centradas en competitividad con otros, sino más bien en la corresponsabilidad.

- **Ofrecer un servicio de calidad y con espíritu cristiano**

La calidad en el servicio implica buscar lo más adecuado, lo mejor para quienes se sirve. Necesariamente invita a un respeto profundo por ellos y por su dignidad y a un compromiso con su situación y su dolor.

Se requiere de complementación de los equipos de trabajo, de un profundo compromiso humano, de entrega profesional y personal, la que debe ser permanentemente perfeccionada tanto con la práctica como con estudios y capacitaciones.

La calidad del trabajo es alentada por los valores cristianos, que dispone personalmente al trabajo y compromete en forma vital. Debe existir gratuidad absoluta, donde no se espera retribución para seguir actuando.

El sentido cristiano de la acción, la mística de servicio que nos inspira, no pretende traducirse primariamente en una confesionalidad explícita, sino en la calidad y la coherencia de nuestra acción.

Estos valores cristianos si bien deben ser reflejados en todo el accionar, no pueden ser impuestos a aquellos a quienes se sirve.

Tomado de (<https://www.cnjoven.cl/quienes-somos/nuestra-historia/>)

3.2. Análisis y matriz de planificación del proyecto de mejoramiento (marco lógico)

Lo propuesto en el presente proyecto de mejoramiento es de total interés y utilidad con la línea estratégica descrita por esta Institución, lo que facilitará la aplicación de la guía que se propone y así mismo se encuentra alineado con el objetivo estratégico de la Fundación Cerro Navia Joven ya que como se propone en este proyecto "Una nueva mirada a las prácticas de transformación social con incidencia del Liderazgo Humanizador" cuyo objetivo general es Estructurar un proceso formativo basado en el Liderazgo Ignaciano con estrategias adaptables en diferentes organizaciones para la transformación social para organizaciones sociales sin fines de lucro, se puede evidenciar que el aporte es directo a la generación de condiciones desde la formación y el desarrollo que necesita Cerro Navia Joven.

Tabla 5*Matriz de marco lógico del proyecto de mejoramiento*

Objetivo estratégico	Meta	Indicadores	Acciones Estratégicas
<p>"Generar las condiciones institucionales adecuadas para una gestión de calidad", esta línea estratégica tiene 3 dimensiones " formación y desarrollo de capacidades, internos y sostenibilidad". En la primera dimensión se señala como propósito el facilita espacios de formación y capacitación a todos y todas las/los educadores/as, para el desarrollo de un liderazgo coherente con nuestro modo "FCNJ". (DOCUMENTO PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024 Fundación Cerro Navia Joven, año 2020).</p>	<p>Fortalecer los procesos formativos en la Fundación Cerro Navia Joven a fin de la transformación y la participación activa de comunidades vulnerables, los cuales estén permeados por el Liderazgo Humanizador.</p>	<p>1.-A mayo de 2022 se cuenta con el 100% del diseño de la guía de liderazgo que contemple al menos cinco temas.</p> <p>2.-A mayo de 2023 FCNJ evaluará el 80% del proceso de formación y la metodología propuesta en la guía agregando contenidos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retroalimentar el proceso formativo de la fundación con énfasis humanizador. 2. Promover espacios de diálogo para la reflexión de los procesos. 3. Generar experiencias de transformación como elemento de desarrollo para otras organizaciones sin ánimo de lucro.

Tabla 6.*Propósitos del proyecto de mejoramiento*

Propósitos	1. Analizar los procesos de gestión social en cada uno de los contextos político – legal, socioeconómico, educativo y cultural de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro.	A noviembre 10 de 2021 se espera identificar las dimensiones del contexto y su incidencia en los procesos sociales.	Actividad marco contextual.	Reconocer las organizaciones sociales sin ánimo de lucro que intervienen en poblaciones y comunidades específicamente en Colombia y Chile desde diversas perspectivas como educación, familia o infancia.
	2. Indagar sobre procesos formativos para la transformación social y su impacto en organizaciones sociales.	A noviembre 15 de 2021 se espera que los estudiantes tengan en primer acercamiento con una organización social sin ánimo de lucro.	Actividad Cartografía social - Primer acercamiento y diagnóstico Cerro Navia Joven.	Los involucrados de la organización logran realizar una identificación gráfica de problemas como oportunidades dentro del contexto.

	<p>3. Desarrollar una guía básica de prácticas de gestión social funcional para cualquier tipo de organización.</p>	<p>Para el mes de mayo de 2022 se espera que las organizaciones sociales sin ánimo de lucro conozcan nuestra guía de liderazgo.</p>	<p>Documento de la guía de liderazgo.</p>	<p>Diferentes organizaciones sociales sin ánimo de lucro ven en nuestra guía de aprendizaje una herramienta para transformar el desarrollo de sus procesos formativos.</p>
--	---	---	---	--

Tabla 7*Resultados esperados del proyecto de mejoramiento*

Resultado	<p>1. Fomentar la confianza y la formación del equipo interdisciplinar.</p> <p>2. Fortalecer los procesos de planificación integral de impacto colectivo.</p> <p>3. Desarrollo de procesos que involucran el liderazgo humanizador.</p> <p>4. Evidenciar que el impacto social de las acciones planificadoras tiene un enfoque de bienestar común.</p>	<p>Para el mes de mayo de 2023 se espera que los procesos de planificación sean transversales en las organizaciones y se caractericen por procesos humanizadores de calidad.</p>	<p>Evidencias de aplicación de estrategias de la guía de liderazgo.</p>	<p>1. Equipo interdisciplinar que promueve la gestión de calidad de los procesos.</p> <p>2. Garantizar la participación de todos los involucrados.</p> <p>3. Procesos humanizadores reconocidos por los actores internos y externos.</p> <p>4. Los beneficiarios reconocen de manera diferenciada los procesos humanizadores.</p>
------------------	--	--	---	---

Tabla 8

Actividades y resultados generales del proyecto de mejoramiento

ACTIVIDADES	RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
Actividades Resultado 1	
A1.R1. Revisión de material teórico y desarrollo de herramientas educativas en pro del proyecto de mejoramiento.	Coordinación de Proyecto, Consultoría en Formación y Administrativa –
A2.R1. Evidenciar dificultades en el ejercicio del liderazgo y desarrollo de procesos organizacionales.	Estudiantes de la especialización.
A3.R1. Orientar el quehacer del proyecto teniendo en cuenta las experiencias de los estudiantes en organizaciones sociales.	

Actividades Resultado 2	
A1.R2. Fortalecimiento de los conocimientos educativos en pro de la planeación del proyecto de mejoramiento.	Coordinación de Proyecto, Consultoría en Formación y Administrativa – Estudiantes de la especialización.
Actividades Resultado 3	
A1.R3. Identificar como se desarrolla el liderazgo humanizador en la organización y como se construyen las relaciones de diálogo entre los involucrados.	Coordinación de Proyecto, Consultoría en Formación y Administrativa – Estudiantes de la especialización.
A2.R3. Desarrollo, ajuste y retroalimentación de plantilla del proyecto de mejoramiento en relación con la guía de liderazgo.	
Actividades Resultado 4	
A1.R.4. Lograr establecer un acercamiento con las comunidades para conocer y entender las problemáticas que generan condiciones de vulnerabilidad.	Coordinación de Proyecto, Consultoría en Formación y Administrativa – Estudiantes de la especialización.

3.3.1. Guía liderazgo síntesis Metodología Paulo Freire

La guía liderazgo será elaborada con una metodología implica un proceso que contenga exploración de las experiencias de la persona, problematización de los temas generadores con un análisis de los contenidos y búsqueda de soluciones o inéditos viables. Esta metodología la propone Paulo Freire en su libro “La pedagogía del oprimido”. El desarrollo metodológico de la guía de liderazgo será incluido en la sección de anexos.

3.4 Requerimientos del proyecto de mejoramiento

3.4.1 Plan de comunicación estratégica (Mejoramiento para la FCNJ)

Tabla 10

Plan de comunicación estratégica de la FCNJ

ELEMENTO	DESCRIPTOR
Propósito	Visibilizar la nueva misión y la estructura institucional de la Fundación Cerro Navia Joven a fin de fortalecer los procesos organizacionales.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Lograr adhesión al nuevo plan de comunicación estratégica y a los cambios que este implica para el desarrollo de la misión. ● Promover retroalimentación del nuevo plan de comunicación estratégica transversalmente.

Proyección estratégica	Mediante el plan de comunicación estratégica de la fundación, se proyecta que a 3 años tanto el personal como las(os) voluntarias(os) estarán involucradas(os) en el plan estratégico de la fundación y compartiendo la nueva misión, a fin de incentivar la participación efectiva en todos los programas y en el territorio.
Población objetivo	Educadores contratados, miembros del directorio, participantes de todos los programas de la fundación, vecinos e instituciones del territorio, benefactores y otras organizaciones afines.
Tipo de información para proporcionar	Misión, principios, programas de acción, formas de proceder, rutas de atención, acciones masivas, noticias y gestión de la información.
Identificación de medios	Redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp y Twitter) reuniones, diarios murales, página web.
Viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● En el caso de educadores(as) y voluntarios(as), la viabilidad es de un 80% ya que cuentan con herramientas y estrategias comunicacionales para el reconocimiento de la fundación. ● En el caso las (os) participantes a través de la información socializada en los diferentes medios de comunicación se proyecta una viabilidad de un 70 %.

	<ul style="list-style-type: none"> ● En el caso de la población e instituciones del territorio se contará con acciones de socialización del plan estratégico de comunicación con el fin de garantizar una viabilidad de 70%.
Tiempos de ejecución	3 años – cronograma en construcción a cargo de la Fundación.
Recursos	<p><u>Recursos humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Directora ejecutiva – 2 horas semanales. ● Educadores(as) de los programas – 4 horas semanales. ● Comunity Manager voluntaria (1) para efectos de las redes- 4 horas semanales. ● Estudiantes de publicidad Universidad Adolfo Ibáñez (4) – 4 horas semanales. <p><u>Recursos pecuniarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● U\$ 600 para aumentar cobertura de internet. ● U\$200 para honorarios de actualización permanente de la página web.
Asignación de responsabilidades	Un equipo de soporte de la dirección ejecutiva quién tendrá a cargo el plan estratégico de comunicaciones, el cual estará integrado por un educador o educadora de cada programa de la Fundación; el equipo garantizará el funcionamiento, seguimiento y evaluación del plan.

<p>Previsión de obstáculos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Qué las/os educadores/as asignados por equipo no se motiven a ejercer esta tarea. Para minimizar éste posible obstáculo se hará un reconocimiento público de las labores realizadas y la Fundación garantizará el tiempo para dicha tarea. ● Fallas en la conectividad en los Centros Comunitarios como estrategia adicional se puede contar con material impreso, sin embargo, se evitará al máximo por el compromiso con el cuidado ambiental.
<p>Alcances y resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A 3 años se espera que todo el personal de la Fundación Cerro Navia Joven conozca la nueva misión lo que promueve el funcionamiento de los programas institucionales. ● Que los y las participantes reconozcan en sus programas la misión y los cambios proyectados en la Fundación en pro de la calidad de los servicios. ● Que las personas e instituciones del territorio reconozcan que la Fundación renovó su misión y su proyección. ● Que las autoridades del gobierno electo conozcan los programas y servicios que presta la Fundación.

Tabla 11

Estrategias de comunicación externa

COMUNICACIÓN EXTERNA	
En la comunicación externa la estrategia considera los puntos de diferenciación, asociación, lobby, marketing y publicidad.	
ESTRATEGIA	DESCRIPTOR
Global de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> ● A través del plan de comunicación la comunidad de Cerro Navia visibilizará los servicios y programas que presta la Fundación. ● Promoción de la autonomía. ● Responsabilidad de cada uno(a) en referencia a la intervención y solución de las demandas de los beneficiarios. ● Garantizar la acogida y el acompañamiento de las personas que se acercan a recibir orientación o vinculación ante los centros comunitarios.
Asociación	<ul style="list-style-type: none"> ● El trabajo de la fundación a largo de 28 años de existencia ha sido colaborativo en red.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Esta estrategia de comunicación externa proyecta la asociación con énfasis en comunicación de acciones e iniciativas comunes con otras instituciones en búsqueda de temas comunes, especialmente en la gestión de redes sociales.
Lobby directo	<ul style="list-style-type: none"> ● Durante 3 años la dirección ejecutiva de la fundación prioriza las relaciones con los nuevos gobernantes chilenos y con aquellos que dirigen los servicios públicos a fin de dar a conocer el plan de acción de la fundación. ● Dentro de la planificación operativa en el lobby se considerará a los posibles benefactores de la fundación.
Lobby indirecto	Una de las acciones del plan de comunicaciones es la búsqueda de personal e instituciones que apoyen e integren los programas de la fundación a fin ampliar el portafolio de aliados en pro de la toma decisiones, con énfasis en la dimensión financieras.
Marketing	En términos de marketing se realizará una campaña con 2 objetivos, uno para la obtención de recursos y otra que permita visibilizar la imagen de la Fundación Cerro Navia Joven mediante sus programas y el impacto social que genera; esto se materializa con el apoyo de una ONG experta en “campañas digitales”.

Publicidad	Se han creado alianzas con un centro de formación superior para que los estudiantes de último año de publicidad aporten perspectivas de cambio, “mensajes” concretos y de impacto en relación en con la misión de la fundación; material que servirá de apoyo para la Community Manager con miras a la publicidad en redes sociales.
-------------------	--

Tabla 12*Estrategias de comunicación interna*

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA	
En la comunicación interna se utilizará como estrategia los contactos personales y canales masivos.	
ESTRATEGIA	DESCRIPTOR
Contacto personal	Para el desarrollo de la estructura de comunicación con planificación estratégica se espera que los y las educadores(as) y participantes sean multiplicadores de la información en los diversos canales tanto entre ellos(as) como en la comunidad de Cerro Navia.

	<p>También se invitará a una persona por equipo de trabajo (programas) para que participe en un comité de soporte comunicacional, delimitando tiempo (horas) destinadas a la comunicación interna; este equipo tendrá como responsabilidad la planificación operativa de las acciones.</p>
Canales masivos	<p>Se utilizarán canales masivos, especialmente redes sociales a fin de que director(as), directivos, educadores(as) y participantes de Cerro Navia reconozcan la misión de la fundación, los programas y servicios con impacto en el territorio.</p>

3.4.2 Requerimientos de personal del proyecto de mejoramiento

Tabla 13

Requerimientos de personal externo

Nombre del Puesto	Objetivos del Puesto	Funciones principales	Tiempo requerido para el proyecto	Perfil humano y profesional
<u>Consultores Externos Voluntarios: Miembros del Grupo 7 de la Especialización en Liderazgo para la Gestión Social de la Pontificia Universidad Javeriana</u>				
Coordinación de Proyecto	Liderar al equipo consultor y de educadores de la Fundación Cerro Navia Joven para el desarrollo y la implementación de la guía de Liderazgo Humanizador en la institución.	<p>Coordinar al equipo de consultores.</p> <p>Ser guía en el desarrollo de las actividades propias del proyecto.</p> <p>Representar al equipo en las reuniones con los educadores de la fundación.</p>	6 meses	<p>Profesional en ciencias sociales y humanas con posgrado deseable en Gestión Social y experiencia en coordinación de equipos de trabajo en el ámbito educativo y social.</p> <p>Especialista en Liderazgo para la Gestión Social.</p>

<p>Consultoría en Formación</p>	<p>Coordinar los escenarios formativos propios del proyecto de aplicación de la guía de Liderazgo Humanizador en la institución.</p>	<p>Diseñar los talleres de formación propios del proyecto para los públicos requeridos.</p> <p>Capacitar al equipo asesor y a los educadores de la fundación.</p>	<p>6 meses</p>	<p>Profesional en ciencias sociales y humanas con posgrado deseable en Gestión Social y experiencia la formación y capacitación de personal en el ámbito educativo y social.</p> <p>Especialista en Educación.</p>
<p>Consultoría Administrativa</p>	<p>Coordinar los asuntos administrativos y logísticos para la implementación y desarrollo de la guía de Liderazgo Humanizador en la institución.</p>	<p>Organizar el manejo logístico de las diversas actividades del proyecto.</p> <p>Definir las asignaciones presupuestales para las actividades del proyecto</p>	<p>6 meses</p>	<p>Profesional en ciencias sociales, humanas o administrativas con posgrado deseable en Gestión Social y experiencia en la estructuración y administración de procesos en el ámbito educativo y social. Especialista en Administración.</p>

Tabla 14

Requerimientos de personal interno

Nombre del Puesto	Objetivos del Puesto	Funciones principales	Tiempo requerido para el proyecto	Perfil humano y profesional
<u>Roles y cargos con los que ya cuenta la institución que contribuyen al Proyecto de Mejoramiento propuesto por el Grupo 7 de la Especialización en Liderazgo para la Gestión Social de la Pontificia Universidad Javeriana</u>				
Subdirectora Ejecutiva	Acompañar la apropiación de la guía de liderazgo en directivos y educadores/as. Apoyar el desarrollo de las capacidades propuestas en la guía de liderazgo.	Acompañamiento y desarrollo de capacidades, redes e incidencia, relaciones públicas.	Indefinido	Profesional de la educación con magister en educación inclusiva y diplomada en gestión social con 7 años de experiencia en FCNJ y 1 semestre de subdirectora.
Directora	Sistematizar el desarrollo de la implementación del	Sistematización de experiencias, formulación de proyectos, evaluación y seguimiento.	Indefinido	Profesionales de las ciencias sociales con 8 años de experiencia en la FCNJ y 1 semestre en el nuevo cargo.

	liderazgo propuesto en la guía y retroalimentarla.			
Encargados/as de Programas	Utilizar la guía como herramienta para el ejercicio de su propio liderazgo y capacitar en su uso a los y las educadores/as.	Dirección de programas, comunicación interna y redes, atención directa a participantes y familias.	Indefinido	Profesionales de las ciencias sociales, educación con diversas experiencias y tiempos en FCNJ.
Educador/as de programas	Utilizar la guía como herramienta para el ejercicio de su propio liderazgo.	Gestión operativa del programa; participantes, familia y comunidad.	Indefinido	Profesionales y técnicos(as) de las ciencias sociales, educación y salud con diversas experiencias y tiempos en FCNJ.
Soporte externo	Apoyar las comunicaciones internas en relación con el uso de la guía de liderazgo.	Comunicación	Indefinido	Periodista de apoyo de FCNJ. Experto en redes sociales de apoyo de FCNJ.

3.4.2.1 Procesos de selección y reclutamiento

Figura 4

Proceso de selección en la FCNJ



3.4.3 Requerimientos materiales y financieros

3.4.3.1 Presupuesto. El presupuesto es el elemento principal que requiere un proyecto ya que contempla los recursos necesarios para dar cumplimiento a las actividades propuestas para el logro de los objetivos del proyecto, a su vez, en este se determinan por medio de datos numéricos la inversión para la proyección de recursos materiales y financieros, siendo así para lograr la consecución del proyecto *Una nueva mirada a las prácticas de transformación social con incidencia del liderazgo humanizador* se establece una inversión por 28.921,88 USD presupuestado en moneda chilena.

3.4.3.2 Memoria de cálculo

Tabla 15

Memoria del cálculo del proyecto de mejoramiento

No.	Actividad / Descripción del gasto	Unidad de Medida	Cantidad	COSTO U\$		APORTES			
				Unitario	Total	Externos	Propios	Beneficiarios	Total
Objetivo del Proyecto: Validar un proceso formativo basado en el Liderazgo Ignaciano con estrategias adaptables en diferentes organizaciones para la transformación social, dirigida a organizaciones sociales sin fines de lucro, específicamente a la Fundación Cerro Navia Joven (Chile).									
R1	R1: Fomentar la confianza y la formación del equipo interdisciplinar.								
A1.R1.	Revisión de material teórico y desarrollo de herramientas educativas en pro del proyecto de mejoramiento.								
	Recopilación de los documentos institucionales de la FCNJ.	Global	1	-	-			-	-
	Organización y análisis de la información.	Global	1	-	-			-	-
	Socialización de la propuesta inicial con el equipo de la FCNJ (Reunión Virtual).	Global	5	78,13	390,63			390,63	390,63

	SUBTOTAL A1.R1.			78,13	390,63	-	-	390,63	390,63
A2.R1.	Evidenciar dificultades en el ejercicio del liderazgo y desarrollo de procesos organizacionales								
	Diagnóstico virtual con el equipo interdisciplinar de la FCNJ.	Global	5	78,13	390,63			390,63	390,63
	Articulación del diagnóstico con la propuesta inicial.	Global	1	-	-			-	-
	Socialización de la propuesta resultante y evaluación de la misma.	Global	3	46,88	140,63			140,63	140,63
	SUBTOTAL A2.R1.			125,00	531,25	-	-	531,25	531,25
A3.R1.	Orientar el quehacer del proyecto teniendo en cuenta las experiencias de los estudiantes en organizaciones sociales.								
	Encuentro virtual con el equipo directivo, administrativo y líderes de proyecto para evaluar factibilidad y viabilidad.	Global	13	203,13	2.640,63			2.640,63	2.640,63
	Reestructuración de la propuesta.	Global	1		-			-	-
	Nueva socialización de la propuesta resultante.	Global	13	203,13	2.640,63			2.640,63	2.640,63
	SUBTOTAL A3.R1.			406,25	5.281,25		-	5.281,25	5.281,25

	SUBTOTAL R1			609,38	6.203,13		-	6.203,13	6.203,13
R2	R2: Fortalecer los procesos de planificación integral de impacto colectivo.								
A1.R2.	Fortalecimiento de los conocimientos educativos en pro de la planeación del proyecto de mejoramiento.								
	Taller de buenas prácticas de la Gestión Social.	Global	13	203,13	2.640,63			2.640,63	2.640,63
	Taller de Liderazgo Humanizador.	Global	13	203,13	2.640,63			2.640,63	2.640,63
	SUBTOTAL A1.R2.			406,25	5.281,25	-	-	5.281,25	5.281,25
	SUBTOTAL R2			406,25	5.281,25	-	-	5.281,25	5.281,25
R3	R3: Desarrollo de procesos que involucran el liderazgo humanizador.								
A1.R3.	Identificar como se desarrolla el liderazgo humanizador en la organización y como se construyen las relaciones de diálogo entre los involucrados								
	Work Coffee colaborativo: Involucrar elementos de Liderazgo humanizador y gestión social por parte del equipo de la FCNJ.	Global	13	406,25	5.281,25			5.281,25	5.281,25
	Análisis y presentación de la nueva propuesta.	Global	13	406,25	5.281,25			5.281,25	5.281,25
	Prueba piloto con las comunidades.	Global	6	187,50	1.125,00			1.125,00	1.125,00

	Retroalimentación y nueva evaluación.	Global	13	406,25	5.281,25			5.281,25	5.281,25
	SUBTOTAL A1.R3.			1.406,25	11.687,50	-	-	11.687,50	11.687,50
A2.R3.	Desarrollo, ajuste y retroalimentación de plantilla del proyecto de mejoramiento en relación con la guía de liderazgo.								
	Desarrollo de la guía de liderazgo humanizador.	Global	1	-	-			-	-
	Diseño y diagramación de la guía.	Global	1	2.500,00	2.500,00	2.500,00			2.500,00
	SUBTOTAL A2.R3.			2.500,00	2.500,00	2.500,00	-		2.500,00
	SUBTOTAL R3			2.500,00	2.500,00	2.500,00			2.500,00
R4									
A1.R4.									
	Implementación de la guía final en el equipo de la FCNJ y comunidades.	Global	7	31,25	218,75			218,75	218,75
	Análisis de la incidencia y participación de las comunidades de la guía.	Global	1	-	-			-	-
	Evaluación y retroalimentación.	Global	13	31,25	31,25			31,25	31,25
	SUBTOTAL A1.R4.			62,50	250,00		-	250,00	250,00

A2.R4.	Lograr establecer un acercamiento con las comunidades para conocer y entender las problemáticas que generan condiciones de vulnerabilidad.								
Seguimiento y acompañamiento a las comunidades a la luz de la guía.	Global	3	31,25	93,75				93,75	93,75
Evaluación general de la guía.	Global	1		-				-	-
Propuesta de modificaciones y ajustes (Entrega final).	Global	13	31,25	406,25				406,25	406,25
SUBTOTAL A2.R4.			62,50	500,00			-	500,00	500,00
SUBTOTAL R4			125,00	750,00	-	-		750,00	750,00
SUB-TOTAL INVERSIÓN DIRECTA			3.640,63	3.250,00	2.500,00	-		750,00	3.250,00
GASTOS ADMON., OPERATIVOS, MONITOREO Y EVALUACIÓN									
Costos Operativos									
Costos de Personal Operativo	Global	1	-						-
Costos de Movilización	Global	1	-						-
Costos de Oficina	Global	1	-						-

Mobiliario y Equipos de Oficina	Global	1	-				-		-
Auditoría del Proyecto	Anual	1	-						-
Sub Total Costos Operativos			-	-	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos									
Gastos Personal Administrativo	Global	1	-			-			-
Gastos de Oficina	Global	1	-			-			-
Gastos de Movilización	Global	1	-			-			-
Sistema Contable	Global	1	-			-			-
Sub Total Gastos Administrativos			-	-	-	-	-	-	-
SUB-TOTAL GASTOS A.O.M.E.			0	-	-	-	-	-	-
TOTAL, PRESUPUESTO			3.640,63	3.250,00	2.500,00	-	750,00	28.921,88	

3.4.5. *Requerimientos para la configuración de redes y alianzas*

La FCNJ cuenta con un sistema de registro y base de datos en el cual se evidencian las redes de colaboraciones territoriales, regionales, nacionales e internacionales, en este se establecen criterios que contemplan variables como tipo de organización o institución, nivel de operación, relación y contactos directos; para el proyecto de mejoramiento se utilizarán las redes de colaboración ya identificadas con las que FCNJ trabaja, las cuales están identificadas por que comparten “temas comunes, de afinidad, temática y de principios” ref. Doc. FCNJ, 2021.

Para el proceso de fortalecimiento de la FCNJ se compartirá con las redes y alianzas de la organización la guía de liderazgo donde se evidenciará la planificación del proyecto de mejoramiento desarrollado por los estudiantes de la Especialización en Liderazgo para la Gestión Social de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia; dicha guía se compartirá mediante correos electrónicos.

3.4.5.1 *Tipo de registro de redes de FCNJ en drive disponible a Educadoras(es) y directivos.*

Tabla 16

Tabla de registro de las redes y alianzas de las FCNJ

VARIABLE	DESCRIPCIÓN Y CATEGORÍAS	
Nombre organización / institución	Identificación formal de la institución, organización o grupo	N/A
		SSPP (empresas pptb)

Tipo de organización	Según su estatuto jurídico o función principal	CORPORACIÓN PUBLICA
		CORPORACIÓN PRIVADA
		FUNDACIÓN
		SOCIEDAD CIVIL
		EMPRESA
		ACADEMICA
		OTRO
Nivel en que opera/conocemos	Alcance territorial de la organización	BARRIO
		UNIDAD VECINAL
		TERRITORIO
		COMUNA
		DISTRITO
		REGIONAL
		NACIONAL
INTERNACIONAL		
Contacto directo		SI

	Indica si hay contacto directo con la institución o persona o se requiere acceso formal	NO
	Si es si, ¿Quienes?	
Datos de contacto	Datos de la persona concreta con quién se da el vínculo	NOMBRE
		TELEFONO
		DIRECCION
		CORREO ELECTRÓNICO
		OTRO
		SITIO WEB
		REDES SOCIALES
Rol o cargo en la institución	N/A	(Abierto)
Temas que atiende o trabaja la institución	N/A	(Abierto de listado)
Temas por los que se vincula a FCNJ	N/A	(Selección de lista)

Con qué nivel institucional	N/A	
Nivel de afinidad (temática)		ALTA
		MEDIO
		BAJA
		NULA
Nivel de afinidad principios		ALTA
		MEDIO
		BAJA
		NULA
Nivel de afinidad (¿político, ideológico?)		ALTA
		MEDIO
		BAJA
		NULA
Nivel de vínculo/confianza (PERSONA)		(Escala de 1 a 5) /Concepto

Nivel de vínculo/confianza (INSTITUCION)		(Escala de 1 a 5) /Concepto
Tipo de relación (¿De quién a quién?)	DERIVACIÓN	
	Definir relaciones con Instituciones	INFORMACIÓN
		COMPLEMENTARIO
Definir relaciones con las personas	COLABORACIÓN**	

En el siguiente enlace se pueden ver las redes actuales con las que cuenta la Fundación Cerro Navia Joven: [REDES FCNJ.xlsx](#).

3.4.5.2 Identificación de nuevas redes que pueden potenciar la implementación del Proyecto de Mejoramiento. Desde el proyecto de mejoramiento se identifica que se pueden potenciar redes académicas como es el caso de la propia la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia mediante prácticas profesionales que apoyen en capacitaciones de orientación y fortalecimiento con las/os directivos; adicionalmente se pueden fortalecer las redes internacionales aprovechando las conexiones con las obras de la Compañía de Jesús en Chile y Colombia en miras a la estructuración de proyectos que en conjunto permitan ampliar el alcance de la Fundación Cerro Navia Joven.

4. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

Este proyecto se ha construido en conjunto con las personas que trabajan en la FCNJ por medio de estrategias participativas que con el tiempo garantizarán adhesión y sentido de pertenencia por el mismo, es fundamental que tanto las directivas de la fundación como las personas que trabajan para ella validen el proceso con el fin de que perdure en el tiempo.

La sostenibilidad del proyecto es vista desde cuatro dimensiones, legal, institucional, social y ambiental, dimensiones que permiten a este proyecto adherirse a las propuestas y acciones que ya existen para complementar desde el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo al interior de la Fundación ya que desde ese lugar es donde se garantizarán los procesos de empoderamiento y autogestión.

Adicionalmente, el presupuesto del proyecto es (en peso chileno) viable con respecto a las asignaciones monetarias que maneja la FCNJ año tras año; el mayor aporte de este proyecto es aportar al desarrollo personal y profesional de las y los educadores de la fundación ya que la esencia de esta se da por la pasión y motivación de estas personas que replican y transmiten la misión de la organización en las comunidades con las que trabajan.

5. VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

El proceso de validación del proyecto de mejoramiento se realiza por medio de la evaluación de un experto en Gestión Social cuyo objetivo es tener una percepción informada sobre la pertinencia, coherencia, consistencia y la estructura documental del presente trabajo. Dicha validación permite ubicar el proyecto en términos de planes de mejoramiento y proyección para que de esta manera se puedan afinar detalles y prácticas para la obtención de mejores resultados.

5.1 Formato para la evaluación final del proyecto de mejoramiento

Tabla 17

Formato de validación del proyecto de mejoramiento diligenciado por el experto

<p>Nombre del Proyecto de Mejoramiento:</p> <p><u><i>Una nueva mirada a las prácticas de transformación social con incidencia del liderazgo humanizador.</i></u></p>
<p>Nombre(s) del Autor(es):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niniza Ljuba Krstulovic Matte • Yeny Dayana Montero Tovar • Diego Fernando Parra Díaz

RÚBRICA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

1. Criterios de Validación.

En el contexto de la Especialización Liderazgo de la Gestión Social, la validación del proyecto de mejoramiento se realiza sobre la base de tres criterios principales que definen **la calidad** del mismo: pertinencia, coherencia y consistencia.

A continuación, se define el significado de cada uno de los criterios, los cuales se han adaptado al proyecto de mejoramiento:

a. Pertinencia: el grado o medida en que los objetivos del proyecto de mejoramiento se corresponden: con las necesidades y prioridades de desarrollo de **la población meta**; con **la problemática** específica que afecta a esa población; con **el contexto** local o regional que incide en dicha problemática; con **las políticas** del país.

b. Coherencia: evidencia de la relación lógica o alineación entre el **marco lógico** del proyecto de mejoramiento y los siguientes componentes del mismo: el **marco conceptual ignaciano**, el **análisis de involucrados** y el **contexto**, de una parte; la **alineación interna** entre los distintos elementos del marco lógico del proyecto de mejoramiento, de otra parte.

c. Consistencia: referida al diseño, el grado de sustentación en que **la justificación** del proyecto de mejoramiento identifica la problemática o necesidad a resolver con evidencias -diagnóstico, árbol de problemas, análisis FODA, análisis teórico o empírico, etc.-; el grado en que **los requerimientos** del proyecto de mejoramiento -comunicación, humanos, financieros, redes y alianzas- están soportados por fundamentos conceptuales y herramientas procedimentales; la medida en que el **análisis de sostenibilidad** identifica y propone la gestión de potenciales riesgos o amenazas para la implementación del proyecto; y la formulación de estrategias que incrementen la sostenibilidad del proyecto de mejoramiento.

d. Presentación del documento escrito: contempla aspectos formales de un adecuado estilo de la escritura, como una buena redacción y ortografía, adecuada organización de párrafos, uso apropiado de signos de puntuación. También se valora el diseño de una portada propia y la documentación adjunta en el apartado de anexos, tales como material gráfico y multimedia.

2. Escala de Puntuación.

Alto (4.0 – 5.0)	Medio (3.0 – 3.9)	Deficiente (1.0 – 2.9)
La formulación del Proyecto de Mejoramiento cumple el criterio	La formulación del Proyecto de Mejoramiento cumple el	La formulación del Proyecto de Mejoramiento no cumple el criterio

propuesto con un alto nivel de desarrollo.	criterio propuesto con un nivel medio de desarrollo.	propuesto o lo cumple con un deficiente nivel de desarrollo.
--	--	--

EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

Criterio de Evaluación	Alto (4.0–5.0)	Medio (3.0-3.9)	Deficiente (1.0–2.9)
PERTINENCIA			
1. Los objetivos del Proyecto de Mejoramiento contribuyen a la solución de la problemática específica identificada en la justificación.	X		
2. La estrategia planteada en el Marco Lógico del Proyecto de Mejoramiento está orientada a beneficiar, directa o indirectamente, al grupo meta identificado.		X	
3. Los objetivos del Proyecto de Mejoramiento toman en cuenta los factores del contexto y modelos de desarrollo del país o región que incide en la problemática a resolver.	X		
4. La estrategia planteada en el Marco Lógico se enmarca en la política pública del sector de incidencia del Proyecto de Mejoramiento.		X	

COHERENCIA			
1. Los objetivos del Proyecto de Mejoramiento se relacionan con los criterios y principios orientadores de la identidad ignaciana analizados en el marco conceptual ignaciano.	X		
2. Los actores identificados en el análisis de involucrados tienen un rol asignado en las acciones contempladas en la matriz de planificación del Proyecto de Mejoramiento.	X		
3. El contexto de la problemática a la que busca solución el Proyecto de Mejoramiento es analizado coherentemente en los niveles de país, de la organización y del proyecto.	X		
4. Los componentes del Marco Lógico -objetivo específico, resultados, actividades y recursos- guardan la coherencia interna necesaria que anticipe el logro del objetivo de desarrollo del Proyecto de Mejoramiento.		X	
CONSISTENCIA			

<p>1. La justificación del Proyecto de Mejoramiento analiza causas y efectos de la problemática identificada y alternativas de solución, presentando evidencias - diagnóstico, árbol de problemas, análisis FODA, análisis teórico o empírico, etc.- que sustentan dicho análisis.</p>		X	
<p>2. Los requerimientos del proyecto -plan de comunicación, gestión humana, presupuesto, redes y alianzas- están sustentados por fundamentos teóricos y herramientas procedimentales que responden a las necesidades de la estrategia del Proyecto de Mejoramiento.</p>	X		
<p>3. El análisis de sostenibilidad identifica potenciales riesgos o amenazas para la implementación del proyecto y propone acciones para gestionarlos adecuadamente. Además, se establecen estrategias que incrementen la sostenibilidad del Proyecto de Mejoramiento.</p>	X		
<p>4. El Proyecto de Mejoramiento presenta una adecuada referenciación bibliográfica de cada uno de los componentes formulados; los argumentos que construyen análisis son soportados -datos cuantitativos, citas de otros autores- correctamente.</p>	X		

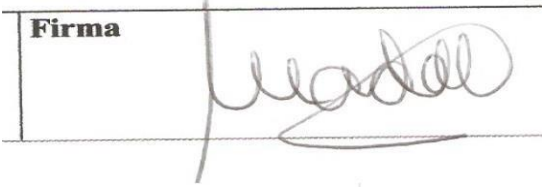
PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO ESCRITO			
1. La portada del formulario del Proyecto de Mejoramiento contiene elementos particulares del perfil del proyecto, de la organización en la que colabora el estudiante.	X		
2. El documento presenta un estilo de escritura coherente, correcta redacción y ortografía, adecuada organización de párrafos, uso apropiado de signos de puntuación.	X		
3. El documento contiene recursos gráficos, tablas, multimedia, adjuntos en la sección de Anexos.	X		

VALORACIÓN Y RECOMENDACIONES FINALES DEL TUTOR O TUTORA

<p>1. No queda claro si el proyecto se está efectuando o se va a realizar. Hay actividades que tienen fecha en el 2021. Es decir, resulta difícil discernir si algo ya se hizo, que está en curso y que se pretende efectuar. Tampoco queda claro si el proyecto nace y muere en la Fundación Cerro Navia Joven, lo que supondría que no alcanzar la aspiración que “esta primera aproximación sea adaptable a otras organizaciones.”</p> <p>2. Los objetivos específicos aparecen como más generales que el objetivo general. No es claro si los 3 primeros objetivos específicos son parte de la estrategia que debería seguir cada</p>

institución que adapte la estrategia propuesta o son parte de esta formulación.

3. Si bien se puede deducir la existencia de un marco lógico, éste no es evidente, lo que dificulta hacer un juicio sobre pertinencia y coherencia.
4. Tanto en el marco conceptual como contextual se presentan juicios muy taxativos, lo que hace deducible la casi imposibilidad del cambio. (Por ejemplo: “Las organizaciones sociales y académicas están insertas en ambientes donde se privilegia el éxito y la eficiencia, donde muchas veces no se considera que el desarrollo de las personas que trabajan o participan en ellas se da en las interacciones de ellos y ellas; al estar inmersos se siguen manteniendo desde un enfoque de tipo mecánico o mecanizado, sin considerar y capacitarse en el mundo emocional que nos mueve”). Hay también organizaciones donde esto no ocurre, lo que facilita imaginar escenarios diversos.

Nombre del	Firma	Fecha
Evaluador/a	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Firma</div> 	08.06.2022
Martín Miranda		
Oyarzún		

5.2 Análisis sobre la validación realizada por el experto

Luego de recibir las apreciaciones del experto que validó este proyecto de mejoramiento, es importante resaltar que en un proyecto de este tipo, que tiene un tiempo prolongado de concepción e ideación es fundamental revisar y preguntarse en todo momento por los objetivos del proyecto así como por las problemáticas que pueden ser variables a lo largo de la construcción de la propuesta,

más aún cuando el proyecto busca tener un impacto significativo en organizaciones que trabajan con y para personas con desafíos sociales bastante problemáticos.

De esta se puede garantizar un proyecto pertinente y coherente que realmente tenga aplicación en los diferentes contextos que se pretenden. Por otro lado, es fundamental garantizar un ejercicio minucioso en el momento de concebir las actividades y los cronogramas ya que a partir de ellos se pueden estimar los recursos que se requieren y que en gran medida harán del proyecto viable y sostenible en el tiempo.

Finalmente, es fundamental no perder la empatía en los procesos de concepción de la propuesta ya que en muchas ocasiones la literatura puede mostrar caminos ya recorridos que pueden sesgar o limitar el alcance del proyecto. Es fundamental consultar el estado del arte y las percepciones de personas que ya han estudiado temas como los que se presentan en este proyecto, pero no pueden convertirse en la última palabra ya que el proceso creativo y la esencia de este proyecto se perdería.

5.3 Hoja de vida del validador del proyecto

Martín Miranda Oyarzún es un profesor de castellano con maestría en educación que ha dedicado su vida a desarrollar y estudiar proyectos sociales y que sin duda ha aportado significativamente a la construcción de conocimiento en el área de la Gestión Social. A continuación, se muestran algunos de sus logros y su recorrido académico:

5.3.1 Experiencia Laboral

- **En Gestión**

2007 – 2016 Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Facultad de Pedagogía. Director del Programa de Educación Técnica y Tecnológica (PROEDUTEC).

- 2009 Área de Desarrollo del Departamento de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos (SII). Conductor del grupo de asistencia técnica al para instalar una política y procedimientos en evaluación de los procesos de capacitación en el lugar de trabajo.
- 2005 Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. Coordinador Nacional de Desarrollo Curricular.
- 2003 – 2004 Ministerios de Economía, de Educación y de Trabajo y Previsión Social. Programa “Chile Califica. Educación y Capacitación Permanente”. Jefe de la Unidad de Formación Técnica, responsable de conducir los equipos encargados de: (a) definir itinerarios de formación técnica articulando diferentes niveles y modalidades formativas, (b) gestionar un fondo de proyectos orientado a financiar redes que integren entidades educativas y organizaciones productivas; (c) promover la formación pedagógica y actualización tecnológica de los docentes técnicos; (d) generar un procedimiento de acreditación de la calidad de las instituciones de formación técnica.
- 1995 - 2002 Ministerio de Educación. Coordinador del Componente de Currículum y Evaluación del Programa MECE-Media, Coordinador de Educación Media Técnico-Profesional. Coordinador del Equipo de la Unidad de Currículum y Evaluación responsable de articular la reforma del espacio de Formación Diferenciada Técnico-Profesional en la Educación Media.
- 1983 – 1995 Fundación Ludovico Rutten. Integración a un equipo multidisciplinario con funciones técnico-pedagógicas en la Escuela Industrial Alberto Hurtado (Santiago).

Colaborador en el proyecto de creación del Centro Educacional Luis Rutten (Talca).
 Responsable del Taller de Educación Popular Campesina (TEPOC), experiencia centrada en metodologías de capacitación y elaboración de videos educativos.

1970 – 1972 Universidad Católica de Chile. Escuela de Educación. Director del Departamento de Pedagogía.

- **En investigación**

2015 - 2016 Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Investigador principal del proyecto “Integrar la formación general y la formación especializada en las escuelas de educación media técnico profesional”.

2011 - 2014 Director del Proyecto de Investigación y Desarrollo “Modelo de gestión de la Calidad para la Educación Media Técnico Profesional”, financiado por el Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT). Desarrollado por el Consorcio para una Gestión Educativa de Calidad, integrado por las Universidades Central, Católica Silva Henríquez y Academia de Humanismo Cristiano, el Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (PIIE), la Federación de Institutos de Educación Particular (FIDE), las Corporaciones Municipal de Peñalolén y Castro y la empresa Arquimed – Soluciones Educativas Integrales.

2007 Director del Proyecto “Implementación de la Asignatura de Educación Tecnológica” en la Educación Básica y Media. Financiado por la Corporación de Educación y Capacitación de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) en el marco de la Agenda

Pro-Crecimiento II. Ejecutado en alianza de las Universidades Cardenal Silva Henríquez y Academia de Humanismo Cristiano, el Centro de Alta Tecnología del Bío Bío y la empresa Formakit.

- **En docencia**

- 2016 Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Bogotá. Facilitador del Seminario de Formación: Enseñanza por Competencias. 18 – 26 de Agosto.
- 2016 Profesor del curso “Experiencias de Innovación Pedagógico Curricular en un Modelo de Formación Técnica Universitaria basado en Competencias Laborales”, Universidad Técnica Federico Santa María, Sedes Concepción y Viña del Mar. 29 de junio al 19 de agosto.
- 2011 – 2012 Profesor del curso “Didáctica y evaluación en modelos con enfoque de competencias”. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- 2011 Director y profesor del curso “Enseñanza en un enfoque de competencias”. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- 2011 Director y profesor del curso “Impulsando el espíritu emprendedor. Gestión Curricular para el Emprendimiento”. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- 2007 Director y profesor del curso de capacitación de profesores: “Actualización disciplinaria y pedagógica en el sector de administración y comercio”. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

2007 – 2012 Director y profesor del curso “Evaluación para el aprendizaje”. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

2004 – 2010 Profesor del curso “Gestión Curricular”. Programa de Magíster. Escuela de Educación, Universidad de Santiago.

2006 Profesor del curso “Tecnología Educativa”. Programa de Formación de Profesores de Educación Técnica. Escuela de Educación, Universidad de Santiago.

2004 - 2005 Profesor del “Programa Ejecutivo en Política, Administración y Gestión Educativa con orientación en Educación y Trabajo”. Fundación Carolina. Argentina.

2002 - 2008 Docente y Tutor en el “curso virtual de especialización en educación y trabajo” Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

1975 – 1978 Profesor del curso “currículum educacional”. Escuela de Educación. Universidad Católica de Chile.

1975 – 1977 Profesor del curso “pedagogía comparada”. Programa de Licenciatura en Educación. Escuela de Educación. Universidad Católica de Chile.

1967 – 1974 Profesor del curso “pedagogía general”. Escuela de Educación. Universidad Católica de Chile.

- **En diseño curricular**

2019 UCORP. Apoyo en las definiciones estratégicas de orden curricular para la asignatura de educación tecnológica para el plan nacional de lenguajes digitales del Ministerio de Educación.

- 2016 - 2017 Fundación Chile. Centro de Innovación en Educación. Consultor.
- 2014 Chile. Ministerio de Educación. Unidad de Currículum y Evaluación. Consultor para la reformulación del plan y de los programas de estudios de las especialidades de EMTP y orientaciones para su implementación.
- 2013 – 2014 Chile. Universidad Academia de Humanismo Cristiano / Fundación Cerro Navia Joven. Conducción del Proyecto “Mejoramiento del Aprendizaje en Establecimientos de Educación Media Técnico Profesional de Cerro Navia”.
- 2011 Chile. RedAgroSurAustral. Coordinación del equipo que diseñó un itinerario de formación técnica para los niveles de técnico de nivel medio y superior e ingeniero en el área agrícola, incluyendo educación de adultos y reconocimiento de aprendizajes previos.
- 2010 Colombia. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Educación Tecnológica. Diseño de los módulos “Diseñando Actividades de Aprendizaje”, “Orientando la Formación en Centros de Trabajo”, “Impulsando el espíritu emprendedor” e “Investigando en la Formación Técnica” del Diplomado Virtual de Formación de Formadores.
- 2008 – 2009 Chile. Ministerio de Educación. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Diseñador del curso “Currículo con enfoque de competencias laborales” para el del Ministerio de Educación en sus versiones presencial y b-learning.

- 2008 – 2009 Chile. Ministerio de Educación. Coordinador del equipo que adaptó 45 especialidades de formación técnica de nivel medio a la educación de adultos y elaboró el diseño curricular de oficios para la educación básica de adultos.
- 2008 – 2009 Chile. Programa Chile Califica. Coordinador del equipo que elaboró un itinerario formativo de técnicos de nivel medio y superior integrando las actividades de gastronomía, hotelería y turismo.
- 2007 Chile. Proyecto Red Genera del Programa Chile Califica. Participación en el equipo que diseñó un itinerario formativo de técnicos de nivel medio y superior en los campos de pesquería y acuicultura.
- 2007 – 2008 Chile. Proyecto de Red Educacional Técnica Norte Minero Cluster II Región. Evaluador externo de la propuesta de itinerario de formación técnica elaborado por la Universidad Técnica Federico Santa María.
- 2005 – 2006 Chile. Proyecto de Red del Nuevo Emprendedor del Programa Chile Califica. Coordinador del equipo que elaboró un itinerario formativo de técnicos de nivel medio y superior en administración y comercio.
- 1996 – 2000 Comisión Técnica Regional de Educación Tecnológica del Sector Educativo del MERCOSUR. Integrante del equipo que elaboró los perfiles técnico – profesionales y de nivel medio.
- 1995 – 2002 Chile. Ministerio de Educación. Coordinador del Equipo de la Unidad de Currículum y Evaluación responsable de articular la reforma del espacio de Formación Diferenciada Técnico-Profesional en la Educación Media, donde se identificaron los

perfiles profesionales de 46 especialidades y luego se elaboró una propuesta curricular modular a partir de éstos.

- **En asistencia técnica internacional**

- 2014 Colombia. Universidad Pedagógica y Tecnológica (Boyacá) y a la Fundación Universitaria Comfenalco Santander (Bucaramanga). Asistencia Técnica para la definición de un currículum por competencias para la carrera de Gastronomía.
- 2013 Panamá. Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional de Panamá (COSPAE). Consultoría internacional para elaborar perfiles profesionales de competencias y establecer los itinerarios de formación técnica en los ámbitos de procesamiento y conservación de alimentos, fabricación de productos farmacéuticos y cosméticos, fabricación de materiales para la construcción y mecatrónica.
- 2011 Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Nicaragua. Experto Internacional en el Proyecto de educación de Jóvenes y Adultos con enfoque técnico productivo.
- 2011 Panamá. Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional de Panamá (COSPAE). Colaboración en la formulación de un modelo de gestión para la formación profesional dual en Panamá.
- 2010 Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe (PREAL). Evaluador externo de los proyectos: (a) “Competencias para el desarrollo del liderazgo en la gerencia educativa y la supervisión escolar en Panamá” del Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional (COSPAE) y (b)

- Incidencia en la política de calidad y eficiencia de la educación en Honduras de la Fundación para la Educación Ricardo Ernesto Maduro Andreu (FEREMA).
- 2008 Colombia. Ministerio de Educación. Participación como experto internacional invitado en el proyecto de definición de competencias genéricas en la Educación Superior.
- 2008 Colombia. Asistencia Técnica para la formulación de proyectos de diseño y desarrollo curricular de módulos de formación por competencias y ciclos propedéuticos en la Universidad Tecnológica de Bolívar (Cartagena) y la Universidad de Bucaramanga.
- 2007 Colombia. Ministerio de Educación. Participación en el equipo de expertos internacionales que apoyó el trabajo de revisión de las alianzas del Fondo Concursable de Fortalecimiento de Educación Técnica y Tecnológica.
- 2006 – 2009 Panamá, Ministerio de Educación. Consultor Internacional para la Transformación de la Educación Media, asesorando al Despacho Superior y a la Dirección Nacional de Currículo y Tecnología Educativa en la definición de los estudios, evaluaciones, talleres y procesos de consulta preparatorios de la reforma de la educación media.
- 2004 - 2008 Banco Mundial, consultor para el diseño y evaluación de proyectos en el ámbito de la Educación Secundaria Técnica en Argentina (Proyecto de educación rural, técnica y superior), Bolivia (Proyecto de transformación de la educación secundaria articulada al nuevo sistema de formación técnica y tecnológica), Colombia (Educación Media descentralizada de Antioquia), Costa Rica (Educación Secundaria y Competitividad), El Salvador (Programa ÉXITO - Educación con Excelencia e

Innovación para Todos) y Guatemala (Plan de implementación de transformación curricular de la educación técnica en el nivel medio).

6.CONCLUSIONES

6.1 Generales

- Los procesos educativos enmarcados en la Educación Jesuita fortalecen nuestras intervenciones profesionales desde un enfoque ético y de servicio a la humanidad promoviendo un desarrollo justo y coherente a las necesidades de población objeto.
- Las herramientas teóricas adquiridas a través del cumplimiento de los objetivos de la especialización nos permitieron como grupo materializar los conocimientos en el desarrollo y estructuración de un proyecto de mejoramiento de transformación social que no solo tiene como único objeto una población o institución, sino que este se puede adaptar a cualquier eje de intervención.
- La Especialización en Liderazgo para la Gestión Social en el desarrollo del proyecto de mejoramiento y en miras a la intervención con comunidad nos enseña a forjar y fortalecer procesos de transformación participativos, sostenibles, y adaptables a las realidades.

6.2 Validación del experto

- El proyecto tuvo modificaciones importantes en el cronograma ya que existieron discrepancias en los momentos de implementación, llevando así a definir un tiempo de ejecución y evaluación de un año.
- Durante la construcción del proyecto se requirió un ajuste de objetivos ya que los objetivos específicos estaban redactados de manera muy general, la manera de solucionarlo fue acotando los objetivos a las organizaciones que son objeto del proyecto.

- De igual manera para el grupo 7 la construcción del marco lógico fue el elemento más retador, lo que implicó detallar mucho más los elementos que lo componen, elementos que fueron expuestos previamente en esta presentación.
- Es fundamental tener en cuenta que en el momento de construir marcos conceptuales y contextuales se deben especificar las problemáticas que dan paso a la construcción del proyecto, sin embargo, se debe tener muy en cuenta el evitar hacer juicios taxativos que imposibiliten ver las oportunidades de trabajo, construcción y proyección.

6.3 Proyecciones

- Se espera que en un futuro la guía de liderazgo se aplicable a cualquier organización sin ánimo de lucro aclarando que la guía será adaptable a las necesidades de las organizaciones, pero siempre manteniendo las líneas temáticas y la metodología.
- La guía de liderazgo contemplará nuevos módulos de gestión ambiental y desarrollo territorial las cuales serán incluidas luego de la primera implementación con la fundación Cerro Navia Joven que dependerá directamente de ellos.
- Se espera que este proyecto tenga cada vez menores costos de implementación con el fin de poder garantizar su aplicación en organizaciones de bajos recursos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, S. (2016) Martha Nussbaum y la educación en humanidades. *Analecta política*, 6 (10), 167-178
- Casassus, Juan (2006) “La educación del ser emocional”. Santiago de Chile. Editorial Cuarto Propio. Primera Edición.
- Cerquera, A. M., Mata jira, Y. J., Romero, K. L., & Peña, A. J. (2019). Estrategias de afrontamiento y resiliencia en adultos mayores víctimas del conflicto armado colombiano. *Revista Tesis Psicológica*, 14(2), 66-82.
<https://doi.org/10.37511/tesis.v14n2a4>
- <https://www.elperiodicodearagon.com/opinion/2017/04/04/expulsados-jesuitas-46941123.html>
http://www.acodesi.org.co/es/images/Publicaciones/pdf_libros/El-P.-Peter-Hans-Kolvenbach,-S.J.-y-la-Educacion-1983-2007.pdf
- Chiavenato, Idalberto. (1994) “Administración de Recursos humanos”. Editorial Mc Graww. Segunda Edición.
- Da Silva, M. (2018). Las entidades sin fines de lucro y los principios de responsabilidades social. *Revista AECA*. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de
<http://www.aeca1.org/xvencuentroaeca/cd/37j.pdf>
- De Loyola, I. (2016). *Ejercicios Espirituales* (R. Castro D, Ed.). Createspace Independent Publishing Platform.
- Drive, 2021. *Redes de colaboración*. Fundación Cerro Navia Joven.
- Freire, Paulo, *La Pedagogía del Oprimido*, 1968. Editorial PIIE. Pág.80
- Gaitán, O. (2014, enero). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de
<https://www.ccb.org.co/content/download/2756/35466/version/1/file/Gu%C3%ADa+Pr>

[%C3%A1ctica+de+las+Entidades+sin+%C3%81nimo+de+Lucro+y+del+Sector+Solidario.pdf](#)

Galeana, Silvia, La Promoción Social, 1996.

Habegger, S y Mancila. I. (2007). El poder de la Cartografía Social en las practicas contra hegemónicas o la Cartografía Social como estrategia para diagnosticar nuestro territorio”.

Laís Abramo Simone Cecchini Beatriz Morales “Programas Sociales, Superación de la Pobreza e Inclusión Laboral, Aprendizajes desde América Latina y el Caribe”, Cepal, 2019.

Maglieri, G. (1998). Organizaciones Sociales sin Fines de Lucro. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf

Mayo, Elton (1933) “Los Problemas Humanos de una Civilización Industrializada”. Editorial Routledge.

Molina y Romero Saint Bonnet, 2004, “Modelos de Intervención Social” Editorial Costa Rica, pág. 74

Novoa, E. (s.f). *El Presupuesto del Proyecto de Mejoramiento*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de file:///C:/Users/USUARIO/Documents/PROYECTO%20DE%20MEJORAMIENTO%20II/ua_002.archivo.tema_3.presupuesto_proyecto_mejoramiento.pdf

Ocampo, E. (S.f) Liderazgo Ignaciano en procesos de gestión social. Pontificia Universidad Javeriana Colombia.

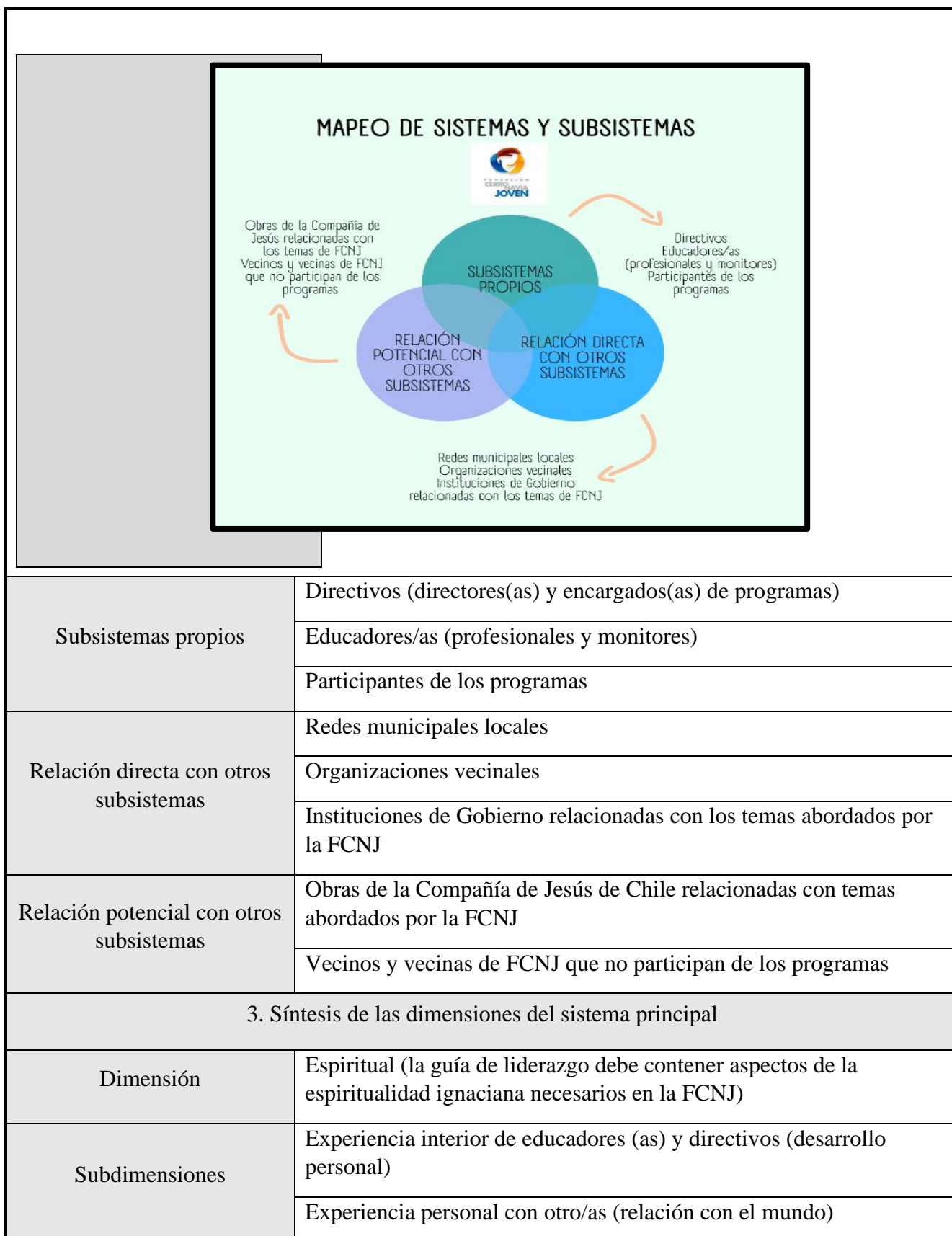
Ocampo, M (s.f) *Los conflictos internos en el escenario mundial*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C, Colombia.

8. ANEXOS

8.1 Protocolo guía para la evaluación sistémica de la sostenibilidad de proyectos

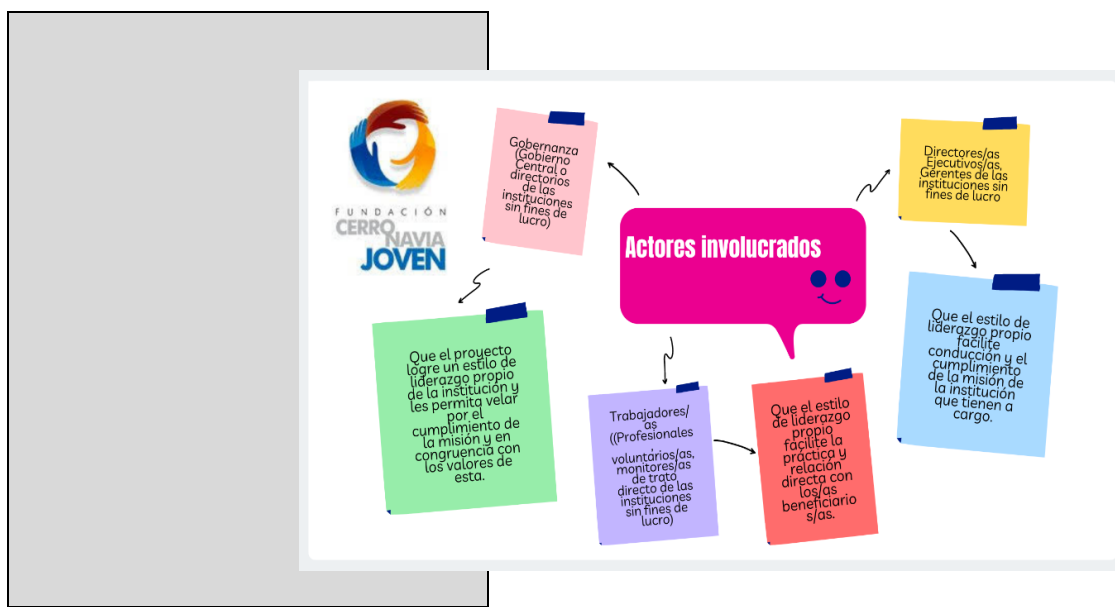
1. Definición de «sostenibilidad» para el proyecto específico	
¿Qué haría que su proyecto fuese sostenible?	<p>El proyecto será sostenible si la FCNJ lo mantiene en el tiempo, logrando que los directivos validen y adhieran a un estilo de liderazgo que sea humanizador considerando tanto a participantes, educadores/as y el medio ambiente que rodea la población.</p>
¿Cuáles son las principales dimensiones que este proyecto incluye? <i>Se sugiere incluir las 3 dimensiones del desarrollo sostenible: Ambiental, social y Económica</i>	<p>Las dimensiones que considera el proyecto de mejoramiento para establecer un estilo de liderazgo humanizador contemplan dimensiones medio ambientales, sociales, institucional y legal, en estos aspectos la guía contemplará elementos claves de aprendizaje para el liderazgo.</p> <p>Las principales características de las situaciones problemas, que se abordan en la Fundación Cerro Navia Joven, institución a la cual va dirigido nuestro proyecto de mejoramiento como grupo 7, por ende, evidenciamos las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DIMENSIÓN SOCIAL: la población en su mayoría está en situación de pobreza, recursos económicos y de redes y conexiones especialmente de vivienda, trabajo, educación y salud, esta dimensión se ha visto agudizada por la pandemia COVID19. El proyecto de mejoramiento está vinculado al desarrollo de un liderazgo que contemple el acompañamiento a educadores(as) para trabajar con esta dimensión. • DIMENSIÓN AMBIENTAL: Lo ambiental en este territorio agudiza la pobreza, no se cuenta con espacios de esparcimiento y áreas verdes suficientes para la cantidad de habitantes. Se evidencia la acumulación de basura de residuos domésticos, en algunos casos se debe a hábitos de la comunidad y en otros, son personas de fuera del sector que eliminan desechos, se suma todo esto, a las dificultades en el retiro oportuno de la basura por el costo que implica para el municipio. La guía de liderazgo contemplará esta dimensión buscando la corresponsabilidad. • DIMENSIÓN INSTITUCIONAL: se detecta pocos servicios públicos y privados, lo primero guarda relación con el escaso dinero que recauda el municipio por concepto de impuestos, al no existir industrias ni empresas en la comuna. En el caso de servicios privados el sector resulta poco rentable. La guía de liderazgo contemplará la necesidad de trabajar en red. • DIMENSIÓN LEGAL: Los mayores problemas legales que

	enfrenta Cerro Navia son la violencia intrafamiliar, pensiones de alimentos, delincuencia callejera e infracción de ley de adolescentes que consumen drogas. Se accede a un servicio judicial territorial que atiende el sector poniente de la región metropolitana de Chile que es muy extenso. Para efectos del ejercicio del liderazgo es necesario contar con actualización de las leyes chilenas que han sido cambiantes, situación que se contemplará en el proyecto de mejoramiento.
¿Este proyecto constituye la primera acción en abordar la temática relacionada?, o ¿es este proyecto parte de otro proyecto más grande?	La propuesta de formular una guía de liderazgo humanizador es parte de un proyecto mayor ya que ayudará al proceso que actualmente enfrenta la FCNJ en referencia a un cambio y reestructuración en sus estilos de liderazgo y gestión.
¿El contexto en el que se implementará (o diseñará) es conocido por el gestor?, esto es, ¿existe una relación ya construida entre el gestor y los actores a involucrar?	El proyecto de mejoramiento fue conversado y acordado con el equipo FCNJ y elaborado desde un focus group con distintos estamentos de la institución.
Otros elementos claves	La directora ejecutiva de FCNJ es integrante del grupo 7 que desarrolla este proyecto de mejoramiento.
2. Mapeo de sistemas y subsistemas	



	Experiencia de la trascendencia (más allá)
Dimensión	Ecológica (la guía de liderazgo debería incluir esta dimensión ausente de FCNJ actualmente)
Subdimensiones	Tierra (Residuos domiciliarios y de oficina)
	Agua (Cuidado de llaves, reutilización, filtraciones, etc.)
	Aire (Uso de contaminantes como aerosoles, fuego, etc.)
Dimensión	Clima de trabajo (la guía de liderazgo debe incorporar elementos sobre clima de trabajo para el ejercicio de un liderazgo humanizador en la FCNJ)
Subdimensiones	Relación directiva(a) – educadores(as)
	Relación entre pares (educador(a)- educador(a))
	Relación educadores (as) – participantes
Dimensión	Social (la guía de liderazgo debe considerar las condiciones de pobreza de los participantes de los programas)
Subdimensiones	Pobreza por ingreso
	Pobreza multidimensional

4. Verificación de actores relevantes y su involucramiento



¿Todos los subsistemas identificados se representan en el mapeo de actores o involucrados?	Gobernanza:(Gobierno Central o directorios de las instituciones sin fines de lucro), directores/as ejecutivos/as, Gerentes de las instituciones sin fines de lucro y Trabajadores/as (Profesionales, voluntarios/as, monitores/as de trato directo de las instituciones sin fines de lucro).
¿El plan de actividades del proyecto incluye herramientas para facilitar su participación al nivel requerido?	Si, la guía de liderazgo humanizador será un documento con ejercicios de aplicación y considera a los directivos como participantes activos del proceso de aprendizaje, permitiendo la participación activa, la toma de decisiones y el establecimiento de acuerdos en pro de la consecución de los objetivos.
Relación potencial con otros subsistemas	Las relaciones potenciales declaradas; son obras de la compañía que trabajen los mismos temas de FCNJ para colaborarnos en metodologías y hacer sinergias de recursos, las otras son vecinos y vecinas que no participan pero que apoyan a los y las participantes en la inclusión en la comunidad.
5. Inclusión de la causalidad en el tiempo	
Subsistemas que podrían cambiar con rapidez dentro del sistema principal del proyecto; e identificación de los actores relacionados con dichos subsistemas y estrategias para interactuar con ellos en caso de ser necesario.	La rotación de directivos, educadores(as) es un aspecto del sistema principal a tener en cuenta ya que causa diferencias en el estilo de liderazgo.
Identificación de los actores relacionados con dichos subsistemas y estrategias para interactuar con ellos en caso de ser necesario.	El diseño auto aplicado de la guía para el liderazgo humanizador es la estrategia para capacitar a nuevos directivos o educadores/as.
Subsistemas que podrían cambiar con rapidez fuera del sistema principal del proyecto.	Las redes comunales pueden variar sin aviso y constantemente lo que puede causar desconcierto o paralización de la acción de los líderes de la FCNJ.
Identificación de los actores relacionados con dichos subsistemas y estrategias	La estrategia para abordar la variación de redes comunales será tratada como tema específico en la guía para el liderazgo.

para interactuar con ellos en caso de ser necesario.	
Actores ya involucrados que podrían salir de la red del proyecto y desestabilizarlo,	Si, directivos que no valoren el liderazgo propuesto por la guía y por la FCNJ.
Acciones para el manejo de ese cambio potencial	FCNJ está dispuesta a apoyar a que aquellos directivos que no respondan al estilo de liderazgo propuesto con formación adicional.
<i>Verificar riesgos (como parte de, por ejemplo, el marco lógico) y amenazas (como parte, por ejemplo, de la matriz DOFA) y la contemplación de acciones relacionadas dentro del plan de seguimiento y control</i>	
Riesgo/amenaza	Acción
Los cambios y lineamientos propuestos por las políticas públicas que afecten el liderazgo en la FCNJ	La guía para el liderazgo será flexible y con posibilidades de ajustes desde la FCNJ.
La pérdida de confianza en las diferentes figuras de institucionalidad nacional e internacional que afecte la confianza en los directivos de FCNJ	La guía para el liderazgo contemplará elementos de cómo establecer protocolos transparentes.

8.2 Primer encuentro y diagnóstico con la FNCJ

Link: [https://us02web.zoom.us/rec/share/oJGVAXAlei4DIKUc2Wy1O-](https://us02web.zoom.us/rec/share/oJGVAXAlei4DIKUc2Wy1O-XUgbj7u7drtJ7EHG5gan1DBRhXjDa_GNgeLHsQ4w.9sG3460FaSFqfFWH)

[XUgbj7u7drtJ7EHG5gan1DBRhXjDa_GNgeLHsQ4w.9sG3460FaSFqfFWH](https://us02web.zoom.us/rec/share/oJGVAXAlei4DIKUc2Wy1O-XUgbj7u7drtJ7EHG5gan1DBRhXjDa_GNgeLHsQ4w.9sG3460FaSFqfFWH)

8.3. Guía de Liderazgo

UNA NUEVA MIRADA A LAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL CON INCIDENCIA DEL LIDERAZGO HUMANIZADOR

Guía de Liderazgo

Nombres y Apellidos	Cargo / Responsabilidad	Correo electrónico
Niniza Ljuba Krstulovic Matte	Coordinadora del proyecto	Krstulovicniniza@javeriana.edu.co
Yeny Dayana Montero Tovar	Consultoría en formación	Montero_yeny@javeriana.edu.co
Diego Fernando Parra Díaz	Consultoría administrativa	diegoparra@javeriana.edu.co

Pontificia Universidad Javeriana

Junio de 2022

PRESENTACIÓN

El presente documento es el resultado de las reflexiones y el estudio del Grupo 7 de la especialización en Liderazgo para la Gestión Social que durante un año ha venido pensando en la forma como desde el Liderazgo Ignaciano y Humanizador se puede aportar al fortalecimiento de las prácticas en liderazgo al interior de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Esta guía está compuesta por 6 sesiones formativas, donde la fundamentación en liderazgo y con metodología de educación experiencial son protagonistas. Las etapas del proceso son las siguientes:

1. La misión común.
2. Concepto del liderazgo
3. Diferencia entre liderazgo y dirección
4. Características del Liderazgo 1
5. Características del Liderazgo 2
6. El mundo emocional y el liderazgo

De esta manera, se realizará un proceso formativo competente, con pertinencia y que se va alimentando de las experiencias y necesidades propias de la Fundación Cerro Navia Joven, fundación en la que se hará el pilotaje del proyecto Una nueva mirada a las prácticas de transformación social con incidencia del liderazgo humanizador.

Finalmente, cabe resaltar que este proceso no solo le apunta al fortalecimiento de las prácticas de liderazgo de la fundación, también favorece el desarrollo personal de las personas que trabajan y hacen parte de ella. Solo de esta manera, por medio de escenarios colaborativos y participativos, se puede garantizar la formación en liderazgo ignaciano y humanizador, para que, por medio de las experiencias vitales, se pueda contribuir a la identificación de los estilos de liderazgo propios y cómo estos se articulan con la misión de la organización.

1. LA MISIÓN COMÚN

❖ PRIMERA SESIÓN

PRESENTACION DE LA SESIÓN

10 minutos

Dentro del propósito de la guía de liderazgo humanizador se entrega el programa de la sesión y se ubica en el sentido de ésta (análisis de la misión de una organización o institución y el beneficio de hacerla común), en una organización hay temas que son muy importantes con relación al liderazgo uno de ellos es la misión que la orienta, siendo importante que esta sea compartida por todos y todas.

En la programación se señala el tiempo de duración del taller (puede variar según la cantidad de participantes) y se realiza una breve mención de la metodología y las actividades de la sesión, esta actividad está organizada en dos momentos y es posible desarrollarlos con la cantidad de participantes que se requiera, se sugiere trabajar en grupos pequeños para facilitar que todos y todas puedan expresar sus perspectivas y opiniones; el primer momento introductorio busca acoger, conocer expectativas y que los(as) participantes logren quietarse, estar en el presente lo que permite indagar sobre la experiencia personal como punto de partida; y en el segundo momento a través de una

mediación reflexiva y colectiva se orienta a la búsqueda de inéditos viables que puedan ponerse en marcha para compartir y hacer común la misión de la organización o institución.

❖ **PRIMER MOMENTO: INTRODUCCIÓN**

ACOGIDA:

MI ESTADO DE ÁNIMO Y MIS EXPECTATIVAS. Actividad colectiva 10 minutos

- Sentados en círculo cada uno (a) de los participantes en 2 minutos debe expresar cuál es su estado de ánimo, qué emociones predominan y su expectativa sobre este encuentro.

CENTRAMIENTO:

AQUIETARSE: Actividad colectiva 10 minutos

- La actividad se llama “CONGELAR LA POSTURA/RESPIRACIONES”.
- Se invita a los participantes a permanecer quietos y sentados tal cuál como están y cerrando los ojos, seguido los participantes deber de tener atención a su respiración, sin tratar de modificarla y van a escanear las fuentes de tensión y relajación de su postura.
- Los participantes deben analizar las siguientes preguntas ¿Qué comunica su postura? ¿Cuál es la actitud interna?
- Los participantes deben observar sin juzgarse ni evaluarse, solo deben practicar la observación sin intención de corregir o cambiar nada, se debe invitar a hacer un ejercicio de autorreconocimiento.
- Después se debe ajustar la postura sentándose con la espalda recta y relajando hombros, cuello, rostro, brazos... y de nuevo deben identificar la respiración natural.
- Para finalizar se realizan tres respiraciones lentas y profundas, con plena atención.
- Se sugiere tener música ambiental de fondo para favorecer la experiencia.

PREAMBULO:

EXPLORACIÓN DE MI EXPERIENCIA. Actividad individual y en parejas 20 minutos

- Cada participante tiene 10 minutos para recordar alguna misión (propósito significativo) que lo esté moviendo personalmente y debe de contestar las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué tengo esta misión?
 - ¿Cómo la he ido o pienso lograrla?
 - ¿Con quien o quienes la comparto?
 - ¿Qué significa para mi tener una misión?
- En parejas se comparte la experiencia de cada uno (a), importante la escucha activa.

CAFÉ – Tiempo de descanso 10 minutos

❖ SEGUNDO MOMENTO: MEDIACION DE UNA MISIÓN COMPARTIDA.

LECTURA Y ANÁLISIS. Actividad individual 20 minutos

Los participantes deben dar lectura al texto “LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN”, donde subrayen las ideas principales y deben mencionar las dificultades u obstáculos que experimentan para compartir y hacer propia la misión.

DIFICULTADES	OBSTÁCULOS

PRIMER TRABAJO GRUPAL: Dificultades y obstáculos**20 minutos**

Los participantes se agrupan en tríos (grupos impares).

Siguiendo la pauta del trabajo se dan a conocer las respuestas individuales de cada punto, analizando y sin discutir sobre aquellas dificultades u obstáculos mencionadas.

DIFICULTADES	OBSTÁCULOS

PUESTA EN COMÚN DEL PRIMER TRABAJOS GRUPAL**20 minutos**

Los participantes se presentan y comentan los resultados del primer trabajo grupal y se destacan aquellos obstáculos comunes identificados.

SEGUNDO TRABAJO GRUPAL: Proyección**30 minutos**

Los participantes se agrupan en tríos (grupos impares).

- En conjunto se dialoga sobre aquellas dificultades y obstáculos comunes para asumir y hacer propia la misión de la organización o institución.
- Luego se buscan acciones inéditas para facilitar que la misión sea común y compartida por toda la organización o institución.

CIERRE**10 minutos**

Se realiza una breve recopilación y devolución sobre lo realizado durante la sesión y se solicita un comentario sobre el objetivo de la jornada, del taller y su experiencia.

2. CONCEPTO DE LIDERAZGO

❖ SEGUNDA SESIÓN

PRESENTACION DE LA SESIÓN

10 minutos

Dentro del propósito de la guía de liderazgo humanizador se entrega el programa de la sesión y se ubica en el sentido de ésta (análisis de la misión de una organización o institución y el beneficio de hacerla común), en una organización hay temas que son muy importantes con relación al liderazgo.

En la programación se señala el tiempo de duración del taller (puede variar según la cantidad de participantes) y se realiza una breve mención de la metodología y las actividades de la sesión, esta actividad está organizada en dos momentos y es posible desarrollarlos con la cantidad de participantes que se requiera, se sugiere trabajar en grupos pequeños para facilitar que todos y todas puedan expresar sus perspectivas y opiniones; el primer momento introductorio busca acoger, conocer expectativas y que los(as) participantes logren aquietarse, estar en el presente lo que permite indagar sobre la experiencia personal como punto de partida; y en el segundo momento a través de una mediación reflexiva y colectiva se orienta a la búsqueda de inéditos viables que puedan ponerse en marcha para compartir y hacer común la misión de la organización o institución.

❖ PRIMER MOMENTO: INTRODUCCIÓN

ACOGIDA:

MI ESTADO DE ÁNIMO Y MIS EXPECTATIVAS. Actividad colectiva

10 minutos

Esta actividad tiene como objetivo que cada participante tome conciencia del estado de ánimo en el que está, no se trata de juzgarlo ni intentar cambiarlo sino de tenerlo en cuenta entre todos(as) los participantes.

Si son muchos participantes se sugiere dividirlos en grupos más pequeños.

- En una cinta adhesiva pegada en el suelo marcada del 1 al 100 se solicita a los participantes que se ubiquen marcándolas con las iniciales de su nombre, siendo el 100 es un estado de ánimo agradable.
- En círculo cada uno (a) de los participantes y durante 2 minutos debe de contar donde se ubicó y si desea, explicar el por qué y su expectativa en este segundo taller.

CENTRAMIENTO:

RESPIRACIÓN SIMÉTRICA / CUADRADA: Actividad colectiva 10 minutos

- El ejercicio se llama respiración simétrica o cuadrada, se puede hacer siempre que los participantes necesiten mayor concentración o cuando estén un poco agitados mental o físicamente.
- Sentados en sillas, con la espalda erguida y los ojos cerrados o entreabiertos, se inhala contando hasta cuatro y se exhala en el mismo tiempo. ¿Cuál es el pensamiento que predomina? “Es tan solo un pensamiento”.
- Añadir dos tiempos más de retención de la respiración al ejercicio de respiración simétrica. Se inhala, se retiene y exhala el aire intentando hacerlo en los mismos tiempos.
- Atención al espacio de descanso entre inhalación y exhalación, cada participante debe de explorar si cuatro es un tiempo suficiente, en el cual se sienten cómodos y logran equilibrar inhalación y exhalación, no deben ahogarse ni llegar al máximo sus pulmones (una respiración algo más profunda de lo normal, pero no exagerada).

PREAMBULO:

EXPLORACIÓN DE MI EXPERIENCIA. Actividad individual y en parejas 15 minutos

- Cada uno (a) de los participantes debe de pensar en algún (a) líder(esa) que admire y luego debe hacer una lista por escrito de al menos cinco características de esta persona.
- Teniendo en cuenta que es la experiencia del otro (a) y su punto de partida, se invita a solo escuchar sin intervenir.
- En parejas se comparten las características el porque las considera importantes, si lo desean se puede compartir quién es la persona.

TIEMPO DE DESCANSO – CAFÉ 10 minutos

❖ SEGUNDO MOMENTO: MEDIACION DE LA COMPRESIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

LECTURA Y ANÁLISIS. Actividad individual 40 minutos

Los participantes deben dar lectura al texto “LIDERAZGO IGNACIANO”, donde deben rescatar por escrito los aspectos que le parecen más significativos sobre liderazgo.

SIMILITUDES	DIFERENCIAS

PRIMER TRABAJO GRUPAL: Similitudes y diferencias**20 minutos**

Los participantes se agrupan en tríos (grupos impares).

Siguiendo la pauta del trabajo se dan a conocer las respuestas individuales de cada punto, analizando y sin discutir sobre aquellas similitudes y diferencias.

SIMILITUDES	DIFERENCIAS

PUESTA EN COMUN DEL PRIMER TRABAJOS GRUPAL**20 minutos**

Los participantes se presentan y comentan los resultados del primer trabajo grupal y se destacan aquellas diferencias comunes identificados.

SEGUNDO TRABAJO GRUPAL: Proyección**30 minutos**

Los participantes se agrupan en tríos (grupos impares).

- En conjunto los participantes deben conversar sobre las diferencias. ¿Cuáles son las diferencias entre el liderazgo que se propone en el texto y el de la realidad cotidiana? ¿Qué les ocurre a las personas de la organización o institución con este liderazgo?
- A través de la escritura de un poema, los participantes deben expresar las características del liderazgo que creen debería adoptar la organización o institución.

CIERRE**10 minutos**

Se realiza una breve recopilación y devolución sobre lo realizado durante la sesión y retomando el ejercicio realizado al inicio del taller y utilizando la misma cinta y se solicita que vuelvan a marcar su estado de ánimo actual, señalando el impacto después del taller y realizando un comentario sobre el cumplimiento del objetivo.

3. DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN**❖ TERCERA SESIÓN****PRESENTACION DE LA SESIÓN****5 minutos**

Dentro del propósito de la guía de liderazgo humanizador se entrega el programa de la sesión y se ubica en el sentido de ésta (análisis de la misión de una organización o institución y el beneficio de hacerla común), en una organización hay temas que son muy importantes con relación al liderazgo.

En la programación se señala el tiempo de duración del taller (puede variar según la cantidad de participantes) y se realiza una breve mención de la metodología y las actividades de la sesión, esta actividad está organizada en dos momentos y es posible desarrollarlos con la cantidad de participantes que se requiera, se sugiere trabajar en grupos pequeños para facilitar que todos y todas puedan expresar sus perspectivas y opiniones; el primer momento introductorio busca acoger, conocer expectativas y que los(as) participantes logren aquietarse, estar en el presente lo que permite indagar sobre la experiencia personal como punto de partida; y en el segundo momento a través de una mediación reflexiva y colectiva se orienta a la búsqueda de inéditos viables que puedan ponerse en marcha para compartir y hacer común la misión de la organización o institución.

❖ PRIMER MOMENTO: INTRODUCCIÓN

ACOGIDA:

SIGUE LA HISTORIA. Actividad colectiva

10 minutos

Esta actividad busca que cada participante se sienta acogido y con interés de participar en el taller, es clave tener presente que entre todos (as) se realice la sesión (Se sugiere que si el grupo de participantes es grande se subdividan).

Se solicita a uno (a) de los(as) participantes que inicie narrando una historia de algo que le haya sucedido recientemente para lo cual dispone de un minuto, luego otro(a) persona continúa la historia siguiendo el hilo de lo anterior e introduciendo algo real que le haya sucedido y así sucesivamente todos(as) van construyendo una historia hasta que todos los miembros del grupo hayan aportado lo propio.

CENTRAMIENTO:

CAMINAR DESPACIO PASO A PASO: Actividad colectiva

5 minutos

- Cada participante camina al ritmo de su respiración sin forzarla, tomando conciencia de ella, luego al ajusta el ritmo de sus pasos con la respiración.
- Luego en fila estableciendo una distancia de medio metro, luego lentamente se sigue al participante de adelante con plena atención al contacto de las plantas de los pies con el suelo. Se remarca la importancia de guardar la distancia con el de delante, ir en fila india y girar en ángulo recto, si hay resistencia a la autoridad, explicar que al disciplinar el cuerpo se mantiene la mente ordenada.

PREAMBULO:**EXPLORACIÓN DE MI EXPERIENCIA. Actividad individual y en grupos (impares) 15 minutos**

Cada participante debe pensar sobre alguna vez que haya ejercido liderazgo y dirección, si no lo ha hecho debe identificar a alguien cercano que ejerza esta experiencia y dar respuesta a los siguientes interrogantes;

- ¿Qué tipo de liderazgo ejerces?, si es que lo ejerces y sino, ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en la persona que pensaste? ¿Cómo diferencias liderazgo de dirección?, ¿Qué distinciones identificas entre el liderazgo y la dirección? - ¿Cuáles?

En el grupo se comparten las percepciones si se perciben diferencias en su propio actuar (o de quien recordaron) y ¿cuáles?, es importante escuchar al otro sin intervenir.

TIEMPO DE DESCANSO – CAFÉ 10 minutos**❖ SEGUNDO MOMENTO: MEDIACION DE LA COMPRESIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO****LECTURA Y ANÁLISIS. Actividad individual 40 minutos**

Los participantes deben dar lectura al texto “LIDERAZGO Y DIRECCIÓN”, dos conceptos distintos y con resultados diferentes. A partir del texto de Guelli Paul Torres, deben rescatar por escrito los aspectos que le parecen más significativas páginas 215 a la 224.

LIDERAZGO	DIRECCIÓN

PRIMER TRABAJO GRUPAL: Diferencias entre liderazgo y dirección **20 minutos**

Los participantes se agrupan en tríos (grupos impares).

Siguiendo la pauta del trabajo se dan a conocer las diferencias encontradas, donde dialoguen y redacten si están o no de acuerdo con el autor o lo que resulta poco comprensivo.

EN DESACUERDO	EN DUDA

PUESTA EN COMUN DEL PRIMER TRABAJOS GRUPAL **20 minutos**

Los participantes se presentan y comentan los resultados del primer trabajo grupal y se destacan aquellas cosas en las que están en desacuerdo.

SEGUNDO TRABAJO GRUPAL: Proyección **20 minutos**

Los participantes se agrupan en tríos (grupos impares).

- En conjunto los participantes conversan sobre aquellos elementos que aparecen y en los que están en desacuerdo con el autor y se establecen acuerdos con un ejemplo de liderazgo público y otro de dirección logrando distinciones.
- Como grupo deben planificar una acción que no se haya realizado para apoyar a otras personas de la organización o institución reconociendo las diferencias.

CIERRE

10 minutos

Se realiza una breve recopilación y devolución sobre lo realizado durante la sesión y se solicita a los participantes en búsqueda de realizar un proceso de retroalimentación que escriban en una pega nota un aprendizaje obtenido durante el taller y que luego lo pegue en la pared, si el grupo es pequeño pueden pegarlo en la pared y leerlo, si es un grupo numeroso se recomienda leer algunos.

4. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

CUARTA SESIÓN

PRESENTACIÓN DE LA SESIÓN

5 minutos

Dentro del propósito de la guía de liderazgo humanizador se entrega el programa de la sesión y se ubica en el sentido de ésta (análisis de la misión de una organización o institución y el beneficio de hacerla común), en una organización hay temas que son muy importantes con relación al liderazgo.

En la programación se señala el tiempo de duración del taller (puede variar según la cantidad de participantes) y se realiza una breve mención de la metodología y las actividades de la sesión, esta actividad está organizada en dos momentos y es posible desarrollarlos con la cantidad de participantes que se requiera, se sugiere trabajar en grupos

pequeños para facilitar que todos y todas puedan expresar sus perspectivas y opiniones; el primer momento introductorio busca acoger, conocer expectativas y que los(as) participantes logren aquietarse, estar en el presente lo que permite indagar sobre la experiencia personal como punto de partida; y en el segundo momento a través de una mediación reflexiva y colectiva sobre las características del liderazgo requerido en la actualidad.

Las características del liderazgo que se valoran en una de organización o institución hablan de ella, las que presentamos buscan asumir una nueva era de la colaboración.

❖ **PRIMER MOMENTO: INTRODUCCIÓN**

ACOGIDA:

La naturaleza y mi estado de ánimo

10 minutos

Esta actividad tiene como objetivo que cada participante se sienta acogido e integrado en el taller, es clave tener presente que entre todos(as) se conduce la reunión. Se sugiere que si el grupo de participantes es grande se subdividan.

- Se solicita a los(as) participantes piensen en algo de la naturaleza que represente su ánimo para participar en el taller, cada uno(a) va diciendo en lo que se siente representado(a) y a la vez va señalando las expectativas que tiene en esta sesión.

CENTRAMIENTO:

EJERCICIO DE RESPIRACIÓN CON BRAZOS. Actividad colectiva	10 minutos
---	-------------------

- Los(as) participantes deben elevar un brazo cada vez que inhalan y bajarlo cada vez que exhalen, lo deben repetir de 1 a 5 minutos.
- Sentados al inhalar por la nariz, dar un suave golpe con la mano derecha a la pierna derecha y a cada exhalación por la boca, dar un suave golpe con la mano izquierda a la pierna izquierda, repetir de (2 a 5 min).
- Inhalan por la nariz y exhalan por la boca, acompasando el ritmo con el que suben y bajan los brazos.

PREAMBULO:

EXPLORACIÓN DE MI EXPERIENCIA. Actividad individual y en grupos (impares)	15 minutos
--	-------------------

- Cada uno(a) piensa en alguna ocasión en la haya experimentado un ejercicio constante de liderazgo, puede ser en el ámbito familiar, académico o laboral e identificar qué característica se establecían, se solicita anoten al menos 4 de ellas y marquen las que les resultaban desagradables y agradables.
- En grupo se comparten las características que les resultaron desagradables.

TIEMPO DE DESCANSO – CAFÉ	10 minutos
----------------------------------	-------------------

❖ SEGUNDO MOMENTO: MEDIACION DE LA COMPRESIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

LECTURA Y ANÁLISIS. Actividad individual**20 minutos**

Se orienta a los participantes a dar lectura al texto “Nociones básicas sobre el liderazgo ignaciano y el liderazgo redarquico”, Carlos Vásquez (página 1 a la 6) donde identifiquen las características del liderazgo y las mencionen en la pauta de trabajo que está a continuación.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO, TEXTO CARLOS VÁSQUEZ

PRIMER TRABAJO GRUPAL: Características del liderazgo**30 minutos**

Los participantes se deben agrupar en tríos (grupos impares)

Compartir la actividad individual y complementar las características que cada uno(a) escribió con las de los demás, donde puedan intercambiar y comentar las que consideran imprescindibles en la actualidad y elegir por consenso las dos más significativas justificando la elección y escribirlas en la nueva pauta.

CARACTERÍSTICAS ELEGIDAS**JUSTIFICACIÓN**

CARACTERÍSTICAS ELEGIDAS	JUSTIFICACIÓN

PUESTA EN COMUN DEL PRIMER TRABAJOS GRUPAL**20 minutos**

Los participantes se presentan y comentan las pautas del primer trabajo grupal destacando principalmente por que eligieron esas características y en conjunto analizan las cercanías o distancias que evidencian en el ejercicio del liderazgo en la organización o institución.

SEGUNDO TRABAJO GRUPAL: Proyección**20 minutos**

Los participantes deben agruparse en tríos (grupos impares).

- Los participantes deben dialogar sobre lo que se expresó en el plenario sobre las características del liderazgo de la organización o institución y buscar alguna idea inédita para generar cambios, si es necesario, o para proponer mejoras.

CIERRE**10 minutos**

Se realiza una breve recopilación y devolución sobre lo realizado durante la sesión y se solicita a los participantes que para cerrar el taller realicen una retroalimentación la sesión donde cada participante en voz alta refiera que aprendió del taller y que se necesita en una próxima oportunidad.

5. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO**QUINTA SESIÓN****PRESENTACIÓN DE LA SESIÓN****5 minutos**

Dentro del propósito de la guía de liderazgo humanizador se entrega el programa de la sesión y se ubica en el sentido de ésta (análisis de la misión de una organización o institución y el beneficio de hacerla común), en una organización hay temas que son muy importantes con relación al liderazgo.

En la programación se señala el tiempo de duración del taller (puede variar según la cantidad de participantes) y se realiza una breve mención de la metodología y las actividades de la sesión, esta actividad está organizada en dos momentos y es posible desarrollarlos con la cantidad de participantes que se requiera, se sugiere trabajar en grupos pequeños para facilitar que todos y todas puedan expresar sus perspectivas y opiniones; el primer momento introductorio busca acoger, conocer expectativas y que los(as) participantes logren aquietarse, estar en el presente lo que permite indagar sobre la experiencia personal como punto de partida; y en el segundo momento a través de una mediación reflexiva y colectiva sobre la necesidad de reconocer y apropiarse prácticas dialógicas del liderazgo.

El ejercicio del liderazgo puede tener distintas prácticas una de ellas nos orienta a enfrentar de formas distintas las situaciones problema ya que a veces se resuelven de manera conflictiva y en ocasiones con poca paz, en esta guía se propone revisar aquellas prácticas que fomentan el diálogo.

❖ **PRIMER MOMENTO: INTRODUCCIÓN**

ACOGIDA:

¿Con que motivación llego al taller?

10 minutos

Esta actividad tiene como objetivo que cada participante se sienta acogido e integrado en el taller, es clave tener presente que entre todos(as) se conduce la reunión. Se sugiere que si el grupo de participantes es grande se subdividan.

- Se solicita a los(as) participantes que caminen en diferentes orientaciones por la sala y que cuando escuchen un aplauso, se detengan y que con el compañero(a) que se encuentra

cerca, intercambien opiniones sobre qué fue lo más agradable de la mañana o de la tarde anterior al taller y viceversa, luego una nueva ronda y al escuchar nuevamente el aplauso hacen lo mismo que antes, ahora precisando al nuevo(a) compañero(a) qué expectativas tiene para con el taller y viceversa.

CENTRAMIENTO:

EJERCICIO 40 RESPIRACIONES. Actividad colectiva

10 minutos

- Se realiza esta práctica para centrar la mente antes de iniciar con la práctica formal de meditación.
- Sentados en sillas, con la espalda erguida y ojos cerrados o entreabiertos, los participantes deben centrar la atención en la respiración, después se inhala algo más de aire del que se toma habitualmente y se alarga la exhalación hasta vaciar los pulmones, luego se lleva la cuenta hasta llegar al número 40 aunque si se trata de la primera vez pueden contar hasta 10 o 15; el ejercicio consiste en volver al número en el que uno se ha quedado, cuando se da cuenta de que se ha despistado con un pensamiento.

PREAMBULO:

EXPLORACIÓN DE MI EXPERIENCIA. Actividad individual y en grupos (impares)

15 minutos

- Se motiva a recordar y dibujar una actividad reciente realizada con otra(as) personas.
- ¿Qué actividad fue? ¿Con quien o quienes?
- ¿De qué conversaron? ¿Cómo lo hicieron? ¿Quién habló? ¿Quién escucho?
- Señala 2 cosas de ti que facilitaron a que en la actividad hubiera dialogo, si lo hubo.

TIEMPO DE DESCANSO – CAFÉ**10 minutos**

❖ **SEGUNDO MOMENTO: MEDIACION DE LA COMPRENSIÓN DEL
LIDERAZGO DIALÓGICO**

LECTURA Y ANÁLISIS. Actividad individual**15 minutos**

El liderazgo dialógico se define como el proceso mediante el cual se crean, desarrollan y consolidan las prácticas de participación de todos los miembros internos y externos a la organización o institución. Se motiva a los(as) participantes a leer comprensivamente el texto “La acción dialógica en el pensamiento de Paulo Freire _ Servindi - Servicios de Comunicación Intercultural_files”; en este se debe subrayar aquellas palabras que generar curiosidad o interés.

PRIMER TRABAJO GRUPAL: Características del liderazgo**30 minutos**

Los participantes se deben agrupar en tríos (grupos impares), comentando la actividad individual para buscar las semejanzas y diferencias entre ellos(as).

Retomando la actividad individual comente sobre la comprensión que cada logró sobre el liderazgo dialógico y pensando en su organización o institución conteste la siguiente pauta:

¿Es posible que el liderazgo de tu organización o institución se realice bajo prácticas dialógicas y participativas?

SI	No

De ser afirmativa la respuesta completa las tablas. Si contestaste que no, solo la segunda parte.

Mencionen tres fortalezas que permiten que el liderazgo en su organización o institución se realice bajo prácticas dialógicas y participativas.

1.

2.

3.

Mencionen tres debilidades que dificultan el liderazgo de su organización o institución se realice bajo prácticas dialógicas y participativas.

1.

2.

3.

PUESTA EN COMUN DEL PRIMER TRABAJOS GRUPAL

20 minutos

Los participantes deben dialogar sobre lo que se expresó en el plenario destacando principalmente las debilidades que dificultan las prácticas dialógicas desde el liderazgo y las acciones que permitirían resolverlas.

SEGUNDO TRABAJO GRUPAL: Proyección

20 minutos

Los participantes se deben agrupar en tríos (grupos impares), procurando que sean grupos distintos a los anteriores y conversa sobre lo que se expresó en el plenario y se deben plantear la siguiente pregunta.

¿Qué acciones permitirían resolver estas debilidades las características del liderazgo de la organización o institución? y deciden cual llevarán a cabo.

1.

2.

3.

CIERRE

10 minutos

Se realiza una breve recopilación y devolución sobre lo realizado durante la sesión y se solicita a los participantes que en voz alta intercambien sus aprendizajes.

6. EL MUNDO EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO

SEXTA SESIÓN

PRESENTACIÓN DE LA SESIÓN

10 minutos

Dentro del propósito de la guía de liderazgo humanizador se entrega el programa de la sesión y se ubica en el sentido de ésta (análisis de la misión de una organización o institución y el beneficio de hacerla común), en una organización hay temas que son muy importantes con relación al liderazgo.

En la programación se señala el tiempo de duración del taller (puede variar según la cantidad de participantes) y se realiza una breve mención de la metodología y las actividades de la sesión, esta actividad está organizada en dos momentos y es posible desarrollarlos con la cantidad de participantes que se requiera, se sugiere trabajar en grupos pequeños para facilitar que todos y todas puedan expresar sus perspectivas y opiniones; el primer momento introductorio busca acoger, conocer expectativas y que los(as)

participantes logren aquietarse, estar en el presente lo que permite indagar sobre la experiencia personal como punto de partida; y en el segundo momento a través de una mediación reflexiva y colectiva se busca acercar a los participantes al concepto de educación emocional.

El ejercicio de un liderazgo para la paz que es lo que proponemos, requiere de experiencias que muestren la importancia del mundo emocional, tanto de él o ella, como de las personas que lo rodean, en nuestro concepto hay competencias emocionales que se pueden desarrollar.

❖ **PRIMER MOMENTO: INTRODUCCIÓN**

ACOGIDA:

¿Con que motivación llego al taller?

10

minutos

Esta actividad tiene como objetivo que cada participante se sienta acogido e integrado en el taller, es clave tener presente que entre todos(as) se conduce la reunión. Se sugiere que si el grupo de participantes es grande se subdividan.

- Se solicita a los(as) participantes que en 1 minuto reconozcan cuál es su estado de ánimo para iniciar el taller y luego escoger una imagen que se asocie comúnmente con el clima.



CENTRAMIENTO:

EJERCICIO DE RESPIRACIÓN CON MOVIMIENTOS DE CABEZA.

10

Actividad colectiva

minutos

- Se le solicita a los(as) participantes que permanezcan sentado(as), con los ojos cerrados que respiren normalmente inhalando por la nariz y exhalando por la boca y que tomen conciencia de su respiración.
- Luego que continúen haciéndolo y que en cada inhalación por la nariz inclinen suavemente su cabeza y su tronco hacia la derecha y a cada exhalación por la boca inclinen suavemente su cabeza y su tronco hacia la izquierda repetir esto de 2 a 5 minutos.

PREAMBULO:

EXPLORACIÓN DE MI EXPERIENCIA. Actividad individual y en grupos (impares) 20 minutos

Se les pide a los(as) participantes recuerden alguna situación vivida el día anterior y respondan las siguientes preguntas: ¿Qué situación fue?, ¿Qué sintió?, ¿En qué lugar del cuerpo lo sintió?

En parejas compartir los resultados del ejercicio realizado, cada uno(a) tiene 3 minutos para hacerlo, importante recordar que es la experiencia del otro(a) y su punto de partida, se invita a solo escuchar sin intervenir.

TIEMPO DE DESCANSO - CAFE 10 minutos

❖ **SEGUNDO MOMENTO: MEDIACION DE LA COMPRENSIÓN DEL LIDERAZGO DIALÓGICO**

LECTURA Y ANÁLISIS. Actividad individual 15 minutos

En una organización o institución el mundo emocional de cada persona independientemente de su cargo o responsabilidad es algo importante que hay que considerar y facilitar tanto su conciencia como su comprensión. Se motiva a los(as) participantes a leer comprensivamente el texto “Educación emocional (CECE)” Fundación Cerro Navia Joven. Y que escriban en la siguiente pauta.

SI	No
<p>¿Por qué?</p> <hr/>	
<p>Concepto de ser humano (que variables integra)</p>	
<p>Concepto de emoción</p>	

PRIMER TRABAJO GRUPAL: El mundo emocional y el liderazgo **30 minutos**

Los participantes se deben agrupar en tríos (grupos impares) y comentar la actividad individual complementándola entre todos(as).

¿Es posible que en su organización o institución el liderazgo considere el mundo emocional en las personas?

De ser afirmativa la respuesta

Mencionen tres elementos de la conciencia emocional que considera.

1.

2.

3.

Mencionen tres elementos de la comprensión emocional que considera.

1.

2.

3

¿Es posible que en tu organización o institución el liderazgo considere parte del mundo emocional?

SI No

¿Cuáles faltarían o se requería poner más atención?

PUESTA EN COMUN DEL PRIMER TRABAJOS GRUPAL

20 minutos

Los participantes deben dialogar sobre lo que se expresó en el plenario destacando principalmente los puntos que faltan o que requieran mayor atención.

SEGUNDO TRABAJO GRUPAL: Proyección

20 minutos

Los participantes deben agruparse en tríos (grupos impares) procurando que sean grupos distintos a los anteriores, donde deben proponer una nueva forma para superar o mejorar lo identificado.

CIERRE**10 minutos**

Se realiza una breve recopilación y devolución sobre lo realizado durante la sesión y se solicita a los participantes que para cerrar el taller realicen una retroalimentación, en grupos de no más de 5 personas de manera creativa desarrollen un eslogan sobre lo aprendido en el taller y luego en voz alta intercambiarlo con el grupo.

8.4 Presentación final del proyecto de mejoramiento

Consultar el siguiente enlace: [Presentación Final Grupo 7 Liderazgo Humanizador Final final.pptx](#)