

DEL VOLUNTARIADO AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN
COMUNIDADES APRENDIENTES

Yudy Carolina Bohórquez Agudelo & Lina Cicella Fierro Narváez

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Ciencias Empresariales
Maestría en Gerencia Social- Profundización.

Bogotá

2019

DEL VOLUNTARIADO AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN
COMUNIDADES APRENDIENTES

Yudy Carolina Bohórquez Agudelo & Lina Cicella Fierro Narváez

Dra. Soraya Husain

Dr. José Manuel Rincón

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Maestría en Gerencia Social- Profundización.

Bogotá

2019

Tabla de contenido

Palabras Claves	8
Resumen	8
Introducción	10
Descripción del problema y pregunta del trabajo de investigación	14
Árbol de Problemas.	18
Modelo de análisis.	19
Pregunta de Investigación.	19
Hipótesis.	19
Variables.	19
Justificación	23
Objetivos	26
Objetivo General.	26
Objetivos Específicos.	26
Diseño Metodológico	27
Estado del arte	32
Marco Referencial	59
Marco Teórico	59
Comunidad aprendiente.	61
Voluntariado.	63
Liderazgo transformacional.	65
Marco Legal	70
Normatividad Internacional.	70
Normatividad Nacional.	73

Elaboración de instrumentos de recolección de información.	77
Población objeto de estudio.	77
Matriz de operacionalización de variables.	78
Descripción de los instrumentos de recolección de la información.	81
Selección, diseño y elaboración de los instrumentos de recolección de información para el trabajo de campo.	81
Desarrollo conceptual.	81
Observación participante.	81
Entrevistas semiestructuradas.	84
Validación del instrumento de recolección de información	86
Evaluación de la validez aparente.	86
Evaluación de fiabilidad del instrumento.	87
Prueba piloto (descripción y resultados).	87
Elaboración de la versión definitiva del instrumento.	88
Trabajo de campo	89
Actividades realizadas	89
Descripción del método utilizado para el análisis de la información de trabajo de campo	91
Descripción de los principales hallazgos frente al problema analizado	92
a) Ambientes físicos (Entorno y Circunstancias socio-económicas).	93
b) Ambiente cultural y humano (Relaciones y Vínculos).	94
c) Actividades individuales y colectivas (Talleres y Sesiones de encuentro).	95
d) Sobre la identificación de actores.	97
e) Sobre la definición de voluntario.	97
f) Sobre el perfil del voluntario.	98
Resultados finales y discusión	105

Componente de Profundización	105
Perfil y caracterización de la Organización.	105
<i>Antecedentes de la organización:</i>	105
<i>Objeto de la organización.</i>	106
<i>Características de la población:</i>	107
<i>Portafolio de servicios:</i>	108
Selección del instrumento	110
Instrumento formación de redes y alianzas.	110
<i>Diagnóstico de necesidades.</i>	111
<i>Identificación de actores:</i>	113
<i>Formulación de la estrategia:</i>	115
<i>Elaboración de la matriz de aliados y Semáforo de alianzas:</i>	119
Resultados de la aplicación de los instrumentos	131
<i>Aspectos a mejorar o fortalecer.</i>	131
<i>Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento.</i>	131
<i>Alcance de su aplicación.</i>	134
<i>Escenario de aplicación</i>	134
<i>Indicadores/Métricas de seguimiento y control.</i>	134
<i>Cronograma y Presupuesto.</i>	135
<i>Presupuesto programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz</i>	139
Conclusiones	140
Recomendaciones	148
Referencias bibliográficas	155
Anexos	165
Anexo 1: Cronograma de actividades	165

Anexo 2: Instrumentos recolección información	166
Anexo 3: Carta: Desarrollo proyecto de investigación –MGSO	172
Anexo 4: Formato de consentimiento informado	173
Anexo 5: Formatos Observación participante diligenciados	174

Lista de tablas

Tabla 1. Diferencias entre liderazgo autoritario y liderazgo emprendedor.....	45
Tabla 2. Marco legal internacional.....	71
Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables.....	79
Tabla 4. Trabajo de campo.....	90
Tabla 5. Entrevista experta.....	90
Tabla 6. Cantidad instrumentos.....	91
Tabla 7. Portafolio FPDL.....	108
Tabla 8. Diagnóstico de necesidades.....	111
Tabla 9. Herramientas para la gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo	117
Tabla 10. Matriz de aliados.....	120
Tabla 11. Semáforo de aliados.	129
Tabla 12. Cronograma.....	137
Tabla 13. Presupuesto.....	139

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de problemas Fundación Puerta de Luz.....	19
Ilustración 2. Relación con entidades.....	114
Ilustración 3. Posibles aliados.....	115

DEL VOLUNTARIADO AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN COMUNIDADES APRENDIENTES

Palabras Claves

Voluntariado, Liderazgo Transformacional, Comunidades Aprendientes, redes y alianzas.

Resumen

La presente investigación se desarrolló con el propósito de analizar el funcionamiento e impacto de los procesos de gestión y planeación del Programa de Voluntariado de la Fundación Puerta de Luz.

La metodología de la investigación se situó a partir del enfoque cualitativo de tipo explicativo, apoyados en la observación participante y la entrevista semiestructurada y el establecimiento de tres categorías de análisis: el voluntariado, el liderazgo transformacional y la comunidad aprendiente.

El ejercicio del voluntariado se reconoce como una acción ciudadana, voluntaria y comprometida socialmente con el bienestar personal y colectivo; el liderazgo transformacional como un instrumento que favorece la acción y autogestión; y las comunidades aprendientes como un escenario de autoorganización, solidaridad, construcción, bioaprendizaje y corresponsabilidad, con el fin de establecer y promover vínculos y redes vitales que van más allá del intercambio y de la fijación de objetivos comunes, respectivamente.

El trabajo de investigación es comprensivo – interpretativo que se apoya en la praxeología y responde a la línea de profundización de la Maestría en Gerencia Social aplicando la herramienta de formación de redes y alianzas, así como el software de ATLAS. Ti para el análisis de la información, a partir de los cuales se logró identificar los siguientes aspectos para la implementación de la propuesta: a) se evidenció la necesidad de crear y fortalecer estrategias en red para alcanzar una mayor visibilización del programa de voluntariado a través del

establecimiento de vínculos estratégicos en el ámbito social, mediante la vinculación y acoplamiento de diversos sectores y actores; b) así mismo se encontró que el rol del voluntario se asume comprometidamente en el programa de la fundación; sin embargo puede trascender hacia una mirada analítica mucho más integral que potencialice las capacidades propias y el cumplimiento de los procesos previamente establecidos y la gestión de otros.

Por consiguiente, se concluyó la necesidad de incorporar y fortalecer nuevos procesos de aplicación y potencialización de los niveles de gestión, planeación y ejecución en el programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz, de modo que se generen impactos más visibles en el programa de voluntariado a través de la implementación del liderazgo transformacional para la construcción de comunidades aprendientes que se apropien de estos procesos de acción en la autogestión y la creación de redes y alianzas.

Introducción

En un mundo globalizado las relaciones humanas se despliegan de manera diversa, en ritmos insospechadamente vertiginosos y para muchas comunidades en condiciones asociadas a escenarios de impunidad, pobreza y desigualdad en los diferentes entornos convivenciales, reproduciendo realidades de exclusión y fragmentación en la sociedad.

Por lo tanto, dichos escenarios convocan la emergencia de acciones emancipadas hacia nuevas estrategias de movilización y gestión al interior de instituciones, organizaciones, fundaciones, colectivos, agremiaciones y demás entidades interesadas en generar movimientos de transformación social.

En este sentido la presente investigación planteó una propuesta para el Programa de Voluntariado de la Fundación Puerta de Luz, esta organización actualmente atiende a 95 niños, niñas y jóvenes en condición de vulnerabilidad y a más de 1.200 beneficiarios indirectos. El cuerpo del voluntariado cuenta con 90 voluntarios de diversas edades, perfiles profesionales y vocacionales que perciben este ejercicio como una contribución sincera a la creación de una equidad social.

Se planteó una propuesta que logre fortalecer los niveles de gestión y planeación del programa de voluntariado y desde allí propiciar el desarrollo de comunidades aprendientes por medio del liderazgo transformacional.

A partir de las categorías identificadas: voluntariado, comunidades aprendientes y liderazgo transformacional, se establecieron escenarios de análisis, técnicas y herramientas determinadas en el proceso investigativo, que desde la perspectiva de la gerencia social fortaleciera la construcción de redes y alianzas a través de interacciones comunitarias.

En la construcción del documento se explicó, profundizó y relacionó los conceptos de voluntariado, liderazgo transformacional y comunidades aprendientes; el primero se interpretó como lo establece la Ley 720 de 2001 de la República de Colombia en su artículo 3: “Es el conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas, quienes ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario”; así mismo el concepto de liderazgo transformacional, se comprendió a partir de lo propuesto por Bass (1985):

“aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.” (p. 20)

Y respecto a la comprensión de comunidades aprendientes, se establece como aquellas que promueven condiciones para “entrar en un estado de aprendizaje y transformarse en una inmensa red de ecologías cognitivas” (Assmann, 2002, p. 19), entendidas como un entramado de relaciones que se pueden alimentar mutuamente y generar tejidos dialógicos apoyados en un liderazgo transformacional.

De esta forma la presente investigación buscó articular las acciones derivadas del voluntariado con la construcción de nuevas posibilidades de aprendencia, con acciones vinculadas al acto de aprender en relación y construcción dinámica.

La metodología se orientó a través del enfoque cualitativo, apoyado en un método inductivo y desde un tipo de investigación explicativa; esta metodología fue seleccionada porque permitió la aplicación de entrevistas semiestructuradas y la observación participante, como instrumentos necesarios para el desarrollo de una propuesta que representó un camino de construcción y participación colectiva con un grupo de ocho actores internos y externos.

El perfil de los voluntarios corresponde a oficios de tipo operativo que no representaban una formación académica específica, hasta aquellos que contaban con una formación profesional en Pedagogía Infantil, Licenciatura en Inglés y Tecnología en Formación Musical; con un alto componente social, cristiano y humano, que buscan la equidad social mediante un diálogo articulador y reflexivo.

El documento se organizó en torno al problema identificado y se estructuró en diferentes momentos investigativos; el primer momento contempló la formulación de objetivos, hipótesis y planteamiento del problema, el segundo momento correspondió al diseño metodológico, estado del arte, marcos referenciales y categorías de análisis, el tercer momento permitió la elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de información, posteriormente en el cuarto momento se relacionaron el trabajo de campo, el instrumento de formación de redes y alianzas desde la perspectiva de la gerencia social y se presentaron los resultados, conclusiones y recomendaciones derivados del proceso. Posteriormente se ubicaron las referencias bibliográficas y anexos.

La interacción entre voluntarios, directivos, comunidad y otros sectores a través del liderazgo transformacional para la construcción de redes y alianzas, propuso mejores niveles de efectividad para el programa de voluntariado, fortaleciendo las condiciones necesarias para la construcción de una ciudadanía responsable, con capacidad de análisis, gestión, acción y veeduría, que permitan ampliar el impacto de la acción voluntaria, favoreciendo la emergencia de una comunidad aprendiente; es decir, una comunidad que aprende y gestiona autónomamente.

No obstante, dentro de los hallazgos identificados en la fundación, también se evidenciaron debilidades como la falta de capacitación del voluntariado, la poca gestión para la

creación de redes que favorezcan prácticas y experiencias de aprendizaje de los voluntarios del programa.

Finalmente, este camino investigativo recorrió escenarios institucionales, sociales, y personales con participación autónoma del grupo de voluntarios interesados en aprendizajes vinculantes, experiencias transformadoras de entrelazamiento entre el aprendizaje, las experiencias, la creatividad y los ambientes de solidaridad, con un claro compromiso por las interacciones bioaprendientes, la mediación e interacción de saberes, conocimientos, prácticas – praxis– modos y medios de comprensión, interpretación, explicación y reflexión a través del lenguaje, sistemas de registro y simbolización en una fusión constante entre la acción humana y la acción social.

Descripción del problema y pregunta del trabajo de investigación

La descripción del problema que en el que se estudió e indagó en la presente investigación, se refirió a los bajos niveles de gestión y planeación del programa de voluntariado en la fundación puerta de luz, situación que generó el cuestionamiento sobre ¿Cómo un liderazgo transformacional a través del desarrollo de una comunidad aprendiente, puede fortalecer los niveles de gestión y planeación en el voluntariado que se realiza en la Fundación Puerta de Luz?

En este sentido se consideró necesario reconocer las acciones de voluntariado desarrolladas en gran parte por el “Tercer Sector” que -según la Confederación Colombiana de ONG (CCONG)-: “Son todas las organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público que no tienen ánimo de lucro. Cuentan además con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con su finalidad.” (2016 p. 3). Dichas acciones de trabajo fueron visibilizadas en esta investigación, para su entendimiento y racionalización, con el fin de encontrar nuevas posibilidades de interacción entre los voluntarios, los directivos, la fundación, la comunidad y otras instituciones de esta índole; para potenciar el trabajo del voluntariado en la Fundación Puerta de Luz.

Las labores del programa de voluntariado se reconocen como autónomas en la acción debido a que no persiguen fines de lucro y su propósito es la intervención social. Sin embargo, estas acciones presentan dificultades asociadas a la confusión en el reconocimiento y cumplimiento interno de roles y funciones, poco interés por la planeación y ejecución de actividades a largo plazo, así como altos niveles de rotación y abandono de los voluntarios. En palabras de Fuertes, Arroba y Jiménez (2011),

“(…) en el voluntariado, no se busca a la mejor persona para el puesto, como ocurre en el ámbito laboral, sino el mejor puesto para cada persona. Se persigue el

ajuste entre las motivaciones específicas importantes de cada persona y las características de las tareas o acciones concretas a realizar, ya que ello hace que los voluntarios valoren su experiencia voluntaria como más satisfactoria y enriquecedora (...)" (p. 144)

Consecuentemente, se requiere del interés y la articulación de diversos actores para favorecer la emergencia de nuevas estrategias de liderazgo, el diseño de propuestas, acciones y proyectos relacionados con la sostenibilidad económica y el establecimiento de redes para gestionar y potenciar recursos que favorezcan el bienestar comunitario.

Dando fuerza a lo anterior en el artículo: Modelos de identidad y compromiso en el voluntariado, elaborado por Agustín Domingo Moratalla (2001) se establece que “no se trata sólo de un desafío personal, sino de un desafío institucional porque la propia organización pone a prueba su capacidad para generar identificaciones compartidas (...)" (párr.4).

Las “identificaciones compartidas” se refieren a las múltiples interacciones que se establecen entre el voluntariado, la organización, la comunidad beneficiaria y los integrantes individuales de las mismas, estableciendo nexos y vínculos de confianza, basados en el entendimiento claro de las necesidades, capacidades, características y expectativas de los otros; forjando así, alianzas realistas de cooperación y solidaridad ética donde se producen beneficios mutuos y recíprocos.

Este concepto es un desafío institucional necesario para definir si el directivo identifica y establece las mismas necesidades y objetivos que se aprecian por parte de los voluntarios, por parte de los receptores del trabajo voluntario y por parte de las comunidades donde se desarrolla el programa de voluntariado.

Consecuentemente, se estableció el propósito de la presente investigación: la identificación de las circunstancias en las que el programa de voluntariado realiza su planeación y gestión; por eso fue necesario indagar en factores asociados al tiempo de vinculación, actividades desarrolladas en los tiempos establecidos, estrategias de medición a partir de los resultados e impactos, los intereses o motivaciones personales, los tipos de reconocimientos recibidos u otorgados, vinculaciones a redes y alianzas y el adecuado manejo de la comunicación entre los directivos de las instituciones de voluntariado y el cuerpo de voluntarios que la compone, como base primordial.

La creatividad y la sensibilidad también se convirtieron en elementos transversales fundamentales en el análisis para la innovación de procesos relacionados con el voluntariado, potenciando condiciones de liderazgo que favorezcan el aprendizaje y la transformación de la realidad específica de cada comunidad, junto con sus relaciones y capacidades de aprendencia y creación.

Para el presente estudio, se seleccionaron los trabajos de algunos autores que pudieran ampliar los campos de visión previos de las investigadoras; tales como Bass & Rivas (1996), Agudo & Luis (2000); Sen & Kliksberg (2007), Espinoza (2011) y Sampieri (2014); entre otros. A partir de los cuales se establecieron rutas para el adecuado análisis y manejo de los datos recopilados durante la investigación, a partir de las cuales se plantearon estrategias creativas y solidarias que conduzcan al mejoramiento total o parcial de la problemática anteriormente descrita, es decir, los bajos niveles de gestión y planeación en el programa de voluntariado en la fundación puerta de luz, con el fin de propiciar la emergencia y desarrollo de comunidades aprendientes autoorganizadas y vinculadas, a través de la inclusión del liderazgo transformacional como gatillante de procesos alternos y ajustables a la realidad del contexto

social. Además, se evidenciarán posturas diversas de varias experiencias que han enriquecido el papel del voluntariado a través del tiempo y procesos desarrollados.

Esta recopilación sistemática de experiencias enriquecedoras posee la función de distinguir y analizar elementos correspondientes a los niveles de gestión y planeación del programa de voluntariado; por tanto, se avanzó hacia el diseño de una propuesta sustentada en procesos de aprendizaje dinámicos que aporten al fortalecimiento del liderazgo, las comunidades aprendientes, la promoción del servicio, la autonomía, la autoorganización, la creatividad y el diálogo; como elementos fundamentales que generen acciones de transversalidad, interacción y transformación social, en respuesta a aquellas situaciones de exclusión y vulnerabilidad social.

La gestión adecuada y la planeación metódica del trabajo del programa de voluntariado en las organizaciones con compromiso social puede brindar impactos diferentes en las labores de las organizaciones y facilitar su inserción en contextos académicos y sociales mayores que le permitan establecer alianzas estratégicas con organizaciones similares para maximizar los resultados y facilitar la consecución de los mismos.

Por el contrario, los bajos niveles de gestión y planeación en un programa de voluntariado pueden dificultar la adquisición de conocimientos ampliados y enriquecidos por parte de los participantes de la organización. A su vez, amplía los tiempos de aprendizaje, así como demora el desarrollo organizacional.

Dentro de los aspectos importantes a resaltar en la gestión y planeación de los programas de voluntariado en las organizaciones sociales es importante resaltar los medios de potenciación de los que se dispone para el crecimiento del voluntario, tanto como persona, como miembro de la institución. Por ello, se considera necesario contemplar el establecimiento de redes y alianzas que contribuyan a construir estrategias de intervención y participación ciudadana con otras

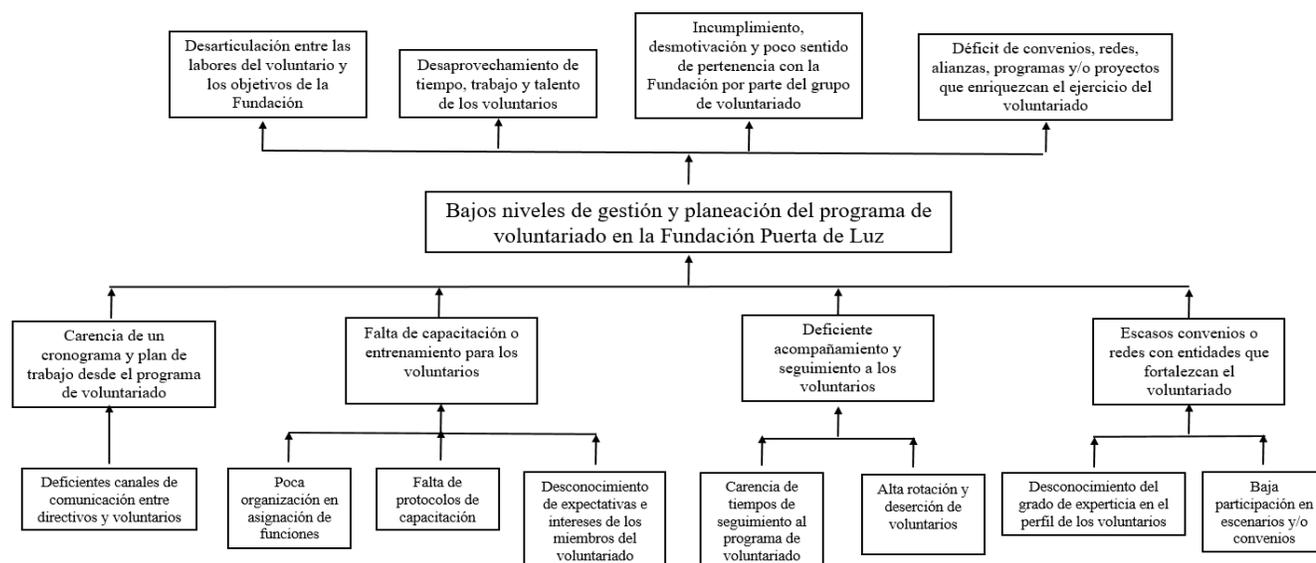
instituciones y con las sociedades beneficiarias, de modo que las experiencias exitosas se consideren replicables y se conviertan en referentes investigativos para diversos sectores sociales interesados en el desarrollo de programas de voluntariado.

En este sentido, la problemática asociada a los bajos niveles de gestión y planeación del programa de voluntariado en la Fundación Puerta de Luz puede ser una limitante para la consecución y movilización de mayores recursos, la comunicación sobre las acciones emprendidas, la incidencia en políticas públicas, el aprendizaje y aprovechamiento de experiencias (en diversos aspectos) que podrían ser atenuados o superados a través de la inclusión y participación activa y regular en redes y alianzas estratégicas con otras instituciones, para la capacitación del personal, la disminución del tiempo proyectado para la prestación de procesos y actividades sociales y el enriquecimiento del ejercicio del voluntariado, a través de estándares de desempeño e indicadores de impacto.

Árbol de Problemas.

A continuación, compartimos el árbol de problemas a través del cual se realizó una breve descripción del problema principal, en la fundación puerta de luz con respecto al programa de voluntariado, haciendo énfasis en las dimensiones que lo articulan, las causas-parámetros identificadas y las alternativas que fueron motivo de vinculación como posibles medios de solución al problema relacionado a esta investigación:

Ilustración 1. *Árbol De Problemas Fundación Puerta de Luz*



Fuente: *Elaboración propia*

Modelo de análisis.

Pregunta de Investigación.

¿Cómo un liderazgo transformacional a través del desarrollo de una comunidad aprendiente, puede fortalecer los niveles de gestión y planeación en el voluntariado que se realiza en la Fundación Puerta de Luz?

Hipótesis.

Los niveles de gestión y planeación en el voluntariado que se realiza en la Fundación Puerta de Luz, pueden potencializarse, si se logra fortalecer un liderazgo transformacional que posibilite el tránsito del programa del voluntariado hacia una comunidad aprendiente.

Variables.

Teniendo en cuenta el propósito del presente estudio y los elementos planteados en los objetivos, se identificaron dos variables, una independiente y otra dependiente, las cuales se ubicaron en el programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz para orientar la

exploración y la selección de los actores sociales que se vincularon al estudio (voluntarios, experta en tema de análisis y líderes de la Fundación).

Las variables que se presentan a continuación, también favorecieron la elaboración de la matriz de operacionalización de las variables establecidas para esta investigación, a partir de la cual se establecieron las respectivas dimensiones e indicadores, lo que a su vez permitió la selección y diseño de los instrumentos de recolección de información, el trabajo de campo y posteriormente las reflexiones en torno a la investigación.

Variable independiente:

Se identificó y relacionó el concepto de *comunidad aprendiente*, entendido como lo propone Assmann (2002), como un grupo vinculado y comprometido a construir estados propicios para el aprendizaje que permitan trascender la individualidad hacia una red comunitaria vinculante de solidaridad, transformación y trabajo conjuntos.

Aunque, más adelante tendremos la oportunidad de precisar el concepto de Comunidad Aprendiente, es posible concluir de esta breve explicación que este tipo de comunidades promueven entramados de solidaridad y motivación, que permiten reflexionar sobre su contexto y crear y recrear los conocimientos y estrategias necesarios para favorecer la emergencia de la autoorganización, facilitando experiencias de aprendizaje, sin distinciones ni exclusiones y en una continua evolución de sistemas de vida y vinculación.

Así mismo consideramos necesario explicar el término “ecologías cognitivas” el cual fue acuñado por Pierre Lévy en su trabajo denominado “Tecnologías de la Inteligencia” (1998) tras desarrollar la “Ecología de la mente” de Gregory Bateson (1991). Para claridad del lector, asumimos estas ecologías cognitivas como esos espacios de relaciones, interacciones, diálogos, transmisiones donde se definen y redefinen condiciones que le permiten tanto a la persona como

a la sociedad el interés y la capacidad para seguir aprendiendo, y desde allí crear los propios conocimientos.

Por lo tanto, el establecimiento de estas ecologías cognitivas conlleva el involucrar a los miembros de las comunidades a ser partícipes activos de redes dinámicas que permitan otros saberes, entendimientos, percepciones y sentimientos la realidad para enriquecer las formas de construcción de conocimiento; es decir, todas aquellas dimensiones relacionadas con el aprendizaje desde la transformación del ser, su entorno y sus relaciones.

De modo que en la variable independiente, asociada a las comunidades aprendientes, se establecieron las dimensiones *del aprendizaje y de transformación social*; ubicando dentro de la dimensión del aprendizaje, indicadores relacionados con la autoorganización, el diálogo y los vínculos con redes de carácter social y comunitario; así mismo dentro de la dimensión de transformación social, se establecieron indicadores relacionados con la sensibilidad social, el contexto social y el cambio cultural. Estas dimensiones e indicadores, señalados anteriormente, se describen en la matriz de operacionalización de variables ubicada en la tabla 3 en la página 79 del presente documento.

Variable dependiente:

Se estableció el *liderazgo transformacional*, entendido como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan, a su vez, un beneficio para la colectividad” (Bass, 1985, p. 20).

En este caso, el concepto refiere aquellas dimensiones relacionadas con los valores e identidad, no sólo a nivel organizacional, sino colectivo e individual, donde se desarrollan los tipos de liderazgo en el programa del voluntariado y el fortalecimiento de los niveles de

participación, creatividad, motivación, preocupación por los demás e interés por los procesos de transformación en contextos sociales.

Igualmente en la variable dependiente, asociada al liderazgo transformacional, también se establecieron las siguientes dimensiones: *organizacional* y *liderazgo*; ubicando dentro de la dimensión organizacional, un primer indicador relacionado con recursos, redes y alianzas, un segundo indicador de planeación y gestión y un tercer indicador sobre el empoderamiento; así mismo en la dimensión de liderazgo, se establecieron indicadores relacionados con un primer indicador relacionado con la creatividad e innovación, un segundo indicador de participación y un tercer indicador asociado a la autonomía. (Ver Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables, ubicada en la página 79).

Justificación

Las organizaciones sociales se acoplan a las realidades de las comunidades a través de acciones de cambio y transformación, incentivando el compromiso y el análisis social y político para la superación de las problemáticas complejas, más allá que la identificación de sus partes.

En este sentido, se considera que la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas en redes funcionales puede ser contributiva para potenciar la construcción de escenarios deseables posibles en comunidad, teniendo en cuenta las variables del entorno, las fuerzas de cambio y las acciones de los actores, dando una nueva dimensión al sentido estratégico de la Gerencia Social, generando un valor transformacional en la gestión y organización comunitaria que amplíe las capacidades del programa de voluntariado y potencie la profundidad de los impactos de su actividad.

Por ende, la propuesta de liderazgo transformacional, es significativa para la Fundación Puerta de Luz y la comunidad beneficiaria de los procesos y acciones desarrolladas por el programa del voluntariado, porque supone el reconocimiento de cambios, la emergencia de acciones que favorezcan la articulación y la renovación en las diferentes esferas de acción e intervención humana; con el fin de explorar nuevas miradas, y nuevos enfoques dirigidos a pensar, actuar y vivir en un diálogo sereno, sincero y abierto, respecto a las acciones desarrolladas, que en algunos casos, no alcanzan a responder a las motivaciones y necesidades sociales, políticas, económicas, ambientales y educativas, de las comunidades y por lo cual busca crear valor en todas las instancias de la fundación, y en los actores que se encuentran vinculados.

Era necesario para este estudio, el conocer y desarrollar conceptos vinculados a la gerencia social, con el propósito de liderar y orientar procesos en el desarrollo de estrategias que potencien habilidades y recursos relacionados con la identificación, planeación, ejecución y

evaluación de las acciones y su impacto, desde la dirección, control y medición de la gestión social en una organización no gubernamental de carácter social, como la Fundación Puerta de Luz, a partir de la cual se propondrá el liderazgo transformacional como una oportunidad para profundizar en el desarrollo de una propuesta innovadora, mecanismos alternativos y generación de nuevas estrategias de vinculación e intervención en comunidad.

Se pretende potenciar en la Fundación Puerta de Luz, relaciones motivadoras, inspiradoras, capaces de recrear sentimientos y, por lo tanto, vínculos comunitarios más íntimos, solidarios y conscientes, que logren expandir, aprovechar y transformar, las diferentes formas y modos de acción del voluntariado, permitiendo el acoplamiento de sistemas auto-organizados, fluidos y relacionados conscientemente a experiencias, necesidades e intereses socio-culturales.

Así mismo, como gerentes sociales, se considera necesario y pertinente reconocer al ser humano como multifacético, que se manifiesta en todos los escenarios de la vida; lo que permite la religación entre sus posturas personales y las diversas realidades que le envuelven; creando de esta forma vínculos que lo relacionan con su entorno y los demás seres. Y son estos vínculos los que incitan al ser humano a relacionarse más comprometidamente con su cotidianidad, con sus expectativas, sueños y utopías para trascender y convertirse en agentes de transformación de la realidad.

Finalmente, para el caso del presente estudio, se pretende evidenciar que la emergencia y fortalecimiento de comunidades aprendientes al interior del programa de voluntariado, se configura en una fuerza motivadora, inspiradora, capaz de crear y recrear sentimientos y, por lo tanto, vínculos en el ser, que le permitan expandir, aprovechar y transformar las diferentes formas y modos de acción y servicio, desde las prácticas del servicio, y la transformación de realidades socio-ambientales; llevando así a la Fundación Puerta de Luz, a considerar una

creación de valor vinculado a un cambio en el paradigma de gestión y organización del voluntariado, hacia sistemas creativos, flexibles, sensibles, auto-organizados, fluidos e interligados a sus múltiples experiencias, necesidades e intereses de todos los actores involucrados.

Desde esta perspectiva, es necesario que las acciones de los voluntarios permitan explorar, conocer y transformar las condiciones de sus contextos, prácticas, experiencias de aprendizaje y condiciones relacionadas con el objeto de estudio; a través de los hallazgos conducentes a la construcción de entramados vinculantes entre la teoría y la práctica, con el propósito de evidenciar y sustentar acciones o propuestas de transformación e impacto social que favorezcan la creatividad, la innovación, el aprendizaje y la transformación de las condiciones de vida de los voluntarios, las comunidades, del programa de voluntariado y su territorio.

Objetivos

Objetivo General.

Analizar los procesos de gestión y planeación en el programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz, para desarrollar un liderazgo transformacional en comunidades aprendientes.

Objetivos Específicos.

- Analizar la asignación y distribución de roles, funciones y obstáculos vinculadas a la gestión y desarrollo de la planeación establecidas en el programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz.
- Determinar las características y variables asociadas al desarrollo y fortalecimiento de comunidades aprendientes a través del liderazgo transformacional.
- Identificar redes y alianzas que permitan el desarrollo del liderazgo transformacional en el programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz.

Diseño Metodológico

Se empleó el enfoque cualitativo, apoyado en el método inductivo y desde un tipo de investigación explicativa; que permitió profundizar en el por qué y para qué del objeto de estudio trascendiendo hacia un acercamiento a la realidad, describiendo un contexto, conociendo intrínsecamente la organización y dialogando con diferentes actores.

Este tipo de investigación posibilitó la generación de nuevo conocimiento a partir de la hipótesis planteada por el equipo investigador, para establecer conclusiones sobre el fenómeno estudiado. Viabilizando así, factores propicios en la emergencia de alternativas que mejoren algunas condiciones de la organización y los voluntarios de la fundación.

Razón por la cual se establecieron diálogos e interacciones, aprovechando una relación de cercanía, disponibilidad y tiempo, en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos e información.

En cuanto a las técnicas para la recolección de información, se realizaron ocho (8) entrevistas semiestructuradas, dos (2) a directivos de la Fundación, una (1) a un experto sobre el ejercicio del voluntariado y a cinco (5) voluntarios de la organización. La importancia sobre la utilización de esta técnica, radicó en la necesidad de conocer experiencias y conocimientos en programas de voluntariado, que evidenciaron de manera integral la problemática analizada y un panorama cercano al desarrollo de la propuesta relacionada con la planeación y gestión que fortalezca el desarrollo de una comunidad aprendiente.

También se realizaron ejercicios de observación directa en las visitas establecidas con la Fundación, las cuales favorecieron la aplicación, recolección y posterior análisis de la información.

Por lo tanto, la investigación se desarrolló a partir del muestreo intencional o también denominado por conveniencia. Otzen & Manterola (2017) establecen que el muestreo intencional permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. De otro lado el muestreo permitió realizar inferencias sobre la problemática estudiada, a partir de características consideradas por su importancia en el análisis y la reflexión en torno a los factores determinados a través de la herramienta de ATLAS. Ti para el presente estudio.

Igualmente se considera oportuno señalar que el proceso de formación en la presente maestría, solicita evidenciar la pertinencia de este estudio, con el enfoque praxeológico establecido en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO en su Modelo Educativo; el cual implica que los procesos de investigación y de lectura de los contextos, involucre no sólo la mirada de quienes intervienen, sino que requiere también de la participación de las personas e instituciones implicadas en el proceso; igualmente

“(…) Conecta, mediante una dialéctica, la práctica y la teoría en función de un cambio deseado: contempla un conocimiento sensible de una experiencia humana o de una problemática social, un conocimiento práctico de tipo transformador y un conocimiento teórico de tipo científico” (Juliao, 2011, p. 71).

Así pues, se requirió un proceso de reconocimiento y apropiación de información, asociado a prácticas, experiencias institucionales en escenarios de voluntariado, percepciones y representaciones sociales sobre el objeto de estudio, elementos que se encontraban complejamente interrelacionadas en un contexto histórico y político; con las personas y la comunidad en un sentido de organización nuclear con los actores sociales, que cotidianamente construyen conocimiento personal y popular, en los procesos organizativos y comunitarios.

El proceso exploratorio, se abordó a través de variables e indicadores que incitaron a la interpretación, comprensión y decodificación de la realidad a través de ejercicios de observación e introspección sobre el contexto, creencias y prácticas, que permitieron generar propuestas de acción en la cotidianidad y en los diferentes ámbitos relación, comprensión y acoplamiento de sentidos.

Por lo tanto, obtener o desarrollar un nuevo conocimiento desde la perspectiva de la gerencia social, implicó realizar gestiones con capacidad para fomentar elementos y estrategias de negociación, reflexión, en el marco de lo analítico, colaborativo y de acción, además de identificar elementos de análisis entre las prácticas desarrolladas por actores sociales vinculados a la fundación y las prácticas desarrolladas en otras organizaciones, fundaciones e instituciones con propósitos comunes.

Igualmente, la reflexión desde la teoría y la práctica, se convirtió en la capacidad creativa para diseñar y proponer estrategias permeadas por una relación estrecha entre la acción profesional y los retos dinámicos que generan las prácticas del voluntariado en constante proceso de transformación.

La praxeología, en palabras de Castañeda (2017), (parafraseando a Juliao, 2011) “posibilita la práctica reflexiva que un determinado agente de acción realiza sobre su propia práctica o sobre su propia acción, con el fin de transformarla, mejorarla, potencializarla o simplemente hacerse consciente de ella o comprenderla de mejor manera” permitiendo la posibilidad de reflexionar sobre las acciones individuales y colectivas, desde una perspectiva ética y con un carácter político, sobre los cambios sociales en sus diversas áreas, para corresponder a los desafíos de la gerencia social.

Es necesario aclarar que, aunque la praxeología no es el paradigma epistemológico desde el cual se analiza la realidad estudiada, si permitió profundizar en el tipo de relaciones y aprendizajes desarrollados en el programa de voluntariado.

Este enfoque plantea cuatro momentos dinámicos que potencian prácticas reflexivas sobre las acciones propias del programa de voluntariado para la resolución de la problemática de los bajos niveles de gestión y planeación de este programa:

- “Ver” la problemática y su contexto. Observar los procesos de gestión y planeación, con el fin de conocerlos y hacerse partícipe (s) y consciente (s) de la realidad específica de este programa para asimilarla y comprenderla de mejor manera.
- “Juzgar” con nuestra interpretación analítica de las causas que desmejoran los niveles de gestión y planeación para realizar un diagnóstico y un diseño estratégico de un instrumento en redes y alianzas que potencie estos niveles de gestión en el programa de voluntariado.
- “Actuar” como el desarrollo de prácticas reflexivas (como el Liderazgo Transformacional para este caso específico) sobre las acciones y las experiencias propias, entre el programa de voluntariado y la comunidad beneficiaria.
- “Devolución Creativa” es la capacidad mutua de transformación, crecimiento y evolución a través de acciones estratégicas que mejoren las condiciones iniciales, posibilitando el tránsito del programa de voluntariado hacia una comunidad aprendiente que, mediante la autoorganización, la construcción comunitaria y la vinculación participativa logre establecer diálogos enriquecedores que generen procesos de aprendizaje, bienestar y resolución de problemáticas estructurales y circunstanciales.

Estos momentos dinámicos constituyen un proceso cíclico, inacabado y en constante evolución, debido al entendimiento de la realidad cambiante asociada a los índices de pobreza, violencia, niveles de corrupción, dificultades para acceder dignamente al sistema de salud, a una educación gratuita de alta calidad; así como los avances en el uso de la tecnología, los saberes, los descubrimientos y hallazgos científicos que cambian la realidad y nuestra percepción de ella debido a que crean nuevas condiciones y posibilidades de actuación. Es así como se necesita esa vinculación entre todos los miembros de la acción del programa de voluntariado para potenciar su impacto en la sociedad.

Estado del arte

“Una razón importante es que el éxito de cualquier sistema económico, político y organizacional depende de la acción eficiente de los líderes de ese sistema.”

(Barrow, 1977)

Realizar una búsqueda coherente y argumentativa sobre el estado del arte, implica recorrer un camino que conduzca a estadios de indagación, reflexión y transformación en un mundo globalizado; condiciones necesarias para reconocer los aspectos propios de la temática que se desea explorar y su relación con los objetivos propuestos en esta investigación.

Por lo tanto, siendo consecuentes con el propósito de esta investigación, se consideró necesario ampliar y profundizar en los factores centrales que sustenten la ruta investigativa y orienten la construcción del proceso académico; en este sentido, se analizaron concepciones asociadas a comunidades aprendientes, voluntarios, voluntariado, liderazgo y liderazgo transformacional; con el propósito de potenciar el rol del voluntariado hacia la construcción de un liderazgo transformacional, de modo que favoreciera la emergencia de comunidades aprendientes al interior de la Fundación Puerta de Luz, desde la perspectiva de la gerencia social.

Se propuso realizar una revisión de literatura extensa a partir de un proceso de indagación y exploración, apoyados en criterios de entendimiento y reflexión que permitieron espacios de diálogo, argumentación y profundización, identificando y construyendo un terreno de análisis y comprensión de conceptos e ideas cimentadas en diversos planos de investigación, prácticas, experiencias, estudios y publicaciones, que lograron aproximarse desde distintos ángulos a la problemática que pretendió analizar.

Este recorrido comenzó con el reconocimiento de influencias y relaciones humanas complejas, que se despliegan de manera diversa, suscitando la reflexión sobre aspectos asociados

a condiciones humanas de vulnerabilidad, pobreza y desigualdad en el ámbito de las relaciones políticas, sociales, económicas, afectivas y culturales, de comunidades situadas en territorios específicos; evidenciando con mayor claridad condiciones de injusticia e inequidad en algunas comunidades humanas; al respecto el presidente de la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE), Jorge Nowalski (2010) considero que:

Las recetas del pasado, en las que en un extremo se apostaba por la intervención del Estado como único prestatario de los servicios básicos, y en otro extremo, la utilización del mercado para la distribución de bienes y servicios, independientemente de las necesidades y basado en las capacidades de compra de las personas, han sido superados por nuestra realidad. Hoy, son más las familias pobres, las desigualdades, la contaminación y las externalidades, las que están cuestionando la capacidad misma de supervivencia de nuestras sociedades. (p. 7)

Este tipo de condiciones, asociadas a escenarios de impunidad y desigualdad, reproducen condiciones de vulnerabilidad, apatía y poca credibilidad.

Las acciones de movilización requieren desatar movimientos de cambio que paralelamente, permitan tejer teoría, práctica y experiencias, tendientes a orientar rumbos de aprendencia en caminos de vida, educación, cotidianidad, relaciones, crisis e incertidumbre, que a su vez decanten procesos de observación, interpretación y reflexión del entorno, potencializando la capacidad de interpretar y actuar de manera más relacional en la realidad.

Explorar los escenarios de acción comunitaria plantea la exploración de diferentes cuencos de experiencias, saberes, visiones y posturas, contenidas en libros, tesis, revistas, documentos y otros medios verificables, que resonarán y vibrarán con la temática de

profundización; así se propone recorrer rutas que desemboquen en visibilizaciones de nuevas alternativas de relación, aprendizaje y construcción de comunidad.

Para el caso de este estudio y desde la mirada de la gerencia social, estas prácticas y reflexiones en espiral, indicaron el reconocimiento del ser humano como ser multifacético e interligado a todos los aspectos de su vida, que a su vez se entreteje con diversas realidades, creando vínculos que lo relacionan con su entorno y los demás seres; y son estos vínculos los que lo incitan a relacionarse más comprometidamente con su cotidianidad, expectativas, sueños y utopías en la transformación de la realidad; de su realidad.

Cada cultura, aparte de ser una mancomunidad de intereses, compromisos, creencias, valores y expectativas de una comunidad, es un constructo social que puede y debe ser afectado por todos y cada uno de sus integrantes, por tanto, asimilar los aportes creativos y constructivos de todos los integrantes de una comunidad, permite crear escenarios más críticos y reflexivos sobre sus actuaciones cotidianas y la manera en que estas, pueden generar transformaciones sociales profundas.

Acercarse a la comprensión de realidades requirió una participación activa y solidaria, respaldada por la pasión y la emotividad en el encuentro, en un diálogo que enlace las vivencias cotidianas, los saberes ancestrales, la situación socio-histórica de los territorios, los intereses y expectativas, que generen nuevas condiciones de acción y actuación; algunas de ellas enfocadas hacia la reconfiguración de un liderazgo con apertura a la creatividad, innovación y vinculación de los actores, en propuestas de desarrollo y bienestar comunitario; que desde la gerencia social, se interesen por fortalecer interacciones sociopolíticas, evidenciadas en prácticas diversas, creadoras y dinámicas al interior de organizaciones sociales interesadas en el cambio social.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) desarrollan su trabajo en nuevos contextos que les obligan a innovar y buscar otros caminos para movilizar recursos tanto financieros, como humanos, tecnológicos y de otro tipo. También las OSC deben desarrollar estrategias que aporten a su sostenibilidad, demostrando y comunicando sus capacidades y fortaleciendo su legitimidad y credibilidad frente a distintos interlocutores y frente al público en general. Así, las organizaciones podrán generar confianza social y posicionar su rol como actores del desarrollo nacional e internacional (CEDA-ICD, 2015, p. 2)

Retomando lo anterior se evidenció la necesidad de forjar iniciativas que le apuntarán al bien común, a estrechar lazos de confianza entre pares y establecer redes que faciliten el trabajo colaborativo y permitieran nuevas posibilidades de comprensión de la identidad cultural y social de las realidades de las comunidades en las que se pretende replicar el modelo de aprendizaje se ve claramente identificada en el trabajo de donde se explica el fracaso de las políticas educativas de la Secretaría de Educación de Estados Unidos, para tratar de cerrar la brecha socioeconómica, educativa y personal entre los colegios privados y los colegios públicos ubicados en zonas con una alta presencia de estudiantes de ascendencia afro-americana o inmigrante. Según el trabajo de Reyes, Scribner y Paredes (1999) denominado *Lessons from High-Performing Hispanic Schools: Creating Learning Communities*:

The vulnerability of these children is further compounded because of the inadequate supply of professionals who share cultural identity with these students.

Dynamic teachers who transcend language and cultural barriers can make a difference in the lives of the Hispanic students (...) (p. 3) ¹

¹ Bohórquez y Fierro (2019) (Traducción): La vulnerabilidad de estos niños es aún más compleja debido a profesionales que no logran compartir una identidad cultural con estos estudiantes.

Esta necesidad de identificarse cultural y socialmente con la comunidad a la cual se pretendió colaborar es factor fundamental para lograr términos de comunicación y entendimiento adecuados y constructivos, en aras de crear comunidades aprendientes y auto-dirigidas que asuman compromisos de reflexión, análisis, acción y cambio.

Este mismo estudio, citando uno anterior de Raywid (1992) donde se compara el éxito de determinados centros educativos que han adoptado la noción de Comunidad Aprendiente contra el desempeño de aquellos que no, destaca lo siguiente:

(...) in successful schools, both, teachers and students have a significant amount of autonomy and responsibility, are encouraged to cooperate with their peers, are treated as important and valued contributors to the school, and are controlled more by a shared set of common values and guiding principles than by rigid rules and regulations. (p. 30)²

Este fue el verdadero motivo de permitir la colaboración con la comunidad, valuando (más no evaluando) sus características, conocimientos, requerimientos, realidades y recursos, para establecer un diálogo constructivo en red que propulse a los habitantes hacia su transformación social, con miras a la construcción de comunidades aprendientes a través del voluntariado.

El ámbito de lo social, supone diferentes formas de financiación, desarrollo socioeconómico y el auge de las comunicaciones, situaciones que promueven la diversificación cultural e intelectual, y por lo tanto, aportan en el surgimiento de sociedades complejas en las cuales las personas no solo fortalecen su capacidad de aprendizaje, sino que incrementan su

² Bohórquez y Fierro (2019) (Traducción): En los colegios exitosos, profesores y estudiantes tienen autonomía y responsabilidad, son alentados a cooperar y son valorados. Son controlados más por valores comunes y principios de crianza que por reglas rígidas y regulaciones.

capacidad para ser flexibles, críticos, solidarios, creativos y estar dispuestos a un proceso continuo, dinámico y evolutivo, a lo largo de sus vidas para alcanzar nuevos acoples estructurales que permitan otras acciones y condiciones de transformación social.

Existen muchas ideas sobre la forma de mejorar el entorno, ya sea en términos de ayuda o de responsabilidad, que dependen de las opiniones e intencionalidades. La forma de pensar es, por tanto, la que define las acciones de las personas.

Este aspecto individual, trasladado a un colectivo, genera desarrollos mayores en cuanto a impacto de las acciones emprendidas en un contexto como este donde las palabras cobran mayor valor. (DANSOCIAL, 2007, p. 11).

Este estado de continuo aprendizaje y adaptación de la sociedad, es lo que se denomina “Comunidad Aprendiziente”. Maturana (1999) manifiesta que, cada ser humano puede aprenderlo todo según cómo aprendamos a vivir, así sería la forma en que viviremos. Para Assmann (2002), este estado de aprendizaje continuo y adaptable se denomina “Aprendencia”; pero quizá se explique mejor por su descripción en inglés: *life-long learning* (aprendizaje durante toda la vida) (p. 125). Así mismo, Gutiérrez (2004), considera que el aprendizaje sólo es posible cuando el estudiante o aprendiz se compromete en el proceso de aprendizaje. Por tanto, la emergencia de una comunidad aprendiziente sobrepasa la condición de enseñabilidad.

Extrapolando estas posiciones, se puede considerar que una comunidad aprendiziente, recrea procesos poéticos y creativos de auto-sostenimiento, desarrollo y suplemento de sus propias necesidades, en este sentido se considera importante tomar en cuenta el aporte de Kay Westerfield (2013), Directora del Programa de Comunicación de la Escuela de Administración International del Instituto de Inglés Americano de la Universidad de Oregón, cuando afirma que no existen recetas infalibles para los agentes sociales, sino que es responsabilidad de cada uno, el

buscar la manera más adecuada para construir el conocimiento según la situación y el contexto en el que se encuentre, fortaleciendo una cultura que promueva la sensibilización, el compromiso, la participación, la autoorganización y la cooperación en torno a intereses compartidos.

Según Jiménez (2014) el ser humano “merece ser respetado y cuidado desde su esencia misma, cuidado que causa preocupación, y despierta nuevamente en nosotros el sentimiento de la responsabilidad y el interés por aprender” (párr.8) para convertirse y trascender a una escala superior, llevando su aprendencia a niveles de construcción y transformación comunitaria.

Conjugar la creación de estas comunidades aprendientes, con el liderazgo transformacional en un ejercicio de voluntariado no es sencillo, se convierte en un reto en torno a la búsqueda por despertar en las comunidades, el deseo de convivir, gestionar, resolver, y fomentar el compromiso, la responsabilidad y la confianza en sus habilidades sociales y cada una de sus fortalezas individuales.

En efecto, para Nieto (2010), el voluntariado no es más que una de las formas más efectivas para la creación de Comunidades Aprendientes multiculturales, ya que suma las diferentes miradas de los miembros de la comunidad, con las observaciones exteriores de los voluntarios con el fin de edificar un constructo que permita, tanto a unos, como a los otros, superar las diferencias y trabajar en pos de una transformación social.

En su trabajo denominado *The Light in their Eyes: Creating Multicultural Learning Communities*, la autora trata de explicar que la actividad y el compromiso de la comunidad, en coordinación con el voluntario recrea estadios de aprendizaje y mejoramiento de las condiciones sociales:

The idea that cognition is social and cultural action takes learning out of the passive arena in which is often located. Cognition described as social and cultural implies agency on the part of the learner; no longer is the learner simply acted upon, but she acts, responds, and creates through the very act of learning. (p. 74)³

Pero la estructuración de una comunidad aprendiente requiere no sólo del entendimiento, sino de la transformación del individuo, como parte constitutiva de ella. Por ejemplo, Freire (2005) propende por el fomento de la actuación consciente y libre de las personas; ya que esta no debe ser una imposición, sino una responsabilidad de cada Estado, de cada sociedad y de cada institución, formar en la libertad, valorar las fortalezas, sopesar justamente los intentos y formar seres aprendientes, capaces de adaptarse y configurarse en organizaciones aprendientes que identifican, analizan, diagnostican y superan problemáticas comunes y transforman realidades vinculadas a la incertidumbre de la vida.

Pero, quizás persista la duda: ¿Qué son las comunidades aprendientes, o de aprendizaje? Este concepto puede ser definido, como un grupo de personas con miradas distintas pero interesadas en asumir y promover aprendizajes diversos, multidimensionales, conscientes y solidarios con las diferentes formas de vida, y que, por lo tanto, se encuentran atentos a las emergencias, diseñando estrategias y recursos accesibles en, desde y para, un mismo entorno de vida y convivencia.

Esta idea es fundamental a la hora de definir lo que se entiende por comunidad aprendiente, propone profundas prácticas de diálogo, reflexión, entendimiento y construcción a

³ Bohórquez y Fierro (2019) (Traducción): La idea de que la cognición es una acción social y cultural saca al lenguaje de un escenario pasivo: implica acción de parte del aprendiente, ya que actúa, responde y crea a través del simple acto de aprender.

lo largo de este estudio. Según García-Fernández (2002) para que exista esta comunidad de aprendizaje, deben darse una serie de condiciones mínimas:

- Cambios institucionales que faciliten el desarrollo de las comunidades de aprendizaje.
- Buscar modelos efectivos para el funcionamiento de las comunidades de aprendizaje.
- Avanzar en las innovaciones técnicas necesarias para permitir que aparezcan las comunidades de aprendizaje, y facilitar herramientas de trabajo que propicien entornos modernos y flexibles.
- La participación en abierto y de forma horizontal de todos los miembros de la comunidad, no en esquemas jerárquicos y verticales.
- El acceso de todos en igualdad de condiciones sin tener en cuenta su condición o el lugar donde habiten.
- El trabajo colaborativo por grupos.

Si lo anterior se establece sincera y colectivamente, se gestarán condiciones para la constitución de un diálogo de interacción y participación entre las comunidades y las instituciones; puesto que la confianza y el compromiso mutuo, fomentan los esfuerzos y potencializan los resultados.

También es posible promover y gestionar el liderazgo de funciones, aliviando la carga de la institución social, puesto que este compromiso promueve en la comunidad una responsabilidad compartida. Esto genera procesos dinámicos, constructivos y de comprensión más acercada y acertada de la realidad de las problemáticas sociales.

Habiendo tratado de establecer ciertos horizontes temáticos sobre el concepto de comunidad aprendiente, es preciso ahora, centrarse en la oportunidad de vincular

rizomáticamente el ejercicio de voluntariado en una comunidad aprendiente, desde la perspectiva de un liderazgo transformacional.

Entre los voluntarios vinculados a la gestión, creación, administración y/o funcionamiento de las instituciones u organizaciones sociales, existe una tendencia sobre la necesidad de transmitir conocimientos y generar estrategias de financiación que favorezcan el funcionamiento e impacto de dichas organizaciones e instituciones.

Sin embargo, es necesario recordar que una comunidad aprendiente supera las lógicas lineales y autocráticas de control y obediencia, por lo tanto, los voluntarios deben asumir una actitud propositiva, de aprendencia y acción, que genere niveles de criticidad, compromisos y responsabilidades conjuntas.

A este aspecto de la organización de organizaciones es a lo que la autora Reta (2011) denomina “Coaching Ontológico”. Una estrategia que trascienda a un aprendizaje transformacional, que genere impacto y cambio significativo, tanto en la realidad, como en la experiencia de comunidad y en el qué hacer común.

Según Reta (2011), el deber de la institución corresponde en aunar intereses de aprendizaje compartido y convertirse en sí misma, en una comunidad aprendiente. Poseer la convicción y la disposición, para asumir que:

Sólo a partir del momento en que estos supuestos sean compartidos por los individuos de un grupo, se puede generar una atmósfera conducente al aprendizaje. Aprendizaje en comunidad, para generar comunidades aprendientes, es decir, grupos de pares, y jefes-subordinados, que estarán continuamente en la búsqueda de obtener mejores herramientas, ser y hacer mejor. Y esta atmósfera podrá trasladarse de un equipo a la organización toda. (Reta, 2011, párr. 6)

Sin embargo, algunas de las instituciones u organizaciones sociales, insisten en desarrollar conductas defensivas asociadas a la necesidad de resolver problemas por sí solos, tratar de controlar a sus equipos autocráticamente, proyectar su mejor imagen y evitar poner en evidencia sus falencias; pero estas rutinas de defensa del prestigio y de la reputación le han traído problemas de ineficiencia a las organizaciones sociales, porque limitan el poder de autoorganización, la relación con la comunidad y el desarrollo de políticas y propuestas sociales efectivas, puesto que el trabajo en equipo no se entiende como el aporte de todos y cada uno de los integrantes del mismo, sino como el seguimiento de lineamientos grupales. Esto limita la discencia y cercana la posibilidad de nuevos y variados aprendizajes.

En suma, el trabajo en colaboración con otras organizaciones (u otras entidades, incluyendo Organizaciones de la Sociedad Civil, entidades gubernamentales, organizaciones u organismos internacionales, y empresas privadas) ofrece tentadoras ventajas en términos de legitimidad, presencia social, eficiencia, eficacia, calidad de las intervenciones, ampliación de los ámbitos de acción, y volumen de recursos, habilidades y competencias disponibles. (CEDA-ICD, 2015 p. 4)

En este sentido, se propuso que el rol del voluntario transite o adapte características asociadas a un liderazgo transformacional, permitiendo y promoviendo diversas interacciones y transformaciones en el gran entramado de redes que configuran una comunidad aprendiente.

Ahora bien, estos procesos de transformación pueden estar orientados por un liderazgo desde las acciones propias del voluntariado, pero ¿cómo entendemos el liderazgo? Pues bien, es pertinente hacer una diferenciación entre el liderazgo y la dirección. El liderazgo representa una autoridad informal, transitoria y creativa que gestiona los recursos existentes; para alcanzar

aprendizajes proyectados e inciertos desde una perspectiva de aprendizaje y trabajo solidario. Mientras que por dirección entendemos, la autoridad institucionalizada que hace énfasis en los recursos físicos, materiales y en los objetivos ideales a satisfacer.

El campo de acción de la dirección hace referencia al ejercicio de funciones administrativas, de planeación, organización, coordinación y control; mientras que el liderazgo propende por la necesidad de cambio, movimiento, evolución y transformación a través de la autonomía, desarrollo, motivación, vinculación e interacción en el equipo de trabajo.

James Stoner (2000) define el liderazgo gerencial “como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, relacionadas con las tareas” (p. 507); sin embargo, para que el líder realmente pueda cumplir con su cometido, debe asumir la responsabilidad no sólo por las funciones relacionadas con las tareas o solución de problemas, sino también, por las funciones sociales que cumplen con el mantenimiento del grupo.

Para ello, esta interacción debe darse recíprocamente entre líderes y seguidores, idea que refuerzan Lussier y Achua (2003) al definir el liderazgo como “el proceso por el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p. 6). Por tanto, la relación entre el líder y el seguidor debe darse a un nivel interpersonal, con una interacción cercana y satisfactoria para ambos. En esta idea, se muestran como elementos clave: los objetivos organizacionales, las personas, la influencia, los líderes y seguidores y el cambio.

El liderazgo “significa influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta” (Hellriegel y Slocum, 2000, p. 501). Esto implica que el líder debe ser capaz de desarrollar las habilidades de los empleados, dejarlos asumir sus propios roles y responsabilidades, delegando en ellos la autoridad necesaria para realizar las tareas y

depositándoles confianza. Entonces, las decisiones y acciones son de todos, y por ello, los objetivos y metas logrados son el resultado de una acción colectiva.

Realizando un recuento sobre los estilos de liderazgo, Keskes (2014) propone cinco tipos de organización de tales estilos:

“a) en el liderazgo autocrático se tiene el poder absoluto sobre los miembros del equipo, los empleados tienen una limitada aceptación para emitir opiniones al líder, por lo que varios de los miembros pueden sentirse menospreciadas por ser tratados de esta manera; b) el liderazgo burocrático sigue las reglas que establece la organización al pie de la letra, y controlan a sus colaboradores las sigan, este tipo de liderazgo es efectivo en lugares donde hay ciertos tipos de riesgo; c) el liderazgo carismático inspira entusiasmo, y los colaboradores participan de tal entusiasmo con el cual logran los objetivos planteados de forma previa, este tipo de líder cree en sí mismo y en el grupo que controla, un problema que puede presentar este tipo de liderazgo es que la productividad se centra en las acciones del líder; d) el liderazgo participativo o democrático tiende a preguntar al grupo de colaboradores las acciones que se deben de tomar para lograr las metas organizacionales, esto puede motivar a miembros del grupo a ser más participativos, e incentiva a la creación de ideas, así como la pertenencia al grupo; e) el liderazgo *laissez-faire* (que significa déjalo ser), puede utilizarse en grupos donde debe de fluir la creatividad, donde los participantes de grupo deben de entregar resultados de investigación o de algún tipo de arte, los participantes del grupo deben de estar muy especializados y motivados.” (Cita de Giedré, 2014). (Keskes, 2014, p. 30-31)

Respecto a los estilos de liderazgo mencionados anteriormente y la teoría tradicional, estudian en dos líneas básicas: una orientada hacia las tareas (producción) y otra orientada hacia los empleados (personas). Esto nos lleva a diferentes enfoques sobre el liderazgo.

Por ejemplo, el denominado liderazgo transaccional, entendido como aquel estilo de liderazgo “(...) que busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.” (Lussier y Achua. 2003, p. 365)

Tabla 1

Diferencias entre liderazgo autoritario y liderazgo emprendedor

Comparativo de estrategias de intervención entre los Jefes y Líderes en un grupo dado	
El Jefe	El líder
Inspira temor	Genera confianza
Delega autoridad y ejercer las reglas establecidas por la organización.	Hace que se cumplan los objetivos sin forzar
Ordena que se realice una tarea	Muestra cómo se debe realizar la tarea
Se basa en la autoridad	Se basa en la cooperación
Delega	Pone el ejemplo
Echa culpas	Soluciona y arregla los errores
Hace que el trabajo sea repetitivo	Hace que sea interesante
Busca la estabilidad de la empresa	Innova y se arriesga a mejores acciones

Nota. Fuente: Recuperado de Lirios, C. G., Guillén, J. C., Sánchez, A. S., Velázquez, F. R. S., & Flores, M. D. L. M. (2017. p.118).

Este estilo de liderazgo, enfocado en la producción y el rendimiento institucional, se ha venido revaluando, debido al hecho de que se incite al intercambio; es decir, requiere un enfoque cuantitativo y económico para ejercer el liderazgo y aceptarlo. Dentro de las nuevas tendencias de los tipos de liderazgo, hemos vuelto nuestras miradas hacia lo que se ha denominado Liderazgo Transformacional.

Las teorías del liderazgo transformacional buscan reconocer la múltiple dimensionalidad del ser humano, a través de la inclusión de las emociones, los sentimientos, los contextos, los trasfondos, los marcos sociales, económicos y culturales que determinan e influyen muchos de los comportamientos y visiones de los seres y las comunidades. Es así como House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, (2004) destacan que estas teorías sobre los nuevos enfoques del liderazgo:

Enfatizan las emociones y los valores y dan por hecho que líderes y subordinados se impulsan mutuamente hacia niveles más altos de moralidad y motivación. Así, los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores y motivando a los subordinados a ir más allá del interés personal por el bien del grupo. (Citando a Bass, 1997)

En el contexto de las organizaciones de apoyo social, el estilo de liderazgo se centró en otros aspectos, como son: las emociones, estimulaciones, autoestima, seguridad, valores, motivación, visión y misión, y se conoce como liderazgo transformacional, e implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para adoptar decisiones y resolver (individual o colectivamente) los problemas que se presenten. Por lo anterior el liderazgo transformacional invita a una cultura de cambio que trascienda a las culturas organizativas.

Pero ¿cuál es la influencia que el liderazgo transformacional puede ejercer en las comunidades aprendientes? Los líderes identifican las necesidades de sus subordinados para cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos institucionales; para ello, definen las funciones y tareas organizacionales, establecen una estructura organizacional formalizada e intencional de

papeles y posiciones, que les permita el desempeño de sus deberes, premiando el desempeño y la productividad.

Por otra parte, los líderes transformacionales proyectan una visión y una misión e inspiran a sus seguidores para su logro o alcance; poseen la capacidad de motivar, alimentando el estímulo y la autoestima; de conformar la cultura institucional, promoviendo el cambio y la innovación. Esto es, crean un ambiente favorable para el cambio organizacional. (Cano, 2006, p. 6)

El Liderazgo transformacional según Lussier y Achua (2003) “es la forma de liderazgo que sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una organización para los seguidores” (p. 364). Los líderes transformacionales elevan el deseo de logro y crecimiento por parte de los seguidores, promoviendo a su vez el desarrollo de grupos, equipos de trabajo y acciones de voluntariado.

Reafirmando lo anterior el liderazgo transformacional se trata de un estilo en el que la motivación se establece desde la admiración, confianza, carisma; pero son transformacionales porque van más allá de sus posibilidades e intereses. “Sin embargo, los procesos colaterales a la productividad dependen de las capacidades gestoras de líderes cuyos rasgos y funciones sostienen al sistema y lo encaminan a la productividad.” (Lirios, C. G., Guillén, J. C., & Sánchez, A. S., 2017 p. 4)

Se considera por tanto que las acciones de voluntariado desarrolladas en gran parte de las fundaciones, instituciones u organizaciones pertenecientes al tercer sector, se reconocen autónomas en la acción, no persiguen fines de lucro y su finalidad es la intervención social; sin embargo, presentan dificultades asociadas a la confusión en el reconocimiento y cumplimiento de roles y funciones, así como importantes niveles de rotación y abandono de los voluntarios.

Por ello requieren del interés y la articulación de los diversos actores en la emergencia de nuevas estrategias de liderazgo y el diseño de propuestas, acciones y proyectos relacionados con la sostenibilidad económica, redes para gestionar y potenciar recursos que favorezcan el bienestar comunitario y por lo tanto las dinámicas de cada sector.

Luis Mastroeni, Gerente de Comunicación y RSE del Grupo Purdy Motor, Costa Rica establece que:

“La única forma en que los países se desarrollen de manera sostenible y en el largo plazo es que tanto las comunidades, como el Estado y las empresas privadas aprendan a trabajar en conjunto. Hoy en día, las alianzas público-privadas, son una opción urgente y necesaria, para que las regiones y los países emerjan, sin esperar que el Gobierno lo haga todo. Además, es responsabilidad de las empresas, lograr que los lugares donde opera sean cada día más desarrollados y que la gente viva mejor. Estas alianzas bien construidas, constituyen hoy en día, en muchos lugares la única forma de sacar adelante a los pueblos.” (Cardona, R. & Sariego, L., 2010, p. 6)

Dando alcance a lo anterior, en el liderazgo transformacional, la base del éxito consiste en generar motivación y creatividad, hasta fortalecer altos niveles de compromiso por el logro de objetivos y metas, a través de su actuación en el ámbito organizacional, pero a su vez que propendan vínculos con otros aliados que faciliten mejores alternativas para desarrollo de iniciativas y propuestas que tejen lazos de confianza.

Por consiguiente, los líderes transformacionales visualizan y analizan los problemas con innovación, respeto por la opinión del otro y en consenso con los demás, utilizando estas capacidades humanas de forma práctica en la adopción de decisiones. Estas maneras de

establecer procedimientos y metas fomentan el trabajo en equipo, resaltan el carácter carismático del líder y se convierten en fuente de inspiración para quienes se encuentran a su alrededor.

Para Cano (2006) los cuatro factores básicos que representan e identifican al liderazgo transformacional son:

- a) Influencia idealizada (carisma): capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto;
- b) consideración individualizada: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, aconseja;
- c) estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas;
- d) liderazgo inspiracional: aumenta el optimismo y el entusiasmo.” (Bass, en Bernal, 2001)

Crean en su gente, transmiten confianza y respeto, tratan individualmente a cada voluntario y a cada miembro de la comunidad y, a través de este conocimiento, buscan satisfacer sus necesidades individuales y comunes; así mismo el liderazgo transformacional puede asumir un rol de mediador y desde allí canalizar la actuación de grupos, entidades públicas, privadas y comunidades, en un clima de optimismo y entusiasmo hacia la obtención de los fines institucionales.

Reconociendo lo anterior, e indagando la práctica social y la normatividad colombiana se facilita la creación de instituciones encaminadas a realizar acciones de potenciación comunitaria; pero, en la vida cotidiana y situacional, los verdaderos retos están en la organización y desarrollo de las mismas, debido, no sólo al intrincado sistema de financiamiento de las instituciones, sino, en especial, en la gestión, planeación y ejecución de planes, programas y proyectos, pero, sobre todo, el análisis de las realidades estructurales que originan las problemáticas que afectan a las comunidades.

Así mismo, dentro de la gestión del recurso humano que afrontan las instituciones de acción social, es muy difícil mantener y fortalecer la permanencia de un cuerpo de voluntariado, identificado, motivado y comprometido con la organización. En tal aspecto, Molero y Morales (2011) establecen que existe una necesidad de introducir cambios innovadores que faciliten la supervivencia, tanto de la institución, como de sus planes y proyectos, así como de la visión de los integrantes:

(...) Se puede entender que esta necesidad de innovar se está convirtiendo en exigencia adaptativa, obligando al cambio y a la transformación cada vez con más fuerza a las organizaciones.

En estas circunstancias, es posible que las personas y las organizaciones se vuelvan más receptivas al cambio, y el liderazgo transformacional a través del carisma puede contribuir al mismo.” (En Herмосilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016 p. 140)

El voluntario puede y debe ocupar un papel trascendental en la movilización de diversos recursos en los grupos poblacionales, convirtiéndose no sólo en operador, sino en coordinador y enlace entre la organización social y la comunidad. Es por ello, que son el primer escalón de comunicación y transformación de una sociedad determinada en comunidad aprendiente.

Si bien los voluntarios son la fuerza más importante en las organizaciones sociales, lo es también su potencial de liderazgo. Es por ello, que se considera relevante que organizaciones y fundaciones, apoyen e incentiven sus habilidades para fortalecer un liderazgo transformacional, en pro de una estructura organizacional favorable para la evolución de comunidades específicas y respetuosas con el medio ambiente; no obstante, la experiencia derivada de la práctica

realizada por el voluntariado, se convierte en un elemento fundamental para mantenerse vinculado a la organización o para retirarse de esta, McCurley y Lynch (2005) establecen que:

Cuando los voluntarios finalizan su servicio en una organización, ellos suelen decir que ha sido a causa de que su vida es muy complicada, que tienen otros compromisos, o que ellos no tienen tiempo suficiente, por ejemplo. Pero habitualmente, estas excusas encubren hechos poco placenteros como que la experiencia voluntaria no es reforzante, que el voluntariado es demasiado aburrido o desmotivante, etc. (...) (En Dávila, 2008 p. 8)

Podemos concluir que, si la experiencia del voluntario logra ser lo suficientemente satisfactoria y gratificante para el voluntariado, las personas que lo forman realizarían los esfuerzos necesarios, sacarían tiempo, plantearían sus labores y no les importaría redoblar sus esfuerzos para llevar a cabo sus funciones dentro de las instituciones de acción social.

Será pertinente considerar las condiciones y características que incrementen los niveles de motivación y permanencia de los voluntarios. Para Cárdenas (2014), podemos identificar y diseñar estrategias que favorezcan este tipo de liderazgos a través de una evolución en el ejercicio de voluntariado de una organización de carácter social. Según la autora es fundamental:

- a) ofrecer espacios para liderar;
- b) conocer sus intereses y hacerlos parte de tareas similares;
- c) capacitar en liderazgo;
- d) crear un grupo de liderazgo en tu organización;
- e) crear roles claros;
- f) recompensar a tus voluntarios por su progreso.

Estas posturas y argumentaciones nos invitan a continuar reflexionando sobre la importancia de promover procesos de aprendizaje dinámicos, que aporten al fortalecimiento de comunidades aprendientes, en la promoción del servicio, la autonomía, la autoorganización, la creatividad y el diálogo; como elementos fundamentales que generen acciones de

transversalidad, interacción y transformación social, en respuesta a situaciones de exclusión y vulnerabilidad social; sin descuidar, ni demeritar el papel trascendental del voluntariado, todo lo contrario, resaltándolo para que, a través del liderazgo transformacional se promuevan nuevos roles de actuación y relacionamiento, asociados a acciones creativas, que estén comprometidas con los procesos de cambio, mejora y desarrollo.

Reconociendo el carácter infinito e inacabado de las relaciones y los procesos sociales, debemos tener en cuenta que se requieren varios inicios, reinicios o puntos de partida, que corresponderán a estadios de comprensión de las comunidades en las cuales se trabaja, y de su percepción de la realidad.

En este estadio de comprensión y argumentación sobre el liderazgo transformacional en el voluntariado hacia la emergencia de comunidades aprendientes, igualmente es necesario tener en cuenta el reconocimiento del territorio, los actores que en él intervienen y sus dinámicas relacionales, con el fin de establecer una planeación inicial que nos aproxime connotativamente a la idiosincrasia de la comunidad, de sus ciudadanos y al establecimiento de redes o alianzas que favorezcan a todos.

La construcción de una comunidad aprendiente requiere una visión holística, puesto que su dinámica de evolución y transformación requiere desarrollar un alto nivel de sensibilidad social, creatividad para gestionar recursos y esfuerzos, autonomía, otredad y reconocimiento de la emergencia como posibilidad de cambio hacia nuevos órdenes y relaciones diversas en escenarios de cambio y complejidad.

Desde esta comprensión las propuestas comunitarias se convierten en referente para construir memoria y focalizar problemáticas específicas, por lo tanto el reconocimiento del territorio y la realidad comunitaria se convierten en elementos indispensables en la consolidación

de un equipo de aprendencia interesado en establecer relaciones dialógicas, existenciales y dinámicas de encuentro social, que puedan constituirse en el eje articulador de un trabajo con propósitos claros y posibilidad motivadora en sus aprendientes.

Para Castañeda (2017):

 Ser hombre significa, por tanto, *ser* en movimiento, *ser* en despliegue de la existencia, realización temporal de las posibilidades de *ser*. El sentido de la existencia humana o el carácter principal de su despliegue no es epistemológico, en tanto que aquello que esencial o fundamentalmente realiza el ser humano no es el conocimiento sino el conjunto de momentos existenciales que configuran la acción humana, el relacionarse práctico vital del hombre con lo que es, con el mundo, con la realidad. (p. 6)

La relación constante y permanente, es lo que nos identifica como seres vivos y el fundamento de la aprendencia. Por lo tanto, la realidad que asimilamos y entendemos y la forma en la cual llegamos a estas comprensiones, depende totalmente de nuestras relaciones e interacciones con los otros seres; formando comprensiones, cada vez más complejas y movilizadas, debido a intereses personales, constructos sociales, gustos, tendencias, presupuestos, paradigmas y convicciones, generados y promovidos en una relación nuclear entre comunidades y sus entornos; todo aquello a lo que podríamos denominar como la “experiencia vital”.

Así es como nuestras interpretaciones parten entonces de supuestos y constructos mentales muy complejos que podríamos encerrar bajo el término idiosincrasia o, mejor dicho, nuestra manera de ser, nuestra identidad. Este concepto no sólo contempla nuestra visión del mundo, sino la forma en que lo hemos conceptualizado, en la que nos hemos identificado y

familiarizado con él y con los contornos y formas específicas de la realidad que cada uno ha tenido la posibilidad de vivir y experimentar.

Hacer ciencia, producir pensamiento, conocer, son en efecto, acciones humanas de gran complejidad que sólo pueden ser ejecutadas y explicadas sobre la base de este carácter ontológico del hombre que es su esencial pragmaticidad y su capacidad para dotar de sentido y significado a este primario horizonte práctico de realidad humana – vital desde el que surgen y al que se refieren. (Castañeda. 2017, p. 10)

Es a partir de esta acumulación de sensaciones, propósitos y experiencias como el conocimiento se incita, configura y válida, para orientar nuestras acciones, pasiones e intereses; otorgándoles un sentido más significativo y relacional, que aquellas experiencias que no hemos tenido la oportunidad de vivir o de asimilar.

El liderazgo transformacional se constituye en la demostración de cómo el ser humano es, en esencia, un ser social que organiza y construye su propia identidad y su propia vida de acuerdo a su sentido comunitario y que, desde estos entramados vitales de redes comunitarias y de relaciones que rompen individualidades, se alcanza un mayor sentido y comprensión de lo que es la realidad y, por consiguiente, el fundamento y objetivo de la construcción de comunidad.

En efecto, es desde la comprensión de la realidad desde donde se interactúa, se organiza, se promueve, se atiende y se construyen los propósitos de plenitud de los seres y los propósitos e ideales de una comunidad aprendiente.

Ahora bien, el liderazgo transformacional brinda las herramientas necesarias para que los voluntarios y voluntarias de fundaciones u organizaciones de apoyo social, se conviertan en agentes interesados en movilizar y asumir procesos de transición y transformación, hacia

comunidades aprendientes, en la medida en que se hacen conscientes de la importancia de su participación activa y sentida en las problemáticas e intereses que les atañen, decididos e inquietos por la apropiación, resolución, bienestar y cuidado mutuo.

El voluntariado surge de valores éticos positivos, de la resonancia de una norma ética básica común a los credos arraigados en el ser humano: debemos hacernos los unos responsables de los Otros. Implica generar asociatividad, significa madurez cívica, y las organizaciones voluntarias tienen su pilar de apoyo en la confianza mutua entre sus integrantes y en la confianza que deposita en ellas la sociedad. (Kliksberg. 2007, p. 292)

Por lo tanto, se considera fundamental, la construcción y fortalecimiento de una conciencia de grupo que, como organismo vivo, requiere para su dinámica, la interacción de sus miembros entre sí y con su entorno; para desencadenar el gusto de estar reflexionando, de estar transformándose y de estar transformando problemáticas y realidades de existencia humana.

Esta cadena de vínculos e interacciones (redes) posee la característica de generar experiencias de aprendizaje que promuevan en la fundación, en los voluntarios y en la población beneficiaria, una capacidad consciente de aprender en todo espacio y momento; sin la presencia de la institucionalidad, o la obligatoriedad de un taller dirigido u orientado por personas vinculadas a la fundación.

Este uso de la conciencia sobre la realidad y problemáticas de vida, recrea, por sí mismo, los mecanismos de aprendizaje necesarios para crear nuevos vórtices de ordenamiento simbólico y social en el encuentro con la comunidad, para favorecer una especie de hábitats cognitivos que acoplan experiencias vitales con experiencias de conocimiento; o, dicho en términos de Assmann, nichos vitales. (Assmann. 2002, p. 23).

Es, básicamente, desde este acople estructural, donde la vida permuta la existencia, a un continuo devenir de procesos de aprendencia. En este sentido la aprendencia, sobrepasa la enseñanza, puesto que la primera no se encuentra restringida por paradigmas hegemónicos, dominantes, sino que es flexible, adaptable y mutable.

Ahora bien, teniendo en cuenta el carácter vivo de la aprendencia, es lógico establecer que se trata de un proceso consciente y continuo de aprendizaje en la vida. Este proceso permite introducirnos en la emergencia de los conceptos de biopedagogía (vinculación del conocimiento a la vida por medio de la conciencia y las emociones) y de bioaprendizaje (la deconstrucción y reconstrucción del mundo a través de las experiencias).

Por lo tanto, la construcción de comunidades aprendientes, fomenta experiencias de relación, interacción y diálogo; encontrando en ellas, el trasfondo vivencial y emocional, que logra elevar la capacidad de generación de vínculos hacia los contextos y escenarios determinados en la fundación, favoreciendo la transformación de realidades, a través del diálogo, la experiencia y la reflexión crítica de un ejercicio bifurcador que promueva la construcción de pautas de trabajo participativas, hacia nuevos hallazgos, nuevas experiencias y expresiones creadoras, capaces de redefinir realidades propias y comunes.

La aprendencia es, en palabras de Assmann (2002), citando a Hélène Trocmé-Fabre: “(...) esta situación de estar-en-proceso-de-aprender, esta función del acto de aprender que construye y se construye, y su estatuto de acto existencial que caracteriza efectivamente al acto de aprender, indisociable de la dinámica de lo vivo” (p. 124).

En ese sentido Assmann establece una sutil, pero contundente diferencia entre aprendizaje y aprendencia: mientras que el aprendizaje se circunscribe a la asimilación y comprensión de diferentes significados, conceptos y conocimientos, la aprendencia es el proceso

de “experienciar”, vivenciar, significar dicho aprendizaje; es una etapa superior donde el ser se involucra y experimenta el proceso de aprender.

Entonces avanzar hacia la construcción de una comunidad aprendiente, requiere de la capacidad para interactuar, transformarse, permutarse, asimilarse, seducirse, religarse y complementarse al gran entramado de relaciones que nos une y configura como sociedad; con el propósito de ampliar los niveles de acción y percepción, hacia el desarrollo de acciones colectivas, respaldadas por un liderazgo transformacional en el ejercicio de voluntariado, favoreciendo aprendizajes y encuentros en consonancia y vibración participativa, constante y dinámicos.

Según Kliksberg (2007):

Cabe plantearse si el nuevo impulso a la participación de inicios del siglo XXI tendrá sólo el significado de una moda transitoria, o si empiezan a aparecer las precondiciones necesarias para que la participación se instale sólidamente en el contexto histórico latinoamericano (p. 1)

Para el autor, en una América Latina que tiene gravísimos problemas relacionados con una participación que logre sostenerse y visibilizar las enormes inconformidades sociales asociadas a altos niveles de pobreza e inequidad en la distribución de las riquezas, la falta de organización social influye para que estos factores conduzcan a un círculo vicioso que bloquea la posibilidad de superar de forma efectiva el tema de la pobreza y el atraso en el desarrollo socio-cultural.

Kliksberg 2007 nos incita a replantearnos una seria revisión sobre la visión histórica, estadística y convencional, en este caso a realizar una apropiación integral sobre el voluntariado para dar paso a una mirada más holística y realista que nos permita explorar sus potencialidades,

y movilizar transversalmente esta fuerza humana, no como canalizadora de recursos y ayudas, sino como motor de autoconcepción, autoorganización, gestión comunitaria y desarrollo de grupos de trabajo coordinados desde los mismos pueblos, gracias al compromiso, a la vinculación y al diálogo participativo y constructivo.

Y es, a través de este recorrido documental frente al acercamiento, indagación y reflexión de conceptos entorno al problema de investigación, cómo se logró tener un acceso más detallado y consciente a un panorama más claro y real sobre los elementos teóricos a tener en cuenta, las teorías clásicas y emergentes, la evolución, los cambios significativos, los modelos y enfoques más relevantes relacionados con el liderazgo transformacional, el voluntariado, los voluntarios en sí y las comunidades aprendientes.

Esta exploración de contenidos realizada a nivel local, nacional e internacional, posibilitó la identificación de aportes innovadores desde diversas perspectivas y ayudó a dilucidar el significado y proyección del presente estudio porque conducirá a encontrar la importancia de fortalecer un Liderazgo Transformacional en el voluntariado y promover la emergencia de comunidades aprendientes capaces de autoorganizarse y recrearse desde y para la superación de las problemáticas que les aquejan.

Marco Referencial

A continuación, se desarrollará el marco teórico y legal donde el lector podrá encontrar los referentes más importantes de la investigación, esbozándose los principales conceptos tales como: comunidades aprendientes, liderazgo transformacional y voluntariado, que posibilitan la explicación del problema que nos concierne. Además, se realizará una descripción de las normativas vigentes a nivel nacional e internacional que sustentan el voluntariado y nos contextualizarán más efectivamente frente a los avances en el ámbito legal en este aspecto.

Marco Teórico

Sin apartar la mirada del flujo metodológico del presente estudio investigativo, se consideró pertinente realizar una aproximación conceptual hacia las aportaciones que han sentado base y precedente en la construcción de enfoques teóricos que avalaron estos mismos constructos y potenciaron la capacidad transversal de la presente investigación. Este marco teórico se orientó en abordar los aspectos que se caracterizaron como eje de estudio y ayudó a fundamentar la mirada con la que se estableció el recorrido por cada uno de los escenarios identificados.

Es así, como se dedicó este espacio a desarrollar el entendimiento de los conceptos elementales de la presente investigación como elemento primordial para tener claros puntos comunes que, desde la acción voluntaria, permitan realizar escenarios de reflexión y argumentación para comprender las situaciones que se adoptan para integrar acciones efectivas de fomento, desarrollo y aprendizaje comunitario continuo, para combatir las desigualdades sociales y aportar en el cumplimiento de los derechos adquiridos.

Por ello, fue prioridad, abarcar las tareas complejas de seguimiento, análisis y formulación de estrategias a través de experiencias y visiones nuevas que complementaron el

campo de entendimiento y visión, para ampliar el panorama de la problemática y destreza en el diseño y fortalecimiento de herramientas vinculadas a la gerencia social.

Por ello, se realizó un breve reconocimiento sobre los conceptos claves en la investigación, con el propósito de establecer acuerdos conceptuales entre autores, investigadores y lectores, sobre la visión que se constituyó en este campo de acción. Consecuentemente, se seleccionaron los conceptos principales como la base primordial de la presente disertación y que, seguidamente favorecieron condiciones de análisis para crear comunión y facilitar el entendimiento de la presente investigación.

El modelo capitalista, enfocado en el sistema de producción, acumulación y consumo, continúa reproduciendo crisis sociales; imponiendo condiciones y visiones alienantes que han generado personas y sociedades reproductivas, depredadoras, pasivas y oprimidas ante la posibilidad de creación e innovación y encasilladas dentro de relaciones de subordinación que se replican en la negación del otro.

Este tipo de sociedad que se ha construido (o permitido construir), ha sido edificada gracias a un modelo de desarrollo que explota los recursos naturales y la fuerza laboral de varios sectores de la población. Es así como se reconocieron aspectos de una sociedad caracterizada por la inequidad, en la que se anhela una nueva ética humana y solidaria que garantice la búsqueda del bien común.

Este dominio hegemónico develó que la integridad de la humanidad y del planeta entero, requería de la creación de reflexión crítica de los objetivos y métodos que se presentan en el paradigma establecido.

La vida se ha descontextualizado de su propia realidad y ha dejado de ser un acto natural para convertirse en un fenómeno económico (muchas veces delimitada por razones no naturales);

que han desplegado actos creación, de amor, de solidaridad, de diálogo, de regocijo en el otro y ha dejado de insembrar caminos de compromiso, construcción, ética, civismo e innovación.

Comunidad aprendiente.

Toda esta descripción se ha ubicado en este punto para sentar los precedentes del por qué de la necesidad de una transformación. Aunque, el concepto de Liderazgo transformacional, por nombre, esté mayormente vinculada al cambio, es la creación de la noción de Comunidad Aprendiente la que sentará las bases teóricas de la presente investigación. Este concepto se ha venido construyendo desde mediados del siglo pasado; pero, bajo diferentes enfoques y denominaciones.

Como hemos mencionado ya, para Hugo Assmann (2002) el aprendizaje es un “proceso corporal” puesto que depende de las interacciones entre el ser y su entorno, a través del reconocimiento de sí mismo y del otro. Este reconocimiento permite la construcción del autoconcepto, de la autoestima y de la autocrítica. A su vez, la interacción con el otro nos permite la vinculación y la creación de redes solidarias y sinérgicas que indiquen niveles de autoorganización de las comunidades, autogestión y auto gerenciamiento en pos de objetivos comunes comunitarios a través del compromiso y la cultura de la reciprocidad. Por ello, la construcción de Comunidades Aprendientes, más que un objetivo, es un medio para potenciar el trabajo del voluntariado para trascender las condiciones de inequidad y lograr la transformación de las problemáticas sociales.

Una Comunidad Aprendiente, o una comunidad que aprende, trasciende el tema de la educación para el empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida; porque establece el compromiso continuo de análisis, crítica, debate, aprendizaje y creación; convirtiéndola en una sociedad productora y comunicadora de conocimiento:

(...) la humanidad ha entrado en una fase en la que ningún poder económico o político es capaz de controlar la explosión de los espacios del conocimiento.

Internet es un ejemplo para entender lo que se pretende decir con esta hipótesis.

Por eso, la dinamización de los espacios del conocimiento se ha convertido en la tarea emancipatoria políticamente más significativa. (Assmann. 2002, p. 27)

Reflejando por tanto la importancia del aprendizaje continuo y la creación de sociedades conscientes de esta labor, se ve reflejada en el trabajo de Assmann (2002) cuando resalta la importancia del aprendizaje en, desde, para, con y a través de la vida y la configuración de sociedades que potencien esta condición. Para el autor:

Las ciencias de la vida han descubierto que la vida es básicamente una persistencia de procesos de aprendizaje. Los seres vivos son los que consiguen mantener, de forma flexible y adaptativa, la dinámica de seguir aprendiendo. Se afirma incluso que los procesos vitales y los procesos del conocimiento son, en el fondo, la misma cosa. Y esto sirve para las moléculas y todas las formas de manifestación de la vida, sin excluir a las instituciones sociales no esclerotizadas. (p. 23)

En cuanto a la configuración de seres aprendientes, Assmann refiere que:

Cualquier organismo vivo está continuamente “suponiendo” cosas acerca del medio que le rodea, es decir, ejerce en todo momento una compleja actividad eferente (que le lleva de “dentro” a “afuera”). El organismo no es un mero receptor de estímulos a los que reacciona enseguida. El organismo vivo es también y por encima de todo, un creador activo como partícipe del sistema conjunto organismo/entorno. (p. 38)

Es, de esta manera, como se persistió en la búsqueda, de perspectivas que, más que un reconocimiento de los efectos del voluntariado en la sociedad, logrará a través de la emergencia de una comunidad aprendiente donde, tanto comunidad, voluntarios, gestores, directivos y demás actores sociales vinculados, puedan crear herramientas diversas y creativas para fomentar la vinculación de intereses y compromisos personales con los intereses y planteamientos de construcción participativa y equidad, incluidas en las visiones y misiones de las instituciones sociales.

El horizonte temático de una comunidad aprendiente está más encaminado hacia la emergencia de vínculos espontáneos, comprometidos y sinceros, que permitieran una relación más íntima y personal entre los miembros de la comunidad y el cuerpo de voluntarios que ejecuta tareas programadas por una organización de asistencia social; en este caso, la Fundación Puerta de Luz, para suscitar escenarios de construcción de tejido social y cultural gracias al liderazgo transformacional. Tal como lo indica Hutchins (1995):

Lo que necesitamos son instituciones especializadas y hombres no especializados. Necesitamos hombres que aunque sean especialistas, continúen siendo hombres y ciudadanos y sean idealmente capaces de pasar de una especialidad a otra según lo recomienden las necesidades de la comunidad. Necesitamos hombres que sean hombres y no máquinas. (p. 761)

Voluntariado.

Dentro de las múltiples dimensiones o características o incluso definiciones que se pueden dar de este concepto; el Institute for Volunteering Research, encabezado por Nick Ockenden y Joanna Stuart denominado *Review of Evidence on the Outcomes of Youth Volunteering, Social Action and Leadership* (2014) que define bastante bien la labor del

voluntariado; que si bien puede tener múltiples definiciones; se acepta legal y teóricamente la definición planteada por el Gobierno Británico, redefinida por el trabajo *Compact on Relations between Government and the Third Sector in England* (2009): “Volunteering is (...) an activity that involves spending unpaid time doing something that aims to benefit the environment or individuals or groups (other than or, in addition to close relatives)” (p. 7).⁴

Dicho Instituto para la investigación del voluntariado tuvo como objetivo, realizar una revisión exhaustiva, democrática y universalmente aceptada de la definición y comprensión del concepto de voluntariado y solucionar la polémica cuestión sobre lo que es y lo que no es voluntariado.

Al hacerlo, discutió tres características definitorias del concepto inicial; las cuales son que el voluntariado debe ser:

- Sin paga.
- Realizado mediante un acto de libre albedrío.
- Con la intención y fin de brindar beneficio a los demás. (p. 9)

Es preciso ser conscientes de que el hecho que una persona haya voluntariamente decidido aportar parte de su tiempo para ayudar sin recibir estímulo económico a cambio; es ya un rasgo de liderazgo. Cuando una persona toma parte activa de un proceso social de cambio; es papel de la organización y de sus directivos ayudarles a continuar desarrollando esta forma de emprendimiento a través de estrategias que potencien y canalicen este liderazgo.

Al parecer, para nuestra concepción materialista, cuando hablamos de “liderazgo”, la mayoría pensamos sólo en personas que guían a otros para obtener beneficios, pero existe otro tipo de líderes, dedicados, a través de la prestación de sus servicios de manera gratuita, a

⁴ Bohórquez y Fierro (2019) (Traducción): El voluntariado es una actividad que involucra entregar tiempo sin paga haciendo algo que apunta al beneficio del medio ambiente o individuos o grupos, diferentes a parientes.

construir puentes hacia el futuro, dejando a su paso trazas de amor. La labor de estas personas se basa en su compromiso personal para ayudar a otros y, generalmente los denominamos como “voluntarios”.

Como una de las herramientas más vinculantes y democráticas que el ser humano ha desarrollado como consecuencia de la reivindicación del amor y la reciprocidad que hemos de manifestar hacia nuestros semejantes para fomentar la equidad social, ha surgido el concepto de “voluntariado”.

Liderazgo transformacional.

Para iniciar, es importante establecer que el liderazgo transformacional tiene una proyección de largo plazo, basando su éxito en la generación de motivación y estimulación intelectual, que favorece el fortalecimiento de los altos niveles de compromiso por el logro de objetivos y metas, a través de su actuación en el ámbito organizacional.

Para Salazar (2006) aún no existe consenso respecto a qué entendemos por liderazgo y cuáles han de ser las prácticas más adecuadas y eficaces de su implementación en las organizaciones. Por ello, hace un breve recuento del desarrollo del concepto de liderazgo en los últimos años.

En voz de la autora, la investigación en la primera mitad del pasado siglo se centró en identificar los rasgos, tanto físicos, comportamentales, psicológicos y de capacidad personal, que podrían definir a un individuo como líder y trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo.

Progresivamente, describe cómo el foco de la atención de las investigaciones se comienza a dirigir, poco a poco, hacia las conductas que adopta un líder para lograr la motivación de un grupo de trabajo, lo que origina las denominadas “teorías de estilo y conducta”, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más o menos eficaces de acuerdo al estilo

propio y particular de los líderes y del enfoque organizacional que seleccionen el tipo de líder más adecuado para sus objetivos corporativos: “A ese foco en conductas le sigue la preocupación por los contextos, es decir, por la influencia que ejercen sobre las conductas y los estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en las que se desempeña el trabajo (...)” (p.3).

Se puede inferir, entonces, que hay un interés particular en las definiciones técnicas de lo que se comprende por liderazgo y se olvida su evolución práctica y teórica y del carácter multidimensional del ser humano que lo ejerce.

Salazar (2006) sostiene que se ha ido evolucionando en la concepción de liderazgo; trascendiendo de un estado instructivo a uno transformacional. Refiere que:

En años más recientes la idea de liderazgo instructivo ha sido sometida a múltiples matizaciones. Por ejemplo, Du Four (2002) apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza (...) sino el aprendizaje (...) (p.4)

La tendencia a evolucionar más allá de los modelos técnicos, jerárquicos y tradicionales para avanzar hacia enfoques que incluyan el ser multidimensional y que reflejen conductas innovadoras de un liderazgo social competente y capaz de producir impactos y cambios en la comunidad en la cual se lleva a cabo.

Paralelamente a esta concepción, se ha hecho carrera en la definición de lo que es un líder. La nueva concepción de liderazgo implica que el líder es una persona capaz de articular una visión para la organización a la que pertenece, sabe comunicarla a sus semejantes y establece relaciones empáticas con sus compañeros, generando un compromiso real y activo:

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos

de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. (Salazar, 2006, p.5).

Este nuevo paradigma de liderazgo encuentra apoyo en las concepciones de Burns y Bass, quienes operativizan el concepto de “Liderazgo Transformacional”. Según el propio Bass (1985), el liderazgo transformador es una superación del instructivo y del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión).
- Inspiración (motivar para altas expectativas).
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). (Salazar, 2006. p.6)

Pero, para que el liderazgo sea transformacional debe reunir dos componentes que potencien las capacidades humanas de los encargados del liderazgo:

1. Establecer relaciones efectivas y afectivas entre los directivos de las instituciones y los líderes sociales; haciendo concesiones a los intereses personales de los mismos, mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados) y la valoración de sus logros con la organización y la comunidad.

2. La institución de medios dialógicos de intercambio de experiencias y conocimientos; o también denominado, “Gestión-por-excepción”, que es un concepto que engloba un proceso de comunicación, retroalimentación, análisis, crítica, corrección, reacción y creación de estrategias de acción.

A petición del Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de estudios de Educación de Ontario, Canadá; Kenneth Leithwood y su equipo (1999) ha trabajado en

relacionar mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Este grupo de trabajo ha concluido que el liderazgo instructivo y el transaccional se han ido agotando y se han vuelto insuficientes en su función social. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización y capaz de crear tejido con la comunidad en la cual se desarrolla.

El trabajo de Leithwood (1999) describe ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión:

- Construir una visión de la institución. El liderazgo debe identificar lo que es prioritario, a nivel conceptual y operativo; aportando un sentido y un propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista.
- Es tarea del líder transformador proveer una guía y una dirección para poner en práctica dicha visión. Establecer y esclarecer las metas. El liderazgo debe saber establecer las metas y propósitos centrales de la institución.
- El líder, también debe ser autosuficiente y capaz de generar estímulo intelectual a quienes le rodean. Estos líderes logran contribuir a que las comunidades sean capaces de connotar su contexto y reformulen algunos de los paradigmas de su tradición o de su proceder habitual. Un líder transformacional es un generador de dudas, que logren análisis y compromisos sinceros y experiencias de desarrollo profesional y personal.
- Para la creación de líderes, se necesita el reconocimiento y el apoyo de los directivos de cada institución y de la sociedad. El liderazgo se alimenta del apoyo, de la afectividad, de la diversidad; se fortalece cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre de acción y análisis.

- El líder debe reconocer la multidimensionalidad del ser: su función le impele a proporcionar prácticas, que no vayan en contra, sino que estén de acuerdo con los valores de la organización, de la comunidad y del propio ser.
- En conjunto con las organizaciones y sus directivos, el líder verdadero crea altas expectativas de resultados. Sabe comunicar y emocionar a la comunidad y crear compromisos de cambio y trabajo.
- Construye una cultura no asistencialista, sino productiva. El liderazgo transformacional implica la contribución para que sea la propia sociedad la que se configure como una comunidad que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad aprendiente” donde no sólo se comparte el conocimiento; sino que se adecuan las formas para que éste sea generado internamente.
- El líder (ya sea de campo u organizacional) ha de implementar estrategias y medios para que exista una mayor participación del individuo en las decisiones sociales. La transformación del liderazgo ha de encargarse de generar canales de comunicación y retroalimentación para que todas las personas y grupos implicados participen efectivamente en las resoluciones y en los análisis de las problemáticas sociales.

Retomando los trabajos de Leithwood (1999); dentro del proceso de construcción de relaciones sociales, profesionales, personales y espirituales; debemos resaltar las directrices que el autor plantea para la organización y la gestión del trabajo en comunidad:

- El líder debe ser consciente del carácter humano del cuerpo de voluntariado y preocuparse por el personal.
- Es menester para él, proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para que los voluntarios puedan desarrollar a gusto el trabajo.

- Es imperativo del líder organizacional brindar apoyo instructivo para el correcto entendimiento de las características y prácticas del trabajo que se pretende realizar. Se recalca la importancia de hacer un debido seguimiento de las actividades y complicaciones del grupo de trabajo.
- Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la organización se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Marco Legal

A Continuación, encontrarán las principales leyes, normas y resoluciones que reconocen, legitiman y apalancan el voluntariado en el contexto internacional y nacional. Destacándose el rol tan importante del gobierno, los organismos de cooperación internacional, el tercer sector y la sociedad civil.

El marco legal permite enriquecer la profundización de nuestro objeto de investigación desde lo jurídico y además realizar aportes significativos a la Fundación Puerta de Luz en su programa de voluntariado, fortaleciendo desde la Gerencia Social procedimientos que cumplan con estos mandatos.

Normatividad Internacional.

La Organización de Naciones Unidas (ONU), otras entidades de carácter mundial y gobiernos de diversos países a través de declaraciones, leyes y resoluciones; reconocen, promueven y regulan la acción voluntaria. A continuación, en la tabla se encuentran registradas por orden cronológico:

Tabla 2
Marco Legal internacional

Documento	Aprobación y/o aporte
Carta Europea de "Volonteurope" para los voluntarios Fecha: 1980	La carta invita para que sea adoptada de forma voluntaria por parte de todas las organizaciones que de una u otra manera, están relacionadas con el trabajo de los voluntarios, por la Administración y por los mismos voluntarios.
Resolución 40/212 Fecha: 17 de diciembre de 1985	Establecen el 5 de diciembre como el día internacional de los Voluntarios.
Declaración universal sobre voluntariado Fecha: 14 de septiembre de 1988	La International Association for Volunteer Effort, IAVE (Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios) convoca en el Congreso Mundial LIVE'90, en París a los voluntarios para la elaboración de una Declaración Universal sobre el Voluntariado
España: -Ley 6/1996 Fecha: 15 de enero de 1996 -Ley 45/2015 Fecha: 14 de octubre de 2015	-Ley 6 del Voluntariado: Vigente desde 9/Julio/1998 hasta 16/Octubre/2015 -Ley 45 del Voluntariado: 2015- Actualmente
Resolución 1997/44 Fecha: 22 de julio de 1997	El Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, efectúa algunas recomendaciones a los Estados sobre la Acción Voluntaria.
Resolución 52/17 Fecha: 20 de noviembre de 1997	Proclama el año internacional del voluntariado.
Brasil: -Ley 9608 Fecha: 18 de febrero de 1998 -Ley 13297	-De Servicio Voluntario, -Modifica el art. 1 de la Ley 9608, incluye la asistencia a la persona como objetivo de actividad no remunerada reconocida como servicio voluntario.

Fecha: 16 de junio de 2016	
Portugal: -Ley 71/98 Fecha: 3 de noviembre 1998	-Bases del Encuadramiento Jurídico del Voluntariado
Resolución 55/57 Fecha: 4 de diciembre del 2000	Insta a los Estados a que promuevan, sobre todo durante el año, un entorno propicio para que se examinen a nivel nacional y local las características y tendencias de las actividades voluntarias en sus propias sociedades, comprendidos los principales problemas que el año puede ayudar a resolver, y a que incorporen el tema del voluntariado en las reuniones y encuentros de alto nivel que tengan lugar en 2001.
Resolución 39/2 Fecha: 23 de febrero del 2001	Comisión de Desarrollo Social de Naciones Unidas apoya el voluntariado como fuerza económica importante.
Resolución 56/38 Fecha: 5 de diciembre del 2001	Dan otras recomendaciones sobre el voluntariado, se señala la manera en que los gobiernos y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pueden apoyar el voluntariado y se exhorta a los Estados a tener en cuenta esta resolución.
Colombia: -Ley 720 Fecha: 29 de diciembre de 2001 -Decreto 4290 de 2005 Fecha: Noviembre 25 de 2005	-Reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos (Colombia)
Resolución 57/106 Fecha: 22 de noviembre de 2002	Seguimiento del Año Internacional de los Voluntarios
Argentina: -Ley 25.855 - Voluntariado Social Fecha: 8 de enero de 2004	Objeto. Disposiciones Generales. Derechos y obligaciones de los voluntarios. Términos de adhesión del Acuerdo Básico Común. Medidas de fomento del voluntariado.

<p>Uruguay: Ley N° 17.885 Voluntariado Social Fecha: 12 de agosto de 2005</p>	<p>Reconoce, define, regula, promueve y facilita la participación solidaria de los particulares en actuaciones de voluntariado en instituciones públicas, directamente o a través de organizaciones privadas sin fines de lucro, nacionales o extranjeras.</p>
<p>Resolución 63/153 Fecha: 11 de febrero de 2009</p>	<p>Seguimiento del Año Internacional de los Voluntarios</p>
<p>Cumbre Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Fecha: 25 de septiembre de 2015</p>	<p>Resolución de la ONU “Integración del voluntariado en la paz y el desarrollo: plan de acción para el próximo decenio y años posteriores”.</p> <p>La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reconoce explícitamente a los grupos de voluntarios como actores para alcanzar los diecisiete ODS.</p>

Fuente: Tomado algunos apartes de DANSOCIAL, Universidad del Rosario.2009 p.68

Normatividad Nacional.

Desde el año 2001, Colombia cuenta con la Ley 720 “por medio de la cual se reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos” y teniendo en cuenta su artículo primero, es fundamental evidenciar parcialmente los avances en la normatividad que favorecen el voluntariado en el país:

Su objeto es “(...) promover, reconocer y facilitar la Acción Voluntaria como expresión de la participación ciudadana, el ejercicio de la solidaridad, la corresponsabilidad social,

reglamentar la acción de los voluntarios en las entidades públicas o privadas y regular sus relaciones.”

Adicional en dicha ley se enuncia el ámbito de aplicación, definición de conceptos fundamentales tales como: Voluntariado, Voluntario, Organizaciones de Voluntariado (ODV) y Entidades con Acción Voluntaria (ECAV). Por otra parte, establecen las actividades de interés general, los principios de la acción voluntaria, los fines del voluntariado y las relaciones entre los diversos actores.

Sin dejar de lado, establece además el rol del gobierno nacional, la cooperación en el desarrollo de políticas públicas y ciudadanas, la creación e implementación del Sistema Nacional de Voluntariado y su dinamización a través de los consejos municipales, departamentales y nacionales.

Cuatro años después se reglamenta dicha ley con el decreto 4290 de 2005, dejando una brecha importante de tiempo que retrasó algunos avances de entidades sin ánimo de lucro y organizaciones interesadas en consolidar una política pública que visibilizará el voluntariado y lo afianzará en el territorio nacional.

Según el artículo cinco, la entidad del Estado responsable de fomentar el voluntariado en Colombia es La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, anteriormente conocido como DANSOCIAL a través del:

- Establecimiento de mecanismos que faciliten la construcción de un indicador que valore el aporte de la acción voluntaria al Producto Interno Bruto (PIB) del país.
- Desarrollo de proyectos de capacitación, asistencia técnica, fomento y fortalecimiento dirigidos a las Organizaciones de Voluntariado (ODV) y a las Entidades con Acción Voluntaria (ECAV), inscritas en el Sistema Nacional de Voluntariado (SNV).

- Acompañamiento al Sistema Nacional de Voluntariado (SNV).
- Apoyo a las entidades del Estado que desarrollen programas y proyectos con voluntarios.

Otro referente importante para el desarrollo del voluntariado es la Guía Técnica Colombiana GTC 193 de 2007, denominada “Modelo de gestión para las organizaciones de acción voluntaria” que tiene como objetivo orientar a las Organizaciones de Voluntariado (OVD), Entidades con Acciones Voluntarias (ECAV) y colectivos para “el establecimiento de un modelo que permita dirigir y administrar sus procesos y sus resultados” (ICONTEC, 2007, p.1).

En dicha guía se encuentra definiciones claves relacionadas con el documento normativo, el modelo de gestión, los principios de la acción voluntaria, los procesos típicos de la gestión de la acción voluntaria y brinda algunos elementos para la construcción de protocolos que favorezcan el buen funcionamiento y desarrollo de las acciones voluntarias.

Por otro lado, en el año 2012 como el paso más reciente en normativa de voluntariado, se expide la Ley 1505 que

“(…) Crea el sub-sistema nacional de primera respuesta siendo estos los encargados de atender y prevenir desastres, emergencias y eventos antrópicos, así como también se generan una serie de incentivos de índole educativo, de vivienda, seguridad social entre otros para este grupo específico de voluntarios entre los que se encuentran la Defensa Civil, el Cuerpo de Bomberos, la Cruz Roja Colombiana y demás entidades que autorice el Comité Nacional para la Prevención y Atención Desastres.” (Salamanca, Escorcia, Solano, Granja, 2014, p. 16)

Desde el 2014 se encuentra en curso un proyecto de Ley, liderado por el ex-senador Jimmy Chamorro con el fin de reformar los artículos 3, 6, 7,8 y 11 de la Ley 720 de 2001, para

brindar mayores incentivos a los voluntarios y reconociendo el Día Internacional de los Voluntarios.

Lo anterior, resalta la necesidad de seguir construyendo de manera conjunta entre el Estado, las organizaciones sociales, privadas, públicas y demás entidades, normativas que apalanquen el voluntariado en nuestro país y visibilice su impacto en todo nivel.

Elaboración de instrumentos de recolección de información.

Para desarrollar los objetivos del presente estudio, se planteó diseñar y utilizar diversos instrumentos de recolección de información de acuerdo con el tipo y enfoque de la investigación. A continuación se presenta la población objeto de estudio que sustenta el trabajo de campo realizado.

Población objeto de estudio.

Esta investigación contó con la participación de los siguientes actores claves, los cuales son fundamentales en el desarrollo y funcionamiento del programa de voluntariado en la organización previamente seleccionada y un actor externo con trayectoria nacional e internacional, que posibilitó la explicación del fenómeno estudiado. A continuación, se relacionan:

- Cinco (5) voluntarios con edades entre los 27 y los 50 años, pertenecientes a algunos de los servicios de la Fundación tales como música, nutrición, generación extrema, escuela de inglés y voluntariado, con una antigüedad superior a un año.
- Dos (2) directivos de la Fundación Puerta de Luz, con relación directa con los voluntarios, conocimiento de los antecedentes y la trayectoria de la organización, el programa de voluntariado y con capacidad para la toma de decisiones frente al desarrollo de posibles redes y alianzas.
- Un (1) experto en programas de voluntariado en organizaciones del tercer sector de la ciudad de Bogotá, con amplia experiencia en conocimiento del voluntariado desde el marco normativo, la gestión, evaluación y consolidación de trabajo en red con organizaciones con acciones voluntarias.

Matriz de operacionalización de variables.

Se realizó la matriz de operacionalización de las variables determinadas para esta investigación, que permitió “descomponer o desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir, las variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices e ítemes; pero si son concretas solamente se dividen en indicadores, índices e ítemes” (Carrasco, 2006, p.226), con el ánimo de facilitar la elaboración de los instrumentos de recolección de información y el trabajo de campo.

Tabla 3
Matriz de operacionalización de variables

Proyecto: Del voluntariado al liderazgo transformacional en comunidades aprendientes

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>Variable Independiente: Comunidades aprendientes “Entrar en un estado de aprendizaje y transformarse en una inmensa red de ecologías cognitivas” (Assmann, 2002, p.19).</p>	<p>Aprendizaje Se refiere a la “situación de estar-en-proceso-de-aprender, esta función del acto de aprender que construye y se construye, y su estatuto de acto existencial que caracteriza efectivamente al acto de aprender. (Assmann, 2002, p.124).</p> <p>Transformación Social La transformación social tiene que ver con un cambio exigido por las personas o la sociedad, es un cambio de la gente para la gente, un cambio que se define así mismo en un contexto de injusticia, de desigualdades, de falta de recursos y acceso a los mismos.</p> <p>La transformación social implica un cambio desde el interior de procesos, instituciones y fundamentalmente de las personas, materializándose en acciones concretas; a la vez requiere compromiso de los actores involucrados, el cual desemboca en un desarrollo (Arcos Soto, C.; Suárez Pineda, M.; Zambrano Vargas, S., 2015, p.90.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoorganización. • Diálogo. • Vínculos. • Sensibilidad social. • Contexto social. • Cambio cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestructuradas • Observación participante

Conceptualización Variable Dependiente:	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>Liderazgo transformacional</p> <p>“Es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan, a su vez, un beneficio para la colectividad.” (Bass, 1985, p.20)</p>	<p>Organizacional: Todo lo referido al establecimiento de un orden para llegar a conseguir un objetivo específico. Lo organizacional comprende a todas aquellas estrategias que posibilitan esta situación de cooperación en donde el resultado es positivo para todos</p> <p>Tomado del diccionario: definición https://definicion.mx/organizacional/</p> <p>Liderazgo El proceso por el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. (Lussier y Achua, 2003 p. 6).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos, redes y alianzas. • Planeación y gestión (asignación de tareas). • Empoderamiento (autonomía y motivación). • Creatividad e innovación. • Participación (confianza y compromiso). • Autonomía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestructuradas • Observación participante

Descripción de los instrumentos de recolección de la información.

A partir de la operacionalización de las variables y teniendo en cuenta el problema que orientó la investigación, los instrumentos seleccionados acordes al enfoque cualitativo son:

- Observación participante.
- Entrevistas semiestructuradas.

Los anteriores instrumentos se tomaron en cuenta porque nos permitieron analizar y profundizar sobre el programa de voluntariado, la importancia de los voluntarios en la organización, así como una comprensión y explicación más detallada, en torno al problema de investigación.

En este aspecto, consideramos pertinente resaltar el carácter exploratorio de la investigación, puesto que se consideró realizar una aproximación contextual a través de los instrumentos de recolección de información para permitir una mayor comprensión de las características de la organización de acción social (Fundación Puerta de Luz).

Selección, diseño y elaboración de los instrumentos de recolección de información para el trabajo de campo.

Desarrollo conceptual.

Observación participante.

La observación participante “implica adentrarnos profundamente en la situación social y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos, e interacciones”. (Sampieri. 2014. p. 399). Además, la observación participante realiza su tarea desde “adentro” de las realidades humanas que pretende abordar (Quintana. 2006. p. 67).

Por tanto, el éxito de esta técnica “depende en buena parte de las habilidades interpersonales del investigador, así como de su creatividad y sentido común, para tomar las decisiones que sean más apropiadas y oportunas, de acuerdo con las especificidades de la situación que encuentre” (Sandoval, 2002. p.141).

Sus propósitos esenciales están relacionados con: a) explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos sociales de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997); b) comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles, Huberman y Saldaña, 2013) y Jörgensen (1989); c) identificar problemas sociales (Daymon, 2010) , d) generar hipótesis para futuros estudios.

Dentro de los elementos que podremos observar se encuentran (Sampieri. 2014. p. 399):

- Ambientes físicos (entorno): Tamaño, distribución, señales, accesos, sitios con funciones centrales. Se registra además nuestras impresiones iniciales.
- Ambiente social y humano: Formas de organización en grupos, patrones de vinculación (propósitos, redes, dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías y procesos de liderazgo, frecuencia de las interacciones). Características de los grupos y participantes (edades, orígenes étnicos, niveles socioeconómicos, ocupaciones, género, estados maritales, vestimenta, atuendos). Actores claves, líderes y quienes toman decisiones, costumbres. Además de nuestras impresiones iniciales al respecto, es conveniente trazar un mapa de relaciones o redes.

- Actividades (acciones) individuales y colectivas: ¿Qué hacen los participantes? ¿A qué se dedican? ¿Cuándo y cómo lo hacen? ¿Cuáles son los propósitos y las funciones que cubren?
- Artefactos que utilizan los participantes y funciones que cubren.
- Hechos relevantes: Eventos e historias ocurridas en el ambiente y a los individuos.
- Retratos humanos de los participantes.

La validez y la confiabilidad de la observación participante sustentada por Taylor y Bogdan (1984) y basada en los trabajos de Wiseman (1970) pueden establecerse a través de procedimientos y estrategias como los que a continuación se enuncian:

- Chequeo mediante múltiples procedimientos y formas de evidencia, tales como, contacto con la experiencia directa y la observación, realización de diversas entrevistas y apoyo de distintos informantes.
- Preguntarse qué tan eficaces, o no, fueron, o son, los procedimientos que el investigador anticipó para acceder al mundo interno de los participantes o actores.
- Describir y discutir completamente los procedimientos adoptados para recolectar la información. El investigador, de este modo, se obliga a discutir para el lector, las relaciones entre los procedimientos empleados y los resultados obtenidos, analizando incluidas las ventajas y limitaciones de esos procedimientos.
- Probar los conceptos importantes, identificados o elaborados en el curso de la investigación, contra su uso actual en la vida cotidiana de los actores sociales involucrados. Es difícil imaginar una prueba más severa de la precisión o dependencia de una idea, que la de pasar la prueba del uso en la vida cotidiana.

- Contrastar, mediante un reestudio independiente, cuando esto sea posible, los hallazgos, resultados y conclusiones que se hubiesen obtenido a través de la observación participante.

Entrevistas semiestructuradas.

Benney y Hughes (1970), plantean que la entrevista es “la herramienta de excavar favorita de los sociólogos. Para adquirir conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales”.

Por otro lado, Taylor y Bogdan (1992), establecen que las entrevistas son “los reiterados encuentros, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabra”

Además, comparten situaciones en las cuales es pertinente desarrollar la técnica de la entrevista (Taylor y Bogdan. 1992 p.104):

- Cuando se desea estudiar acontecimientos del pasado o no se puede tener acceso a un particular tipo de escenario y por tanto los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo.
- La investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas.
- Cuando existen limitaciones de tiempo en comparación con otras técnicas, como la observación participante. Las entrevistas permiten un empleo más eficiente del tiempo.
- El investigador quiere esclarecer experiencia humana subjetiva.

Janesick (1998), afirma que, en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

“La entrevista es uno más de los instrumentos cuyo propósito es recabar datos, pero debido a su flexibilidad permite obtener información más profunda,

detallada, que incluso el entrevistado y entrevistador no tenían identificada, ya que se adapta al contexto y a las características del entrevistado.” (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz 2013 p.162)

Estos mismos autores, plantean que:

“las entrevistas semiestructuradas presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.” (Díaz-Bravo et al, 2013)

Miguel Martínez (1998) propone las siguientes recomendaciones para desarrollar una entrevista semiestructurada:

- Contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema.
- Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación.
- Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o video-grabarla.
- Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación.
- La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible, no mostrar desaprobación en los testimonios.

- Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista.
- No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas.
- Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

Teniendo en cuenta lo investigado comprendemos que en las entrevistas semiestructuradas es fundamental desarrollar previamente las preguntas, con determinada secuencia que permita trazar un hilo conductor en la conversación y posibilite la adecuada interacción entre los actores que hacen parte (entrevistado- investigador).

En esta técnica es clave desarrollar preguntas abiertas que garanticen el conocimiento del problema, la situación o antecedentes que enriquezcan el fenómeno estudiado.

Validación del instrumento de recolección de información

Evaluación de la validez aparente.

A partir de la revisión bibliográfica de diversos autores y teniendo en cuenta los alcances del estudio, el grupo de investigadoras procedió a desarrollar la construcción de los instrumentos basadas en la metodología previamente seleccionada, realizando inicialmente dos formatos de instrumentos en versión borrador con preguntas orientadoras acordes al problema de investigación, el contexto y los diversos actores.

Lo anterior, permitió realizar un filtro paso a paso para determinar las categorías, unidades de análisis y las preguntas más relevantes para las entrevistas semiestructuradas con los

voluntarios, directivos de la Fundación y experta en programas de voluntariado. Proceso que también se implementó con el formato de observación participante.

Los formatos borrador y la revisión de diferentes fuentes facilitaron alcanzar los logros esperados, mantener una consistencia lógica y concertar los formatos definitivos que se aplicaron posteriormente. (Ver Anexo 2: Instrumentos recolección información p. 166).

Evaluación de fiabilidad del instrumento.

A partir de los instrumentos seleccionados para la presente investigación se pudo profundizar en el objeto estudiado y se captó las impresiones, los puntos de vista, las emociones, pensamientos de los diversos actores y el estado actual del programa de voluntariado efectuándose una mirada holística que garantizó la triangulación de la información.

Fue clave para el grupo de investigadoras determinar categorías y variables que permitieran la organización y registro de la información.

Además, no se encontraron sesgos o distorsiones que afecten la fiabilidad y confidencialidad del estudio, debido a que se contó con la revisión previo de varios profesionales y la aplicación de una prueba piloto de los instrumentos. Siendo aspectos positivos que permitieron avanzar en el trabajo de campo y análisis de resultados.

Prueba piloto (descripción y resultados).

La prueba piloto de los instrumentos se realizó en el mes de octubre de 2018, inicialmente entre el grupo de investigadoras, quienes validaron la pertinencia de las preguntas y la coherencia con el problema de investigación.

Posterior se solicitó el apoyo de docentes y profesionales idóneos que retroalimentaron cada uno de los formatos y brindaron aportes significativos que destacaron las variables

previamente seleccionadas y posibilitaron la recolección de información de manera pertinente según la metodología y tipo de investigación.

A partir de la prueba piloto se efectuaron ajustes en cuanto al lenguaje según el actor entrevistado, la cantidad de preguntas, la conexión entre las categorías de análisis y los resultados que se esperan según el objetivo planteado.

Elaboración de la versión definitiva del instrumento.

Teniendo en cuenta la retroalimentación desarrollada por la tutora de la investigación y las recomendaciones efectuadas por cinco profesionales expertos en voluntariado, docentes y/o psicólogos, desarrollamos los ajustes pertinentes a la validación de los instrumentos finales, previo a su aplicación.

La versión final se encuentra en el anexo dos (2) del presente documento (p. 165).

Trabajo de campo

Actividades realizadas

El proceso de indagación y exploración del trabajo de campo de la presente investigación, se realizó a través de cuatro visitas a la Fundación Puerta de Luz, para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos y la recolección de la información.

No obstante, es pertinente enunciar que una de las investigadoras conoció la Fundación hace seis años, vinculándose desde ese momento y hasta el presente año como voluntaria apoyando de manera indirecta el programa de voluntariado. Experiencia que se suma y posibilita contar con mayores elementos para el trabajo de campo.

Por otro lado, con el fin de garantizar la confidencialidad y dar alcance al código ético de la investigación social previo al desarrollo del trabajo de campo, se contó con la aprobación de la representante legal, el director y subdirectora para llevar a cabo dicho proceso en la Fundación a través de una carta expedida por la Facultad de Ciencias Empresariales. (Ver anexo tres (3). Carta: Desarrollo proyecto de investigación –MGSO, p. 172).

Además, a cada uno de los participantes se le brindó claridad frente al estudio a desarrollar y el manejo de los datos. Por tanto, firmaron un consentimiento informado (ver anexo 4: Formato de consentimiento informado p.173) donde aprobaron la grabación y uso exclusivo del material para los fines pertinentes de esta investigación.

En el siguiente cuadro se detallan las actividades, los actores involucrados, fechas y lugares:

Tabla 4
Trabajo de campo

Proyecto: Del voluntariado al liderazgo transformacional en comunidades aprendientes				
Actividades	Instrumentos	Actores	Fechas	Lugares
Observación participante	Formato 1: Observación Participante	- Voluntarios	6 y 27 de octubre de 2018	-Fundación Puerta de Luz (FPDL)
		- Participantes Fundación		-Parque Concepción
Entrevista semiestructurada	Formato 2: Entrevista semiestructurada (Directivos Fundación)	-Director Fundación	24 de octubre de 2018	-Oficina Director (FPDL)
		- Subdirectora Fundación	24 de octubre de 2018	- Fundación Puerta de Luz (FPDL)
Entrevista semiestructurada	Formato 4: Entrevista semiestructurada (voluntarios)	- Voluntarios Fundación	27 de octubre de 2018	- Fundación
			17 de Enero de 2019	Puerta de Luz (FPDL)
			26 de Enero de 2019	

Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente se realizó una entrevista a una experta en voluntariado en organizaciones del tercer sector:

Tabla 5
Entrevista experta

Proyecto: Del voluntariado al liderazgo transformacional en comunidades aprendientes				
Actividad	Instrumento	Actores	Fecha	Lugar
Entrevista semiestructurada	Formato 3: Entrevista semiestructurada (Experta)	Aguines Ramírez, Coordinadora Programa de Voluntariado y Participación Ciudadana de la ACJ	22 de octubre de 2018	Asociación Cristiana de Jóvenes YMCA-ACJ Oficina

Nota: Elaboración propia.

Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados:

Tabla 6
Cantidad instrumentos

Instrumento	Cantidad
Entrevistas semiestructuradas	8
Observación Participante	2
Tiempo de grabación	3 horas 13 minutos

Nota: Elaboración propia.

Descripción del método utilizado para el análisis de la información de trabajo de campo

Teniendo en cuenta el alcance y el tipo de exploración desarrollada, el equipo de investigación determinó usar ATLAS. ti para realizar el análisis de la información y la consolidación posterior de los resultados. Se trata de un programa utilizado primordialmente para la investigación cualitativa y el análisis de datos cualitativos.

El propósito de este programa es ayudar a las investigaciones con el análisis sistemático de fenómenos complejos a través de datos no estructurados, brindando herramientas que permitan la localización, codificación, anotación, síntesis y análisis de los hallazgos recolectados a través de los diferentes instrumentos de recolección de los mismos, para evaluar más detalladamente la incidencia, importancia e impacto de los mismos.

ATLAS. ti es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) que permite al investigador: (a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) buscar códigos de patrones; y (c) clasificarlos (Lewis, 2004; Hwang, 2008).

Esta herramienta digital permitió interconectar las diversas experiencias de los voluntarios y los directivos de la Fundación Puerta de Luz, la experta en programas de voluntariado y demás actores que hicieron parte de este estudio y establecer tendencias y temas recurrentes para el inicio de un análisis relacional que contribuya a una comprensión multidimensional de las problemáticas y las potencialidades del programa de voluntariado de la institución.

Este método fue el puente más adecuado para la realización de los hallazgos que nos permitieron la formulación de una propuesta formal tendiente al establecimiento de redes y alianzas para el fortalecimiento de la gestión y planeación del programa de voluntariado, teniendo en cuenta las herramientas de la gerencia social y las categorías de análisis anteriormente descritas (voluntariado, liderazgo transformacional, comunidades aprendientes) y así maximizar el impacto de los servicios y proyectos para el bienestar de la comunidad beneficiaria.

Descripción de los principales hallazgos frente al problema analizado

A continuación se presentan los hallazgos derivados del trabajo de campo realizado a partir de los instrumentos de recolección de datos e información, en este caso, la observación participante y la entrevista semiestructurada, las cuales nos permitieron establecer diálogos con una (1) experta en voluntariado, cinco (5) voluntarios y dos (2) directivos de la Fundación Puerta de Luz.

El análisis correspondiente a la observación participante, se realizó teniendo en cuenta los objetivos, las variables del presente estudio y tres (3) dimensiones o aspectos delimitados (Ver anexo 5: Formatos Observación participante diligenciados p.174).

a) Ambientes físicos (Entorno y Circunstancias socio-económicas).

Sobre el entorno y circunstancias socio-económicas se observó que:

- La Fundación Puerta de Luz se encuentra ubicada en la localidad séptima (7°) de Bosa, barrio La Independencia, de la ciudad de Bogotá D.C., en la calle 71ª #87B-34 Sur y aunque realiza sus intervenciones sociales en este punto específico, ejerce influencia en dieciocho (18) barrios cercanos, pertenecientes a la misma localidad y corresponden al estrato básico (1) socio-económico.
- La Fundación se encuentra cercana a la ronda del río Tunjuelo que presenta altos niveles de contaminación ambiental y afecta las condiciones de salud y habitabilidad del sector. Se observa proliferación de insectos, roedores y parásitos, debido a la acumulación de basuras y no separación de residuos sólidos.
- La sede principal de la Fundación es una construcción de tres (3) pisos, distribuidos así: en el primer piso se encuentra la recepción, las oficinas administrativas, un baño y un escenario de encuentro para los miembros de la iglesia; en el segundo piso se halla la cocina, el comedor y la sala donde funciona la escuela de inglés; finalmente, en el tercer piso está el taller de música, otro grupo de oficinas y espacios de oración y meditación.
- En un terreno cercano a la fundación (dos cuadras) se encuentra un potrero baldío que se utiliza como campo de recreación y como espacio para la escuela de fútbol.
- La oficina principal está amoblada con un escritorio y computador, los escenarios de refuerzo académico y pedagógico están dotados con sillas para treinta y cinco (35) niños participantes –aproximadamente-, tablero para marcador borrable, marcadores y papel de trabajo. Mientras que en el tercer piso, hay un depósito para dos (2) guitarras dedicadas a

la escuela de música y dos (2) balones de fútbol para la práctica de este deporte en el espacio correspondiente.

- Las vías de acceso al sector no se encuentran pavimentadas, lo que genera infecciones y enfermedades respiratorias constantes. Además, las fachadas de las viviendas se encuentran inacabadas o deterioradas. Este deterioro urbano ha hecho difícil el reconocimiento del barrio para obtener acceso a las redes de servicios sanitarios básicos como acueducto y alcantarillado y recolección de basuras.
- El sector es reconocido como un barrio que aún no cuenta con permisos de construcción de vivienda o de adecuación de servicios de saneamiento básico. Se evidencia también un alto flujo de transporte público con vehículos formales e informales que generan altos índices de contaminación aérea y auditiva. En este sector se presentan problemas de expendio, tráfico y consumo de sustancias psicoactivas.
- Además de las sedes anteriormente descritas, la fundación se encuentra en el proceso de adecuación de una nueva edificación donde se realizan los procesos de acompañamiento y fortalecimiento pedagógico.

b) Ambiente cultural y humano (Relaciones y Vínculos).

La lectura del contexto evidencia ambientes de pobreza, inequidad, falencia en el cumplimiento de derechos, dificultad para el acceso a oportunidades académicas y laborales y otras problemáticas sociales derivadas de la pobreza, el tráfico de estupefacientes, el pandillismo y la delincuencia organizada.

Dentro de los objetivos sociales de la fundación en la comunidad descrita se encuentran el refuerzo escolar, la escuela de música, escuela de inglés, escuela de fútbol, Generación Extrema y Plan Padrino, como principales líneas de acción e impacto dentro de la comunidad.

Se observó un ambiente de alegría y motivación, así como vinculaciones de respeto, amistad, afecto y confianza entre la comunidad, los beneficiarios, los voluntarios y directivos de la fundación que evidencian solidaridad, entrega, compromiso, actitud de servicio y reciprocidad por la labor adelantada por el programa de voluntariado.

Desde el trabajo externo que realiza la fundación se pudo denotar el reconocimiento en territorio de la labor desarrollada, estrechos vínculos de los líderes de fundación y la comunidad en general. Además, cuenta con el apoyo de estudiantes de UNIMINUTO UVD que realizan sus prácticas en responsabilidad social enriqueciendo los procesos que se tejen en cada lugar.

Debido a que este trabajo inició en el 2014, se ha expandido en diferentes barrios de la localidad y efectuado un posicionamiento de la organización caracterizándose por ser líder en forjar mejores posibilidades para la población infantil y sus familias.

Otra característica clave identificada desde este ejercicio de observación fue detectar algunos líderes del barrio o acudientes de los niños(as) y jóvenes, quienes previo a cada sesión formativa, apoyan en la adecuación de los espacios, están atentos durante la ejecución, facilitan la interlocución con otros actores del sector y alertan cuando se presentan problemáticas o barreras invisibles dentro del territorio.

c) Actividades individuales y colectivas (Talleres y Sesiones de encuentro).

Se encontró que el número de voluntarios participando en acciones de voluntariado es de veinte (20), que desarrollan acciones de tipo administrativo, operativo y pedagógico en refuerzos de inglés, taller de música, escuela de fútbol, refuerzo académico, comedor infantil y aseo. Como beneficiarios se identificaron alrededor de ciento veinte (120) niños y niñas entre los cinco y catorce (5 y 14), años residentes en la localidad séptima de Bosa que participaron de los programas anteriormente descritos.

Se evidenció el seguimiento y discusión de un programa de acción diseñado por los directivos de la fundación que corresponde a una planeación semanal y su comunicación a los voluntarios presentes durante la labor, frente a la jornada correspondiente al día sábado, en el horario de nueve de la mañana a tres y media de la tarde (9:00 am – 3:30 pm).

Durante la observación participante se encontró la utilización de los espacios físicos y los recursos mobiliarios, utilitarios e instrumentales para la ejecución de la acción voluntaria.

Desde el programa en calle de Generación extrema, la fundación forja procesos de resignificación y apropiación del espacio público. Los sábados en la mañana y en la tarde se ejecutan sesiones formativas contando aproximadamente con cincuenta (50) voluntarios de diversas edades, algunos residentes de la localidad y otros comprometidos desde la misionalidad de la organización.

Para cada barrio se asigna un equipo de voluntarios, quienes se encargan de hacer invitación, adecuación de los espacios, ejecución de las sesiones y seguimiento a los participantes.

Las actividades de generación extrema cuentan con diferentes momentos pedagógicos que buscan la diversión, refuerzo de valores universales, promoción de la sana competencia y la construcción de vínculos y diálogos intergeneracionales, teniendo como eje transversal la formación espiritual cristiana.

Así mismo, las ocho (8) entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo reflexionando en torno a los objetivos y variables del presente estudio. De este trabajo se identificaron los siguientes hallazgos:

d) Sobre la identificación de actores.

Durante el trabajo realizado a través de las herramientas ya mencionadas, se logró la identificación de los actores que, de una u otra manera, están relacionados con el programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz. Estos actores participan del programa de voluntariado gracias a una vinculación estratégica para la cooperación y desarrollo de los objetivos del programa:

- Iglesia Ministerio Puerta del Cielo.
- Fundación Save a Child y Banco de Alimentos, como cooperantes y donantes ocasionales.
- Fundación Universitaria Monserrate y Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) como entidades participantes a través de convenios que permiten a los estudiantes realizar sus prácticas sociales y profesionales de acompañamiento a algunas necesidades específicas de la fundación.

Esta identificación de actores se realizó debido a la necesidad de reconocer los procesos de gestión y planeación dentro del programa de voluntariado de la fundación y de sus alcances e impactos. A su vez, nos permitió recrear un contexto de los aspectos asociados al desarrollo de dicho programa; es decir, sus actores, sus conocimientos, sus expectativas y sus funciones dentro del programa.

e) Sobre la definición de voluntario.

Para los miembros de la fundación, el voluntario es la persona que brinda su tiempo y su sapiencia a la organización, para trabajar y beneficiar a los demás con amor y sentido espiritual, solidario y altruista. Esta definición se complementa con el concepto emitido por la experta en voluntariado Aguiñes Ramírez: “el voluntario es la persona que llega a la organización a donar

tiempo y trabajo (...), pero la organización también demanda algo de él (el servicio). En esta relación surge algo que es la satisfacción mutua de expectativas y necesidades en los dos ámbitos.”

Desde esta perspectiva el voluntario, dentro de la fundación, debe cumplir unos objetivos institucionales para su acción voluntaria; así mismo, la organización debe estar pendiente de los diversos aspectos de su fuerza voluntaria para ayudar a su satisfacción, tanto personal como profesional.

f) Sobre el perfil del voluntario.

En palabras de la experta en voluntariado Aguiñes Ramírez: “hablar de perfil en una persona de las ciencias sociales podría ser más amplio, porque hoy en día, el voluntariado no está escrito (...), porque el ejercicio del voluntariado es más un tema de ciudadanía responsable, y en ese sentido, puede ser muy amplio y diverso.” Es preferible insistir en la formación de una cultura del voluntariado al interior de la organización, un buen modelo y administración de gestión de trabajo con voluntarios que en encasillar a las personas como perfiles socio-culturales.

Como características secundarias necesarias para desarrollar un programa de voluntarios se pueden mencionar (según la experta) “el manejo de relaciones sociales, la resolución de problemas, la capacidad de resiliencia, alta tolerancia ante la frustración, capacidad para trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales y que sepa hacer conexiones con diferentes instituciones con las cuales se pueda articular.”

De acuerdo a la subdirectora de la fundación, Lorena Martínez, estas características primarias y secundarias no son tenidas en cuenta por los directivos de la fundación por falta de una definición exacta del perfil del voluntario y por la escasez en la consecución del recurso humano y económico para fomentar dicho programa de voluntariado. No existe un banco de

datos de los voluntarios dentro de la fundación, ni un seguimiento personalizado constante de las labores y características de los voluntarios.

Para la Fundación Puerta de Luz, el perfil del voluntariado está encaminado a encontrar personas que estén dispuestas a realizar una acción voluntaria siguiendo parámetros establecidos por la misma fundación, encaminados a realizar una labor social dentro de una comunidad específica.

Dentro de la investigación se evidenciaron diferentes tipos de voluntarios, asociados con las características de su labor voluntaria. Por ejemplo, existe un grupo de voluntarios con un nivel de escolaridad profesional en las áreas de licenciatura en inglés y música, que asumen el liderazgo en la profundización y capacitación en éstas áreas. Estos profesionales son apoyados por los estudiantes practicantes que provienen de las universidades que cuentan con convenios vigentes con la fundación.

En el área deportiva (escuela de fútbol), se cuenta con un voluntario de nivel técnico, al cual le asisten algunos estudiantes de colegio que realizan sus servicios sociales en la fundación, a la par con talleres lúdico-recreativos.

Las áreas de aseo y de cocina son lideradas por personas de la comunidad que, en algunos casos, pertenecen a la Iglesia Ministerio Puerta del Cielo y son apoyados también por estudiantes de colegio en servicio social y por otros miembros de la comunidad.

Como factor común de unión de los voluntarios se hallaron motivos espirituales y de interés por el bienestar de los niños y niñas del sector y sus familias.

g) Sobre la motivación del voluntario.

- Para el voluntario las motivaciones en el trabajo de voluntariado están más asociadas con el tema de su satisfacción personal, impulsado por un compromiso e interés por el

bienestar de la comunidad a través del servicio; por esto, la fundación convoca a personas con este perfil, porque son el tipo de personas más adecuado para llevar a cabo la misión del voluntario. Es así, como el reconocimiento del compromiso social y espiritual de las personas, es el factor primordial para desarrollar procesos de formación que estimulen el desarrollo integral de la población participante, con el fin de contribuir en procesos de transformación social y espiritual.

- En la fundación se ha evidenciado que hay diferentes tipos de reconocimientos, según el nivel del voluntario: en algunos casos hay unos reconocimientos oficiales de agradecimiento, mientras que, en otros casos, como, por ejemplo, con las personas que colaboran en el área de preparación de alimentos y aseo y los voluntarios estudiantes de colegio y que realizan su labor social; las entrevistas evidenciaron que, en términos de reconocimiento, sólo se lleva a cabo una manifestación verbal personal, por parte de alguno de los directivos de la fundación, a manera de agradecimiento y motivación.

h) Sobre la gestión y la planeación.

- Las entrevistas señalan que no existe un establecimiento riguroso de los pasos del proceso de organización y gestión del programa de voluntariado dentro de la Fundación Puerta de Luz. El proceso de incorporación de los voluntarios corresponde a la búsqueda de recurso humano a través de las convocatorias realizadas por el director de la fundación y de sus mismos voluntarios de manera informal a través de la comunicación personal y, en algunos casos, por medio de la Iglesia Ministerio Puerta del Cielo.
- Los propios voluntarios de la fundación reportan que una de las debilidades más notables del programa de voluntariado de la fundación, es la falta de capacitación.

- De acuerdo a la diversidad de los perfiles de voluntarios dentro de la fundación, se ha complicado el establecimiento de un perfil en el programa de voluntariado; estos perfiles se ubican en las áreas de la educación, las ciencias humanas, sociales, artísticas, de proyección y práctica social. En este sentido los voluntarios que hacen parte del grupo base, se han formado en psicología, trabajo social, licenciatura en educación básica (con énfasis en inglés) y técnica artística musical y técnica en entrenamiento deportivo.
- Los voluntarios de las áreas operativas (preparación de alimentos y servicios de aseo), en especial los estudiantes de colegio en la labor social, son aquellos que, con mayor frecuencia, tienden al abandono de la acción voluntaria, creando una alta rotación en estos cargos. Por el contrario, los voluntarios de las áreas pedagógicas institucionales representan un mayor reconocimiento en la fundación debido a su alto nivel de compromiso y tiempo de servicio; lo que les genera cierta capacidad de decisión, permanencia y diálogo.

i) Sobre la evaluación y retroalimentación.

- Según Aguiñes Ramírez (experta en voluntariado) toda institución debe estar dispuesta a sufrir cambios, debido a lo cambiante del mismo entorno social. Además, al interactuar con éste entorno, está expuesta a que algo de él (el entorno) pueda ocasionar cambios en su forma de proceder, de planear, de ejecutar, de gestionar y de desarrollarse.
- Las entrevistas realizadas en la fundación indican que los voluntarios destinados al área pedagógica de la fundación son más tenidos en cuenta que aquellos voluntarios destinados a las áreas operativas de la misma fundación. Mientras que los primeros poseen algunos canales de comunicación, los segundos no poseen ningún canal de transmisión de sugerencias o ideas.

- No se ha institucionalizado ningún órgano que realice un proceso de acompañamiento institucional al programa de voluntariado, ni al voluntario, en su dimensión humana, para la atención y gestión de sus experiencias y aprendizajes dentro de la labor voluntaria.
- Al igual que con los canales de comunicación, se evidencia que, dentro de los diversos niveles de voluntarios que existen dentro de la fundación hay diversas formas de evaluar la labor. Para los voluntarios externos, provenientes de los convenios institucionalizados con las universidades UNIMINUTO y Fundación Universitaria Monserrate existe un proceso de evaluación instituido por las mismas universidades; pero, para los otros voluntarios del área pedagógica de la fundación, no existe una evaluación formal.
- Se evidenció que para los voluntarios del área operativa (aseo y preparación de alimentos), existe una revisión de procedimientos, por corresponder éstos a las normativas de salubridad y operatividad establecidas legalmente. Pero ésta revisión no corresponde a un proceso de evaluación, ni posee un órgano específico para tal, sino que este trabajo se realiza periódica, pero informalmente, por parte del director de la fundación.

j) Sobre liderazgo.

- Dentro de la Fundación Puerta de Luz no existe una identificación unificada del término “liderazgo”. Mientras que, para algunos de los entrevistados, es un término positivo que identifica a una persona proactiva, capaz de solucionar problemas, anticipándose a ellos, con sentido de responsabilidad social y de comunicación, para otros miembros de la fundación, el término se refiere a una persona con capacidades de mando, de estrategia y de autoridad que puede –o no- generar fricción y desacuerdos con los demás miembros del voluntariado, en especial, con los directivos.

- No se ha creado una concepción unificada de las características del liderazgo dentro del programa de voluntariado.

k) Sobre el liderazgo transformacional.

Las entrevistas señalan que los miembros de la fundación no han construido aún un concepto sobre liderazgo transformacional, lo cual dificulta la utilización de esta estrategia para el mejoramiento de las condiciones de gestión y planeación del programa de voluntariado.

l) Sobre redes y alianzas.

- Se pueden obtener ejemplos de construcción de redes y alianzas estratégicas en el país; según la experta Aguiñes Ramírez, el sector empresarial ya tiene un sistema propio, la AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales), donde se reúnen una o dos veces al año, para encontrar y definir debilidades y fortalezas de los diversos programas de voluntariado; así como sus oportunidades dentro del sector empresarial para gestionar encuentros anuales en los que se discuten temáticas asociadas al voluntariado corporativo.
- De acuerdo a los relatos entablados por el director de la fundación y la subdirectora, hasta la fecha, la Fundación Puerta de Luz posee redes de asociaciones básicas, fundadas en la similitud religiosa para la cooperación y consecución de recursos económicos, mas no para el establecimiento de redes y alianzas de capacitación, intercambio, desarrollo y evaluación del programa de voluntariado. No obstante, los entrevistados consideran importante y necesario explorar y profundizar en este tema.

m) Sobre comunidades Aprendientes.

- El programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz apuesta al factor educativo para el mejoramiento de la calidad de niveles de vida de los niños asistentes a la

institución, en este sentido, crea espacios de construcción comunitaria de conocimientos y estrategias que permiten a las familias generar comprensiones sobre las problemáticas identificadas en el sector de intervención de la fundación. Pero adolece de la creación de gestiones comunitarias y de autoorganización social que permitan la construcción de comunidades aprendientes.

- A la fundación le asiste una visión de las problemáticas de la comunidad eje de intervención, aunque aún no ha establecido programas para incentivar la visión crítica desde la perspectiva de la gerencia social, la auto-gestión, el establecimiento y fortalecimiento de redes y alianzas que permitan el reconocimiento del cambio como posibilidad de transformación de acciones de intervención.
- Se evidenció entre los entrevistados que no existe un reconocimiento del concepto de comunidades aprendientes de manera clara, tal como se ha presentado en el presente estudio; sin embargo, el programa de voluntariado sí cuenta con algunas características que configuran la construcción de este tipo de comunidades, tales como actitud de trabajo en equipo, vínculos solidarios, reconocimiento de la diversidad, compromiso ético y un nivel elemental de construcción compartida del conocimiento.

Resultados finales y discusión

Componente de Profundización

Perfil y caracterización de la Organización.

Antecedentes de la organización:

A partir de las necesidades del contexto y en especial la situación de la niñez en la localidad séptima de Bosa, en el año 2008, el señor Alexander Rodríguez (actual director de la Fundación) y algunos voluntarios preocupados por los riesgos psicosociales, económicos y la desnutrición de los niños(as), inician con un comedor los días sábados como una alternativa para dar respuesta inmediata y brindar alimentación (almuerzo) a 15 niños(as) del barrio la Independencia.

Un año más tarde contaban con 60 niños(as) e identificaron que la alimentación no era suficiente para atender y forjar mejores posibilidades para los participantes, razón por la cual, implementan nuevos servicios como refuerzo escolar con la ayuda de nuevos voluntarios que se identificaron con la misión de la organización.

Para el año 2010, se cambió el carácter de comedor a Fundación debido al éxito y reconocimiento de la labor social en territorio. Con el paso de los años, fortalece internamente sus servicios y establece nuevas alternativas para brindar una atención integral a la niñez del sector como lo son: La escuela de fútbol, escuela de danza y escuela de música.

En el 2014, la fundación implementa un proyecto en calle llamado “Generación extrema”, ampliando su cobertura a diferentes barrios de la localidad, ganando en los últimos años reconocimiento con otras entidades locales y posicionamiento en el tercer sector. Además, en este mismo año, lanza el plan padrino para la consecución de recursos y financiamiento de sus servicios. Teniendo en cuenta su trayectoria en el 2015 formaliza su registro ante Cámara y

Comercio de Bogotá y consolida algunos convenios con entidades de educación superior para crear y fortalecer sus servicios que inciden aproximadamente en 110 niños (as) al año.

En el año 2018, la Fundación Puerta de Luz mantiene viva su obra y se proyecta en nuevos retos que permitan no sólo cumplir con su objeto social sino favorecer el desarrollo local en Bosa.

Objeto de la organización.

La Fundación Puerta de Luz (FPDL) es “una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo crear condiciones sostenibles y favorables en los programas de educación, alimentación y recreación para los niños y niñas en extrema vulnerabilidad habitantes de la localidad séptima de Bosa en Bogotá-Colombia, a través de procesos de fortalecimiento familiar y personalizado con cada niño o niña, los cuales contribuyan en la formación de su proyecto de vida” (Fundación Puerta de Luz, 2017).

a) Lema:

“Salvando una generación en peligro ”

b) Misión:

La Fundación Puerta de luz está inspirada en los fundamentos cristianos a través de la fe en Cristo; reconoce y centra su compromiso social y espiritual en desarrollar procesos de formación que estimulen el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias, con el fin de contribuir con la configuración de una generación que desarrolle su liderazgo en procesos de transformación social y espiritual como un aporte a una sociedad íntegra, digna y libre.

c) Visión:

En el año 2020 la Fundación Puerta de Luz será reconocida como una institución que promueve la formación del liderazgo infantil, impactando con proyectos de transformación social en la familia y la sociedad.

d) Valores:

- Integridad
- Amor
- Compasión
- Libertad

Características de la población:

La localidad séptima de Bosa por su posición geográfica y cercanía al Municipio de Soacha es receptora de población en situación de desplazamiento y la mayoría de sus habitantes están en estratos socioeconómicos 1 y 2 con necesidades básicas insatisfechas y en condiciones de pobreza.

Según datos identificados a través de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2018), esta localidad (Bosa) tiene una extensión 2.393 hectáreas de superficie; todas ellas en zona urbana y se encuentra dividida administrativamente en 5 UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal) y tiene un total de 330 barrios.

De acuerdo con esta misma fuente, el 95% de la población está categorizada en estratos bajos (1, 2 y 3), de los cuales el 23,5% se encuentran en condiciones de pobreza y el 5,2% en pobreza extrema. En relación con temas asociados a la convivencia, Bosa es la cuarta localidad con mayores índices de delitos de impacto social: asalto a mano armada, robo con lesiones personales y agresiones sexuales; así mismo, Bosa ocupa el cuarto lugar, dentro de las localidades de Bogotá, en maltrato infantil y delitos sexuales, y el tercero en violencia

intrafamiliar por hechos de violencia de pareja. En el año de 2015 ocupó el tercer puesto de las localidades con mayor número de casos de homicidio en Bogotá; pese a los esfuerzos gubernamentales por bajar estos índices, en el año anterior la tasa de homicidios aumentó, al pasar de 18,4 a 20,9 homicidios por cada cien mil (100.000 habitantes). De igual manera, en materia de seguridad en parques y demás espacios públicos, Bosa ocupa un lugar preponderante en consumo de narcóticos y riñas, y en hurtos a transeúntes.

Se puede deducir, entonces, que este sector presenta graves problemáticas sociales tales como, consumo de sustancias psicoactivas, alcoholismo, delincuencia común y organizada, prostitución, abuso sexual y violencia intrafamiliar.

Los participantes provienen de familias con bajo niveles de escolaridad, empleos informales tales como venta ambulante, reciclaje y servicio doméstico.

Portafolio de servicios:

Tabla 7
Portafolio Fundación Portal de Luz

Portafolio de servicios Fundación Puerta de Luz

Internos: (Aquellos que se pueden atender dentro de las instalaciones de la Fundación o en lugares adyacentes donde se facilita la supervisión de las actividades de los voluntarios y el desempeño de los beneficiarios)

Escuela de Fútbol	<p>La escuela de fútbol inició labores en febrero del 2012 como una estrategia para convocar y ocupar a los participantes en actividades deportivas y de sano esparcimiento contrarrestando las problemáticas presente en la Localidad de Bosa.</p> <p>Promueve el desarrollo físico, social y emocional de los niños(as) y jóvenes, los hábitos de vida saludables y además fortalece sus habilidades sociales, promoviendo la paz y la no violencia, así como también, valores para la sana convivencia.</p>
Escuela de Música	<p>Cuenta con un amplio equipamiento de instrumentos y líderes capacitados en la enseñanza de instrumentos como: el bajo, la guitarra, el piano, la batería, entre otros.</p> <p>Los niños tienen un espacio cada sábado para recibir su entrenamiento teórico y práctico en el instrumento que previamente han elegido, conservando en las clases siempre la conciencia del cuidado y el buen uso.</p>

Escuela de Inglés	<p>La Fundación Puerta de Luz, en el año 2017 estableció un nuevo servicio teniendo en cuenta la importancia de promover el manejo de nuevos idiomas (inglés) ampliando las oportunidades académicas, laborales e intercambios culturales para los participantes.</p> <p>En este momento se cuenta con voluntarios altamente calificados quienes enseñan inglés a todos los niños, niñas y jóvenes.</p>
Comedor Infantil – Nutrición	<p>Actualmente se atiende el día sábado 95 niños, niñas, ofreciendo alimentación balanceada (almuerzo). La forma de financiación es a través de donantes informales y de padrinos.</p>
Área de Psicosocial	<p>Cuenta con un equipo de profesionales del área social, quienes realizan un acompañamiento a los niños, niñas y las familias a través de seguimientos a casos, visitas domiciliarias y demás acciones que se requieran para garantizar el desarrollo de psicológico y social de los participantes.</p>
Escuela de Voluntarios	<p>La Fundación Puerta de Luz, es una organización que cree en el servicio y el voluntariado. Sustentan cada una de las acciones que se realizan y brinda una alternativa para todo aquel que quiera contribuir en construir mejores posibilidades para los participantes.</p> <p>“La Fundación es un escenario de formación de voluntarios, los cuales desean que impacten de manera positiva el entorno”. (Fundación Puerta de Luz, 2018).</p>
<p>Externos: (Son los que se prestan fuera de las sedes normales de la institución y buscar atender problemáticas específicas en ubicaciones igualmente específicas de la localidad y cuyos beneficiarios no se trasladan hacia las instalaciones de la fundación)</p>	
Generación Extrema – Escuela para la vida y la paz	<p>“A través de una estrategia didáctica y dinámica en las calles, buscan llegar a todos los niños y niñas, con el fin de prevenir problemáticas como pandillismo, consumo de drogas, deserción escolar, entre otras. Esta estrategia lleva 4 años atendiendo más de 1.200 niños semanales en la Localidad de Bosa”. (Fundación Puerta de Luz, 2018).</p>
Plan Padrino	<p>El plan padrino se implementó en la Fundación Puerta de Luz aproximadamente desde el año 2014 debido a la necesidad de obtener recursos que permitan a los participantes ingresar y permanecer en los diferentes programas que brinda la institución</p> <p>La gran mayoría de los niños y niñas no tienen los medios económicos para cubrir la cuota de corresponsabilidad de alimentación y material, por esta razón, se creó el plan padrino que busca solventar estos gastos, en los procesos de formación y acompañamiento.</p>

Nota: Elaboración propia.

Selección del instrumento

Teniendo en cuenta el alcance del estudio y el análisis de los resultados se seleccionó el instrumento de Redes y Alianzas, como un aporte significativo a la Fundación Puerta de Luz especialmente en su programa de voluntariado.

Instrumento formación de redes y alianzas.

Dentro de los desafíos de la gerencia social se establece que propende por “el análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad” (Licha, 2002, p.1), que posibilite la transformación social, el mejoramiento de las condiciones de vida y el bienestar.

Por tanto, los actores como el gobierno, las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro, se convierten en protagonistas para gestar alternativas de desarrollo, trabajo colaborativo que favorece el bien común y la participación activa como mecanismo para la construcción de redes y alianzas.

Las redes “...le apuntan a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas...” (Licha, 2002, p.4) y las alianzas gestan “la interacción corresponsable de las instituciones públicas y las organizaciones privadas, incluyendo sociedad civil, para la generación de valor que responda a las prioridades y a la estrategia de desarrollo sostenible” (ALIARSE, 2007).

A partir de las particularidades de este instrumento se realizó un diagnóstico de necesidades específicas del programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz, la identificación de actores públicos, privados y del tercer sector, claves para la formulación de una estrategia que permita la vinculación, creación y/o participación en redes, visibilización de posibles alianzas para desarrollar un liderazgo transformacional en comunidades aprendientes.

Diagnóstico de necesidades.

Para la elaboración del diagnóstico de necesidades de la organización fue fundamental el trabajo de campo efectuado por las investigadoras, el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas a los diferentes actores involucrados, la revisión de bibliografía de diversos textos de gerencia social y un acercamiento al estado actual del programa de voluntariado, con el cual se identificaron las siguientes necesidades y además se establecieron los niveles de prioridad (Alto-Medio-Bajo):

Tabla 8
Diagnóstico de necesidades

Programa de voluntariado “Fundación Puerta de Luz”		
Aspectos	Necesidades	Niveles
Planeación y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración del plan estratégico anual del programa de voluntariado. -Evaluación y retroalimentación de las acciones voluntarias y el programa. -Diseño de protocolos para el programa de voluntariado. 	Alto
Formación	-Diseño e implementación del proceso formativo para los voluntarios de la organización.	Alto
Seguimiento y acompañamiento	-Desarrollo de estrategias para el seguimiento y acompañamiento de los voluntarios, favoreciendo su	Alto

	permanencia y grado de satisfacción.	
Financiero	-Disposición de recursos económicos para promover actividades propias del programa de voluntariado y para los voluntarios.	Medio
Bienestar social	-Fortalecimiento de las motivaciones extrínsecas de los voluntarios, reconocimientos e incentivos por su labor.	Medio
Articulación con otros programas de voluntariado u organizaciones	-Visibilización externa del programa del voluntariado. -Elaboración y/o participación en eventos o encuentros. -Intercambios de saberes y experiencias nacionales, internacionales con otras organizaciones de voluntariado.	Medio
Cierre y desvinculación de los voluntarios	-Indagación de los motivos de egreso. -Formalización del egreso. -Expedición de certificado a los voluntario.	Bajo

Nota: Elaboración propia.

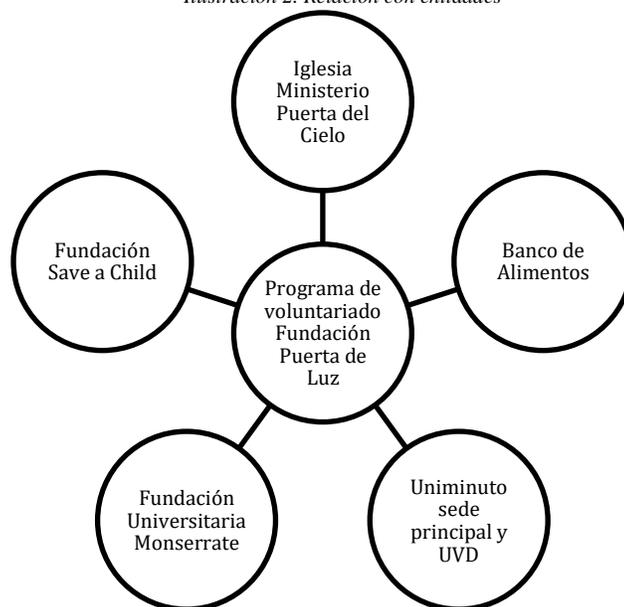
Identificación de actores:

La Fundación Puerta de Luz desde su creación y funcionamiento en la localidad séptima de Bosa, ha gestado diferentes iniciativas sociales y comunitarias que le han permitido tener un acercamiento a diversos contextos, poblaciones, identificación de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector que inciden en los participantes, el territorio y los voluntarios de dicha entidad.

“(…) En consecuencia, las relaciones preexistentes desempeñan un papel decisivo en la formación de alianzas intersectoriales. En gran medida, las organizaciones aceptan la idea de la colaboración, luego de identificar principios y conceptos compartidos con otros individuos. Esto es crucial para reducir la incertidumbre y permitir que los grupos superen los nuevos desafíos... Así pues, hay, por lo menos, tres factores determinantes en la configuración de un proceso de colaboración intersectorial: 1. La existencia de relaciones entre los socios antes de la formación de las alianzas, 2. La voluntad de las partes de crear un ambiente de confianza y respeto mutuo, y 3. El cuidado con que se establecen los canales de comunicación, que fortalecen y facilitan la gestión de las colaboraciones.”

(Cardona & Sariago. 2010, p. 18)

Desde esta perspectiva y alcances, la siguiente figura enuncia los actores con los cuales, la Fundación y especialmente el programa de voluntariado tiene un vínculo vigente que permite la prestación de sus servicios y propuestas de mayor alcance en el sector:

Ilustración 2. Relación con entidades

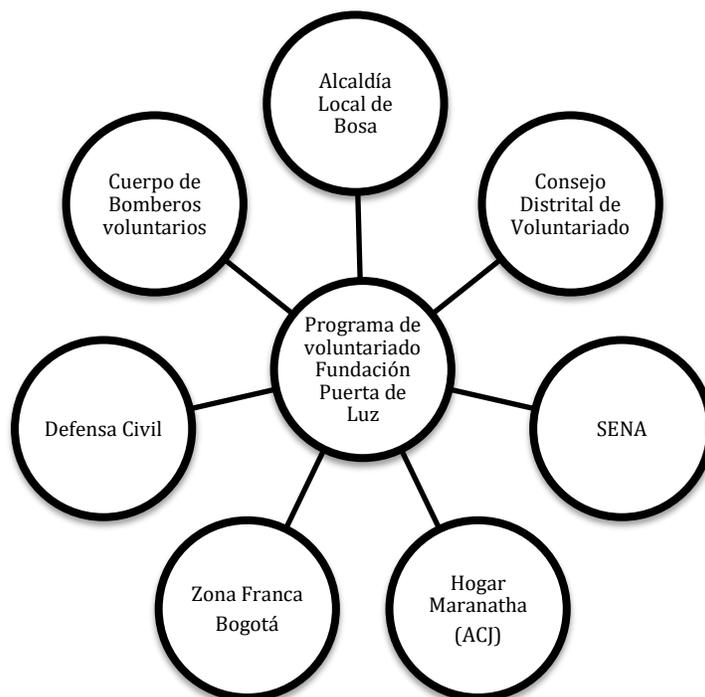
Fuente: Elaboración propia

Comprendiendo que la Fundación Puerta de Luz y su programa de voluntariado se encuentra en un momento muy importante es necesario identificar otros aliados u organizaciones con los que pueda forjar nuevos objetivos y cumplir eficientemente las expectativas esperadas con las redes o alianzas.

Asumiendo a su vez los beneficios y riesgos que contraen al momento de desarrollar propuestas en conjunto, implementar proyectos, programas y demás iniciativas que propicien un intercambio de saberes, recursos y estrategias.

Por esta razón, se hizo un rastreo de organizaciones de la localidad séptima de Bosa, a nivel distrital y nacional que pueden fortalecer el programa de voluntariado, los voluntarios y servicios de la FPDL.

Ilustración 3. Posibles aliados



Fuente: Elaboración propia

Es así como, a través del análisis contrastativo entre las relaciones existentes y las posibles para la formación de redes en la Fundación Puerta de Luz, se determinó un diseño inicial para la institución, aplicando algunas herramientas que permitieron formular, establecer y ampliar posibles alianzas estratégicas para mejorar los niveles de gestión y planeación en la fundación.

Formulación de la estrategia:

A partir de la aplicación de la siguiente herramienta se evaluó cada uno de los posibles aliados potenciales para la Fundación Puerta de Luz en especial para el programa de voluntariado

bajo unos criterios que determinaron un de costo-beneficio que permite conocer los riesgos, aspectos favorables y a tener en cuenta previo a la consolidación de una alianza.

Complementando lo expuesto es primordial:

Para la evaluación de los posibles socios, es importante (...): La complementariedad de capacidades, recursos humanos y económicos disponibles, capacidad de apalancar recursos de otras organizaciones, experiencia positiva previa en alianzas público-privadas e interacción intersectorial, experiencia positiva previa en iniciativas de desarrollo, experiencia en el uso de mecanismos efectivos de rendición de cuentas y relación con los beneficiarios y otros públicos de interés clave (ALIARSE, 2010,p.27).

Por tanto, se puede conocer desde el inicio e incluso previo a la formulación de una red o alianza, factores que determinaran el éxito o fracaso de esta unión y además evidenciar de manera explícita el aprovechamiento de las capacidades, recursos y experiencias de cada miembro.

Estos posibles socios fueron seleccionados por su cercanía en territorio a la FPDL, experiencia en programas de voluntariado, voluntarios, atención a población en situación de vulnerabilidad, responsabilidad social, trayectoria en procesos de formación y aportes favorables en la construcción de la transformación social a partir de su misionalidad.

Tabla 9
Herramientas para la gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo.

Criterios	Evaluación de posibles socios																							
	Alcaldía Local de Bosa			Consejo Distrital de Voluntariado			SENA			Hogar Maranatha (ACJ)			Zona Franca			Defensa civil			Cuerpo de Bomberos voluntarios					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
Nivel de familiaridad con el tema y los públicos interesados			X	X						X	X					X			X			X		
Complementariedad de capacidades		X		X				X			X			X			X			X			X	
Recursos humanos y económicos disponibles	X					X		X				X	X						X					X
Capacidad de apalancar recursos de otras organizaciones	X				X				X		X		X						X					X
Experiencia previa positiva en alianzas público-privadas y/o interacción intersectorial	X				X		X				X			X		X			X				X	
Experiencia previa positiva en alianzas en iniciativas de desarrollo	X					X			X		X		X						X					X
Experiencia con el uso de mecanismos efectivos de rendición de cuentas	X				X			X			X		X						X					X
Relación con beneficiarios y otros públicos de interés clave	X				X			X		X							X	X				X		
Existencia de liderazgo positivo		X			X			X		X				X			X		X			X		

A: Alta, M: Media y B: Baja

Fuente: Conducción y seguimiento de asociaciones con el sector privado (SMP), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 2009

Teniendo claro este panorama se formula la siguiente propuesta para el programa de voluntariado de la Fundación:

Nombre:

Red Local de Voluntariado Bosa

Propósito:

Anudar esfuerzos para la visibilización del voluntariado y desarrollo de acciones voluntarias que aporten a la transformación social de la localidad de Bosa.

Valores:

- Solidaridad
- Transparencia
- Compromiso
- Beneficio mutuo

Servicios:

- Orientación en la gestión de un programa de voluntariado.
- Cualificación de los directores de programas de voluntariado y sus voluntarios.
- Realización de actividades que conmemoren el día internacional del voluntario.
- Construcción de actividades y proyectos de manera conjunta que aporten al desarrollo local de Bosa.
- Actividades de integración y bienestar para los voluntarios.
- Campañas para la promoción del voluntariado.
- Articulación con otras redes para el intercambio de saberes y experiencias.
- Asesoría jurídica frente a la reglamentación nacional e internacional del voluntariado.

-Fortalecimiento en la apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo de estrategias que permitan el reclutamiento, seguimiento y egreso de los voluntarios en las diversas organizaciones que componen la red.

Posibles integrantes de la red:

Debido a que este es un ejercicio académico fundamentado en la Gerencia Social, dejamos en consideración de la organización la creación y consolidación de la red. Por tal motivo, sugerimos los siguientes miembros:

- Fundación Save a Child.
- Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ)- Hogar Maranatha.
- Defensa civil Localidad de Bosa.
- Programa de voluntariado de UNIMINUTO UVD.
- Cuerpo voluntario de bomberos.
- Fundación Puerta de Luz.

Duración: Según lo establezcan los miembros de la red y el alcance previsto.

Periodicidad: Las reuniones se realizarán de manera bimensual según acuerdos fijados por los miembros y necesidad de ser convocados.

Recursos: Cada miembro de la red aportará recursos económicos, físicos, de talento humano y demás, según su disponibilidad.

Elaboración de la matriz de aliados y Semáforo de alianzas:

A continuación se comparten los resultados de la aplicación de la matriz de aliados que posibilitó el acercamiento y conocimiento de las organizaciones que se identifican con el objeto social de la Fundación y pueden aportar de manera significativa al programa de voluntariado desde la gestión, planeación y ejecución:

Tabla 10
Matriz de aliados

Programa de voluntariado “Fundación Puerta de Luz”			
Aliados:			
Actores	Misión y/u objeto social	Servicios	Iniciativas y/o aportes
Iglesia Ministerio Puerta del Cielo	Extender el reino de Dios bajo la dirección del Espíritu Santo tomando como modelo a Jesucristo con el fin de formar Discípulos que alcancen una vida plena.	-Iglesia Kids -Escuela de Formación - E.P.S (Enseñando, predicando y sanando) -Iglesia Urbana “Generación extrema” -Grupos Familiares	-Facilita las Instalaciones físicas para la Fundación. -Financiamiento de programas y servicios públicos de la fundación. -Asesoría espiritual para los voluntarios, participantes y comunidad en general.
Banco de Alimentos	Unir la Academia, el Sector Privado y Público, con Organizaciones Sin Ánimo de Lucro que atienden población vulnerable; recolectando, seleccionando y distribuyendo alimentos, bienes y servicios,	-Nutrición y Salud -Fortalecimiento Institucional -Tejiendo Comunidad -Voluntariado	-Cualificación para los voluntarios y los directivos de la Fundación. -Participación en la red y en los eventos organizados por el banco.

	<p>donados o comprados. Generando sinergias para entregarlos con responsabilidad y caridad, mejorando la calidad de vida de los beneficiarios.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a productos donados para la organización y los participantes. -Acompañamiento de estudiantes de estudiantes de diversas profesionales.
<p>Umiminuto sede principal y UVD</p>	<p>El Sistema Universitario UNIMINUTO inspirado en el Evangelio, el pensamiento social de la Iglesia, la espiritualidad Eudista y el carisma del Minuto de Dios, tiene como propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella, a través de un modelo innovador, integral y flexible. -Formar excelentes seres humanos, profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> -Programas académicos técnicos y profesionales. -Prácticas profesionales y en responsabilidad social. -Programa de voluntariado. -Oferta de diplomados, especializaciones y maestrías. 	<ul style="list-style-type: none"> -Convenios de prácticas en responsabilidad social. -Invitación a eventos académicos y reuniones de seguimiento. -Aporte en prácticas innovadoras que fortalecen la prestación de los servicios. - Acompañamiento en el fortalecimiento interno de la Fundación. -Vinculación al programa de voluntariado de la universidad.

	<p>competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible.</p> <p>-Contribuir, con nuestro compromiso y nuestro testimonio, a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz.</p>		<p>-Intercambio de experiencias y saberes.</p>
<p>Fundación Universitaria Monserrate</p>	<p>La Unimonserrate tiene como misión: “Aportar decidida y significativamente a la transformación de la persona, la familia y la sociedad, a través de la excelencia de la educación como derecho de los seres humanos y como servicio público que cumple una función social”.</p>	<p>-Programas académicos profesionales. -Prácticas profesionales. -Programa de voluntariado. -Oferta de diplomados, especializaciones y maestría.</p>	<p>-Convenio con prácticas profesionales en Trabajo Social. -Acompañamiento y seguimiento a los participantes. -Procesos de formación para voluntarios. -Investigación social. -asistencia y participación en la Red de Proyección Social Unimonserrate</p>

<p>Fundación Save a Child</p>	<p>Tiene por objeto: “El ejercicio de actividades que procuren la prestación de los servicios de beneficencia y desarrollo social con la posibilidad de acceso a toda la comunidad”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo social dirigido a los niños(as) y sus familias. -Implementación de actividades física y espirituales. -Visitas personales y al núcleo familiar de los participantes. -Facilita el intercambio de voluntarios nacionales e internacionales. -Realiza capacitaciones, conferencias y ejercicios espirituales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrenamiento a los voluntarios. -Elaboración de eventos y congresos. -Formulación de propuestas en conjunto para implementar en territorio. -Intercambio de saberes y experiencias.
<p>Posibles aliados:</p>			
<p>Actores</p>	<p>Misión</p>	<p>Servicios</p>	<p>Posibles iniciativas y/o aportes</p>
<p>Alcaldía Local de Bosa</p>	<p>-En la Secretaría Distrital de Gobierno lideramos la articulación eficiente y efectiva de las autoridades distritales para mejorar la calidad de vida de todos los bogotanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecución del plan de desarrollo para la localidad. -Atención a la ciudadanía en general. -Inspección, vigilancia y control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en procesos de formación y redición de cuentas. -Ejecución de proyectos de manera conjunto. -Financiación de propuestas y acompañamiento en territorio.

	<p>-Garantizamos la convivencia pacífica y el cumplimiento de la ley en el Distrito Capital, protegiendo los derechos y promoviendo los deberes de los ciudadanos.</p> <p>-Servimos a todos los bogotanos y promovemos una ciudadanía activa y responsable.</p>		<p>-Articulación con otras entidades a nivel local o distrital</p> <p>-Elaboración de diagnósticos y visitas en territorio.</p> <p>- Cualificación de los voluntarios en los diferentes servicios, equipamiento social de la localidad.</p>
<p>Consejo Distrital de Voluntariado CDV</p>	<p>Somos un organismo que busca visibilizar, articular, fortalecer y representar a organizaciones y personas que realizan acciones voluntarias, contribuyendo a la transformación social y al impulso de la cultura de voluntariado en el distrito capital</p>	<p>-Base de datos de las organizaciones de voluntariado inscritas en el CDV.</p> <p>-Página web con servicios e información de las entidades que conforman el CDV.</p> <p>-Formación para el fortalecimiento de las organizaciones de voluntariado.</p> <p>-Realización de actividades por localidad para la promoción, divulgación de la acción voluntaria.</p>	<p>-Visibilización del programa de voluntariado a nivel distrital.</p> <p>-Desarrollo de actividades articuladas con otras organizaciones de voluntariado.</p> <p>-Cualificación de los voluntarios y los líderes encargados de los programas de voluntariado</p>

		-Promoción de alianzas estratégicas y trabajo en red entre los diferentes sectores del voluntariado.	-Participación en eventos académicos relacionados con el voluntariado.
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país	-Ofrece formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios. -Empleabilidad. -Formación para empresarios. -Bilingüismo.	-Cualificación de los voluntarios en diversos temas. - Desarrollo de pasantías en la fundación. -Ejecución de proyectos y actividades que favorezcan el territorio.
Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ)	Misión de la Asociación Cristiana de Jóvenes: “Promover condiciones de vida dignas que permitan desarrollar	-Jóvenes y paz -Inclusión social -Primera infancia -Educación integral	-Ejecución de actividades y propuestas en la localidad de Bosa. -Intercambio de saberes y experiencias de los voluntarios.

<p>Hogar Maranatha (Bosa)</p>	<p>plenamente las potencialidades de las personas, incentivando un liderazgo encaminado a lograr una sociedad donde prevalezcan: La equidad, la aceptación de las personas, la solidaridad, la justicia, el amor y el respeto por los demás y los recursos naturales a fin de lograr la plenitud de la vida en armonía con todos sus entornos”</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Justicia restaurativa -Explotación sexual -Cultura y arte -Negocios incluyentes 	<ul style="list-style-type: none"> -Articulación de los servicios de las Fundaciones para efectuar acompañamiento psicosocial para los participantes y voluntarios. -Procesos de formación para los voluntarios. -Elaboración de campamentos, congresos, retiros y demás actividades para la integración de voluntarios.
<p>Zona Franca Bogotá</p>	<p>Zona Franca de Bogotá S.A., es un parque empresarial con 20 años de experiencia, en el que se desarrollan actividades industriales, de bienes y servicios. Cuenta con un clúster de casi 400 empresas de diferentes sectores económicos, que gozan de incentivos tributarios, aduaneros y de comercio exterior.</p>	<p>Red de usuarios francamente responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad (RSE). -Trabajo decente y promoción de los derechos humanos. -Seguridad y salud en el trabajo -Relaciones con la comunidad -Gestión ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación en la Mesa de Trabajo Comunidad ZFB. -Cualificación para los voluntarios. -Empleabilidad (página web). -Desarrollo de propuestas que promuevan acciones de voluntariado al interior o en territorios de Impacto de la ZFB.

			-Financiación de propuestas para la comunidad de Bosa y los voluntarios.
Defensa Civil (Bosa)	La Defensa Civil Colombiana, prepara y ejecuta la respuesta a las emergencias y desastres naturales o antrópicos; participa en la rehabilitación social y ambiental en todo el territorio nacional para contribuir a la paz, los derechos humanos y los compromisos multilaterales en caso de requerimiento internacional	-Brigadas de emergencia -Plan de seguridad escolar -Primeros auxilios básicos -Brigada Forestal -Curso de equipos comunitarios de primera respuesta a emergencias.	-Acompañamiento en eventos liderados por el programa de voluntariado. -Formación específica en atención de emergencias y primeros auxilios. -Elaboración de campañas y/o brigadas que beneficien a la comunidad. - Procesos de formación para la comunidad.
Cuerpo de Bomberos voluntarios	El Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Bogotá D.C., Tiene como Misión, la gestión integral del riesgo contra incendios, los preparativos y atención de rescates	-Estructuración de brigadas y comités de emergencia -Planes de rescate y planes de emergencias	-Procesos de cualificación para los voluntarios. -Elaboración conjunta de jornadas preventivas.

	<p>en todas sus modalidades y la atención de incidentes con materiales peligrosos en la ciudad de Bogotá y en cualquier parte del mundo que lo requiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Acompañamientos preventivos -Formación, entrenamiento y certificación de brigadas (resolución 0256) -Respuesta a emergencias -Búsqueda y Rescate -Voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de diagnóstico en la localidad y la fundación. -Promoción del voluntariado a nivel local y distrital. -Intercambio de experiencias con voluntarios.
--	---	---	--

Nota: Elaboración propia.

Posterior a la elaboración de la matriz de aliados se da paso a la implementación del semáforo de aliados que es:

Una herramienta cuantitativa que permite conocer la consolidación de las alianzas a través del grado de *coincidencia* que existe entre los conocimientos, las actitudes y las percepciones de los distintos miembros de una misma alianza; con ello se busca establecer si las alianzas son consistentes.

El índice permite comparar, si es el caso, a) los cambios de una misma alianza en el tiempo, y/o b) la situación de una alianza particular frente a otras (Corona, F, 2002, p.11).

A continuación, se aplica la herramienta según unos aspectos definidos por la Fundación Corona y Banco Mundial. Cabe aclarar que las organizaciones previstas para esta alianza, son entidades que tienen experiencia en territorio, desarrollan procesos de formación, prevención y promoción y además cuentan con programas de voluntariado:

Tabla 11
Semáforo de aliados

SEMÁFORO DE ALIADOS	
1	Municipio: Bogotá-Localidad de Bosa
2	Departamento: Cundinamarca
3	Nombre formal de la alianza: Voluntariado Transformacional en Bosa
4	Nombres de las entidades y/u organizaciones que conformaran la alianza: -Fundación Puerta de Luz -Fundación Save a Child - Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) -Hogar Maranatha.
5	Fecha inicio de la alianza: Junio 2019

6	Sector de donde proviene el principal aporte financiero: Tercer sector
7	Tema misional de la alianza: Programas de voluntariado en la localidad de Bosa
8	Objetivo principal de la alianza: Fortalecer los programas de voluntariado a través de la articulación de las entidades pertenecientes a la alianza, para así forjar iniciativas innovadoras que favorezcan los voluntarios y el desarrollo local en Bosa.
9	<p>Mecanismos principales para la toma de decisiones y para solucionar diferencias:</p> <p>Encuentros presenciales que faciliten la creación de un plan de trabajo anual, actividades propias de la alianza y delegación de responsables según corresponda.</p> <p>Para solucionar las diferencias se socializará la situación-problema entre los miembros de la alianza y se realizará un esquema para la validación de alternativas de solución.</p>
10	<p>Mecanismos para el seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones con los líderes del programa de voluntariado. -Aplicación de instrumentos de evaluación y seguimiento. -Comunicación permanente por diversos medios tales como correo electrónico, redes sociales y encuentros presenciales según agenda. -Presentación de informes de avances y de gestión.
11	<p>Tiempos definidos para presentación de informes de avances:</p> <p>Se presentará informes de manera trimestral según el plan de trabajo y las actividades en cada periodo.</p>

Fuente: Adaptación al anexo dos. Cuestionario B. Corona, F. (2002). Creación y consolidación de alianzas. Elementos Metodológicos. Bogotá: Programa Nacional de Alianzas.

Resultados de la aplicación de los instrumentos

Aspectos a mejorar o fortalecer.

La Fundación Puerta de Luz debe establecer métodos y procesos de incorporación, capacitación, acompañamiento, seguimiento, evaluación, retroalimentación y guía, en los procesos relacionados con el programa de voluntariado.

También es importante reconceptualizar y transmitir el término del servicio en el programa de voluntariado. Cuando este concepto trasciende a través del liderazgo transformacional, se convierte en un sinónimo de intercambio, adquiere equilibrio y sus impactos son magnificados por la convicción de los voluntarios y su identificación con la comunidad. Por ende, la actitud del voluntario que obra de buena fe, sin ánimo de obtener algo a cambio, requiere un ambiente de mayor capacitación, que permita alcanzar mejores niveles de gestión y planeación.

Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento.

- Es imprescindible desarrollar puentes de diálogo, acompañamiento y evaluación de procesos e impactos para reorganizar las políticas y esfuerzos institucionales de la fundación, mejorando sus impactos y maximizando la adecuada utilización de los recursos. Estas acciones corresponden a los niveles gerenciales y operativos de la acción voluntaria y se representan mediante la ejecución e implementación de metodologías y organismos encargados de la ejecución, supervisión, monitoreo y evaluación constante.
- Es importante realizar un seguimiento al estado y pertinencia de las alianzas planeadas y establecidas en dimensiones como el tiempo de duración de las mismas, las personas responsables del establecimiento y cumplimiento de estándares, procedimientos,

objetivos y resultados, para la movilización de intercambios, la elaboración y participación activa en eventos o encuentros de enriquecimiento e intercambio.

- Es necesario crear un organismo de control y evaluación de la acción voluntaria, con la intención de crear estrategias de acción para mejorar la práctica voluntaria y maximizar el impacto de la misma dentro de la comunidad beneficiaria.
- Es necesario el establecimiento de una política de bienestar social del voluntario dentro de la fundación; entendida como una preocupación por el entendimiento de las motivaciones y necesidades personales de los voluntarios. Esta política implica que la organización se acerque al voluntario (de una manera intencionada, institucionalizada y dirigida), indagando y reconociendo las necesidades del miembro del programa de voluntariado para enriquecer y hacer satisfactoria su experiencia, tanto personal como profesional, dentro de la organización, y generar con él (ella) vínculos de empatía y confianza con la organización creando la perspectiva de que ésta se interesa en él (ella), valorando, no solo su aporte como profesional, sino como ser humano; creando relaciones dialógicas de cooperación y codependencia entre la fundación y sus voluntarios.
- Es importante para la fundación crear vinculaciones y articulaciones, no sólo de cooperación y capacitación de su programa de voluntariado, sino de construcción de poder comunitario para ser reconocida como actor social y político, y que su experiencia social sea tomada en cuenta en los debates públicos por los demás actores, para la gestión y planeación de recursos económicos para promover actividades propias del programa de voluntariado y para los voluntarios.

- También se pueden fortalecer acciones con diferentes instituciones de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que, a través de programas de voluntariado, se vinculen en el proceso de políticas públicas e inversión social.
- La elaboración de planes periódicos (semanales, mensuales y anuales) estratégicos de este programa; estableciendo protocolos y sistematización de los procesos para su registro, control y análisis.
- La capacitación y el intercambio de saberes, experiencias, recursos y aptitudes se convierten en herramienta de potenciación del voluntario. La estrategia es crear una red de vínculos y alianzas que potencie el intercambio y la evolución entre las organizaciones de voluntariado, convirtiéndose así en una herramienta útil para el desarrollo de diversos recursos, cada vez mejores.
- La fundación puede capitalizar el interés que genera el voluntariado y la necesidad de satisfacción de las necesidades sociales, para promover y difundir investigaciones y publicaciones de calidad, siendo capaces de aprender, construir, instruir y orientar.
- Estas redes de alianzas y vínculos pueden desarrollarse a través de organizaciones intermedias de voluntariado y de responsabilidad social, para facilitar el intercambio de información, prácticas, experiencias, recursos y conocimientos. Además, puede permitir un mejor conocimiento mutuo entre empresas, ONG y administraciones públicas.
- Conectar el voluntariado con la responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas, así como con otros programas, puede aportar para fortalecer el programa de voluntariado, como, por ejemplo, los programas *Lifelong Learnig* vinculados al desarrollo de habilidades y competencias para la construcción de comunidades aprendientes, a través del liderazgo transformacional.

Alcance de su aplicación.

- Los alcances del liderazgo transformacional en el programa de voluntariado aportarán a fortalecer vínculos de fortaleza, resistencia y solidaridad en la comunidad.
- Por otro lado, los alcances estarán sujetos a los directivos de la Fundación Puerta de Luz, quienes revisarán su viabilidad, pertinencia y capacidad en la implementación.

Escenario de aplicación

La propuesta que se planteó desde la herramienta de la gerencia social se puede ajustar y adaptar en diferentes escenarios con características similares a la Fundación Puerta de Luz.

Debido a que la planeación y gestión son fundamentales para el desarrollo de redes, alianzas y la estructuración de programas de voluntariado de cumplan con la guía técnica para su funcionamiento.

Indicadores/Métricas de seguimiento y control.

En el año 2000, durante la asamblea general de septiembre de las Naciones Unidas, ciento ochenta y nueve (189) Estados miembros aprobaron la Declaración del Milenio, la cual estableció varios objetivos de desarrollo internacional y desarrolló un grupo de propósitos a llevar a cabo en un plazo determinado (año 2015), denominados “Objetivos de Desarrollo del Milenio”.

Las organizaciones de voluntariado han adoptado varios de estos objetivos como misión estratégica y visión corporativa para el desarrollo de la acción voluntaria. Dentro de los objetivos más importantes para los cuerpos voluntarios, incluidos en esta asamblea, podemos citar:

- Reducir el porcentaje de habitantes del planeta cuyos ingresos sean inferiores a un dólar por día y el de las personas que padezcan hambre; igualmente, reducir el porcentaje de personas que carezcan de acceso a agua potable o que no puedan costearlo.
- Velar por que los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de educación básica primaria y que, tanto las niñas como los niños, tengan igual acceso a la enseñanza.
- Reducir la mortalidad materna y la mortalidad de los niños menores de cinco (5) años
- Promover la igualdad entre los sexos, eliminando la discriminación y fomentando la autonomía de la mujer como herramientas eficaces para combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades y de estimular un desarrollo sostenible.
- Establecer sólidas formas de colaboración con el sector privado y con las organizaciones de la sociedad civil en pro del desarrollo y de la erradicación de la pobreza.

Estos planes no sólo evalúan la eficacia y eficiencia de la acción voluntaria, sino que, también, indican el camino por recorrer en cuestiones de formulación de programas, desarrollo de proyectos y gestión de procesos y servicios. Las problemáticas anteriormente expuestas, siguen siendo retos fundamentales para los programas de voluntariado, por lo que sus planes y proyectos deben girar en torno con lo señalado y evaluarse constantemente de acuerdo al impacto de su labor en la comunidad en la cual intervienen.

Cronograma y Presupuesto.

Como un trabajo académico, cualitativo e interpretativo, las conclusiones de la presente investigación no son obligatoriamente impositivas para la Fundación Puerta de Luz; por el contrario, las investigadoras desean agradecer la colaboración y apertura de la fundación: sus directivos, voluntarios y demás colaboradores, para adelantar la presente investigación.

Sin embargo, se sugiere tomar en cuenta las recomendaciones y sugerencias para mejorar los niveles de planeación y gestión del programa de voluntariado, con el fin de potenciar los impactos de sus acciones sociales y de dar un paso adelante en la consecución de la equidad social.

Dentro de las consideraciones para el desarrollo de un cronograma dentro de un programa de voluntariado vale la pena resaltar que el cronograma es una herramienta que evoluciona permanentemente en función del proceso y de los servicios del programa; por lo tanto, no puede ser rígido, debe ser vivo, estar atento a las retroalimentaciones y devoluciones creativas resultantes del proceso y jamás ser estática.

Así mismos el concepto de presupuesto tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este sentido, la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para llevar a cabo la propuesta presentada.

Es necesaria una verificación mensual del grado de avance del cumplimiento del cronograma y ejecución real del presupuesto; por ello, es posible, factible y necesario el seguimiento; para lograr modificaciones el cronograma y presupuesto en función de la realidad y relevancia de los impactos de la acción voluntaria.

Para la planificación del presupuesto debemos tener en cuenta que, aunque existen distintos tipos de aportes, para simplificar este concepto, tomaremos en cuenta los dos tipos de recursos más comunes en los programas de voluntariado: los aportes monetarios (representados en dinero, aportes alimenticios, de instrumentos o de espacios) y el recurso humano que no sólo se refiere a la capacidad y cantidad de las personas pertenecientes a un programa de voluntariado, sino al uso en horas/persona de los recursos y espacios físicos dentro y fuera de la institución que se comprenden como trabajo calificado no remunerado, pero sí digno y reconocido.

Acompañamiento acción voluntaria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación inicial de impactos					X						X
Retroalimentación, diálogo, discusión y sugerencias						X					
Devolución creativa	X						X				
Evaluación final de procesos e impactos		X						X			
Entrega de informes a redes de apoyo			X						X		

Nota: Elaboración propia.

Presupuesto programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz

A continuación, se socializa una propuesta de presupuesto, teniendo en cuenta las características del programa, la consolidación de la red y de una alianza estratégica:

Tabla 13
Presupuesto

TIPO	ÍTEM	PORCENTAJE	MONTO
Partidas Específicas: Costeo Actividades	Materiales e insumos	42,40%	Se designará por la Fundación según su presupuesto
	Consultorías	3,10%	
	Servicios tecnológicos	3,10%	
	Transporte y logística	8,90%	
	Otros gastos estipulados	6,40%	
Partidas Generales: Actividades Transversales	Honorarios de asesoría	1,80%	
	Bienes y equipos de trabajo	16,40%	
	Gastos de gestión	2,80%	
	Gastos de capacitación	5,10%	
	Gastos no estipulados	10,00%	

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones

Sobre la fundación, los voluntarios y la comunidad:

- Las familias que son atendidas por los programas de la fundación corresponden a tipologías monoparentales, recompuestas o complejas donde conviven entre tres (3) y cinco (5) hijos, con un nivel socio-económico bajo, sin vivienda propia. Existe una definición etaria bien definida de la población infantil, dividida en tres (3) grupos diferenciados: el primero denominado “Grupo Junior”, corresponde a niñas y niños de cinco (5) a siete (7) años, el segundo “Grupo pre-Teens”, de niñas y niños de ocho (8) a diez (10) años de edad, y el último “Grupo Teens”, corresponde a la población comprendida entre los once (11) y catorce (14) años.
- Durante el ejercicio de observación participante y las entrevistas semiestructuradas se evidenció, entre directivos y voluntarios, un alto nivel de identificación de la comunidad dentro de la cual se ejecuta la acción social. Esta identificación corresponde a una caracterización y tipificación de las familias beneficiarias de los servicios de los programas de la Fundación Puerta de Luz.
- La organización ha definido los tipos de servicios que ofrece a la comunidad: el primero es la atención alimentaria a través del comedor infantil de la fundación, que atiende a más de trescientos (300) niños y niñas beneficiarios y el acompañamiento pedagógico con programas educativos que giran en torno a tres (3) ejes fundamentales: el componente artístico (escuela de música), el componente deportivo (escuela de fútbol) y el componente escolar (escuela de inglés y taller de tareas).
- Los directivos de la Fundación Puerta de Luz tienen una visión de compromiso para con el programa de voluntariado y su acción de servicio constante; se caracterizan por un aprendizaje continuo, reconocer situaciones de crisis para convertirlas en oportunidades,

así como por desarrollar un modelo de trabajo simple, práctico y sustentable; sin embargo, se deben fortalecer mejores y nuevas condiciones de gestión y planeación para establecer tareas y funciones estratégicas, tácticas, y operativas.

- La identificación de la comunidad beneficiaria de la acción social del programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz comprende una adecuada caracterización de los problemas más frecuentes asociados a niñas y niños y sus familias. Estos problemas fueron descritos por directivos y funcionarios de la fundación: niveles socio-económicos de pobreza, descomposición de la unión familiar, uso de vocabulario soez e irrespetuoso entre niñas y niños, actitudes relacionadas con la discriminación racial, social y de género que desencadenan acciones de matoneo, delincuencia común y organizada, drogadicción y distribución de estupefacientes y altos índices de deserción escolar.

Sobre el programa de voluntariado en la Fundación Puerta de Luz:

- Dentro de los voluntarios que prestan sus servicios para la Fundación Puerta de Luz se identificó un componente espiritual (religioso) y ético que permite una visión común sobre los valores sociales con los cuales se pretende una identificación con las niñas y niños que atiende la fundación. Estos valores poseen aspectos sociales, éticos, morales y religiosos, basados en los principios de la iglesia cristiana Ministerio Puerta del Cielo y son compartidos por voluntarios y directivos de la institución.
- Los elementos que constituyen la naturaleza del programa de voluntariado en la Fundación Puerta de Luz, se manifiestan a través de valores humanos como la generosidad, el altruismo, la solidaridad y la compasión como factores ideales para llevar a las personas a ayudar a otras sin esperar retribución alguna en un programa de voluntariado. Esta acción voluntaria puede comprender una o varias dimensiones: donación en dinero, en especie, en conocimiento, en tiempo o en escucha activa. Lo

significativo de esta donación es que se convierte en un acto libre, espontáneo y dirigido que concede a quien lo realiza una satisfacción interior de amor por los demás a través del servicio, la felicidad y el agrado.

- El propósito del trabajo de la acción voluntaria de la fundación es la creación de una disciplina de estudio dentro de los niños y niñas de la población de la localidad y la incentivación de una conciencia de ayuda, solidaridad y servicio comunitario, realizado a través del acompañamiento en las áreas académica y pedagógica; específicamente en matemáticas, lecto-escritura, inglés, música, fútbol y hábitos saludables de estudio. Es importante comprender que, para los miembros de la fundación (tanto directivos, como voluntarios) la definición de voluntariado es entendida como el amor a los semejantes, llevado a cabo por aquellas personas que realizan acciones de beneficio para los demás.
- A través de los procesos de entrevista y observación participante se puede concluir que el programa de voluntariado de la fundación posee una tipología propia del perfil de sus miembros (y aspirantes) que se rige por parámetros de experiencia, conocimiento de la labor a la cual pretenden ayudar, actitud de trabajo en grupo, disponibilidad de tiempo, adecuado manejo del lenguaje, sentido de pertenencia y responsabilidad, actitud y conciencia del trabajo con niñas y niños; pero no están materializados y son implícitos, por lo cual no existe una normatividad de recepción, seguimiento y evaluación de las personas pertenecientes al programa de voluntariado.

Sobre el liderazgo transformacional:

- Dentro del programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz se evidencia una capacidad de liderazgo encaminada al trabajo comunitario y el establecimiento de una relación de confianza con la comunidad donde se realiza este trabajo; sin embargo, no se han encontrado hallazgos de una comprensión de la relevancia del liderazgo

transformacional para el mejoramiento de la gestión dentro del programa a través de tácticas operacionales que fortalezcan las propuestas de transformación social.

- Se evidenció entre los entrevistados que no existe un reconocimiento del concepto de comunidades aprendientes de manera clara, tal como se ha expresado en el presente estudio; sin embargo, el programa de voluntariado sí cuenta con algunas características que configuran la construcción de este tipo de comunidades, tales como actitud de trabajo en equipo, vínculos solidarios, reconocimiento de la diversidad, compromiso ético y un nivel elemental de construcción compartida del conocimiento.
- Se encontró dentro del programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz que la acción voluntaria no se ha encaminado hacia la generación de poder social y fuerza política de movilización para lograr cambios y transformaciones en la comunidad.
- La propuesta de construcción de una comunidad aprendiente a través del liderazgo transformacional en el programa de voluntariado de la Fundación Puerta de Luz apuesta a la educación y construcción comunitaria de conocimiento para potenciar el recurso humano, económico y socio-cultural de una población específica para apoyar la transformación social que se pretende realizar.

Sobre las propuestas de fortalecimiento institucional:

- Dentro de las debilidades y fortalezas identificadas en la Fundación Puerta de Luz hay un consenso que permite a los directivos de la institución crear un análisis que describe debilidades como la falta de capacitación del voluntariado, la falta de redes que favorezcan prácticas y experiencias de aprendizaje de los voluntarios del programa, la ausencia de una sistematización de las circunstancias y causales de desvinculación o retiro de los voluntarios de la fundación y la falta de reconocimientos, premios y estímulos institucionales para la motivación de los voluntarios de la fundación.

- Desde otra perspectiva, los funcionarios entrevistados encontraron como fortalezas del programa de voluntariado la apertura de la fundación para el ingreso de voluntarios, la cercanía con la comunidad beneficiaria y una práctica activa y sensible en el servicio comunitario, la realización de la labor voluntaria de forma altruista y desinteresada, el crecimiento espiritual en solidaridad y compromiso de ayuda, el trabajo satisfactorio en temas de equidad y el replanteamiento del papel del ser humano y la comunidad.
- El programa de voluntariado realiza una revisión de los informes semanales de las diversas áreas de trabajo y servicio de la fundación, sobre las actividades desarrolladas durante la semana; pero dicho informe carece de condiciones de diálogo para una adecuada retroalimentación y el inicio de una fase activa de evaluación.
- Se pueden plantear como desafíos o retos para el programa de voluntariado de la fundación la constitución de un área de capacitación, acompañamiento y evaluación de voluntarios, donde se logre crear conciencia sobre el papel y las características del voluntariado y los diversos procesos de reconocimiento y evaluación de esta labor; también es necesario crear estrategias en red para alcanzar una mayor visibilización del programa de voluntariado a través del establecimiento de alianzas estratégicas en el ámbito social de intervención de la labor voluntaria mediante la vinculación de diversos sectores y actores. Las entrevistas también evidenciaron como desafíos futuros de la fundación la incorporación de procesos unificados de vinculación de voluntarios, la asignación adecuada de funciones y el mejoramiento de condiciones de permanencia en el programa; la sistematización y análisis de las causas de abandono y deserción de los voluntarios dentro del programa y la definición de los medios y rutas de seguimiento, medición y evaluación de los procesos desarrollados por el programa de voluntariado.

- El alcance en la gestión de redes y alianzas puede ser medido -a nivel macro- a partir de las redes y escenarios existentes fuera de la fundación y -a nivel micro- al interior de la organización, enfocándose en los productos y servicios, como en los impactos y la calidad de los procesos. En las organizaciones de labor social los escenarios de cooperación y apoyo se configuran a través de vínculos de confianza y construcción de objetivos, metodologías y visiones compartidas con instituciones y actores representativos de los diversos sectores.

Sobre la gerencia social:

- Los cambios sociales corresponden a planteamientos estratégicos de la Gerencia Social para maximizar el impacto de la labor comunitaria. Estas estrategias corresponden al compromiso de mejorar la gestión y planeación del programa de voluntariado de la fundación. El acoplamiento de la Gerencia Social al programa de voluntariado de la fundación puede potenciar una comprensión dinámica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un conjunto de acciones y aportes que el sector privado hace al bienestar de una comunidad cercana, aún más allá de las imposiciones legales y tributarias que establece un Estado, para establecer nexos, redes y alianzas con este sector para un mejoramiento de los niveles de gestión del programa de voluntariado.
- El trabajo de voluntariado que integra componentes de liderazgo transformacional contiene un fundamento político porque integra valores humanos y sociales y normativas legales y económicas para la consecución de estrategias que faciliten vinculaciones y articulaciones con el sector estatal que permiten alcanzar reconocimiento social y competencias técnicas y tácticas para una intervención más directa en la gestión de los recursos y políticas públicas de solución a las problemáticas comunales.

- La investigación en gerencia social desde la línea de profundización, permitió una lectura más crítica e integral a partir del trabajo de campo en la Fundación Puerta de Luz y el diálogo con los diferentes actores, en este sentido se logró no sólo dar alcance al objetivo general de la investigación sino permitió identificar otras oportunidades de participación hacia el fortalecimiento de redes y alianzas que influyan en la consolidación de los procesos de gestión y amplíen el radio de acción del programa de voluntariado.
- A nivel metodológico se logró identificar que las alianzas por su condición relacional no solo permiten ampliar y multiplicar los recursos, también contempla la expansión, sostenibilidad, democracia, capital social, el incremento en el número de beneficiarios y visibiliza nuevos impactos sociales asociados a la capacidad organizativa y acciones colectivas.

Sobre la conformación de redes y alianzas estratégicas:

- A partir de los retos y desafíos establecidos para las fundaciones y en especial para el programa de voluntariado, se hace necesario forjar procesos innovadores que involucren a otras organizaciones o actores que potencien propuestas integrales para la atención de población vulnerable, cualifiquen a los voluntarios y sean efectivos en la intervención en territorio.
- Para el desarrollo de redes y alianzas es necesario el fortalecimiento interno de la organización, su programa de voluntariado, facilitando escenarios de diálogo que consoliden estrategias para visibilizar el valor voluntariado como capital social de las comunidades.
- La planeación y la gestión generen acciones en la articulación con otras redes de orden institucional, público, privado y territorial, que puedan ser medibles en el tiempo y con el

establecimiento de indicadores que evidencien porcentajes de impacto en relación con la fase de ejecución.

Recomendaciones

Respecto a la fundación, el voluntario y la comunidad:

- Se puede definir al voluntario como una persona con capacidades específicas que (según la experta, Aguiñes Ramírez) “tiene una conciencia sobre lo que es el papel que juega todo ciudadano dentro de un país, una persona que posee una preocupación continua por hacer una lectura del entorno y también se prepara para llevar al voluntariado hacia una mirada analítica, que potencialice las capacidades propias y el cumplimiento estratégico de los procesos establecidos y la gestión de otros.

Respecto al programa de voluntariado de la fundación:

- En palabras de Aguiñes Ramírez (experta en voluntariado), un programa de voluntariado con una visión de *Desarrollo Sostenible* dentro de una institución debe tener “capacidad de apertura para trabajar con otras organizaciones de voluntariado u otros sectores, como la empresa, la academia y la sociedad.” El conocimiento y experiencia de todos son factores que ayudan a que se logren los procesos, pero esta capacidad implica que la organización esté dispuesta y no sienta que es una debilidad trabajar con otros, sino, por el contrario, que es una fortaleza poder trabajar por el reconocimiento institucional que se obtiene de la cooperación y el desarrollo mutuo.
- Tanto el desempeño, como la evaluación de la acción voluntaria y la planeación y gestión de la organización a través de un diálogo constructivo y la retroalimentación de saberes, conocimientos, experiencias y vivencias. De no ser así, la acción voluntaria perdería su aspecto constructivo y creativo y se convertiría en una operación rutinaria de producción; generando insatisfacción en las personas que ejecutan tales labores.
- Es necesario para las organizaciones realizar un acompañamiento al cuerpo de voluntariado, abriendo espacios para la recepción de información de quienes tienen

contacto con el entorno: un feedback, tanto del voluntario hacia su mismo desarrollo, como del director de área hacia el desarrollo del voluntario.

Respecto al liderazgo transformacional:

- Como el ser humano es un ser social y está dotado para ser una persona que comparte experiencias y conocimientos a través de la comunicación social, es necesario incentivar y promover una “Cultura del Bien Común” que nos movilice a todos como ciudadanos. Una Ciudadanía Responsable que se logra cuando se toma un rol político en la comunidad; es decir, una labor de cabildeo, de veeduría, de rendición de cuentas y de exigir información clara y oportuna sobre cómo se están empleando y desarrollando los recursos de los que se dispone a nivel local o estatal.
- El entendimiento de la comunidad autónoma y sostenible, se asocia con el concepto de Comunidades Aprendientes definida por Assmann (2002) de vinculación solidaria y creación compartida de conocimiento, gracias al análisis inclusivo y comprensivo de los factores que intervienen en las problemáticas mismas que enfrenta dicha sociedad.
- Es así como el Liderazgo Transformacional se presenta como una herramienta eficaz dentro del programa del voluntariado, puesto que amplía el impacto de la acción voluntaria, brinda a la comunidad beneficiaria capacidades y despierta potencialidades para la autogestión social a través de la creación de las herramientas propias que cada contexto requiere, gracias al intercambio dialógico.

Respecto a las propuestas de fortalecimiento institucional:

- El programa de voluntariado de la fundación debe comprender que, para transitar hacia una comunidad aprendiente; ésta debe configurarse en una comunidad con interés por aprender, construir, innovar y recrear relaciones dinámicas y solidarias que, como un organismo vivo, sea capaz de auto-gestionar condiciones de aprendizaje, con autonomía

de actuar, evaluar y proponer otras estrategias de relación, autoorganización, construcción, solidaria y transformación social.

- El programa debe fortalecer condiciones de gestión, planeación y evaluación a través de estrategias claras y políticas definidas con todos los actores vinculados y de acuerdo a las necesidades identificadas en el contexto con tiempos claramente definidos y ejecutados.
- Para la experta consultada, en los cuerpos de voluntariado hay un proceso: una etapa de convocatoria, una etapa de selección, una de ubicación de la acción voluntaria, y otra que ya se puede definir como la *acción voluntaria*, le evaluación, la retroalimentación, la verificación de la información y los estímulos y reconocimientos, así como su reconocimiento total como voluntario o voluntaria de manera institucional a través de la creación de una identificación que le acredite como tal. Es importante para el programa de voluntariado de la fundación, seguir las recomendaciones de la experta, instituyendo un proceso que favorezca el mejoramiento del programa de voluntariado y reduzca los niveles de deserción de los participantes en él.
- La correlación entre los sectores mencionados induce a unos mejores niveles de corresponsabilidad para el programa de voluntariado y la comunidad con la cual se interactúa; fortaleciendo las condiciones necesarias para la construcción de una ciudadanía responsable, con capacidad de análisis, gestión, acción y veeduría, que permitan ampliar el impacto de la acción voluntaria desarrollada en cada contexto, siendo estas las características fundamentales para que el programa de voluntariado transite hacia la emergencia de una comunidad aprendiente; es decir, una comunidad que aprende autónomamente.

- Existen organizaciones de nivel internacional como la IAVE (*International Association for Volunteer Effort*: Asociación Internacional para el Esfuerzo Voluntario) que realiza su conferencia una vez al año y pone sobre la mesa todos los desafíos que tiene el voluntariado en el mundo. También es posible encontrar organizaciones a nivel latinoamericano que entienden muy bien el contexto social de la región y pueden dar luces sobre el tema del voluntariado, así como brindar capacitación técnica y apoyo con recurso humano.

Respecto a la gerencia social:

- Dentro de un programa de voluntariado de una institución, muchos esfuerzos se dirigen hacia la creación de un Desarrollo Sostenible por parte de la comunidad receptora y beneficiaria de la acción voluntaria. Para Aguiñes Ramírez: “(...) se tiende a que la comunidad no esté pasiva respecto al ejercicio que el voluntariado realiza. El ideal es que la comunidad –cuando termine el ejercicio del voluntariado, o más bien, ése acompañamiento del voluntariado en el desarrollo comunitario- esté generando conocimientos (experiencias, habilidades y técnicas) que permitan que la comunidad no se quede únicamente con los beneficios recibidos durante el transcurso de la acción voluntaria, sino que sea capaz de diseñar, (generar e implementar) una serie de herramientas que le permitan -sin presencia del voluntariado- continuar su desarrollo y lograr ese bien común que desea para la comunidad y todos sus actores.
- Esto implica un estudio de cuál es el fenómeno que se va a abordar, cuáles son las contribuciones por parte del Estado, de la sociedad civil, de la misma comunidad, de la misma organización de voluntariado y mirar cómo se articulan estos factores para realizar un trabajo que lleve a una transformación, pero desde una mirada enfocada en el desarrollo sostenible. Ante la necesidad de asumir los cambios y evolucionar, el programa

de voluntariado debe implementar acciones de ruptura con la estática y desarrollar un trabajo de gerencia social que, a través del compromiso y la adaptación, logre escenarios de transformación social.

Respecto a la conformación de redes y alianzas estratégicas:

- Para la institución de cooperación y capacitación de las personas involucradas en el programa de voluntariado dentro de la fundación, existen diversos tipos de redes de colaboración; por ejemplo, en el sector académico existe REDVOLUN, la red de voluntariado universitario; su labor es la de analizar el fenómeno del voluntariado, compartir sus conclusiones y experiencias y generar agendas de trabajo encaminadas a identificar qué es el voluntariado y cuál es el rol de un voluntariado académico. Además, crean nexos y redes con instituciones empresariales y académicas para potenciar éste sistema en el país.
- A nivel de las organizaciones de la sociedad civil, hay agrupaciones que ya tienen proyectos de encuentros anuales, para seguir y formular trabajos basados en la ley 720 y sus decretos reglamentarios que conforman el Sistema Nacional de Voluntariado. Este sistema es una gran red que une a las organizaciones de voluntariado y entidades con acciones voluntarias que están interesadas en el fomento y la construcción del bien común. Para la experta Aguiñes Ramírez “(...) el Sistema Nacional de Voluntariado, que, además de tener como bandera realizar una vez al año un encuentro y una asamblea propia del sistema, promueve opciones para que se fortalezcan los grupos de voluntariado que se encuentran dentro de un Consejo departamental o municipal, y también que -esas fuerzas vivas- estén representadas ante las entidades públicas y (con sus experiencias) colaboren en la formulación de políticas sociales (...)” y rutas de inversión social de las diferentes entidades públicas.

- En el país las fundaciones empresariales se encuentran agrupadas bajo la Asociación de Fundaciones Empresariales AFE, creada en 2008 por la reunión asociativa de nueve (9) Fundaciones Empresariales. Diez (10) años después, la Asociación cuenta con más de 70 miembros empresariales.
- A nivel latinoamericano, existen distintas organizaciones de programas de voluntariado que ofrecen capacitación permanente, tanto a voluntarios como a instituciones e intercambios; especialmente con miembros europeos que se reclutan en países como Alemania, Francia, Bélgica, Holanda, Reino Unido y España. Según el portal Trabajar por el Mundo existe un extenso listado internacional de cooperación entre organismos de acción voluntaria.
- Entre ellos podemos citar el siguiente listado de organizaciones, ordenados por país de origen: FDCL – Forschungs- und Dokumentationszentrum Chile-Lateinamerika e.V. Centro de Investigación y Documentación Chile-América Latina (Alemania); Save the Children (Alemania); IBIS – IBIS – Derechos, Educación y Desarrollo (Dinamarca); Comparte (España); Fundación Universitaria Andaluza “Inca Garcilaso” – (España); FCD – Fundación Ciencias de la Documentación (España); CODESPA – Fundación Cooperación al Desarrollo y Promoción de Actividades Asistenciales (España); Cáritas (España); Ayuda en Acción (España); Nuevos Caminos (España); ACP – Asamblea de Cooperación Por la Paz (España); ACH – Acción Contra el Hambre (España); Unicef – Comité Español (España); SED – Solidaridad Educación y Desarrollo (España); Save The Children España (España); P.L. – Proyecto Local (España); Proyecto de Promoción y Desarrollo (España); Ocasha-Cristianos con el Sur (España); MPDL – Movimiento por la Paz el Desarme y la Libertad (MPDL) (España); Misión América (España); MSF –

Médicos Sin Fronteras (España); Médicos del Mundo (España); Manos Unidas (España); Madreselva ONGD (España); Juan Ciudad ONGD (España); JTM – Jóvenes del Tercer Mundo (España); Intermón Oxfam (España); ISCOD – Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD) (España); Fundación IUVE (España); Fundación Entre culturas (España); FUNDESO – Fundación Desarrollo Sostenido (FUNDESO) (España); Fundación del Valle (España); CESAL (España); Si – Solidaridad Internacional (Francia); Fundación Comparte (Francia); CIDEAL – Centro de Investigación y Cooperación para el Desarrollo (Francia); Alboan – Fundación para el Desarrollo (Francia); ACSUR – Asociación para la Cooperación con el Sur – Las Segovias (Francia); UEPLM – Un enfant par la main (Francia); Traditions pour Demain (Francia) SPF – Secours Populaire Français (Francia); SOS Villages d’Enfants (Francia); Secours Catholique (Francia); SCD – Service de Coopération au Développement (Francia); Points-Cœur (Francia); J & R – Jeunesse et Reconstruction (Francia); IRAM – Institut de Recherches et d’Applications des Méthodes de Développement (Francia); HI – Handicap International (Francia); France Libertés Fondation Danielle Mitterrand (Francia); Espoir sans Frontières (Francia) Care France (Francia); Artisans du Monde (Francia); ACF – Action Contre la Faim (Francia); ICCO – Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (Países Bajos).

Referencias bibliográficas

- Agudo, J. L. B., & Luis, J. (2000). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. Anuario de Pedagogía, 198-199. Recuperado de:
http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf
- Arcos Soto, C.; Suárez Pineda, M.; Zambrano Vargas, S. (2015). “Procesos de innovación social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales”. Revista Academia y Virtualidad, 8, (2), 85-99
- Assman, H. (2002). Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente. Madrid. Narcea Ediciones.
- Bass, B.M. (1985) Leadreship and Performance. Beyond expectations. New York. Free Press.
- Bass, B.M. (1997) Liderazgo transformacional y transaccional de hombres y mujeres. International Asociation of Applied Psychology (IAAP). New York.
- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. Artículo. Anuario de Pedagogía Número 2. ISSN 1575-6386. P 198-199.
- Braudel, F. (1991) Escritos sobre Historia. Fondo de Cultura Económica. México.
- Cano, M. (2006). El liderazgo transformacional: Sustento de las organizaciones de clase mundial. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/liderazgo2006-2.pdf>
- Cárdenas, A. (2014) 6 Maneras de fomentar el liderazgo en tus voluntarios. Artículo. Recuperado de: <http://blog.es.idealist.org/6-maneras-de-fomentar-el-liderazgo-en-tus-voluntarios/>
- Cardona, R., & Sariego, L. (2010). Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo. San José de Costa Rica: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad. Recuperado de:

[http://sabersocial.virtual.avina.net/DownloadProxy.aspx?file=Guia%20APPD%20ALIA RSE.pdf](http://sabersocial.virtual.avina.net/DownloadProxy.aspx?file=Guia%20APPD%20ALIA%20RSE.pdf).

Carrasco Díaz, Sergio (2006). Metodología de la Investigación Científica. Lima: Editorial San Marcos. Recuperado de: <http://virtual.udabol.edu.bo/mod/url/view.php?id=48996>

Castañeda, J. (2017) La Praxeología: un enfoque de pensamientos sobre lo humano y lo social. (Informe). Recuperado de:
<http://www.uniminuto.edu/documents/2160026/8344583/LA+PRAXEOLOG%C3%8DA.pdf/a945f10c-0784-4d7b-b8fb-7a2649c1d27b>

Colombia. Congreso de la República. Ley 720 DE 2001: Por medio de la cual se reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos (Diciembre 24 de 2001). Recuperado de: <https://www.cerrejon.com/wp-content/uploads/2017/10/LEY-720-DE-2001-ACCION-VOLUNTARIA.-ilovepdf-compressed.pdf>

Corona, F. (2002). Creación y consolidación de alianzas. Elementos Metodológicos. Bogotá: Programa Nacional de Alianzas.
Decreto 4290. Reglamenta la Ley 720 de 2001. Diario Oficial 46103. 25 noviembre de 2005. Recuperado de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18316>

Confederación Colombiana de ONG – CCONG. (2016). Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro. Recuperado de:
http://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

DANSOCIAL, D. (2007). Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado. Recuperado de:

<https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Cartilla%20asociaciones%20C%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>

DANSOCIAL, Universidad del Rosario. (2009). Impacto del voluntariado en Colombia:

Recorrido histórico y medición de su incidencia en el Producto Interno Bruto del País.

Bogotá- Colombia. Recuperado de: [http://www.urosario.edu.co/Accion-](http://www.urosario.edu.co/Accion-Social/documentos/Voluntariado-en-Colombia.pdf)

[Social/documentos/Voluntariado-en-Colombia.pdf](http://www.urosario.edu.co/Accion-Social/documentos/Voluntariado-en-Colombia.pdf)

Dávila, M. (2008). Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas más

frecuentes. *Comunicación e Ciudadanía*, (5). Recuperado de:

<http://eprints.ucm.es/40587/1/Abandonodelvoluntariado.pdf>

De Vega, R. E., & López, A. B. (2012). Liderazgo transformacional en el voluntariado.

Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/2534/1/devega.lopez.2012.pdf>

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La

entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-

167. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007->

[50572013000300009&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext)

DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? Artículo. *Educational*

Leadership, 61, agosto 2004.

Esquivel, F. (2005). *Gerencia Social: un análisis crítico desde el Trabajo Social*. Espacio

Editorial. Buenos Aires.

Freire, P. (2005). *Pedagogía del Oprimido*. Editorial Siglo XXI. México.

Flores, M. I. N. (2007). Las variables: Estructura y función en la hipótesis. *Investigación*

educativa, 11(20), 163-182. Recuperado de:

http://200.62.146.19/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2007_n20/a12v11n20.pdf

Fuertes, F. C., Arroba, T. P., & Jiménez, M. L. V. (2011). Motivaciones del voluntariado: factores para la permanencia y vinculación del voluntariado. *Documentación social*, (160), 131-148.

Garay, L. (2003). Crisis, exclusión social y democratización en Colombia.

Recuperado de: <http://www.humanas.unal.edu.co/iedu/files/7912/7065/5343/Crisis%20ecusin%20social%20y%20democratizacin.pdf>

García, V., Romerosa, M., y Llórens, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 25-46. Retomado de:

<http://www.aedemvirtual.com/articulos/122778631400.pdf>

García-Fernández, N. (2002). Sistemas de trabajo con las TICs en el sistema educativo y en la formación de profesionales: las comunidades de aprendizaje. Universidad de Madrid.

Recuperado de: <http://www.um.es/ead/red/6/comunidades.pdf>

Gutiérrez, F. (2004). Educación como praxis política. México D.F. Siglo XXI Editores.

Hermosilla, D., Amutio, A., Páez, D. y Da Costa, S. (2016). Transformational leadership in organizations: Mediating variables and long-term consequences. *Journal Of Work And Organizational Psychology-Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 32(3), 135-143. Recovered from:

<http://jwop.elsevier.es/en/el-liderazgo-transformacional-las-organizaciones/articulo/S1576596216300159/#.W6ArmqZKiUk>

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2000). Administración. Internacional Thomson Editores. México D.F.

Hutchins, R. (1959 – reeditado 2018). La universidad de utopía. Madrid. Astrolabio.

ICONTEC, (2007). Guía Técnica Colombiana GTC 193 de 2007 “Modelo de gestión para las organizaciones de acción voluntaria”. Recuperada de:

<http://www.colombiajoven.gov.co/quehacemos/Documents/Icontec-Voluntariado-193.pdf>

Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay. Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil. Uruguay,

2015 Recuperado de: [http://www.lasociedadcivil.org/wp-](http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf)

[content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf)

Instituto Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá D.C. (IDRD). (2016). Ficha Local

Bosa: Análisis Sectorial, Poblacional y Local. Retomado de:

http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/07._perfil_bosa_-_segunda_version_dic16.pdf

Jiménez, V. (2014). La biopedagogía: el aprendizaje en comunidades aprendientes. Recuperado de Revista Eduxxi, abril 8 de 2014. Fragmento recuperado de:

<http://revistaeduxxi.blogspot.com.co/2014/04/la-biopedagogia-el-aprendizaje-en.html>

Juliao, C. (2011). "El enfoque praxeológico". Corporación Universitaria Minuto de Dios

Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions.

Artículo. Retomado de: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/476>

- Kliksberg, B. (2007) ¿Cómo alcanzar la participación en América Latina, el continente más desigual? Anotaciones estratégicas. Revista del CLAD. Reforma y Democracia No. 37, febrero de 2007. Caracas. Venezuela.
- Leithwood, K., et al. (1991-publicado 1999-). Building commitment for change: A focus on school leadership (Final report for year two of the research project: Implementing the primary program). Preparado para the British Columbia Ministry of Education.
- Lévy, P. (1998). Tecnologías de la inteligencia. Artículo. Retomado de:
http://cmap.upb.edu.co/rid=1R3QGXJ3K-1Y4Z6R1-6ZQQ/Las_tecnologias_de_la_inteligencia_levy.pdf
- Lewis, R. B. (2004). NVivo 2.0 and ATLAS.ti 5.0: A comparative review of two popular qualitative data-analysis programs. *Field Methods*, 16(4), 439–464.
- Licha, I. (2002). Las Herramientas de la Gerencia Social notas de clase. Documento del Banco Interamericano de Desarrollo (INDES) también puede verse “Diseño y Gerencia de política y programas sociales INDES. Recuperado de:
http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/18/Unidad1/Tema1/ISABEL_LICHA.pdf
- Lirios, C. G., Guillén, J. C., Sánchez, A. S., Velázquez, F. R. S., & Flores, M. D. L. M. (2017). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (5), 109-130. Recuperado de:
http://www.ehquidad.org/Ficheros/Revista_Ehquidad/ehquidad_5/4_articulo_ehquidad_109_130.pdf

- Lord, R.G. & Brown, D.J. (2001). Leadership, values and subordinate self-concepts. Elsevier. Ontario.
- Lussier, R. y Achua, C. (2003). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México D.F. Cengage Learning.
- Martínez M. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas.
- Maturana, H. (1996). La Realidad ¿Objetiva o Construida? Fundamentos Biológicos de la Realidad. Barcelona. Anthropos.
- Maturana, H. (1999). Transformación en la Convivencia. Santiago, Chile.
- McCurley, S. y Lynch, R. (2005). Keeping Volunteers: A guide to retention. S.M.P. Risk and Volunteer Management Project. Retomado de:
https://www.smpresource.org/Handler.ashx?Item_ID=4F38BD28-441B-43AD-BE39-DBAAC7AF2B7F
- Moratalla, A (2001). Modelos de identidad y compromiso en el voluntariado. Recuperado de:
<http://www.pastoraljuvenil.es/modelos-de-identidad-y-compromiso-en-el-voluntariado/>
- Nieto, S. (2010) The Light in their Eyes: Creating Multicultural Learning Communities. New York. Teachers College Press.
- Ockenden, N: y Stuart, J. (2014). Review of Evidence on the Outcomes of Youth Volunteering, Social Action and Leadership. Institute for Volunteering Research. Retomado de:
https://thirdsectorimpact.eu/site/assets/uploads/page/documents-for-researchers/TSI_impact-report_sports-leaders-literature-review-dec-2014.pdf
- Organización de Naciones Unidas ONU. (2000). Declaración del Milenio. Asamblea General. Sesión del 8 de septiembre de 2000. Nueva York.

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext
- Peña, A. Q. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. *Psicología: Tópicos de actualidad*, 47-84. Recuperado de: https://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf
- Pérez Ortega, G., & García Jaramillo, M., & Sepúlveda Atehortúa, L. (2012). La motivación en los voluntarios: Una aplicación del inventario de funciones al caso Colombia. *Entramado*, 8 (2), 50-63. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265425848004>
- Quintana, A. (2006). Metodología de la Investigación cualitativa. Retomado de: <https://issuu.com/nadiavera6/docs/3634305-metodologia-de-investigacio>
- Raywid, M. (1992) *Liderazgo Educativo*. Prentice Hall. Chicago.
- Reta, M. (2011). Aprendizaje Transformacional ¿qué es? ¿Para qué sirve? Artículo. Retomado de *Revista Coaching*. Revista digital sobre coaching ontológico. (27 de julio de 2011). Recuperado de: <http://www.coachingpsicologia.com.ar/coachingactualidad/?p=124>
- Reyes, P., Scribner, J. y Paredes, A. (1999). *Lessons from High-Performing Hispanic Schools: Creating Learning Communities*. New York. Teachers College Press.
- Salamanca, L., Escorcía, A., Solano, D. y Granja, R. (2014). *Guía para el diseño de estrategias y programas de voluntariado en Entidades oficiales*. Organizaciones Solidarias. Recuperado de: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/GU%C3%8DA%20PARA%2>

0EL%20DISE%C3%91O%20DE%20ESTRATEGIAS%20Y%20PROGRAMAS%20DE
%20VOLUNTARIADO%20EN%20ENTIDA...%20%283%29.pdf

Salazar, M.A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Artículo. Universidad de Viña del Mar. Viña del Mar. Retomado de:
<http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Sampieri, H. (2014). Metodología de la investigación (sexta Edición ed.). México, México Distrito Federal, México: Norma. Recuperado de:
https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologic3a3c2ada_de_la_investigac3a3c2b3n_-sampieri-_6ta_edicion1.pdf

Sandoval, C. (2002). Investigación cualitativa. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Bogotá. ARFO editores e impresores Ltda.

Santos, J. (2010). El liderazgo voluntario y su extraordinario papel en la sociedad. Recuperado de: <http://liredazgo.blogspot.com/2010/09/el-liderazgo-voluntario-y-su.html>

Secretaría De Cultura, Recreación Y Deporte. (Noviembre De 2016). Ficha técnica de Bosa. Dirección De Planeación Proyectos Estratégicos – Subdirección Análisis Sectorial, Poblacional Y Local Bogotá. Recuperado de:
http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/07._perfil_bosa_-_segunda_version_dic16.pdf

Sen, A., Kliksberg, B., & Amartya Sen, B. K. (2007). Primero la gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado. (pp. 287-300) Barcelona. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/PrimG/08.pdf>

Stoner, J. (2000). Administración. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México D.F.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1984). La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona. Paidós Ibérica.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1991). Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados. Barcelona. Paidós Ibérica. Recuperado de:
https://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL_DE_CURSOS/Entrevista_en_profundidad_Taylo_y_Bogdan.pdf

Westerfield, K. (2013). Best Practices in ESP: A Focus on Needs Assessment & Curriculum Design. University of Oregon. USA.

Anexo 2: Instrumentos recolección información

<p>Corporación Universitaria Minuto de Dios</p> <p>Facultad de Ciencias Empresariales</p> <p>Maestría en Gerencia Social- Profundización</p> <p>Proyecto: Del Voluntariado, al Liderazgo Transformacional en Comunidades</p> <p>Aprendientes</p>	
Formato 1: Observación Participante (Voluntarios y Participantes Fundación)	
Fecha:	Lugar:
Nombre observador:	
Hora de inicio:	Hora de terminación:
Descripción del contexto (actividades desarrolladas, actores, características de la sesión, temática trabajada etc.):	
Observaciones (según las unidades de análisis) :	
<p>Ambientes físicos (entorno):</p> <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de talleres (lugar, recursos o materiales utilizados). - Condiciones de infraestructura de la Fundación. - Condiciones de conectividad a internet. - Características geográficas generales, sobre el entorno barrial. 	
<p>Ambiente social y humano:</p> <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento general de problemáticas y contexto social. - Tipos de lazos y/o vínculos, entre la comunidad y los voluntarios. - Nivel de sensibilidad social en las relaciones y acciones desarrolladas. - Niveles de autoestima y perspectivas sobre la vida. - Desarrollo de la autonomía, autoorganización y procesos de aprendizaje. - Interés por el cambio y la transformación. - Niveles de asistencia, motivación, empoderamiento, reconocimiento y participación en los voluntarios. - Tipo y manejo del liderazgo en los voluntarios. 	
<p>Actividades individuales y colectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de voluntarios participando en acciones de voluntariado. - Número y tipo de beneficiarios participando en acciones de voluntariado. - Actividades vinculadas a la participación ciudadana, el desarrollo cultural, político y económico. - Acciones desarrolladas en torno a la planeación establecida en ese momento. - Gestión y utilización de recursos en el desarrollo de actividades propias del voluntariado. 	
Interpretación y análisis de los aspectos observados y registrados:	
Firma del observador:	

Corporación Universitaria Minuto de Dios Facultad de Ciencias Empresariales Maestría en Gerencia Social- Profundización Proyecto: Del Voluntariado, al Liderazgo Transformacional en Comunidades Aprendientes	
Formato 2: Entrevista semiestructurada (Directivos Fundación)	
Fecha:	Lugar:
Datos básicos del entrevistado: Nombre completo: Edad: Oficio o cargo: Grado de escolaridad: Años en la organización:	
Se solicita al directivo que realice una presentación general de la Fundación: Servicios de la Fundación: Población beneficiaria: Problemáticas que abordan desde la fundación: Número de voluntarios de la organización:	
<u>Preguntas:</u> 1. ¿Cuáles son las áreas de mayor actuación del voluntariado?: Asistenciales ____ De servicios sociales ____ Cívicas ____ Educativas ____ Culturales ____ Espirituales ____ Deportivas ____ Apoyo Nutricional ____ De cooperación al Desarrollo ____ De Defensa del Medio ambiente ____ De Promoción del voluntariado ____ 2. Teniendo en cuenta la experiencia desde el programa de voluntariado ¿Cuáles considera usted que son los roles, las funciones y las actividades de los voluntarios? 3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y/o dificultades que se presentan en el programa de voluntariado? 4. ¿Cuáles han sido los aportes y limitaciones derivados o relacionados con el marco legal actual de actuación e intervención en los programas de voluntariado? 5. ¿Cuáles son los convenios, redes y/o alianzas del programa de voluntariado? 6. ¿Cuáles son los incentivos, reconocimientos y demás actividades que se realizan desde el programa de voluntariado? 7. ¿Se mide el impacto derivado del ejercicio del voluntariado? 8. ¿Cuáles serían los retos y/o desafíos del programa de voluntariado en la organización? 9. ¿Qué características y/o habilidades debe tener un voluntario en la organización? ¿Se realiza algún estudio o análisis para definir el perfil del voluntario? (se reconocen aspectos como: dedicación en tiempo, conocimientos, intereses, experiencia, solidaridad, cooperación, interés por la justicia, respeto por la dignidad humana, trabajo en equipo) 10. ¿Cuáles son los elementos y herramientas, en los que la Fundación se apoya para identificar las necesidades, falencias, problemáticas, intereses o deseos de la población beneficiaria del ejercicio del voluntariado y cada cuánto se aplica?	

11. ¿Los voluntarios participan en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas que se llevan a cabo?
12. ¿Cómo se establece el tiempo de dedicación, el lugar de desempeño y las responsabilidades a su cargo del voluntario?
13. ¿Cuáles son los medios o rutas de seguimiento que utiliza la Fundación, para medir la evolución o desarrollo de capacidades, actitudes, aptitudes de los voluntarios?
14. ¿De qué manera la Fundación le aporta, al crecimiento o desarrollo humano del voluntario? ¿Cómo se mide al respecto?
15. ¿Cada cuánto realizan evaluaciones sobre las acciones que vinculan la participación de los voluntarios? ¿Cómo se aprovecha esta información?
16. ¿Qué estrategias se desarrollan para fomentar la permanencia de los voluntarios en la Fundación?
17. Cuando los voluntarios se retiran de la Fundación, presentan algún tipo de informe en el que manifiesten: ¿Qué tipo de acciones pueden favorecer la permanencia? ¿Cuáles son las principales causas de su retiro y qué área lo maneja?
18. ¿En qué redes o alianzas participan los voluntarios? ¿Qué impacto ejerce en la Fundación?
19. ¿De acuerdo a su experiencia, cuál es el nivel de liderazgo de los voluntarios?
20. ¿Considera que el liderazgo es una característica fundamental en el perfil de un voluntario?
21. ¿Cree que las ideas innovadoras de los voluntarios son escuchadas?

No ____ Si ____ **En caso de asumir una respuesta positiva:**

¿Cómo se realiza este procedimiento? y ¿Cuáles son los mecanismos más comunes para identificar dichas ideas y a partir de allí generar actualización de procesos o estrategias?

22. ¿Considera que el ejercicio de voluntariado que se realiza en la Fundación aporta en la creación o fortalecimiento de una cultura de solidaridad?
23. ¿De qué manera las acciones del voluntariado promueven o impulsan la participación ciudadana en el desarrollo cultural, político y económico de la comunidad?
24. ¿Qué conoce sobre comunidades aprendientes?

Opcionales :

1. ¿Cómo es la organización interna del voluntariado en la Fundación?
2. ¿Cómo se promueve el voluntariado?
3. En la actualidad, ¿qué acciones o estrategias de voluntariado se están realizando?
4. ¿Cuántos voluntarios se encuentran vinculados a la Fundación?
5. En promedio ¿Cuánto tiempo se mantiene vinculado un voluntario en la Fundación?
6. ¿Cuáles son las razones más comunes por las cuales llegan los voluntarios a la Fundación?
7. ¿Los voluntarios vinculados a la Fundación se encuentran afiliados a los servicios de seguridad social?
8. ¿La Fundación asegura a los voluntarios contra riesgos de accidente y enfermedad, así como por daños y perjuicios causados a terceros derivados directamente de su actividad en el voluntariado?
9. ¿Cuáles son los deberes que deben cumplir los voluntarios?
10. ¿La incorporación de un voluntario a la Fundación se formaliza por escrito?
11. ¿La Fundación asume algunas obligaciones con los voluntarios? ¿Cuáles?

12. ¿Cuál es el objetivo del voluntariado en la Fundación? ¿Cómo aporta al crecimiento de la Fundación? ¿Cuál es su impacto?
13. ¿Cuáles son los proyectos o actividades en las que participan los voluntarios?
14. En promedio, ¿cuánto tiempo permanece vinculado de manera constante, un voluntario en la Fundación?
15. ¿Cuál es el número de acciones realizadas por el voluntariado durante el último año?

<p>Corporación Universitaria Minuto de Dios</p> <p>Facultad de Ciencias Empresariales</p> <p>Maestría en Gerencia Social- Profundización</p> <p>Proyecto: Del Voluntariado, al Liderazgo Transformacional en Comunidades endientes</p>	
Formato 3: Entrevista semiestructurada (Experta)	
Fecha:	Lugar:
<p>Datos básicos del entrevistado:</p> <p>Nombre completo:</p> <p>Oficio o cargo:</p> <p>Grado de escolaridad:</p> <p>Experiencia en procesos de Voluntariado:</p>	
<p><u>Preguntas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los aspectos claves que una organización debe tener en cuenta para desarrollar un programa de voluntariado? 2. Desde la gestión y planeación en un programa de voluntariado, ¿Cuáles considera usted que son los aspectos fundamentales para su buen funcionamiento? 3. ¿Cuál es el perfil de un coordinador o director de programa de voluntariado en una organización sin ánimo de lucro? 4. ¿De qué manera la gerencia social puede impulsar nuevas estrategias de intervención en el voluntariado? 5. ¿Qué tipo de acciones institucionales favorecen la promoción del voluntariado? 6. ¿Qué tipo de redes, alianzas, actividades y/o eventos, conoce o participa, que vinculen, fortalezcan y visibilicen las organizaciones de voluntariado? 7. ¿Cómo se pueden fortalecer las alianzas y la articulación a instituciones u organizaciones líderes en liderazgo y voluntariado? 8. ¿Qué experiencias exitosas desde el ejercicio del voluntariado podría compartirnos y por qué razones se consideran exitosas? 9. A partir de su experiencia ¿Cuáles son las principales motivaciones y expectativas de las personas que realizan acciones de voluntariado? 10. ¿Cómo lograr motivar a los voluntarios a mediano y largo plazo? 11. ¿Qué aspectos favorecen la permanencia de los voluntarios? 12. Teniendo en cuenta la importancia y pertinencia del proceso de formación con los voluntarios: ¿Qué metodología, temáticas y aspectos son necesarias abordar con los voluntarios? 	

13. ¿Cuáles estrategias considera son fundamentales para el acompañamiento y seguimiento a los voluntarios?
14. ¿Cuáles son las razones más comunes por las cuáles se vinculan o retiran los voluntarios a una Fundación?
15. ¿Cuál es su comprensión sobre liderazgo transformacional?
16. ¿Conoce experiencias relacionadas con el liderazgo transformacional?
17. ¿Considera que el liderazgo es una característica fundamental en el perfil de un voluntario?
18. ¿Desde su experiencia, cómo el nivel de liderazgo en los voluntarios aporta al desarrollo de las organizaciones?
19. ¿Considera que el ejercicio de voluntariado aporta en la creación o fortalecimiento de una cultura de solidaridad? ¿De qué manera?
20. ¿Considera que el ejercicio de voluntariado que se realiza en las Organizaciones aporta en la creación o fortalecimiento de una cultura de solidaridad?
21. ¿De qué manera las acciones del voluntariado promueven o impulsan la participación ciudadana en el desarrollo cultural, político y económico de la comunidad?
22. ¿Qué conoce sobre comunidades aprendientes?

<p>Corporación Universitaria Minuto de Dios</p> <p>Facultad de Ciencias Empresariales</p> <p>Maestría en Gerencia Social- Profundización</p> <p>Proyecto: Del Voluntariado, al Liderazgo Transformacional en Comunidades</p> <p>Aprendientes</p>	
Formato 4: Entrevista semiestructurada (voluntarios)	
Fecha:	Lugar:
<p>Datos básicos del entrevistado:</p> <p>Nombre completo:</p> <p>Oficio o cargo:</p> <p>Grado de escolaridad:</p> <p>Experiencia en procesos de Voluntariado:</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Preguntas :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué significa para usted ser voluntario? 2. ¿Qué tipo de actividades o estrategias motivacionales desarrolla la Fundación con los voluntarios? 3. ¿De qué manera se recogen y desarrollan las ideas o propuestas de los voluntarios? 4. ¿Cuáles son las fortalezas y/o debilidad del programa de voluntariado en la Fundación? 5. La Fundación ¿cuenta con un proceso a través del cual se mida el desempeño y el proceso de los voluntarios? O ¿Cada cuánto realizan evaluaciones sobre las acciones que vinculan la participación de los voluntarios? 6. Desde la gestión y planeación en un programa de voluntariado, ¿Cuáles considera usted que son los aspectos fundamentales para el buen funcionamiento? 	

7. ¿Cuáles son los convenios, redes y/o alianzas del programa de voluntariado? Sabe si la Fundación se interesa por ¿gestionar la articulación a redes y alianzas con otras organizaciones o fundaciones?
8. ¿Qué acciones pueden mejorar la gestión y planeación de procesos vinculados al voluntariado?
9. ¿Cuáles serían los retos y/o desafíos del programa de voluntariado en la organización?
10. ¿Considera que el liderazgo es una característica fundamental en el perfil de un voluntario?
11. ¿Cuál es su comprensión sobre liderazgo transformacional?
12. ¿De qué manera el liderazgo de un voluntario puede aportar al desarrollo de la Fundación?
13. ¿Qué conoce sobre comunidades aprendientes?
14. Como voluntario ¿favorece condiciones de empatía y apertura al diálogo con la Fundación y la comunidad beneficiaria?

Anexo 3: Carta: Desarrollo proyecto de investigación –MGSO



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educar con Calidad al alcance de todos

Bogotá D.C, 28 de mayo de 2018

Señora
Martha Novoa de Rodríguez
Representante Legal
Fundación Puerta de Luz
Ciudad

Ref.: Desarrollo Proyecto de Investigación - MGSO

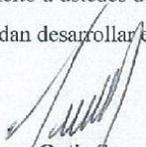
Cordial Saludo,

Me permito informar que los estudiantes mencionados a continuación, cursan el tercer semestre de la Maestría en Gerencia Social en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Actualmente se encuentran desarrollando su trabajo de grado denominado: **Del voluntariado, al liderazgo transformacional social en comunidades aprendientes** en esta institución.

IDENTIFICACION	NOMBRES
1.022.326.105	Bohórquez Agudelo Yudy Carolina
36.346.827	Fierro Narváez Lina Cicella

Solicito a ustedes de manera cordial, brindar el apoyo a las estudiantes con el fin de que puedan desarrollar esta actividad académica,


Alonso Ortiz Serrano
Director MGSO y EGSO
aortiz@uniminuto.edu
Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO

PBX: 2916520 Línea Nacional: 01 8000 936670
Calle 81B No. 72B - 70 ▪ Bogotá D. C. ▪ Colombia
www.uniminuto.edu

Anexo 4: Formato de consentimiento informado

Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO

Maestría en Gerencia Social- Profundización

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____ identificado con cédula de ciudadanía No. _____ de _____, en mi condición de entrevistado(a), acepto participar voluntariamente en la investigación de la Maestría en Gerencia Social “*Del Voluntariado al Liderazgo Transformacional en Comunidades Aprendientes*” y autorizo a: Yudy Carolina Bohórquez Agudelo y Lina Cicella Fierro Narvárez estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, entrevistarme según el instrumento de recolección de información previamente diseñado.

Tengo claridad que el contenido de esta entrevista será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del alcance de esta investigación. Las respuestas a la entrevista serán transcritas y el audio, video o registro fotográfico se incluirán en los anexos del estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno. Además puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando haya concluido.

Nombre Completo

Firma

Fecha

Anexo 5: Formatos Observación participante diligenciados

Corporación Universitaria Minuto de Dios Facultad de Ciencias Empresariales Maestría en Gerencia Social- Profundización Proyecto: Del Voluntariado, al Liderazgo Transformacional en Comunidades Aprendientes	
Formato 1: Observación Participante (Voluntarios y Participantes Fundación)	
Fecha: 6 de octubre de 2018	Lugar: Fundación Puerta de Luz
Nombre observador: Lina Cicella Fierro Narváez	
Hora de inicio: 9:00 a.m.	Hora de terminación: 6:00 p.m.
Descripción del contexto (actividades desarrolladas, actores, características de la sesión, temática trabajada etc.):	
Observaciones (según las unidades de análisis) :	
Ambientes físicos (entorno): Criterios: - Desarrollo de talleres (lugar, recursos o materiales utilizados). - Condiciones de infraestructura de la Fundación. - Condiciones de conectividad a internet. - Características geográficas generales, sobre el entorno barrial.	
Ambiente social y humano: Criterios: - Reconocimiento general de problemáticas y contexto social. - Tipos de lazos y/o vínculos, entre la comunidad y los voluntarios. - Nivel de sensibilidad social en las relaciones y acciones desarrolladas. - Niveles de autoestima y perspectivas sobre la vida. - Desarrollo de la autonomía, autoorganización y procesos de aprendizaje. - Interés por el cambio y la transformación. - Niveles de asistencia, motivación, empoderamiento, reconocimiento y participación en los voluntarios. - Tipo y manejo del liderazgo en los voluntarios.	
Actividades individuales y colectivas: - Número de voluntarios participando en acciones de voluntariado. - Número y tipo de beneficiarios participando en acciones de voluntariado. - Actividades vinculadas a la participación ciudadana, el desarrollo cultural, político y económico. - Acciones desarrolladas en torno a la planeación establecida en ese momento. - Gestión y utilización de recursos en el desarrollo de actividades propias del voluntariado.	
Interpretación y análisis de los aspectos observados y registrados: a) Ambientes físicos (Entorno y Circunstancias socio-económicas) Sobre el entorno y circunstancias socio-económicas se observó que: <ul style="list-style-type: none"> ● La Fundación Puerta de Luz se encuentra ubicada en la localidad séptima (7°) de Bosa, barrio La Independencia, de la ciudad de Bogotá D.C., en la calle 71ª #87B-34 Sur y aunque realiza sus intervenciones sociales en este punto específico, ejerce influencia en dieciocho (18) barrios cercanos, pertenecientes a la misma localidad y corresponden al estrato (1) socio-económico. 	

- La fundación se encuentra cercana a la ronda del río Tunjuelo que presenta altos niveles de contaminación ambiental y afecta las condiciones de salud y habitabilidad del sector. Se observa proliferación de insectos, roedores y parásitos, debido a la acumulación de basuras y no separación de residuos sólidos.
- La sede principal de la fundación es una construcción de tres (3) pisos, distribuidos así: en el primer piso se encuentra la recepción, las oficinas administrativas, un baño y un escenario de encuentro para los miembros de la iglesia; en el segundo piso se halla la cocina, el comedor y la sala donde funciona la escuela de inglés; finalmente, en el tercer piso está el taller de música, otro grupo de oficinas y espacios de oración y meditación.
- En un terreno cercano a la fundación (dos cuadras) se encuentra un potrero baldío que se utiliza como campo de recreación y como espacio para la escuela de fútbol.
- La oficina principal está amoblada con un escritorio y computador, los escenarios de refuerzo académico y pedagógico están dotados con sillas para treinta y cinco (35) niños participantes –aproximadamente-, tablero para marcador borrable, marcadores y papel de trabajo. Mientras que en el tercer piso, hay un depósito para dos (2) guitarras dedicadas a la escuela de música y dos (2) balones de fútbol para la práctica de este deporte en el espacio correspondiente.
- Las vías de acceso al sector no se encuentran pavimentadas, lo que genera infecciones y enfermedades respiratorias constantes. Además las fachadas de las viviendas se encuentran inacabadas o deterioradas. Este deterioro urbano ha hecho difícil el reconocimiento del barrio para obtener acceso a las redes de servicios sanitarios básicos como acueducto y alcantarillado y recolección de basuras.
- En el sector se observan algunos barrios que al parecer, aún no cuenta con permisos de construcción de vivienda o de adecuación de servicios de saneamiento básico. Se evidencia también un alto flujo de transporte público con vehículos formales e informales que generan altos índices de contaminación ambiental y auditiva. En este sector se presentan problemas de expendio, tráfico y consumo de sustancias psicoactivas.
- Además de las sedes anteriormente descritas, la fundación se encuentra en el proceso de adecuación de una nueva edificación donde se realizan los procesos de acompañamiento y fortalecimiento pedagógico.

b) Ambiente cultural y humano (Relaciones y Vínculos)

La lectura del contexto evidencia ambientes de pobreza, inequidad, falencia en el cumplimiento o garantía de derechos, dificultad para el acceso a oportunidades académicas y laborales y otras problemáticas sociales derivadas de la pobreza, el tráfico de estupefacientes, el pandillismo y escenarios de delincuencia.

Dentro de los objetivos sociales de la fundación en la comunidad descrita, se encuentran el refuerzo escolar, la escuela de música, escuela de inglés, escuela de fútbol, El programa de Generación Extrema y Plan Padrino, como principales líneas de acción e impacto dentro de la comunidad.

Se observó un ambiente de alegría y motivación, así como vinculaciones de respeto, amistad, afecto, admiración y confianza entre la comunidad, los beneficiarios, los voluntarios y directivos de la fundación, que evidencian solidaridad, entrega, compromiso, actitud de servicio y reciprocidad por la labor adelantada por el programa de voluntariado.

c) Actividades individuales y colectivas (Talleres y Sesiones de encuentro)

Se encontró que el número de voluntarios participando en acciones de voluntariado es de veinte (20), que desarrollan acciones de tipo administrativo, operativo y pedagógico en refuerzos de

inglés, taller de música, escuela de fútbol, refuerzo académico, comedor infantil y aseo. Como beneficiarios se identificaron alrededor de ciento veinte (120) niños y niñas entre los cinco y catorce (5 y 14), años residentes en la localidad séptima de Bosa que participaron de los programas anteriormente descritos.

Se evidenció el seguimiento y discusión de un programa de acción diseñado por los directivos de la fundación que corresponde a una planeación semanal y su comunicación a los voluntarios presentes durante la labor, frente a la jornada correspondiente al día sábado, en el horario de nueve de la mañana a tres y media de la tarde (9:00 am – 3:30 pm).

Durante la observación participante se encontró la utilización de los espacios físicos y los recursos mobiliarios, utilitarios e instrumentales para la ejecución de la acción voluntaria.

Registro Fofográfico:



Firma del observador:

Corporación Universitaria Minuto de Dios Facultad de Ciencias Empresariales Maestría en Gerencia Social- Profundización Proyecto: Del Voluntariado, al Liderazgo Transformacional en Comunidades Aprendientes	
Formato 1: Observación Participante (Voluntarios y Participantes Fundación)	
Fecha: 27 de octubre de 2018	Lugar: Fundación Puerta de Luz
Nombre observador: Yudy Carolina Bohórquez Agudelo	
Hora de inicio: 10:00 a.m.	Hora de terminación: 11:30 a.m.
Descripción del contexto (actividades desarrolladas, actores, características de la sesión, temática trabajada etc.):	
<p>El proceso de observación se llevó a cabo al servicio externo de la Fundación denominado “Generación extrema” en el barrio La concepción, específicamente en el parque.</p> <p>Se contó con la participación de dos voluntarios de la fundación, seis estudiantes de UVD quienes realizaban sus prácticas en responsabilidad social.</p> <p>Asistencia aproximada de setenta niños(as), jóvenes y diez adultos.</p> <p>La sesión se desarrolla al aire libre y se contó con un excelente día para el desarrollo de la sesión formativa.</p>	
Observaciones (según las unidades de análisis) :	
<p>Ambientes físicos (entorno):</p> <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de talleres (lugar, recursos o materiales utilizados). <p>La sesión se llevó a cabo en un lugar abierto, dispuesto previamente para trabajar con los niños(as) del sector. Este espacio contaba con dos tapetes uno para niñas y otro para niños. Dos cabinas de sonido con su respectivo micrófono y material para jugar, explicar el tema del día y para cantar. Aunque el lugar es un espacio público, su cercanía a una vía puede ser un factor de riesgo para los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de infraestructura de la Fundación. <p>Debido a que es un servicio externo, los voluntarios de la fundación trasladan los materiales en una bicicleta y se responsabilizan de los recursos dados por la fundación para la ejecución del programa.</p> <p>Por tanto, la infraestructura está más dada por el equipamiento del parque que la dada por la fundación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características geográficas generales, sobre el entorno barrial. <p>El barrio la concepción es un lugar estrato 2, la mayoría de las casas se encuentran terminadas y son de más de un piso. Las fachadas son coloridas y es principalmente residencial.</p> <p>El parque donde se realizan las actividades es amplio, cuenta con una cancha de básquetbol, un parque de bolsillo para la población infantil y algunas máquinas para hacer ejercicio.</p> <p>La fundación trabaja en una parte del parque ya que en la cancha siempre se encuentra una escuela de futbol.</p> <p>En algunas oportunidades se encuentra la basura cerca al parque y en especial donde se desarrollan el trabajo con los niños(as).</p> <p>Es un lugar con alta contaminación auditiva producto de los vehículos, vendedores ambulantes y sonido de música que proviene de algunas residencias.</p>	

Ambiente social y humano:

Criterios:

- Reconocimiento general de problemáticas y contexto social.

La fundación inició hace dos años un trabajo en ese parque, debido a que se presentaban problemáticas como consumo de sustancias psicoactivas, inseguridad y este espacio no funcionada como un lugar para el sano esparcimiento de los niños(as).

Bosa por ser cercana al Municipio de Soacha, es receptora de población desplazada y en el presente año la migración de ciudadanos venezolanos ha sido alta.

Cerca al parque está una sede de una institución educativa distrital.

- Tipos de lazos y/o vínculos, entre la comunidad y los voluntarios.

Debido a que la líder voluntario lleva dos años en este territorio, es reconocida por los niños(as), las familias y algunos residentes del sector.

Se presentan manifestaciones de afecto entre los voluntarios de la Fundación y los participantes.

Cabe anotar que la mayoría de los niños llegan solos al parque porque sus acudientes ya saben que estarán en el programa de generación extrema.

Con respecto a los estudiantes de práctica, tienen una relación menos estrecha ya que es la primera vez que asisten al lugar pero la recepción de los niños es positiva y están atentos a las indicaciones de los estudiantes.

- Nivel de sensibilidad social en las relaciones y acciones desarrolladas.

Debido a que el programa cuenta con diversos momentos pedagógicos los niños cuentan con la posibilidad de jugar, cantar, orar, aprender, reflexionar y compartir con sus pares.

Esta propuesta está pensada y diseñada para ellos, promoviendo los valores cristianos universales, la recuperación del territorio y el juego como una manera de aprendizaje.

La cantidad de niños asistentes es muestra del grado de satisfacción con el programa y los voluntarios.

Dentro del programa se cuenta con unas reglas que posibilitan la autoregulación de los participantes.

La participación es activa durante todo el programa.

- Niveles de autoestima y perspectivas sobre la vida.

Es determinante el trabajo que se realiza porque se está aportando a la identidad de los niños(as), a la capacidad de tomar decisiones que favorezcan el desarrollo y la vida.

Todo el tiempo hay un refuerzo importante frente a la dignidad, el amor de Dios y sobre el valor de cada niño (son reconocidos y amados).

Los niños en su mayoría manifiestan alegría, están atentos y sin dificultad interactuar con otros.

- Desarrollo de la autonomía, autoorganización y procesos de aprendizaje.

Aunque la estructura del programa se debe ejecutar de la misma manera en todos los barrios. Los voluntarios de la fundación tienen la posibilidad de realizar ciertas variaciones que se adecuen al espacio, el clima y la cantidad de participantes.

Cada sábado se tiene una lección y para poder concursar en los juegos deben responder a preguntas de la lección anterior. Es una estrategia de la fundación para recordar y para contextualizar a los niños(as) que no asistieron.

- Interés por el cambio y la transformación.

Desde la fundación hay un alto intereses por promover procesos a largo plazo que evidencien resultados a futuro y que permita prevenir la vinculación de los niños(as) a ciertas problemáticas pero también llevar un mensaje de esperanza que los movilice a estudiar, a soñar a creer que cuentan con otras opciones para crecer y ser felices.

Los padres de familia ven en el programa una opción para formar a sus hijos, la posibilidad de relacionarse con otras personas y de tejer vínculos afectivos sanos que edifican.

- Niveles de asistencia, motivación, empoderamiento, reconocimiento y participación en los voluntarios.

Según reporte dado por la líder y lo que se evidenció en territorio. La participación mínima en cada sesión es de cincuenta niños(as) y una característica que presenta el programa es que siempre cada sábado hay un asistente nuevo.

Debido a la rotación de domicilio de los niños(as) algunos participan por determinado tiempo en el programa.

Otro aspecto informado por la líder es que ellos hacen seguimiento entre semana a los niños y están atentos según ciertas situaciones de alerta.

Los padres de familia a la fecha son más receptivos con el programa, fomentan la asistencia y participación de los niños(as) y ayudan en pequeñas tareas durante la ejecución.

En este barrio siempre ha estado la misma líder pero sus voluntarios de apoyo van cambiando y algunos han sido también promovidos a líderes y deben apoyar otros varios. Razón por la cual y según las instrucciones de la encargada del servicio externo deben rotar o se le brinda la opción de participar a nuevos voluntarios quienes ya realizaron el entrenamiento.

- Tipo y manejo del liderazgo en los voluntarios.

El liderazgo identificado en los voluntarios es alto, debido a que deben mantener la atención de tantos niños(as), estar atentos frente a cualquier situación que se pueda presentar y coordinar el apoyo brindado por los estudiantes para que se cumpla el propósito formativo del día.

Actividades individuales y colectivas:

- Número de voluntarios participando en acciones de voluntariado.

Dos voluntarios de la fundación y seis estudiantes de UVD

- Número y tipo de beneficiarios participando en acciones de voluntariado.

Setenta niños(as) y jóvenes de 2 a 11 años y diez adultos cuidadores de los participantes.

En cuanto asistencia participan más mujeres que hombre en el programa

- Actividades vinculadas a la participación ciudadana, el desarrollo cultural, político y económico.

El programa como tal tiene un fin social y espiritual. Busca promover la paz y no violencia, prevención de problemáticas propias del sector, facilitar y garantizar los derechos de los niños(as) y facilitar encuentros intergeneracionales.

- Acciones desarrolladas en torno a la planeación establecida en ese momento.

Cada sábado los líderes de la fundación llevan una lección con un mensaje puntual y previo deben aprenderse la historia, preparar los materiales y todo lo que se requiera para el desarrollo de la sesión.

Los materiales usados son láminas con dibujos que recrean las historias, carteles con textos según la temática y accesorios para personificar.

- Gestión y utilización de recursos en el desarrollo de actividades propias del voluntariado.

Algunos recursos son facilitados por la fundación, otros son comprados por los voluntarios y estudiantes de UVD.

Todos aportan en el desarrollo de las actividades.

Interpretación y análisis de los aspectos observados y registrados:

A partir del proceso de observación se pudo identificar excelentes canales de comunicación entre los voluntarios de la fundación, los participantes y sus familias.

Por otro lado, el reconocimiento de la fundación y su programa de generación extrema ha logrado impactar de manera positiva el territorio y estrechado los vínculos entre los niños habitantes del sector.

Este programa ha permitido que los niños(as) vuelvan al parque con la tranquilidad y seguridad que habrá adultos que los cuidan y adicional aprenderán algo nuevo.

Realizando un proceso de observación detallada, dentro de los asistentes se identifica una diversidad cultural, representantes de diferentes regiones de Colombia y venezolanos.

Dentro de este proceso formativo se desarrolla en los participantes su capacidad para resolver situaciones, la frustración, la empatía y la solidaridad.

Los vínculos entre los niños y los voluntarios son fuertes, existe un aprecio especial por su “profe” y una admiración por el trabajo desarrollado.

Los voluntarios cuentan con habilidades tales como manejo de grupo, creatividad, comunicación asertiva y desarrollo de relaciones interpersonales.

Registro fotográfico:





Firma del observador: