



XXIX
ENCUENTRO
INTERNACIONAL

EL LIDERAZGO ÁGIL Y TRANSFORMADOR DE LA
EDUCACIÓN CONTINUA
EN LOS NUEVOS ENTORNOS DE CAMBIO

DEL 1 AL 4 DE OCTUBRE DE 2024
LIMA, PERÚ



Liderazgo en Valores: cuando la misión se encuentra con el propósito

Dr. Valentí Martínez Espinosa
Sr. Óscar Dalmau Ibáñez
Lima 3 de octubre del 2024

**¿Quiénes somos y
de dónde venimos?**



Dr. Valentín Martínez i Espinosa

Doctor en Psicología por la Universidad Abat Oliba, Licenciado en Psicología por la Universidad Ramon Llull, Diplomado en Enfermería por la Universidad de Barcelona. Diplomado en Dirección Hospitalaria y en Gestión Sanitaria por EADA (Barcelona).

En la actualidad, Director de Estrategia Internacional de la Fundació Universitaria del Bages (Campus Manresa de la Universidad de Vic – Universidad Central de Cataluña), organización de la que ha sido Director General durante 20 años.

Profesor asociado de IL3 de la Universidad de Barcelona y de la Universidad de Vic – Universidad Central de Cataluña. Miembro de Barna consultors. Profesor Agregado de la IMF de la Universidad Camilo José Cela de Madrid. Miembro de diferentes patronatos de instituciones Manresanas. Miembro del comité de Coordinación de la sectorial de Universidades de la Asociación Española de Fundaciones, Madrid.

Con anterioridad, Director de Enfermería del Hospital General de Manresa (1988-1994), Responsable del Servicio al Cliente del Servicio Catalán de la Salud, Región Sanitaria Centro, (1994-1996), Director de la Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud de la Universidad Autónoma de Barcelona, Manresa (1996-2000) y Vicerector del Campus Manresa de la Universidad de Vic- Universidad Central de Cataluña (2014-2017).



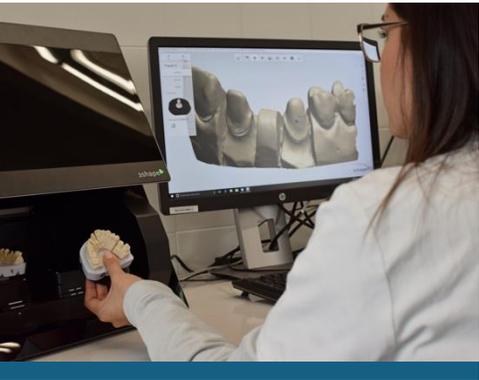
Sr. Òscar Dalmau Ibañez

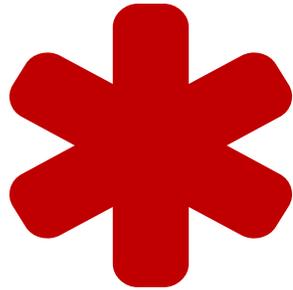
Desde 2011 Director Gerente de Unió Consorci Formació (centro de formación que pertenece a La Union Catalana de Hospitales y al Consorcio Hospitalario de Cataluña). Además, coordinador programas con Lationamérica Campus Manresa (UVic-UCC) y VicePresidente de RECLA – Red de Educación Continua en Latinoamérica y Europa.

Consultor en formación continua, e-learning, desarrollo del talento, e innovación en formación. Diploma de Postgrado en Simulación e Innovación Docente (campus Manresa, UVIC-UCC). Dirección de Empresas de Servicios (ESADE). MBA (UPC). Postgrado en Gestión de la Formación Continua en las Organizaciones (Les Heures-UB).

Autor del libro “Formación y desarrollo del talento. Una experiencia innovadora en organizaciones de salud” (Ediciones FUB – abril 2018). Coautor del varios libros de la colección “Universidades Corporativas” (Editorial UOC), “La formación online: una mirada integral sobre e-learning, b-learning, ...” (Editorial Graó). Coautor de “Management Colors®“, herramienta gamificada para el desarrollo de competencias directivas.

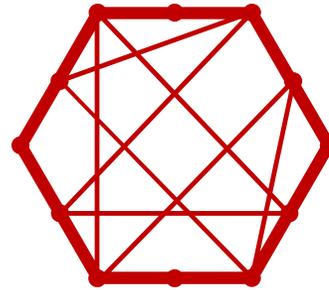
Universidad de Vic – Universidad Central de Cataluña





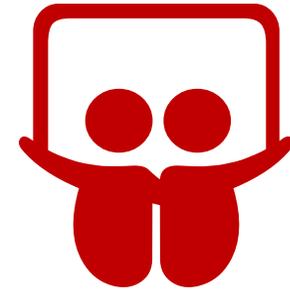
UNIVERSIDAD PRIVADA

Gobernada por una fundación privada cuyo patronato está compuesto por representantes de las autoridades públicas, las empresas y los agentes sociales.



COMPROMISO TERRITORIAL

Combina el arraigo a su área de influencia territorial en el centro de Cataluña con una clara vocación de proyección internacional.



3 CAMPUS

En Vic, Manresa y Barcelona.

Cada uno tiene sus propias facultades y servicios.

La UVic-UCC en cifras



ESTUDIANTES

- +9.000 estudiantes de grado y postgrado
- +8.000 estudiantes de formación continua
- +300 estudiantes de doctorado
- 300 estudiantes de CFGS

+18.000
estudiantes

PROGRAMAS DE FORMACIÓN

- 32 grados
- 14 masters universitarios
- 10 programas de doctorado
- +400 programas de formación continua

+400 programas de
formación continua

INVESTIGACIÓN Y CÁTEDRAS

AREAS DE INVESTIGACIÓN

- Ciencias Experimentales
- Ciencias Humanas
- Ciencias de la Salud
- Ciencias Sociales
- Ingeniería

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

- 31 grupos

CÁTEDRAS

- 15 cátedras

+1.300 PDI

FACULTADES

CAMPUS MANRESA

- Ciencias de la Salud
- Ciencias Sociales

CAMPUS VIC

- Empresa y Comunicación
- Educación, Traducción y Humanidades
- Ciencias de la Salud y el Bienestar
- Ciencia y Tecnología

VIC - MANRESA

- Medicina

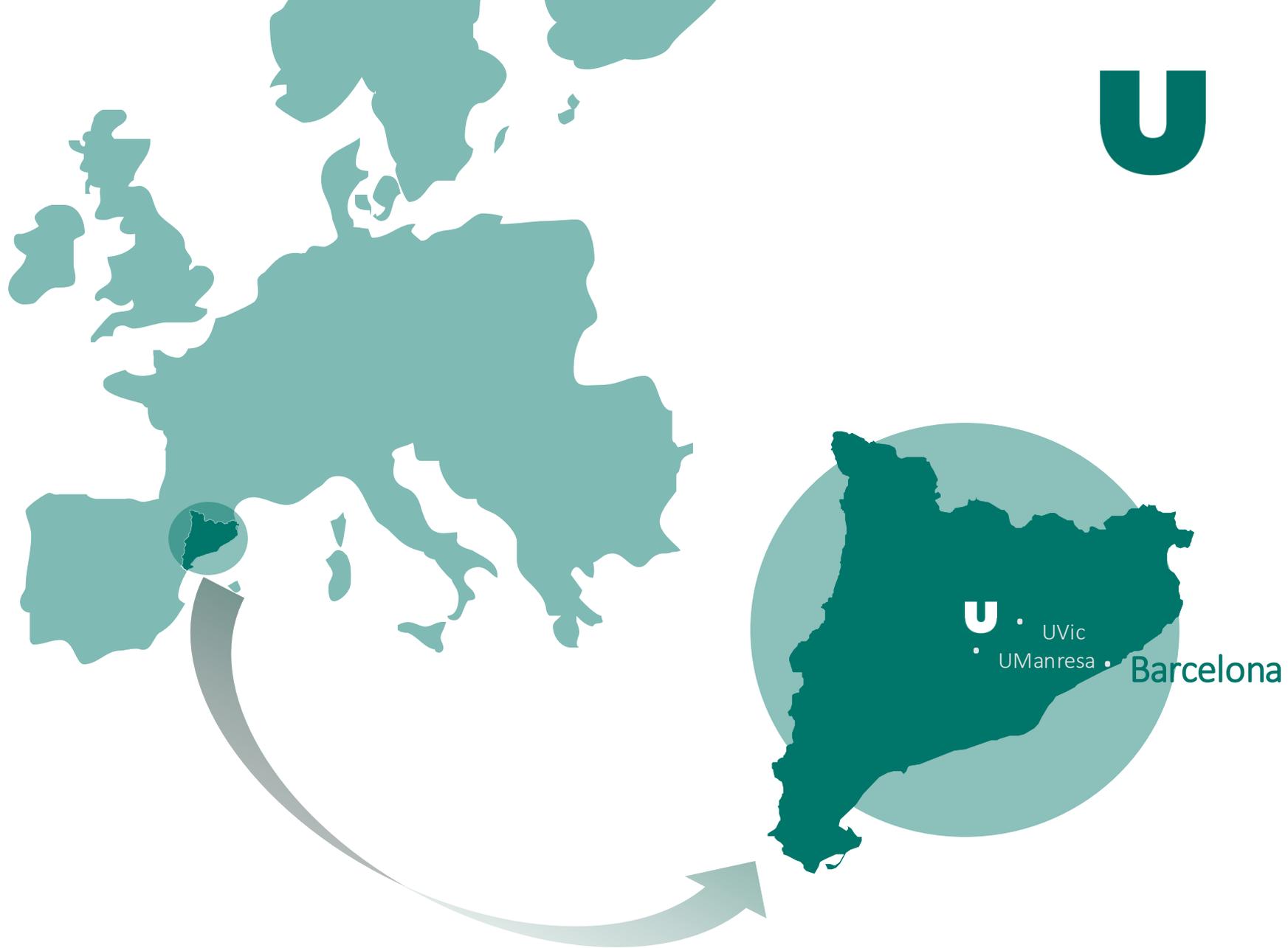
BARCELONA

- Elisava. Facultad de Diseño e Ingeniería
- BAU. Escuela de Diseño
- EADA, Escuela de Negocios
- ESERP – Escuela de Negocios

+500 personal de
servicios

¿Dónde estamos?

UManresa se encuentra en el corazón de Cataluña, a una hora de Barcelona, a medio camino entre el Mediterráneo y los Pirineos.





UMANRESA
UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA



Especialización Campus UManresa

UManresa imparte diferentes programas universitarios en tres áreas de especialización Ciencias de la Salud | Empresa | Educación

UManresa SALUD

- Programas de Postgrado y Máster en Enfermería y Medicina
- Programas de Postgrado y Máster en Gestión sanitaria
- Programas de Postgrado y Máster en Logopedia, Podología y fisioterapia
- Grados en Medicina, Enfermería, Fisioterapia, Podología, y Logopedia

UManresa EMPRESA

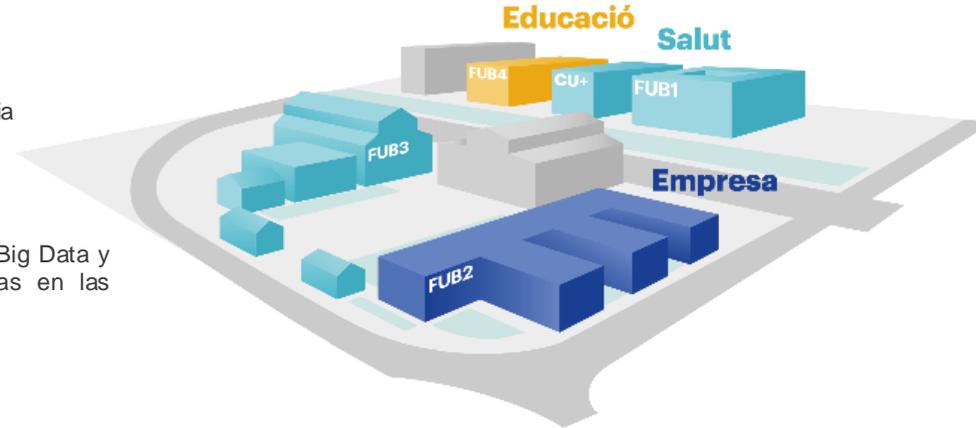
- Executive MBA
- Programas de Postgrado y Máster en Project Management Aplicado, Big Data y analítica de negocio, Fiscalidad y Finanzas, Dirección de Personas en las organizaciones.
- Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE)

UManresa EDUCACIÓN

- Grado en Educación Infantil.

3 de cada 10 estudiantes son internacionales

- La comunidad universitaria de UManresa es de las más internacionales de las universidades catalanas. Tiene más de 2.000 estudiantes en estudios oficiales y llega hasta los 5.000 con los de másteres y postgrados, formación continua.



Acuerdo estratégico FUB y UCF

UCF aporta su bagaje en el ámbito de la formación continuada dirigida a los profesionales de los sector sanitario, sociosanitario y social del conjunto del sistema catalán de salud. La FUB, por su parte, suma a esta alianza su larga experiencia en formación universitaria tanto de grado como de posgrado, especialmente en el campo de las Ciencias de la Salud y la Gestión Empresarial.

UManresa - Fundació Universitària Bages



La Fundación Universitaria del Bages (FUB) es una institución privada con vocación de servicio público, que gestiona el campus Umanresa de la Universidad de Vic – Universidad Central de Catalunya.

Unió Consorci Formació



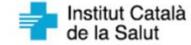
Iniciativa conjunta de las dos patronales del sistema de salud catalán para impulsar la formación continua innovadora y transformadora de los profesionales y organizaciones del sector salud y social.

UCF es parte del sistema de salud de Barcelona

Es una iniciativa conjunta de:



Tiene un acuerdo estratégico de colaboración con:



UCF tiene más de 120 hospitales y organizaciones de salud asociadas que representan más de 65.000 trabajadores





Cátedra

Liderazgo en Valores

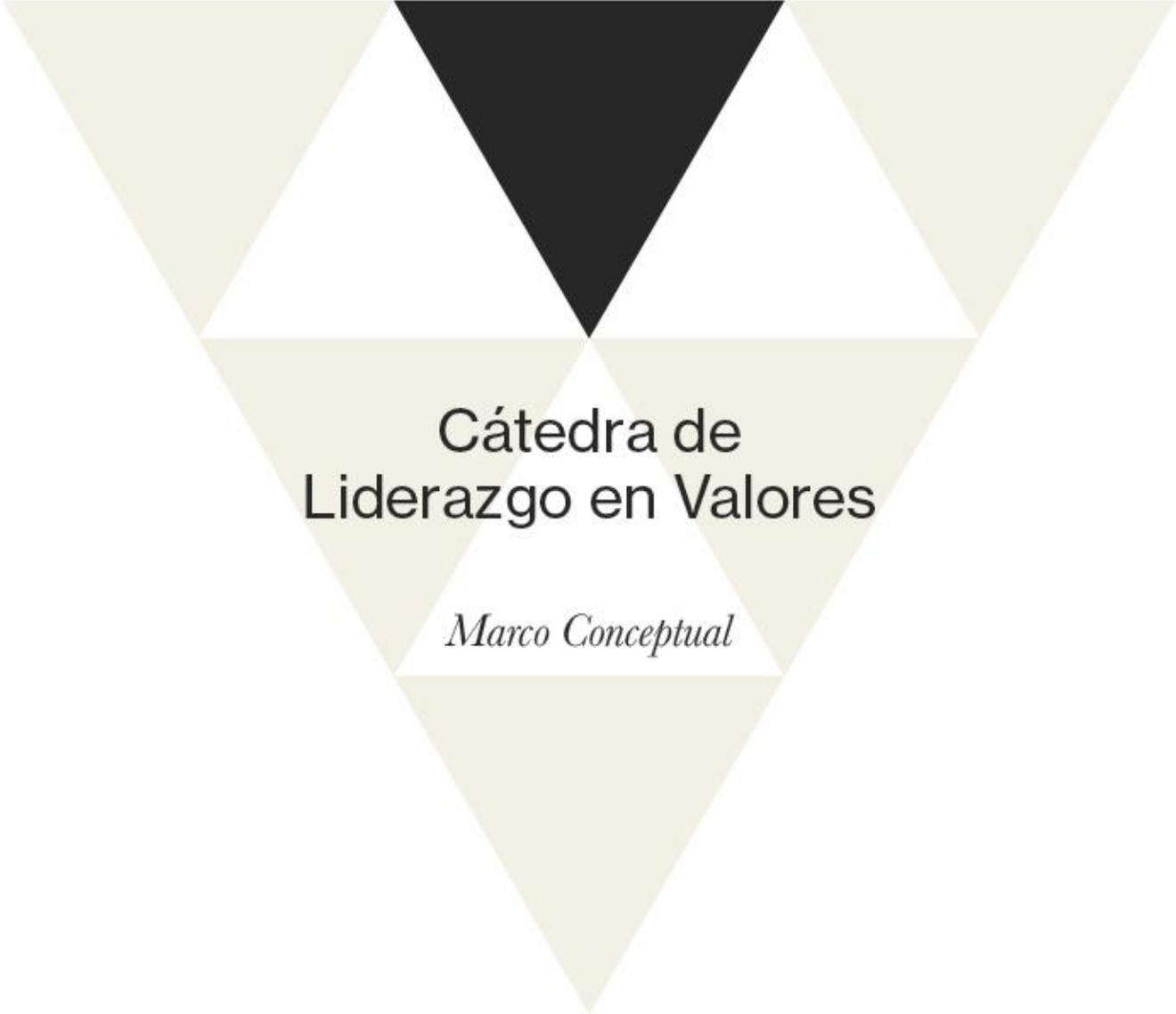
UMANRESA | UVIC·UCC



1. Que entendemos por liderazgo en valores
2. Porque es importante, hoy día, hablar de liderazgo en valores
3. Que aporta a nuestras instituciones liderar en valores
4. Describan conductas y comportamientos ejemplarizantes de liderar en valores
5. Identifiquen los valores más significativos del líder en valores

Marco conceptual de la Cátedra Guardiola-Estiarte





Cátedra de
Liderazgo en Valores

Marco Conceptual

Pilares básicos del liderazgo

1

Inteligencia

Intrapersonal

Social

Emocional

Pilares básicos del liderazgo

1

Inteligencia

Intrapersonal

Social

Emocional

2

Valores

Respeto

Humildad

Integridad

Rigor

Curiosidad

Ejemplaridad

Pilares básicos del liderazgo

1	2	3
Inteligencia	Valores	Comunicación
Intrapersonal	Respeto	Asertividad
Social	Humildad	Escucha activa
Emocional	Integridad	Empatía
	Rigor	Receptividad
	Curiosidad	Sentimiento
	Ejemplaridad	Espacio
		Tiempo

Pilares básicos del liderazgo

1	2	3	4
Inteligencia	Valores	Comunicación	Autenticidad
Intrapersonal	Respeto	Asertividad	Transparencia relacional
Social	Humildad	Escucha activa	Coherencia
Emocional	Integridad	Empatía	Toma de decisiones
	Rigor	Receptividad	Accesibilidad
	Curiosidad	Sentimiento	Sinceridad
	Ejemplaridad	Espacio	
		Tiempo	

Pilares básicos del liderazgo

1	2	3	4	5
Inteligencia	Valores	Comunicación	Autenticidad	Creadores de equipos
Intrapersonal	Respeto	Asertividad	Transparencia relacional	Individualidad
Social	Humildad	Escucha activa	Coherencia	Objetivos comunes
Emocional	Integridad	Empatía	Toma de decisiones	Autonomía
	Rigor	Receptividad	Accesibilidad	Exigencia
	Curiosidad	Sentimiento	Sinceridad	Reconocimiento
	Ejemplaridad	Espacio		Gestión del talento
		Tiempo		Potenciar competencias

Pilares básicos del liderazgo

1	2	3	4	5	6
Inteligencia	Valores	Comunicación	Autenticidad	Creadores de equipos	Entusiasmo
Intrapersonal	Respeto	Asertividad	Transparencia relacional	Individualidad	Ilusión
Social	Humildad	Escucha activa	Coherencia	Objetivos comunes	Pasión
Emocional	Integridad	Empatía	Toma de decisiones	Autonomía	Energía
	Rigor	Receptividad	Accesibilidad	Exigencia	Actitud
	Curiosidad	Sentimiento	Sinceridad	Reconocimiento	Motivación
	Ejemplaridad	Espacio		Gestión del talento	Humor
		Tiempo		Potenciar competencias	

Pilares básicos del liderazgo

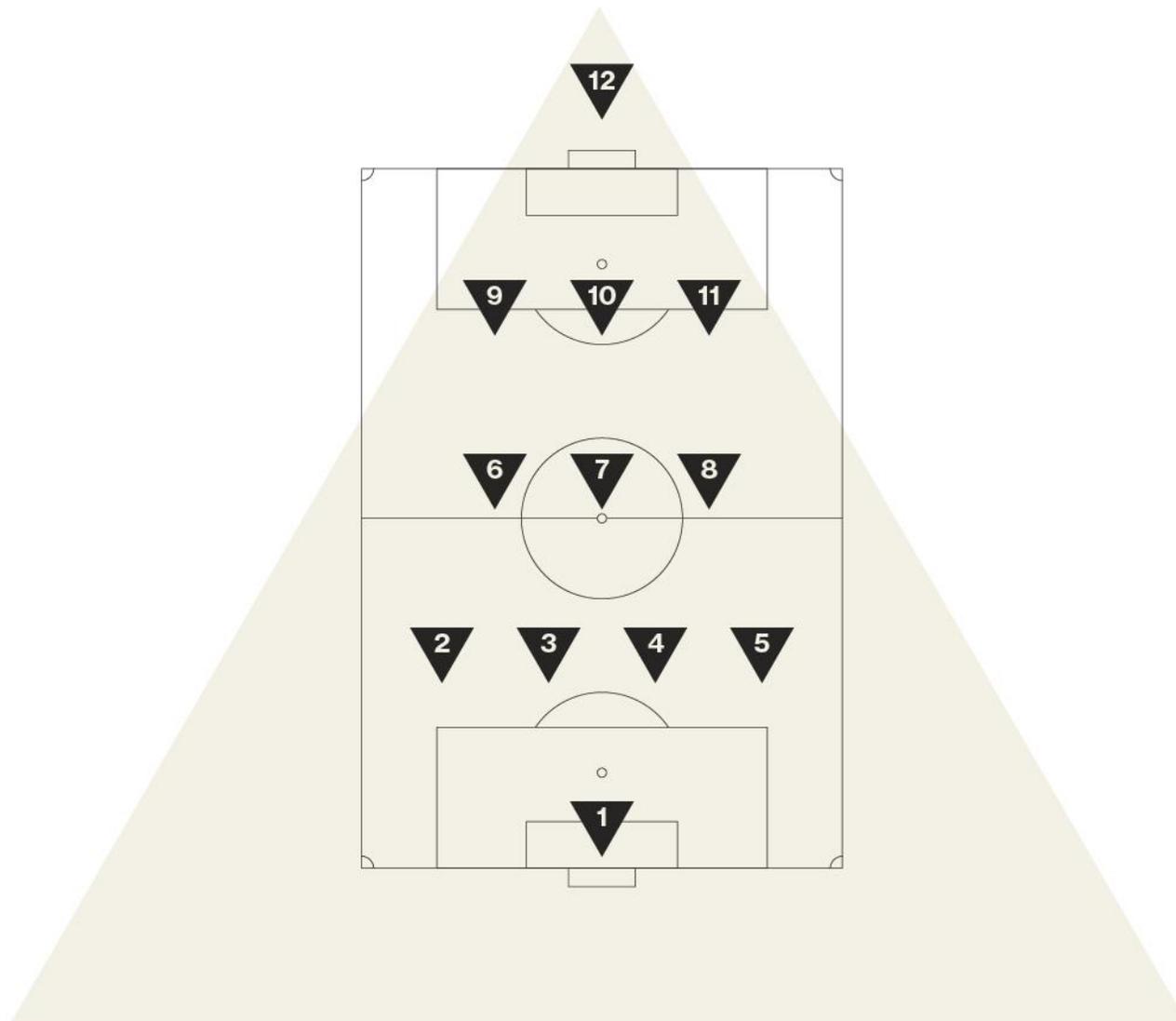
1	2	3	4	5	6	7
Inteligencia	Valores	Comunicación	Autenticidad	Creadores de equipos	Entusiasmo	Competencia- idoneidad
Intrapersonal	Respeto	Asertividad	Transparencia relacional	Individualidad	Ilusión	Definir dirección
Social	Humildad	Escucha activa	Coherencia	Objetivos comunes	Pasión	Ser referentes
Emocional	Integridad	Empatía	Toma de decisiones	Autonomía	Energía	Vocación de servicio
	Rigor	Receptividad	Accesibilidad	Exigencia	Actitud	Inspirador
	Curiosidad	Sentimiento	Sinceridad	Reconocimiento	Motivación	Comprometido
	Ejemplaridad	Espacio		Gestión del talento	Humor	Responsable
		Tiempo		Potenciar competencias		

Pilares básicos del liderazgo

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteligencia	Valores	Comunicación	Autenticidad	Creadores de equipos	Entusiasmo	Competencia- idoneidad	Contexto - Entorno
Intrapersonal	Respeto	Asertividad	Transparencia relacional	Individualidad	Ilusión	Definir dirección	Interpretadores de tendencias
Social	Humildad	Escucha activa	Coherencia	Objetivos comunes	Pasión	Ser referentes	Gestión del cambio
Emocional	Integridad	Empatía	Toma de decisiones	Autonomía	Energía	Vocación de servicio	Sostenibilidad (ODS-2030)
	Rigor	Receptividad	Accesibilidad	Exigencia	Actitud	Inspirador	Nuevas oportunidades
	Curiosidad	Sentimiento	Sinceridad	Reconocimiento	Motivación	Comprometido	Transformación digital
	Ejemplaridad	Espacio		Gestión del talento	Humor	Responsable	Nuevas expectativas de las personas/ profesionales
		Tiempo		Potenciar competencias			

Marco Conceptual: Una alineación 4-3-3 de valores al servicio de un liderazgo ético

La Cátedra ha elaborado su marco conceptual a partir de la trayectoria profesional y personal de sus dos directores. Así, sobre un terreno de juego, doce parejas de activadores (valores) se conectan con cuatro dimensiones (persona, equipo, organización y entorno) y, en conjunto, se convierten en las piezas que dan forma a un modelo teórico propio que explica y concreta los diferentes estilos de liderazgo en valores.



Relato del marco conceptual

Descriptores
(activadores,
"players")

1-4-3-3-1
Liderazgo en Valores



12 Con Propósito y Valor

9 Creativos y Soñadores

10 Diseñadores y Creadores

11 Conectores y Distribuidores

6 Aprendedores y Adaptativos

7 Talentos de Equipo

8 Intensos y Detallistas

2 Enérgicos y Metódicos

3 Apasionados y Optimistas

4 Empáticos y con Humanidad

5 Comunicadores y Receptivos

1 Íntegros y Nobles

Relato del marco conceptual

Valores clave

1-4-3-3-1
Liderazgo en Valores



12 Con Propósito y Valor

*Gratitud
e Impacto Positivo*

9 Creativos y Soñadores

*Curiosidad
e Innovación*

10 Diseñadores y Creadores

*Excelencia
y Superación*

11 Conectores y Distribuidores

*Inspiración
y Cooperación*

6 Aprendedores y Adaptativos

*Flexibilidad
y Audacia*

7 Talentos de Equipo

*Confianza mutua
y Colaboración*

8 Intensos y Detallistas

*Rigor
y Exigencia*

2 Enérgicos y Metódicos

*Disciplina
y Humildad*

3 Apasionados y Optimistas

*Responsabilidad
y Compromiso*

4 Empáticos y con Humanidad

*Compasión
y Generosidad*

5 Comunicadores y Receptivos

*Asertividad
y Persuasión*

1 Integros y Nobles

*Ejemplaridad
y Honestidad*

Relato del marco conceptual

4 dimensiones



Yo

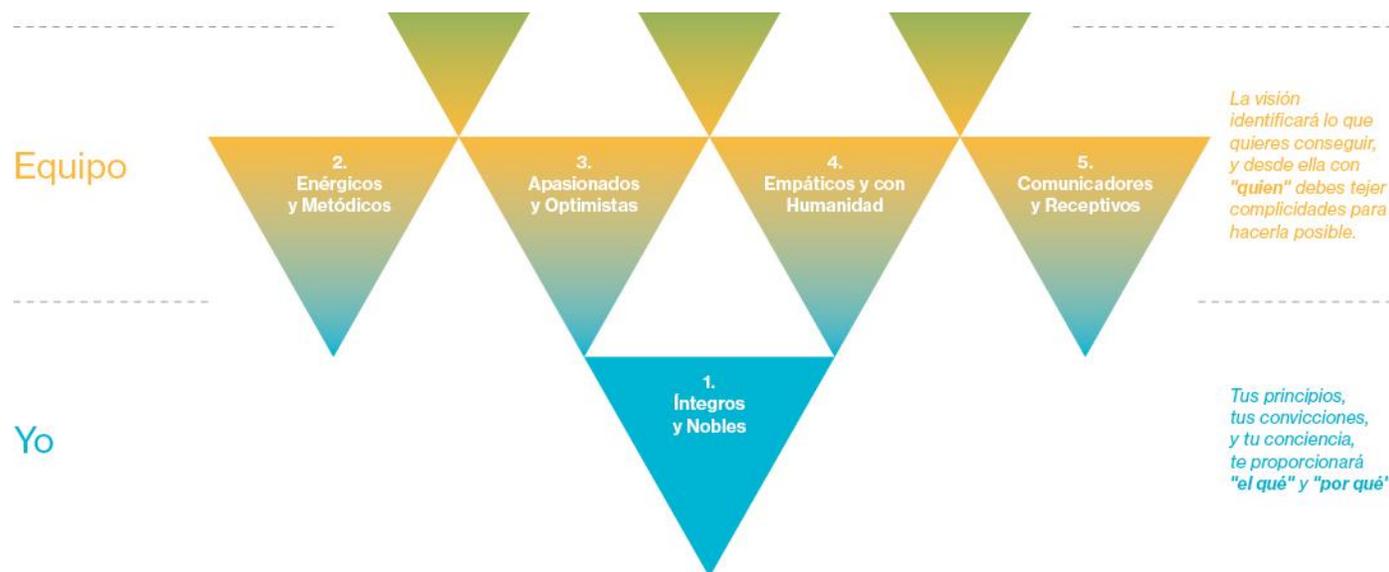
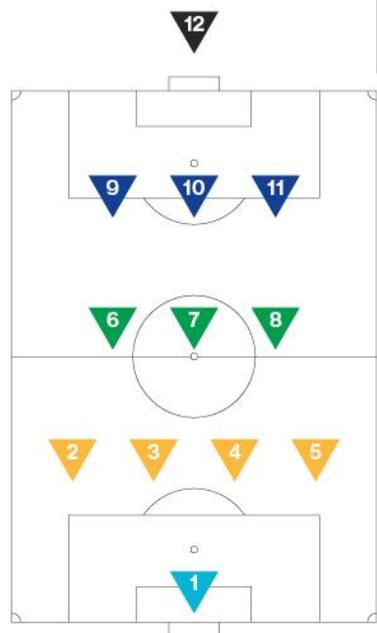


*Tus principios,
tus convicciones,
y tu conciencia,
te proporcionará
"el qué" y "por qué".*

Relato del marco conceptual

4 dimensiones

1-4-3-3-1
Liderazgo en Valores



Relato del marco conceptual

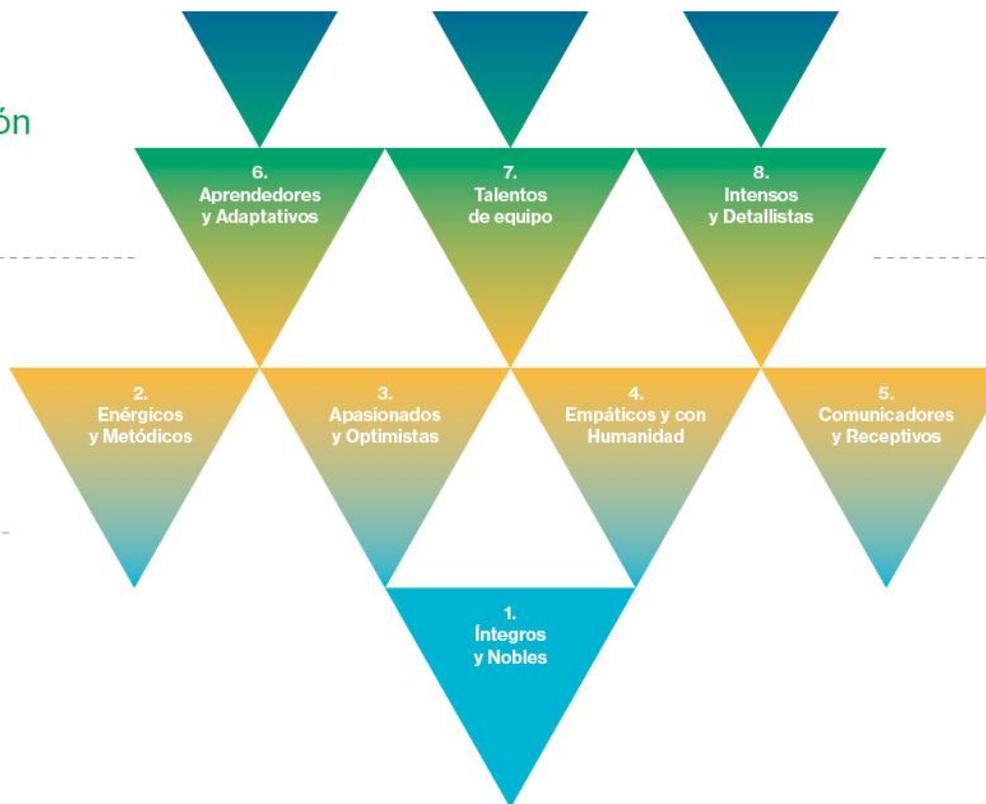
4 dimensiones



Organización

Equipo

Yo



La exigencia para simplificar lo complejo y el compromiso para empujar los límites son la fuerza que impulsa la excelencia (el "cómo").

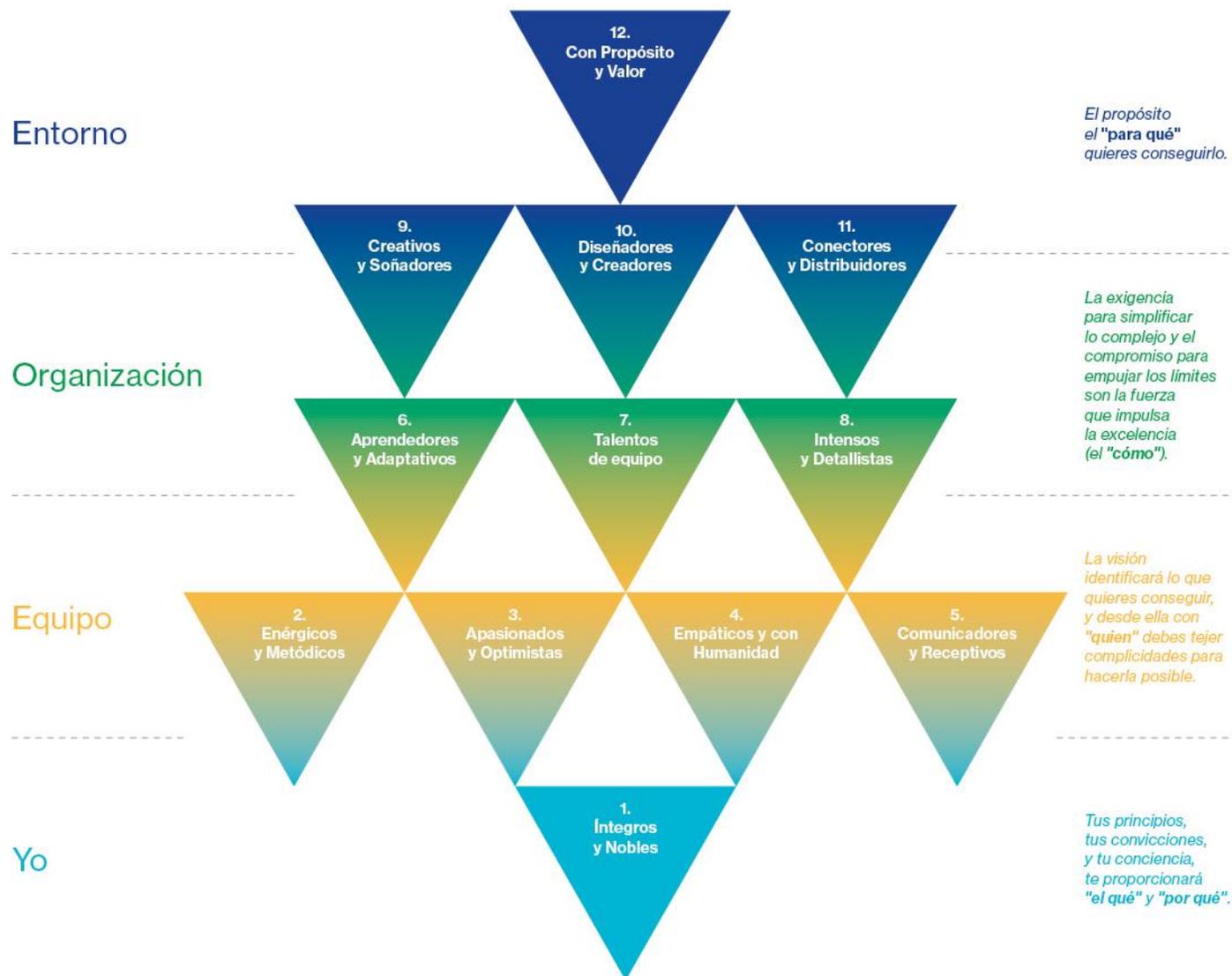
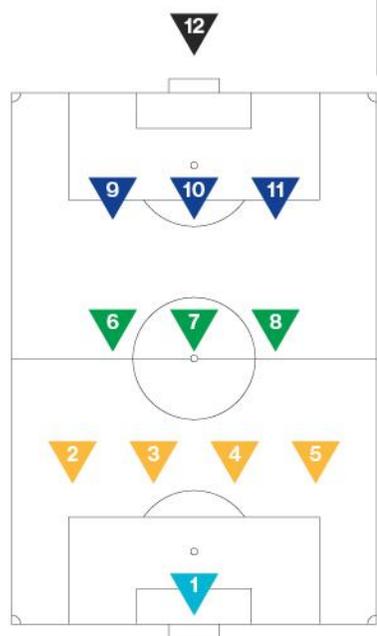
La visión identificará lo que quieres conseguir, y desde ella con "quien" debes tejer complicidades para hacerla posible.

Tus principios, tus convicciones, y tu conciencia, te proporcionará "el qué" y "por qué".

Relato del marco conceptual

4 dimensiones

1-4-3-3-1
Liderazgo en Valores

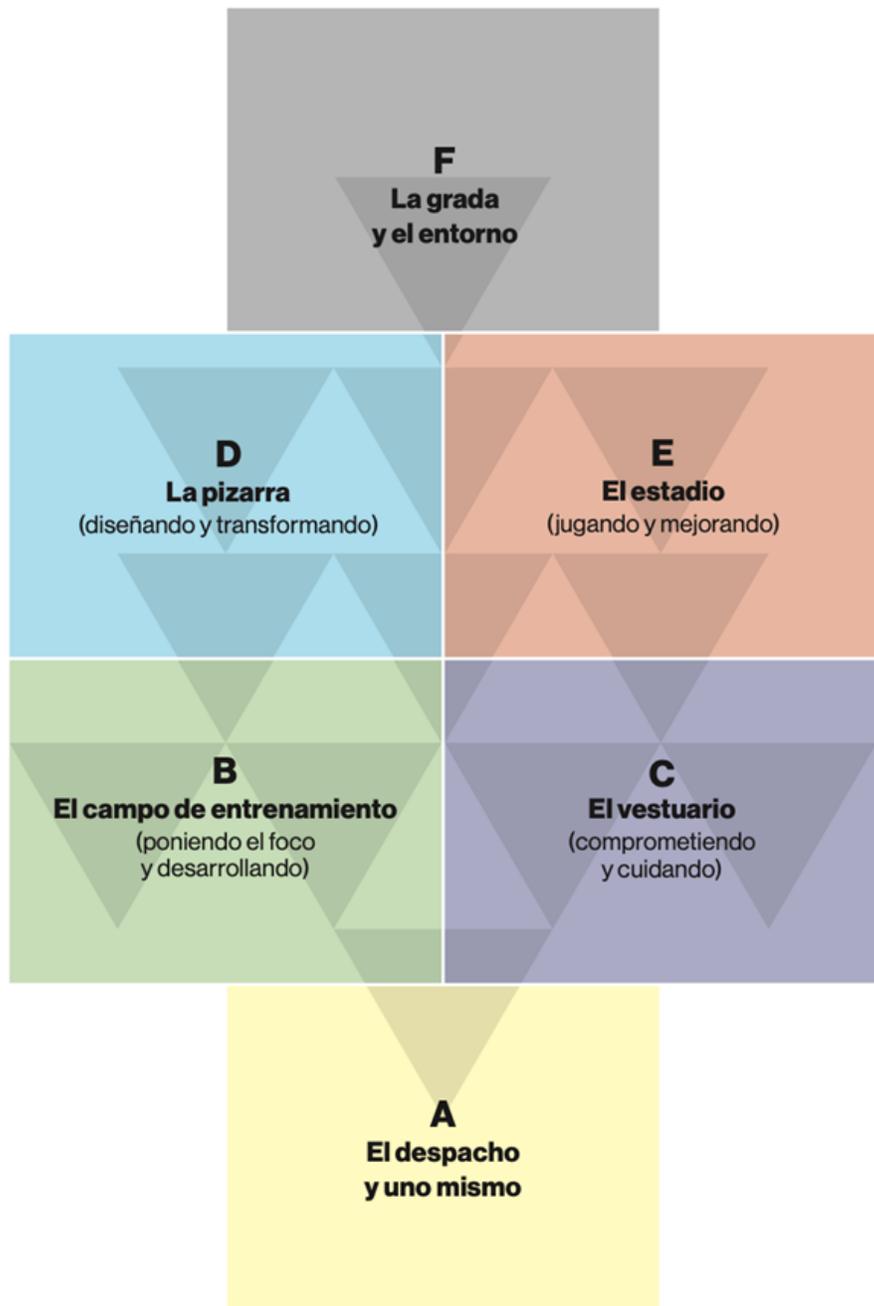


El terreno de juego



<p>Transformació</p> <p>Canviar la cultura organitzativa, desenvolupar i habilitar els valors, per generar els compromisos necessaris per aconseguir els objectius.</p> <p>Escol·liu l'activitat que considere més útil per a les seves activitats.</p> <p>ACTIVITAT 1 Responem fàcilment als canvis i ens adaptem als valors de l'organització? A partir d'aquí, establir un pla d'acció per assolir el nostre objectiu de desenvolupament dels valors.</p> <p>ACTIVITAT 2 Responem fàcilment als canvis i ens adaptem als valors de l'organització? A partir d'aquí, establir un pla d'acció per assolir el nostre objectiu de desenvolupament dels valors.</p> <p>ACTIVITAT 3 Responem fàcilment als canvis i ens adaptem als valors de l'organització? A partir d'aquí, establir un pla d'acció per assolir el nostre objectiu de desenvolupament dels valors.</p>	<p>Propòsit i valors corporatius</p> <p>El propòsit de l'organització és el que li dona sentit i direcció. Responem fàcilment a les seves activitats.</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Desenvolupament</p> <p>Responem fàcilment als canvis i ens adaptem als valors de l'organització? A partir d'aquí, establir un pla d'acció per assolir el nostre objectiu de desenvolupament dels valors.</p> <p>Responem fàcilment als canvis i ens adaptem als valors de l'organització? A partir d'aquí, establir un pla d'acció per assolir el nostre objectiu de desenvolupament dels valors.</p> <p>Responem fàcilment als canvis i ens adaptem als valors de l'organització? A partir d'aquí, establir un pla d'acció per assolir el nostre objectiu de desenvolupament dels valors.</p>
<p>Connectors i distribuïdors</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Dissenyadors i creadors</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Creatius i somiadors</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>
<p>Rigor i exigència en els valors de l'equip</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Els valors de l'equip</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Aprentatge i adaptant els valors de l'equip des de l'acció</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>
<p>Comunicadors i receptius</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Empàtics i humanistes</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Pasat</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>
<p>Aprentatge</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Identifica els seus principals valors</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>	<p>Coniement</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p> <p>Què sabem dels valors corporatius de l'organització? Responem fàcilment a les seves activitats?</p>

Espacios de trabajo de Pep Guardiola y Manel Estiarte



A
El despacho
y uno mismo

A El despacho

¿Cuál fue la última vez que fuiste una conversación individual con alguna de las personas de tu equipo para hablar de su desarrollo y crecimiento profesional, para también para conocerlo mejor? ¿Cuántas veces o cuántas horas al día dedicas a estas reuniones?

Actividad: Planifica las sesiones de conversación y retroalimentación con las personas de tu equipo.

¿A quién vas?	¿Qué idea clave le quieres transmitir?	¿Cuándo lo harás?	¿Dónde lo harás?

B
El campo de entrenamiento
(poniendo el foco
y desarrollando)

B El campo de entrenamiento

¿Qué espacio y qué tiempos dedicas a trabajar con el equipo el entrenamiento y el aprendizaje de las personas de tu equipo, con el fin de mejorar a nivel técnico y deportivo, así como afrontar los desafíos y el aprendizaje de los desafíos? ¿Cuál ha sido la última sesión de trabajo que dedicaste en este sentido con tu equipo?

Actividad: Diseña y planifica una acción específica de trabajo y aprendizaje con tu equipo.

Objetivo a abordar (genérico y específico)	¿A qué personas... les podrás exponer? (nombres)	Detalles de la planificación (situación, fecha, formato, ...)

C
El vestuario
(comprometiendo
y cuidando)

C El vestuario

¿Cuál es el espacio que generas y promueves para que el equipo fortalezca sus relaciones y sus compromisos compartidos? ¿Cómo, por ejemplo, dialogas propositiva y activamente entre sí de día a día para que sean ellos y ellas quienes los trabajos los construyen juntos?

Actividad: Organiza una sesión de retroalimentación del seguimiento de un proyecto del equipo.

1. Emergen:	3. Analiza:	4. Sintetiza:
generar un clima que facilite una comunicación abierta.	es la parte central de la conversación, en la que se hace el contraste y se da el feedback.	compartir un resumen de los resultados del análisis.

2. Clarificación de objetivos:	5. Plan de acción:
reflexionar de manera clara los objetivos de la conversación.	diseñar de manera clara un plan de acción.

D
La pizarra
(diseñando y transformando)

D La pizarra

¿Cuál es tu estrategia como persona directiva respecto a tu equipo, área o unidad de negocio? ¿Cómo se conecta con la estrategia global de la organización? ¿Cómo lo compartes y lo haces respaldado con el equipo? ¿Cómo lo evalúas, lo revisas y lo ajustas continuamente de manera periódica?

Actividad: Organiza una sesión de trabajo para la revisión de los objetivos mensuales, trimestrales o anuales.

1. Analiza:	2. Absorbe:	3. Plan de acción:
¿qué resultados conseguit?	¿cómo se conecta con otros áreas o unidades?	¿qué temas que hacer en esta próxima período?

4. Plan de acción:	5. Plan de acción:
¿qué temas que hacer en esta próxima período?	¿cómo se conecta con otros áreas o unidades?

**Conclusiones, preguntas y
¿qué nos llevamos de la
sesión?**

“Hay tantas definiciones de liderazgo como definidores. Cuando un concepto es definido de formas tan distintas por personas tan diferentes, se puede deber a dos razones que no son excluyentes: o bien la cosa considerada en sí misma es de una inmensa complejidad, o bien no somos capaces de captar lo más fundamental a causa de nuestra propia miopía intelectual”.

Francesc Torralba. “El liderazgo ético”



**David
Foster-Wallace**

**Esto
es agua**



Flash





Cátedra

Liderazgo en Valores

UMANRESA | UVIC-UCC

¡Muchas gracias!

vmartínez@umanresa.cat

odalmau@umanresa.cat

↗ lidva.org