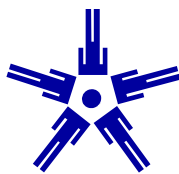


Programa de fortalecimiento  
técnico de los Consejos Locales  
de Planificación Pública (CLPP)

# Liderazgo para la facilitación de procesos comunitarios



FUNDACIÓN  
**ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL**  
MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

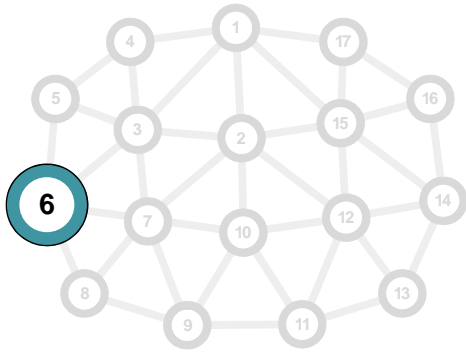


**PDVSA**



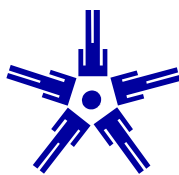
Miriam Castillo  
Gladys Yamelicse Quintero





Programa de fortalecimiento  
técnico de los Consejos Locales  
de Planificación Pública (CLPP)

# Liderazgo para la facilitación de procesos comunitarios



FUNDACIÓN  
**ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL**  
MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO



**PDVSA**



Miriam Castillo  
Gladys Yamelicse Quintero

**Coordinación del proyecto: Angela Barrios**  
**Asistencia a la coordinación: Mirtha Armas**  
**Asesora en estrategias de aprendizaje: Magally Briceño**

**Tecnología de textos, diseño gráfico e ilustraciones: TECADI**

**FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL**

**© EDICIONES FECS**

**Depósito legal: If75020053001947**

**ISBN: 980-6424-46-8**

**Caracas, Venezuela**

**Julio, 2005**

**Dirección: FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL**  
**Av. Alfredo Jahn con 5 ta. Transversal,**  
**Los Palos Grandes, Caracas.**

**Teléfonos: (58-212) 286.28.31/286.32.05/286.25.51**

**Fax: (58-212) 286.18.33**

**<http://www.gerenciasocial.org.ve>**

**E-mail: [infofegs@gerenciasocial.org.ve](mailto:infofegs@gerenciasocial.org.ve)**

**Programa de fortalecimiento  
técnico de los Consejos Locales  
de Planificación Pública (CLPP)**

# **Liderazgo para la facilitación de procesos comunitarios**



**Miriam Castillo  
Gladys Yamelicse Quintero**

## **DIRECTORIO FECS**

**Raúl Pacheco**  
Presidente (E)

**Enrique Rodríguez**  
Director Ejecutivo

**Lourdes Sánchez**  
Directora de Docencia

**Cristóbal Alva Ramírez**  
Director del Centro de Información y Documentación

**Vanessa Parilli**  
Directora de Investigación y Asistencia Técnica

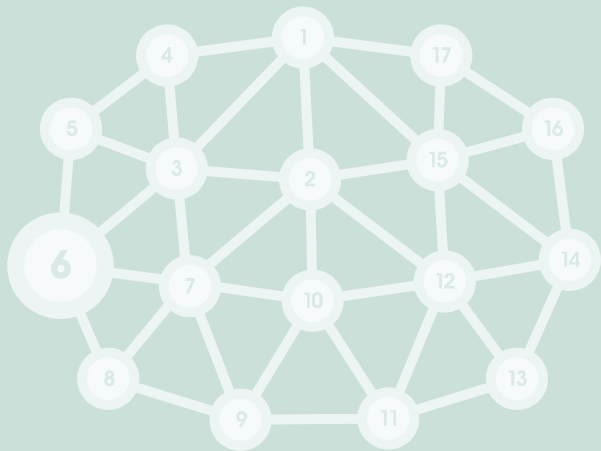
**Dariné Ruiz Carrillo**  
Directora de Relaciones Institucionales

**Celsa Bracho**  
Directora de Administración y Servicios (E)

**AUTORAS: Miriam Castilli**  
**Gladys Yamelicse Quintero**

**Coordinación del proyecto: Angela Barrios**  
**Asistencia a la coordinación: Mirtha Armas**  
**Asesora en estrategias de aprendizaje: Magally Briceño**

**Tecnología de textos, diseño gráfico e ilustraciones: TECADI**



# Módulos

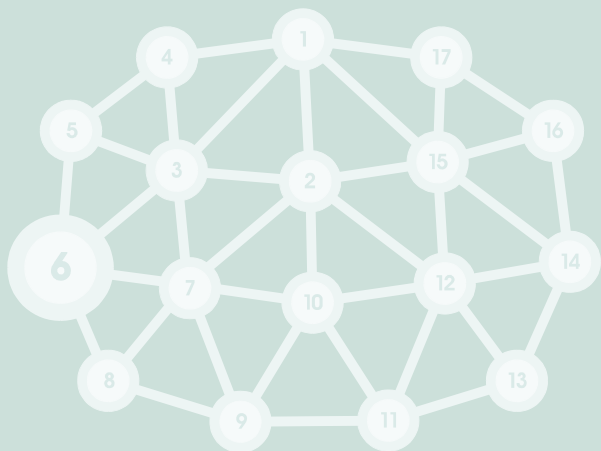
- 1** Participación Ciudadana en el marco de la normativa jurídica vigente  
**David E. Monroy**
- 2** Fundamentos de los Consejos locales de Planificación Pública  
**Efrén Calderón**
- 3** Herramientas de Participación Ciudadana y Contraloría Social  
**Julio Fermín**
- 4** Principios y metodologías para las elecciones de los representantes de la comunidad organizada  
**Félix Velásquez**
- 5** Solución de Conflictos en el ámbito de los CLPP  
**Francisco Rodríguez**
- 6** Liderazgo facilitador de procesos comunitarios  
**Mirian Castillo**  
**Gladys Yamelice Quintero**
- 7** Constitución y Funcionamiento de las Salas Técnicas
- 8** Desarrollo municipal  
**Katiuska Torres**



## Módulos

- 9** Información social local  
**Andrea Pereira**
- 10** Las políticas sociales locales desde el Enfoque de Promoción de la Calidad de Vida  
**Yolanda D'elia**
- 11** Planificación municipal del desarrollo  
**Flavio Carucci**
- 12** Diagnóstico social participativo  
**Leonel Sánchez**
- 13** Guía de proyectos local o comunitario  
**José Luis Bernardo**
- 14** Movilización de recursos para el desarrollo local y municipal  
**Rodrigo Peraza**
- 15** Comunicación de políticas públicas  
**Yván Zambrano**
- 16** Economía Social  
**Evelio Armas**  
**Armando Mura**
- 17** Comunicación comunitaria y participación protagónica  
**Maurice Brunner**  
**Cristóbal Alva**





# Bienvenida

El tema de liderazgo despierta cada día más interés, particularmente en quienes deben asumir posiciones que demandan guiar a otros en el camino hacia la construcción del Estado que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Abordar el tema no resulta fácil si tomamos en cuenta que la literatura sobre liderazgo está llena de múltiples enfoques y de recetas acerca de «cómo usar el poder», lo cual en ocasiones es empleado como sinónimo de «cómo liderar», soslayando el hecho de que el concepto mismo de liderazgo tiene fuertes cargas ideológicas y éticas que deben ser develadas para hacer un uso responsable y consciente de ese liderar.

¿Qué diferencia un líder autoritario, o un líder caudillista, o un líder paternalista de un líder democrático que promueve la participación protagónica? ¿Cómo debo usar mi poder y mi autoridad?, en fin, ¿cómo debo liderar? Éstas son algunas de las interrogantes del nuevo liderazgo en los nuevos escenarios sociopolíticos.

Partimos de que lideramos desde la concepción que cada uno tiene de sí mismo, de los otros y de la forma de construir la historia, por eso, estas preguntas las respondemos desde la perspectiva del «liderazgo transformacional facilitador de procesos», donde la esencia del liderazgo se resume en el para qué y en el para quién liderar.

**El proceso de liderazgo exige reconocer la realidad<sup>1</sup> en la que estamos inmersos y asumir el desafío de cambiarla o mejorarla, con la firme convicción de que ello es posible si asumimos riesgos y no permanecemos pasivos esperando que las condiciones existentes cambien.** Es un liderazgo que busca devolverle a la comunidad la esperanza y la confianza en sus recursos para construir mejores condiciones de vida, movilizarla en la búsqueda de oportunidades que la

**El liderazgo es clave para la construcción del Estado planteado en la Constitución**

**El liderazgo que esperamos**

<sup>1</sup> Remítase al módulo 12 referido al diagnóstico social, en el que podrá obtener herramientas para conocer la realidad.

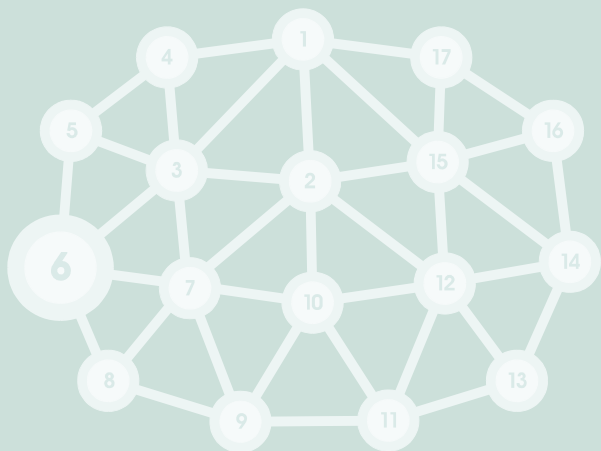


## Bienvenida

hagan avanzar progresivamente, para que actúe y haga que las cosas sucedan, y retarla a experimentar mejores formas de hacer las cosas aprendiendo de los obstáculos y errores del hacer.

El tipo de liderazgo que planteamos en este módulo busca potenciar el desarrollo humano, para convertirnos en personas cada vez más comprometidas con la construcción de nuestro destino personal, social y comunitario; en líderes sociales y políticos dispuestos a transformar la realidad actual con la participación protagónica y corresponsable de todos en un ejercicio pleno de ciudadanía y de construcción colectiva hacia el desarrollo local comunitario.

Les damos la bienvenida a este módulo en la seguridad de que en las siguientes páginas construiremos juntos ese enfoque de liderazgo facilitador acorde al estado democrático y social de derecho y justicia que plantea la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y que se concretiza en múltiples instancias, entre las cuales cabe destacar los Consejos Locales de Planificación Pública, como espacios de liderazgo ciudadano y de poder popular.



# Descripción

El módulo de liderazgo para la facilitación de procesos comunitarios se enfoca en una visión de desarrollo local desde los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) como instrumento para el ejercicio del liderazgo democrático participativo. En este sentido, a lo largo de los diferentes temas tratados nos centramos en el liderazgo democrático, transformacional y facilitador, capaz de promover la participación y la corresponsabilidad a través del reconocimiento y el empoderamiento de nuestras comunidades, como gestoras de su propio desarrollo. Para ello, tomamos como base de experiencias las acciones y mandatos que la Ley de los CLPP establece a los miembros de los estos Consejos, a la comunidad organizada y a la alcaldía.

Es decir, **la temática de liderazgo se enfoca como estrategia de fortalecimiento de los CLPP, vinculada y redimensionada con otros módulos de este programa**, tales como los dedicados a<sup>2</sup>: participación ciudadana; herramientas de participación y control social; negociación y conflicto; desarrollo local; comunicación de políticas públicas; planificación, formulación y gestión de proyectos; y herramientas para la comunicación comunitaria. Asimismo, los diferentes puntos tratados permiten ilustrar de manera aplicada los conceptos de participación, comunicación, toma de decisiones, cooperación, negociación, planificación, desarrollo municipal y contraloría social, en el ejercicio del liderazgo local.

El Módulo se ha organizado en tres temas:

En el **tema uno**, promovemos una reflexión en torno a **las bases constitucionales que sustentan en nuestro país el ejercicio del liderazgo democrático**, lo cual le exige un liderazgo sociopolítico capaz de construir y concretar los preceptos de la responsabilidad social, la solidaridad, la convivencia, el compromiso, la igualdad, la dignidad y la libertad como práctica de una ciudadanía comprometida y de un nuevo orden institucional basado en

**Objeto de estudio de este módulo**

**Organización del módulo por temas**

<sup>2</sup> Ver los módulos respectivos del Programa de Capacitación de los CLPP de esta misma serie.



## Descripción

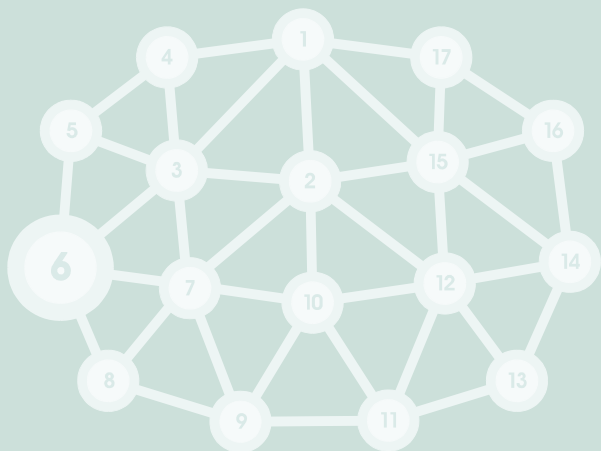
una sociedad democrática, participativa y protagónica.

En este tema, se destaca el rol de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) como instancias de participación; para ello exploramos los supuestos que sustentan las exigencias de un liderazgo democrático participativo a los CLPP.

**El tema dos enfoca de manera básica los conceptos de liderazgo, autoridad y poder, delimitando las diferencias entre el liderazgo autoritario, el paternalista, el caudillista, el carismático y el democrático**, a partir de una revisión de las relaciones de poder en escenarios sociales de participación, confrontando al lector con una pregunta: ¿el poder para qué y para quién? .

**El tema tres aborda la necesidad de promover, facilitar y consolidar en nuestras comunidades la capacidad de participar y asumirse como corresponsables de los procesos de desarrollo.** Esta tarea esencial del nuevo liderazgo local demanda de los líderes sociopolíticos transformar personas y organizaciones hacia el nuevo modelo de democracia participativa y protagónica, lo cual supone enfrentar los conflictos y resistencias generados por las nuevas formas de relacionarnos con el poder. En este sentido, hemos reservado este tema para revisar las competencias del líder como agente de cambio y como facilitador de procesos comunitarios.

La discusión de estos temas se abordará en forma integrada, interrelacionando los elementos teóricos y prácticos, lo cual le permitirá al ciudadano y ciudadana que participan en los CLPP generar procesos para construir un liderazgo facilitador que sin duda contribuirá al logro de una mejor calidad de vida en los municipios, parroquias y demás entidades



# Objetivos

## Objetivo general

Generar procesos teóricos, metodológicos y prácticos a fin de orientar las acciones de los diferentes actores vinculados a los Consejos Locales de Planificación Local hacia prácticas de un liderazgo democrático, transformacional y facilitador, cónsono con el nuevo paradigma sociopolítico del país que busca promover la participación, el compromiso y la corresponsabilidad como base de construcción colectiva del desarrollo local sostenible.

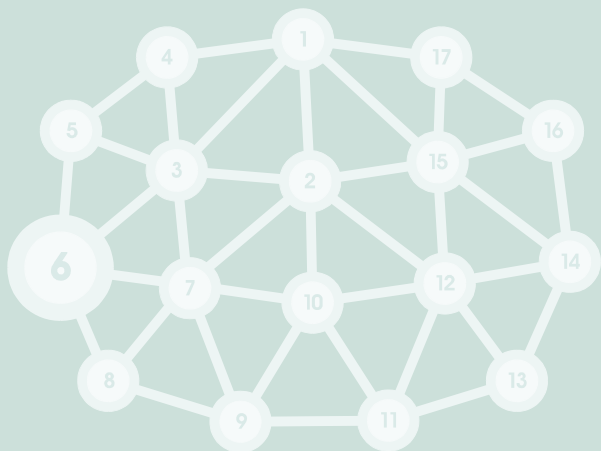
## Objetivos específicos

Reconocer las bases constitucionales que sustentan el rol de los Consejos Locales de Planificación Pública como instrumentos de participación a través de un liderazgo democrático participativo para la promoción de una ciudadanía participativa y protagónica.

Reflexionar en torno a qué es y para qué se usa el liderazgo, el poder y la autoridad, en los diferentes ámbitos de actuación, iniciando un proceso de transformación personal hacia relaciones de poder simétricas con impactos liberadores y emancipadores en las personas, grupos y organizaciones.

Adquirir herramientas para facilitar procesos comunitarios que permitan un manejo efectivo de los cambios requeridos para el ejercicio de una democracia participativa y protagónica lideradas desde los Consejos Locales de Planificación Pública.



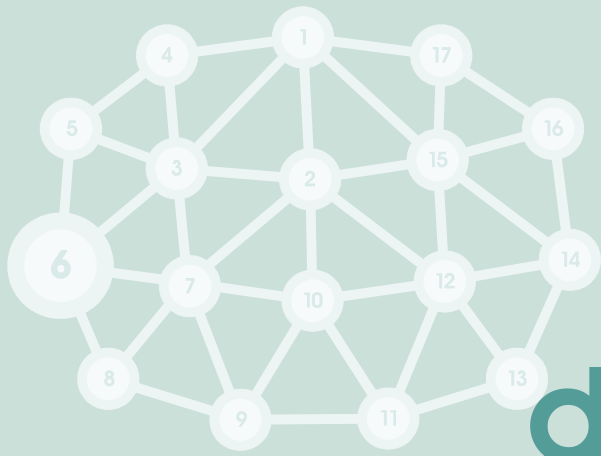


# Contenido

<b>Tema 1-</b> Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela	<b>15</b>
1.1. El nuevo liderazgo sociopolítico en Venezuela	<b>20</b>
1.2. Los Consejos Locales de Planificación Pública como instancias del liderazgo	<b>21</b>
<b>Tema 2-</b> El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios	<b>27</b>
2.1. Enfoques de liderazgo	<b>33</b>
2.2. Relaciones de poder	<b>36</b>
2.3. Estilos de liderazgo	<b>43</b>
2.4. El liderazgo facilitador de procesos comunitarios	<b>46</b>
<b>Tema 3-</b> El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios	<b>53</b>
3.1. Los procesos de cambio y transformación	<b>58</b>
3.2. El proceso de liderazgo comunitario	<b>65</b>
3.3. El liderazgo facilitador de procesos comunitarios	<b>74</b>
3.4. Herramientas del líder facilitador de procesos comunitarios	<b>80</b>
<b>Referencias</b>	<b>101</b>
Glosario	<b>103</b>
Referencias Bibliográficas	<b>109</b>







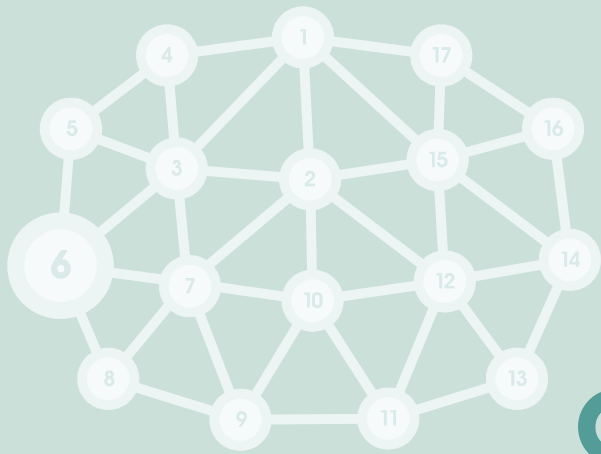
# Estrategias de aprendizaje

A fin de propiciar la reflexión crítica de los temas se presentan preguntas generadoras de reflexión así como ejercicios prácticos.

Se utilizan también los mapas de conceptos para mostrar en forma gráfica las relaciones e interrelaciones que están presentes en el desarrollo de los ejes temáticos.

Al final de cada tema se presenta un glosario de conceptos para afianzar los términos claves que debe manejar el participante.



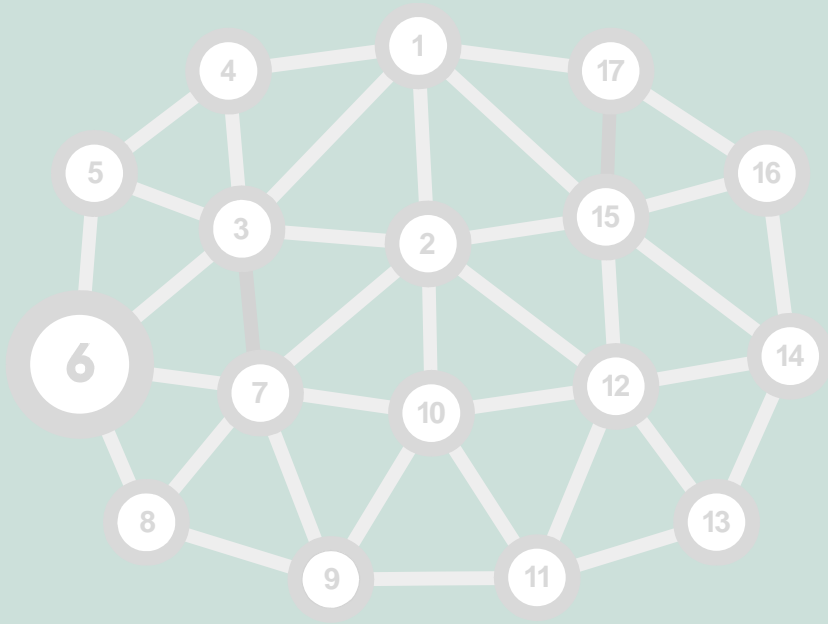


# Estrategias de evaluación

A partir del análisis de los mandatos de la ley se ha diseñado una escala que hemos denominado **«Perfil del liderazgo facilitador de procesos comunitarios en el marco de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública»**, la cual identifica los conocimientos, herramientas, actitudes y valores que requiere el liderazgo ejercido en el marco de los CLPP.

A través de ella el lector, realizará la autoevaluación de su perfil de liderazgo a fin de identificar sus fortalezas y debilidades como base para establecer un plan de acción y mejoramiento de sus competencias en el ejercicio de su rol.





## Liderazgo para la facilitación de procesos comunitaris



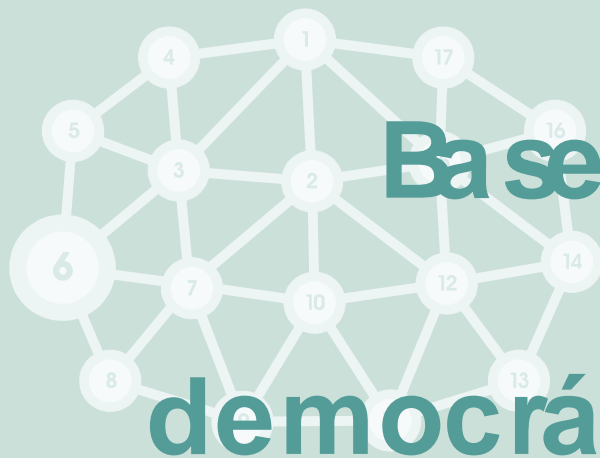
### Programa de fortalecimiento técnico de los CLPP

**Tema 1.-** Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela

**Tema 2.-** El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

**Tema 3.-** El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios





# Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela

«Lo que está en juego no es sólo la calidad de las políticas públicas, sino una práctica política democrática participativa...» (Joan Prats)

## Introducción

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) nos plantea un enfoque de democracia que aspira a la cohesión y el equilibrio social desde una perspectiva integral de desarrollo. Este nuevo enfoque se fundamenta en el ejercicio pleno de la ciudadanía, la inclusión, el capital humano y el capital social, contraponiéndose a las posiciones individualistas neoliberales precedentes.

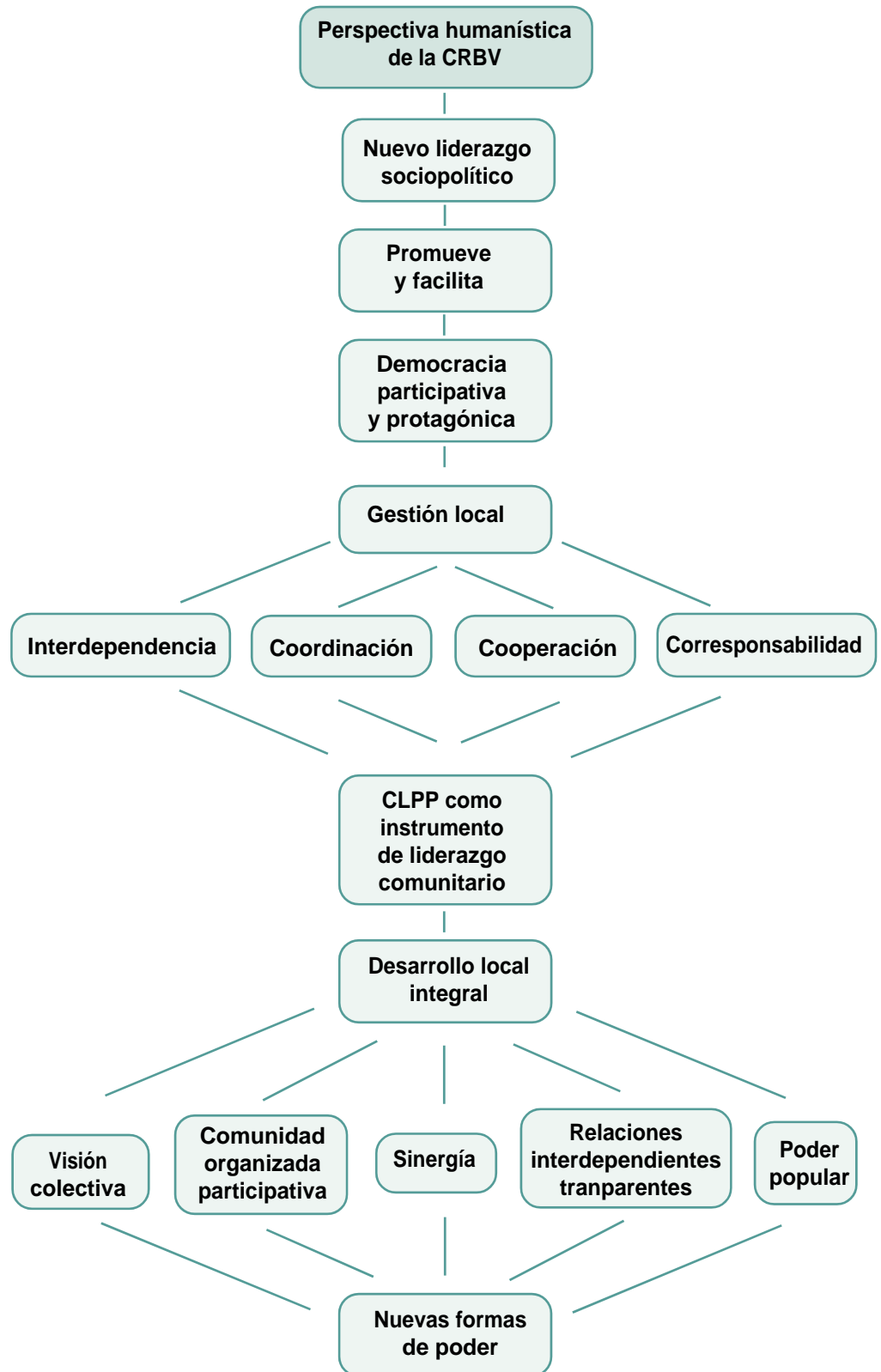
La Constitución nos establece un nuevo sistema de reglas y procedimientos que regulan las prácticas políticas, sociales y económicas, a partir de las cuales se perfila el qué y el cómo del desarrollo de la Nación. Desde la perspectiva del liderazgo sociopolítico, la Constitución constituye el mapa de ruta que nos indica el camino para transitar colectivamente nuestra propia historia de desarrollo en una visión compartida del país que queremos.

**Este tema aspira a enfatizar que el nuevo liderazgo sociopolítico venezolano debe fundamentar sus principios y sus acciones en las bases democráticas participativas y protagónicas que define la CRBV. A fin de visualizar el desarrollo y conceptualización de este tema se presente el siguiente organizador conceptual.**

**El nuevo enfoque definido en la Constitución**



# Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela







## OBJETIVOS DEL TEMA

- Analizar el nuevo liderazgo sociopolítico de Venezuela desde la perspectiva de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y sus implicaciones para los Consejos Locales de Planificación Pública.
- Reconocer las bases constitucionales que sustentan el rol de los Consejos Locales de Planificación Pública como instrumentos de participación a través de un liderazgo democrático participativo para la promoción de una ciudadanía participativa y protagónica.
- Valorar la importancia de las bases constitucionales como instrumento para la participación a través de un liderazgo democrático y participativo.





## 1.1 El nuevo liderazgo sociopolítico en Venezuela

### Elementos que definen el liderazgo de la CRBV

El nuevo liderazgo sociopolítico que plantea la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) es un liderazgo que promueve la facilitación de la democracia participativa y protagónica, el cual tiene entre sus elementos definitorios los siguientes:

- Un Estado de Justicia, Federal y Descentralizado, que consolida los valores de libertad, independencia, paz, solidaridad, el bien común, y los derechos a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación, a la justicia social y a la igualdad.
- Una visión de democracia donde prevalece un nuevo orden institucional basado en una sociedad democrática, participativa y protagónica.
- La promoción de la responsabilidad social, la solidaridad, la convivencia, el compromiso, la igualdad, la dignidad y la libertad como práctica de una verdadera ciudadanía.

**En la nueva Constitución, la participación se fortalece y moviliza la aparición de liderazgos locales a través de la descentralización y la transferencia de la gestión local hacia la comunidad y grupos organizados, sustentados en principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad, como forma de distribuir el poder local por una parte, y empoderar a los ciudadanos por la otra, en el marco de una visión esencial del desarrollo integral.**

### Una nueva visión de liderazgo sociopolítico

La CRBV plantea una nueva visión de desarrollo, construida desde una perspectiva humanística, cuya base es la justicia social y una **nueva visión de liderazgo sociopolítico, que revaloriza la política como responsabilidad compartida, entendida como acción de cada uno en interés de todos, y como una oportunidad para la autorrealización de la identidad comunitaria, frente a posturas individualista.**



## 1.2 Los Consejos Locales de Planificación Pública como instancias del liderazgo

En la Constitución venezolana los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) son instrumentos esenciales para el ejercicio del liderazgo democrático participativo en el nivel local, lo cual queda expresado en:

- 1. Visión colectiva:** el gobierno municipal y la comunidad organizada se integran en una visión conjunta de desarrollo municipal.
- 2. Comunidad organizada participativa:** se asume que la comunidad, efectivamente organizada, se integrará al CLPP, conformando redes como centro principal de participación y protagonismo en torno al Plan Rector Municipal.
- 3. Sinergia:** eliminar parcelas y cuotas de poder particular, a fin de potenciar los recursos y capacidades locales, orientándose a una visión común de desarrollo local para beneficio y bienestar de todos a través de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas entre sectores públicos y privados del municipio, y entes de otros municipios.
- 4. Relaciones interdependientes y transparentes:** el alcalde/alcaldesa, los representantes de los CLPP y la comunidad, deben actuar en forma articulada e interdependiente, valorizando la transparencia y las opiniones de todos en la solución de problemas, lo cual se fundamenta en un flujo de información abierto.
- 5. Empoderamiento y poder popular:** consolidar una nueva mentalidad en el ejercicio del poder y la legitimación de la autoridad, basado en la consulta y la participación de los ciudadanos en la definición de planes, prioridades, transferencia de competencias y recursos, y en general en la toma de decisiones a las comunidades.

De lo anterior deriva la urgencia de provocar y dirigir la acción y el aprendizaje colectivo hacia la participación, la responsabilidad y el protagonismo social. **Los CLPP están llamados a alentar y movilizar la organización y participación, generando y facilitando nuevos y numerosos liderazgos en todos los ámbitos del quehacer local (político, económico, social) desde el seno de la comunidad.**

Los CLPP son los instrumentos para el ejercicio del liderazgo



## Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela

El reto de este nuevo liderazgo es cambiar la tendencia a percibirnos como sujetos pasivos, ajenos al proceso democrático y como receptores de soluciones, para vernos como protagonistas de nuestra propia historia de desarrollo.

Al finalizar este tema encontrará como Anexo 1 un glosario de términos que le permitirá comprender e interpretar su significado para el logro de un liderazgo transformacional.



## Estrategia metodológicas

### Estrategia N° 1

- 1.- Lea los artículos 3, 20 y 21 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- 2.- Reflexione sobre las implicaciones de dichos artículos para el ejercicio del liderazgo participativo y democrático.
- 3.- Lea el texto que a continuación se le presenta y reflexione sobre la afirmación: «El liderazgo facilitador de procesos participativos y protagónicos es HUMANISTA».
- 4.- Identifique líderes en su comunidad que promuevan la facilitación de procesos participativos y protagónicos. Individuos que pudieran considerarse «líderes» en su comunidad.

### El liderazgo facilitador de procesos participativos y protagónicos es **HUMANISTA**

La democracia participativa y protagónica, nos revela una sociedad que se orienta y se direcciona desde el ejercicio democrático de la voluntad popular, es decir, una sociedad gestionada por el pueblo desde la base, y que ejerce los deberes y derechos consagrado en la Constitución y en las leyes. La democracia participativa y protagónica reconoce al ser humano como centro, sujeto y fin de la sociedad, siendo fin esencial del Estado el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad. La promoción de la justicia, la paz, la prosperidad y el bienestar del pueblo son los ejes de la acción social, económica y política, tal como expresa la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Artículo 3.

"El ser humano es el valor más alto de la sociedad, por lo que ha de garantizarse, la defensa y el respeto de su condición como persona y su dignidad plena, por el simple hecho de ser humano e independientemente de su edad, sexo, credo, posición social, etc. Ninguna acción o transformación que se emprenda, se justifica si viola o atropella la condición humana y su dignidad." (Artículo 21 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela).



## Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela

"El ser humano es autónomo, tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, es decir, tiene el mando sobre sí, por lo que tiene derecho a actuar y a pensar por sí mismo, libre de imposiciones religiosas, políticas e ideológicas, que otros definan buenas o válidas para él." (Artículo 20 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela ).

El ser humano es un sujeto activo en la construcción de su propio destino, que tiene la facultad – poder de mover consciente y libremente su realidad personal y social, para alcanzar determinados fines. En este sentido el liderazgo facilitador de proceso promueve el autodesarrollo, la autonomía personal y faculta en sus seguidores el poder de actuar libre y responsablemente en la construcción de su propio destino personal y de la sociedad o comunidad.



## Estrategia N° 2

- 1.- Lea el texto que aparece a continuación: El último discurso (del Gran Emperador) de Charles Chaplin.
2. Identifique en el texto los elementos que ilustren: la visión colectiva, comunidad organizada y participativa, la sinergia, relaciones interdependientes y transparentes, empoderamiento y poder popular
- 3.- Reflexione sobre el texto, y extraiga lecciones para el ejercicio del liderazgo democrático participativo a nivel local.

### El último discurso

De «El Gran Emperador»

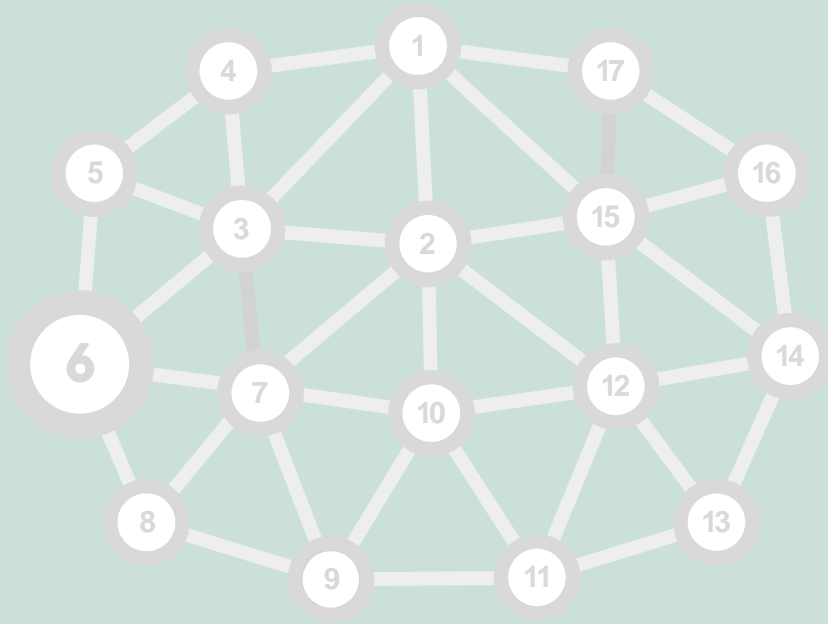
"Lo siento mucho pero no pretendo ser un emperador. No es mi oficio. No pretendo gobernar ni conquistar a nadie. Me gustaría ayudar – si es posible – a judíos...negros...blancos...Todos deseamos ayudarnos los unos a los otros. Los seres humanos somos así. Deseamos vivir para la felicidad del prójimo, no para su infortunio. ¿Por qué habríamos de odiarnos y despreciarnos?. En este mundo hay espacio para todos. La tierra que es generosa y rica, puede proveer a todas nuestras necesidades. El camino de la vida puede ser el de la libertad y de la belleza, sin embargo, nos extraviamos. La codicia envenenó el alma de los hombres...levantó en el mundo las murallas del odio...y nos ha hecho avanzar a paso de ganso hacia la miseria y la muerte. Creamos la época de la velocidad, pero nos sentimos enclaustrados dentro de ella. La máquina que produjo la abundancia, nos ha dejado en la penuria. Nuestros conocimientos nos dejaron escépticos; nuestra inteligencia, empedemidos y crueles. Pensamos demasiado y sentimos bien poco. Más que máquinas, precisamos de humanidad. Más que inteligencia, precisamos de afecto y ternura. Sin esas virtudes, la vida será de violencia y todo estará perdido....en este mismo instante mi voz llega a millones de personas por el mundo, millones de desesperados, hombres, mujeres, niños...víctimas de un sistema que tortura a seres humanos y encarcela a inocentes. A los que me pueden escuchar digo. «¡ No desesperes!» la desgracia que ha caído sobre nosotros no es más que el producto de la codicia en agonía....los hombres que odian desaparecerán, los dictadores sucumben y el poder que del pueblo arrebataron ha de retornar al pueblo. Y así mientras mueran hombres, la lucha por la libertad nunca perecerá..."

Charles Chaplin (1889-1977)









## Liderazgo para la facilitación de procesos comunitaris


### Programa de fortalecimiento técnico de los CLPP

**Tema 1.-** Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela

**Tema 2.-** El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

**Tema 3.-** El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios





# El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## Introducción

Liderazgo, poder y autoridad son tres nociones asociadas a nuestra condición humana. El poder nos faculta para mover libre y conscientemente la realidad usando nuestros recursos de manera decidida e intencionada con el objeto de transformarla.

Hablamos de un poder que acontece en un espacio social, que implica a otros, en un ejercicio de intercambio de donde emergen *el liderazgo y la autoridad*: el liderazgo para transformar la realidad hacia fines socialmente útiles y la autoridad para convertir el poder otorgado en servicio.

La historia política de Venezuela, y de Latinoamérica en general, revela liderazgos autoritarios, caudillistas y paternalistas que expresan el excesivo personalismo en las relaciones de poder, debilitan el potencial de transformación y desarrollo de los ciudadanos e impiden la creación y consolidación de procesos verdaderamente democráticos.

**De ahí que, el reto actual para nuestros países sea dejar de buscar «salvadores» y apostar por un liderazgo que nos desafíe y nos enfrente con problemas más complejos, aprendiendo nuevas formas de hacer política y nuevos métodos que promuevan el desarrollo humano y social.** Es decir, nos hace falta una idea diferente de liderazgo y una nueva forma de relacionarnos con el poder, más allá de los modelos tradicionales y de dominación.

Mucho se ha dicho, escrito e investigado sobre liderazgo, poder y autoridad, y la definición que se hace depende de los valores sobre el ser humano y la forma de relacionarnos con el poder. En las siguientes páginas tendremos la

**El liderazgo,  
poder y autoridad**

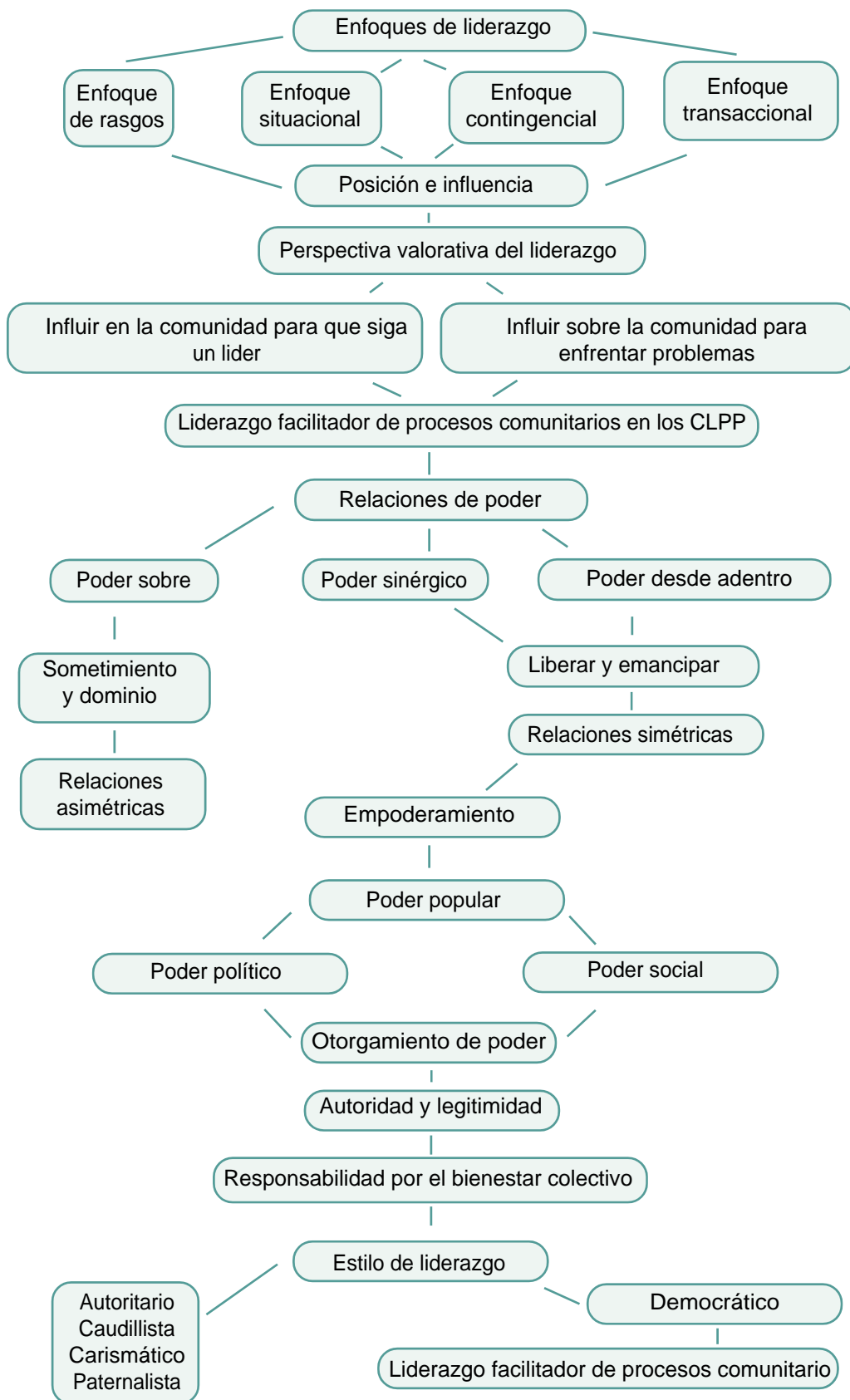


## El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

oportunidad de reflexionar y marcar posición en torno a qué es y para qué usamos el liderazgo, el poder y la autoridad, en nuestra vida cotidiana, desde el lugar que nos corresponde ocupar como actores sociales protagonistas de nuestra historia. Esta elaboración teórica se representa en el siguiente gráfico.



# El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios





## El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Objetivos

- Analizar el término liderazgo como un concepto impregnado de la concepción del mundo y de los valores que poseemos y que tiene un significado de acuerdo con las percepciones que tengamos sobre nosotros mismos.
- Mostrar que existen múltiples enfoques y conceptos de liderazgo que deben ser conocidos e interpretados por los diferentes actores en la comunidad.
- Reflexionar en torno a qué es y para qué se usa el liderazgo, el poder y la autoridad, en los diferentes ámbitos de actuación, iniciando un proceso de transformación personal hacia relaciones de poder simétricas con impactos liberadores y emancipadores en las personas, grupos y organizaciones.



## 2.1. Enfoques de liderazgo

El término liderazgo está impregnado de la concepción del mundo y de los valores que poseemos, de ahí que clarificar qué estamos entendiendo con este término es esencial para tener conciencia sobre el tipo de liderazgo que promovemos en el ámbito comunitario.

Existen múltiples enfoques y conceptos de liderazgo que impiden llegar a un consenso, no obstante, esos planteamientos se han caracterizado por dejar de lado el aspecto ético, al designar como líderes a personas por su capacidad de *influencia*, pasando por alto los *principios y valores* socialmente deseables que la orientan. Así, se reconoce por igual el liderazgo del dirigente de un movimiento que busca erradicar la injusticia social, y el de un jefe de pandillas, el del dictador o el del capo de la droga.

Históricamente el estudio del liderazgo se ha centrado en cuatro orientaciones teóricas:

1. El enfoque del gran hombre o teoría de los rasgos, según el cual los líderes son aquellos que poseen rasgos o características sobresalientes. Se plantea si los líderes nacen o se hacen.
2. El enfoque situacional, que sostiene que no son los rasgos, sino las situaciones o el momento histórico los que determinan a los líderes. Se pregunta sobre qué tipo de liderazgo genera cada época o situación particular.
3. El enfoque de la contingencia, el cual asevera que el estilo de liderazgo que se ejerce depende de los factores presentes en cada situación particular. La pregunta crucial aquí es: ¿qué tipo de personalidad y conductas reclama cada situación? Cada situación reclama unos rasgos de personalidad y comportamientos específicos para el ejercicio del liderazgo.
4. El enfoque transaccional, que identifica las interacciones y vínculos entre el líder y los seguidores como la base del liderazgo. La pregunta de este enfoque plantea: ¿cómo el líder influye en los seguidores y cómo es influido por estos adaptándose a las expectativas de quienes lo siguen?

¿Qué se entiende por liderazgo?

Orientaciones del estudio del liderazgo





## El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Críticas a estas orientaciones de liderazgo

Los enfoques enunciados resultan de interés para comprender el fenómeno del liderazgo, aportando cada uno aspectos relevantes para su análisis. La literatura sobre el tema es vasta en el tratamiento de los diferentes enfoques, no obstante, éstos caracterizan el liderazgo desde la posición –ocupar un lugar o cargo– y la influencia que ejercen personas que destacan por algún atributo o rasgo, y a los que se denomina «líderes». **Una crítica a estos enfoques es que no examinan el aspecto valorativo del liderazgo, es decir, dejan fuera preguntas como: ¿para qué la influencia?, ¿quiénes definen la dirección del liderazgo? y ¿cuáles son los valores que sustenta el liderazgo?**

### Perspectiva valorativa del liderazgo

Cuando se considera **este aspecto valorativo** surgen dos perspectivas que definen modos diferentes de ejercer el liderazgo comunitario, frente a las cuales debemos ubicarnos (véase Heifetz, 1994).

- **Influir sobre la comunidad para que siga a un líder:** esta perspectiva plantea qué es la influencia del líder sobre sus seguidores, para lograr que acepten su visión personal sobre los problemas y soluciones, lo que conduce a que la responsabilidad por los resultados recaiga sobre él, es decir, el éxito o el fracaso depende exclusivamente del líder.
- **Influir sobre la comunidad para que enfrente sus problemas:** en esta perspectiva la identificación de los problemas y sus soluciones parte de la visión colectiva de la comunidad, y la influencia que ejerce el líder es para desafiar y facilitar los procesos que permiten a la comunidad construir su propio desarrollo; en consecuencia, la responsabilidad por los resultados es conjunta, de los líderes y la comunidad.

### Liderazgo facilitador de procesos comunitarios

El liderazgo facilitador de procesos comunitarios se asume desde esta segunda perspectiva, y en este sentido se aspira a que los líderes responsables de conducir los procesos de planificación participativa y protagónica desde los Consejos Locales de Planificación Pública identifiquen con la comunidad la realidad en la que están inmersos, y asuman el





### Principales valores del liderazgo facilitador de proceso comunitarios

Horizontalidad, equidad, honestidad, cooperación, solidaridad, respeto, sinergia, igualdad, justicia social, responsabilidad, compromiso, participación, transparencia...

Ejercer un liderazgo con estas características implica revisar las concepciones y las formas como nos relacionamos con el poder y la autoridad, así como se expresan las relaciones de poder en la dinámica social comunitaria y en los vínculos entre el Consejo Local de Planificación Pública (CLPP) y el gobierno municipal

### Preguntas para la reflexión

¿Qué significa para mí el poder?

¿Qué importancia tiene para mí el poder?

¿Busco yo obtener el poder?

¿Cómo ejerzo mi poder sobre otros?

¿Cómo otros han ejercido el poder sobre mí?

¿Concentro el poder en mí o soy capaz de cederlo a otros?

¿Cómo asumo y desarrollo vivencialmente el poder que hay en mí?





## 2.2. Relaciones de poder

**Aprendizaje social y las relaciones de poder**

Los seres humanos, a lo largo de nuestra vida, nos vinculamos con diferentes ámbitos sociales, como la familia, la escuela, las organizaciones comunitarias, entre otros. En estos ámbitos aprendemos valores y creencias asociadas a las relaciones de poder, que se internalizan y se aceptan como naturales, llegando a definir el autoconcepto, la autoestima, las relaciones interpersonales y la forma de vinculamos en los espacios políticos, sociales y económicos en los que nos desenvolvemos.

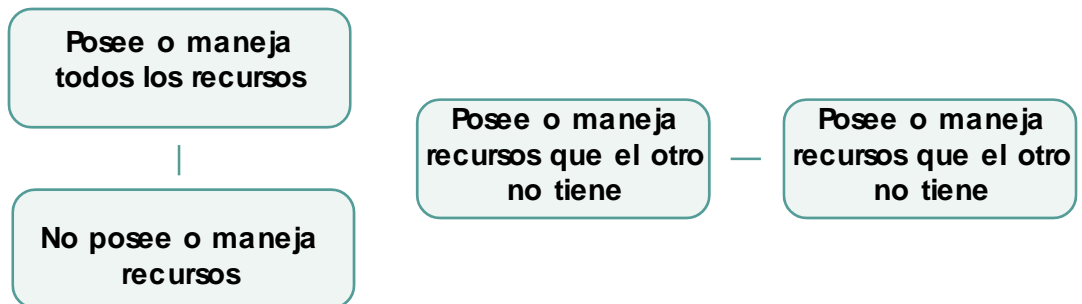
Todas las relaciones humanas pueden ser entendidas como relaciones de poder. Sus características dependerán de los valores que sustenten dicha relación, las cuales pueden ser simétricas o asimétricas según el uso que se haga del poder.

**Relaciones simétricas y asimétricas**

Como en cualquier relación humana, **en las relaciones de poder cada actor desarrolla acciones orientadas a lograr sus fines de acuerdo con sus recursos; para comprender dichas relaciones es necesario identificar cuáles son los elementos implicados en las mismas, particularmente en lo referente a su simetría y asimetría.**

**Asimétrica**

**Simétrica**



**Idea clave**

*El poder* es la facultad para mover libre y conscientemente la realidad usando nuestros recursos de manera decidida e intencionada con el objeto de transformarla



Las relaciones asimétricas de poder se dan cuando un actor (individuo, grupo, organización) concentra la mayoría o totalidad de los recursos que otros actores perciben como necesarios para alcanzar niveles de satisfacción en función de sus necesidades y aspiraciones. Cuando esos recursos son empleados con fines de dominación y sometimiento pueden adoptar formas francamente abiertas y explícitas como - en el caso, por ejemplo, de una dictadura - hasta formas más sutiles, como el control ejercido por los medios de comunicación al controlar el espectro de información.

Relaciones asimétricas de poder



Idea clave

Para que las fuentes de poder funcionen como recursos, éstos deben ser percibidos por los otros actores como deseables o necesarios para alcanzar niveles de satisfacción, o para evitar el sufrimiento.

Tipos y fuentes de poder

Tipo	Fuente de recursos
Coercitivo	Control de los recursos (económico, material, afectivo, social, físico, psicológico), con posibilidad de ofrecerlos o retirarlos. Incluye uso de la fuerza física
Experto	Conocimientos y experiencias que se poseen
Referente	Rasgos de personalidad, conductas, actitudes, estilos, etc.
Informativo	Manejo de la información; posibilidad de crear matriz de opinión
Legítimo	Legitimidad, autoridad, derecho conferido para exigir

Sólo cuando ambas partes de la relación se perciben y reconocen como poseedores de recursos (reales y potenciales) emergen relaciones de poder de carácter simétrico. Para comprender esto, basta saber que toda relación de poder implica un actor social interesado en los recursos que otro actor social posee, pero serán sólo la toma de conciencia de la asimetría y la decisión de no aceptarla las que permitirán alterar el orden establecido, dando inicio al cambio en la relación y en la estructura de poder.<sup>1</sup>

Relaciones simétricas de poder

<sup>1</sup> Adaptado de Serrano-García y López-Sánchez, 1994, en Montero, 2003.



## El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Bases de las relaciones de poder asimétrico y simétrico

Las relaciones asimétricas connotan dominio y opresión, y se sustentan en lo que denominamos «poder sobre», mientras que las relaciones simétricas se basan en el poder sinérgico y el poder desde adentro, que son liberadores y emancipadores:

**Poder sobre:** consiste en el dominio de una persona o grupo sobre otros para que hagan algo en contra de sus deseos, a través de la coerción, la manipulación, la información falsa y otras formas de «influencia» usadas como bases de poder, lo cual puede incluir violencia y otras fuerzas, como quitar recursos –o amenazar con hacerlo– o la oferta de dar algo a cambio de algún tipo de comportamiento que de otra manera no ocurriría. La mayoría de las veces el dominado no tiene conciencia de esta relación de dominación, por lo cual acata el sometimiento en lugar de revelarse.

**Poder sinérgico:** es el que hace posible que una persona aumente su poder, incrementando de esta manera el poder total disponible del grupo o comunidad. Implica la capacidad para estimular la actividad de otros y movilizarlos en sus aspiraciones y potencialidades; aquí se promueve la solidaridad, se apoya al grupo a alcanzar sus metas y se impulsa el beneficio mutuo y colectivo.

**Poder desde dentro:** el cual se sustenta en el desarrollo y reconocimiento del propio potencial y poder personal, al favorecer las capacidades y los recursos internos que todos poseemos. Se basa en la aceptación el mismo, el respeto y el desarrollo personal que conduce al empoderamiento personal y colectivo.

De esta manera, el poder puede ser empleado tanto para liberar y emancipar en función del desarrollo como bien común, como para someter y dominar, o propiamente hablando, para obligar a otros a aceptar situaciones de sometimiento y dominio.





En definitiva, las relaciones de poder en escenarios de igualdad, justicia y equidad, como se establecen en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y en la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, suponen la interacción de actores sociales (líderes comunitarios, organizaciones, representantes a los CLPP) proactivos y conscientes de sus necesidades, aspiraciones y de los recursos que poseen y requieren para alcanzar la satisfacción de sus necesidades y la resolución de sus problemas.

El reconocimiento de las relaciones de «poder sobre» implica la toma de conciencia sobre la situación de dominio, así como de las propias capacidades y recursos para ejercer el poder; se trata entonces de ser proactivos en el ejercicio del poder como base para la toma de decisiones comunitarias colectivas orientadas hacia bien común.

En este sentido, **facilitar el proceso de toma de conciencia en la comunidad, de sus necesidades, recursos y capacidades, son vías para encaminar una nueva forma de relaciones de poder, centradas en el poder sinérgico y el poder desde adentro, lo que implica el progresivo empoderamiento de las comunidades.**

Empoderar no significa habilitar a una persona o grupo para hacer que otras personas o grupos hagan algo en contra de sus deseos, bien sea por medio de la violencia o uso de fuerzas como dar o quitar recursos; ese es un poder que resta poder a otro, es el poder de la dominación de unos sobre otros. **Empoderar posibilita que una persona o grupo incremente su poder para alcanzar aquello de lo que es capaz, abre nuevas posibilidades y suma fuerzas compartiendo y multiplicando colectivamente los poderes individuales.** Empoderar significa también la capacidad de la comunidad de resistir a intereses políticos y/o presiones de grupos de poder que atentan contra los intereses o necesidades de la comunidad, a través del rechazo efectivo de sus demandas.

Las relaciones de poder en el escenario establecido por la C RBV

El empoderamiento de las comunidades





## El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### El poder popular

El empoderamiento es poder que viene de adentro hacia fuera y de abajo hacia arriba, para alcanzar determinados fines sociales comunitarios, ejercido por el pueblo en forma directa. Esto es lo que llamamos poder popular.

### Dimensión social y política del poder popular

El poder popular tiene una *dimensión social*, la cual implica la toma conciencia y la organización social comunitaria para ejercerlo, y una *dimensión política* que se refiere a la capacidad de la comunidad y sus organizaciones para incidir en los asuntos públicos de la localidad, municipio o país.

### Autoridad

La autoridad es el poder otorgado por el pueblo a una persona o grupo, en forma voluntaria y consciente, para que cumpla una función pública o desarrolle un servicio, lo represente o ejerza el poder por él.



#### Idea clave

«En la sociedad venezolana, estamos tan cargados de autoritarismo que se nos ha impuesto como cultura, al grado que cuando nos encontramos con el poder político pensamos que se trata de alguien o de un grupo con capacidad y poder que están por encima de nuestro propio poder para darle autoridad. ....una de nuestras grandes necesidades es el desarrollo de una cultura democrática que se puede establecer en el seno de la sociedad de modo que tenga capacidad efectiva de reclamo y capacidad de revocatorio de la autoridad». Clemente Scotto, Cuadernos para el Diálogo, Año 1 N<sup>o</sup> 1, octubre 2002



#### Idea clave

«Cuando nos damos cuenta de nuestro PODER COLECTIVO la «persona» que ocupa la posición de AUTORIDAD se vuelve vulnerable, porque podemos retirarle el PODER que alguna vez le conferimos ...» Ronald A. Heifetz (1997)

«...la democracia requiere que el ciudadano medio tome conciencia de que él es en realidad el líder y que aquellos a los cuales el otorga el poder son sus agentes» Joan Prats (s/f). En <http://www.iigov.org/evg/>.



El liderazgo sociopolítico persigue que se le otorgue poder para ejercer la autoridad desde el gobierno, y en esencia éste se le confiere para desarrollar un servicio en pro del desarrollo de aquellos que le otorgan el poder. El problema está cuando el liderazgo sociopolítico usa la autoridad para ganar dominio y para obtener provecho personal.



### Idea clave

El máximo poder es el poder otorgado para gobernar a los demás, por cuanto confronta la verdad de que nadie tiene derecho de gobernar a otro. El gobierno de otro se justifica desde el desempeño de la función necesaria para el positivo desarrollo humano de los gobernados, donde se les deja espacio para ejercer el autogobierno, la autodeterminación y el autodesarrollo. Sólo así se puede hablar de poder legítimo, poder ejercido con autoridad, con derecho a ejercerlo.

El alcalde o la alcaldesa ejercen un liderazgo sociopolítico, y por voluntad popular se les confiere autoridad para que ejerzan el gobierno local y estén al servicio de la comunidad que se las ha otorgado. Asimismo, los representantes de la comunidad ante los CLPP ejercen un liderazgo sociopolítico al ser elegidos por la comunidad, que les otorga el poder de representar sus intereses; en ambos casos, la comunidad es quien decide ratificar o retirar el poder que ha cedido para cumplir con un mandato.

**El ejercicio de la autoridad esta acompañado de responsabilidad, y en un sistema democrático es resultado de la confianza que el colectivo otorga a una persona o grupo de personas que ofrecen sus servicios en bienestar de ese colectivo.** Esta confianza que se deposita en un alcalde/ alcaldesa o en los consejeros y consejeras del CLPP se ve vulnerada si el ejercicio del mandato otorgado no va acompañado de responsabilidad, entendida ésta como la capacidad y la disposición de dar respuesta a las necesidades del colectivo.

**El liderazgo sociopolítico conferido por voluntad popular**





## El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### La dimensión social del poder popular

La dimensión social del poder popular es más fuerte en la medida en que la comunidad esté consciente del poder que otorga, y que aquellos a los que se los ha otorgado son sus agentes y están a su servicio. Esta toma de conciencia ha de ir acompañada de una organización social comunitaria que le permita ejercer una participación activa y protagónica. **Una organización social comunitaria fortalecida permite el ejercicio del poder popular en la dimensión política, es decir, incidir en la identificación de las necesidades y las prioridades, y en la toma de decisiones sobre los asuntos públicos del municipio** y en el ejercicio de la contraloría social.

Muchos alcaldes/alcaldesas temen al ejercicio del poder político de la comunidad, por lo que se resisten a transferirle la toma de decisiones sobre los asuntos públicos para que ejerzan el poder popular, ya que lo perciben como un debilitamiento de su propio poder y autoridad.

Se debe entender que en la medida en que se brinda confianza, se abren oportunidades de participación y se distribuyen entre todos las responsabilidades del desarrollo del municipio, haciendo uso del poder sinérgico; en esa misma medida se empodera a la comunidad, liberando talentos, ideas, capacidades técnicas y la creatividad de la gente, lo cual a su vez contribuye al logro de los objetivos del mandato del alcalde/alcaldesa, legitimando su autoridad a través del reconocimiento de su acción.





## 2.3. Estilos de liderazgo

El ejercicio del liderazgo conduce a estilos característicos, según se fundamenten en relaciones asimétricas de dominio y opresión, con énfasis en el poder sobre, o por el contrario, en relaciones simétricas, basadas en el poder sinérgico y el poder desde adentro, con impactos liberadores y emancipadores en las personas, grupos y organizaciones.

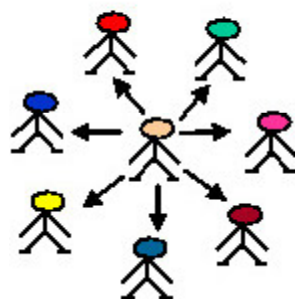
Así, liderazgos autoritarios, caudillistas, *carismáticos* y paternalistas comparten un estilo común que se diferencia del liderazgo democrático. A continuación detallamos las características distintivas de estos estilos.

### Estilos característicos del liderazgo

### Liderazgo autoritario

- Impone a los demás proyectos que no requieren y por tanto no asimilan
- Impone el orden y toma decisiones unilaterales
- Surge en situaciones de caos
- Conduce a regímenes militares o pseudo-militares
- Es depositario de una ideología que impone
- Limita los ámbitos personales y sociales de libertad
- Excluye importantes sectores de población
- Se mueve por una ambición personal, es oportunista y pragmático
- Apegado a valores formales, es conservador y tiende a mantener el status quo
- Proclive a la violencia y al sacrificio de vidas humanas; en ocasiones desvaloriza el derecho humano.

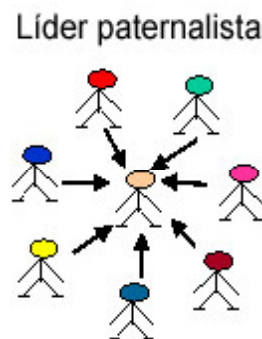
Líder autoritario





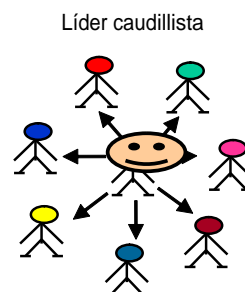
## Liderazgo paternalista

- Piensa que debe darle a la gente todo lo que necesite ya que la gente no está en capacidad de producir y conseguir objetivos que la beneficien
- Origina dependencia extremada de los seguidores
- Limita la capacidad de aprendizaje individual y colectivo de sus seguidores,
- Elimina las fuentes de poder.



## Líderes caudillistas o carismático

- Basado en el carisma de la persona
- El líder se autopercibe como el salvador de los pueblos.
- Presupone incapacidad de los pueblos para obtener lo que quieren o lo que los ellos desean
- Su influencia se basa en persuadir a sus seguidores de que su visión es la que deben adoptar y seguir.





### Liderazgo democrático

- Tiene un proyecto que no impone, sino que se genera de las necesidades colectivas
- Confía en el poder de los ciudadanos, es transparente, sincero, leal; genera y otorga confianza
- Actúa basado en el diálogo, busca el consenso de la mayoría y el convencimiento, no impone
- Pacifista y respetuoso de los derechos humanos, por eso trata a los oponentes como personas que deben ser ganadas, no vencidas
- Respeto al liderazgo de los demás y tiene coraje para luchar contra fuerzas poderosas
- Articula la diversidad que caracteriza toda organización humana, permitiendo la multiplicidad de enfoques y metodologías como un factor de crecimiento y aprendizaje
- Expresa en su comportamiento valores concretos profundamente democráticos, como la tolerancia, el pluralismo, etc.
- Es interdependiente: en este sentido, reconoce que los demás son importantes para la consecución de objetivos
- Tiene fuerza de transformación de la realidad, fuerza moral y da ejemplo
- La relación es sinérgica, ya que el líder descentraliza el poder y la toma de decisiones fomentando la participación del grupo en los objetivos, medios y resultados
- Se fomenta el desarrollo individual y social, la igualdad, colaboración, compromiso, iniciativa, confianza, responsabilidad, lealtad, interdependencia y ejercicio pleno de ciudadanía

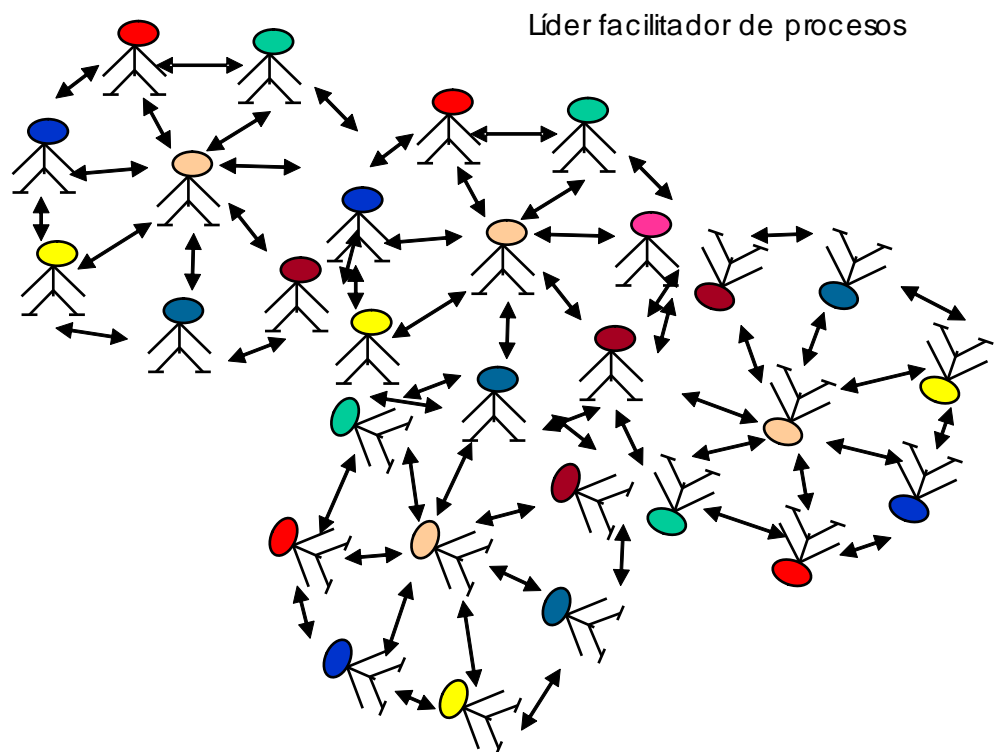




## 2.4. El liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Liderazgo facilitador de procesos

El liderazgo democrático promueve y a la vez sirve de base al liderazgo transformacional y facilitador de procesos comunitarios<sup>1</sup>, es un liderazgo susceptible de ser emprendido desde todas las posiciones sociales y fundamentado en el trabajo colectivo, a través de la conformación de equipos de trabajo y la construcción de redes sociales.



**Del seno de las comunidades emergen de manera natural líderes que se mantienen a través del reconocimiento y aceptación del colectivo, por cuanto son capaces de interpretar y movilizar los procesos de desarrollo en la comunidad; son precisamente estos líderes comunitarios con alto reconocimiento, aceptación social y credibilidad, los más idóneos para ser legitimados en los espacios de participación que se abren con los CLPP.**

Es necesario que estos líderes tomen conciencia de lo planteado en este tema en torno a la perspectiva del liderazgo democrático que se consagra en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

<sup>1</sup> Este punto se tratará ampliamente en el tema 3 del presente módulo.



DECÁLOGO DEL LIDER COMUNITARIO  
DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO

- 1 Desafía la realidad actual con la firme convicción de que puede ser cambiada.
- 2 Confía en la comunidad y reconoce su poder para incidir sobre la construcción de mejores condiciones de vida.
- 3 Facilita el empoderamiento de las personas y de la comunidad como su misión esencial.
- 4 Motoriza la acción ampliando los niveles de participación en torno a propuestas de carácter colectivo.
- 5 Fortalece las organizaciones comunitarias y su protagonismo en las soluciones de los problemas locales.
- 6 Hace sentir e impulsa a las organizaciones comunitarias para que se asuman como entidades con capacidad de decidir, exigir, y comprometerse con el desarrollo de sus organizaciones, comunidades y municipios, con plena capacidad para elegir y diferenciar lo que es conveniente o no.
- 7 Logra la participación de todos, de modo que cada uno sea corresponsable del proceso de desarrollo, se comprometa con las decisiones tomadas y sea parte activa de las estrategias de acción para solucionar los problemas de la comunidad.
- 8 Convierte las demandas en propuestas concretas que respondan a las necesidades reales y armonicen con la visión acordada de desarrollo local.
- 9 Crea espacios de reflexión para que se expongan a la luz de la crítica colectiva actitudes autoritarias que contradigan nuestros discursos democráticos.
- 10 En general, promueve cambios y transformaciones que deben comenzar con sus propias actitudes conformando un nuevo código de valores y principios en nuestras relaciones interpersonales y nuestras relaciones de poder, fundamentadas en relaciones horizontales profundamente democráticas.





## El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Si desea complementar su formación puede revisar el «Glosario de términos» sobre la temática en discusión.



## Estrategias metodológicas

### Estrategia N° 1

1.- Escriba una definición propia sobre liderazgo, poder y autoridad.  
Comparta sus reflexiones con su grupo de trabajo.

### Estrategia N° 2

1.- Relea su definición de liderazgo que escribió en la actividad N°1.

2.- Identifique en qué perspectiva de las anteriormente señaladas se ubica su definición.

Comparta con su grupo de trabajo las implicaciones para el desarrollo comunitario de cada una de estas perspectivas.





### Estrategia Nº 3

#### Reflexione en pequeños grupos

- 1.- La comunidad de aprendizaje se organiza en pequeños grupos.
- 2.- Cada grupo reflexionará, con base en el punto sobre relaciones de poder antes expuesto, cuáles han sido sus experiencias de relaciones de poder en el núcleo familiar, en la escuela y en el ámbito laboral.
- 3.- Cada grupo llega a conclusiones en torno a las características de las en términos de asimetría/simetría, conflictos, enfrentamientos y transformación de estas relaciones (padre/hijo; hermano mayor/hermano menor; alumnos de grados superiores /alumnos de grados inferiores; jefes y subalternos).
- 4.- Los grupos comparten sus reflexiones y hacen propuestas en torno a relaciones de poder más justas y equitativas, basadas en el poder sinérgico y el empoderamiento.



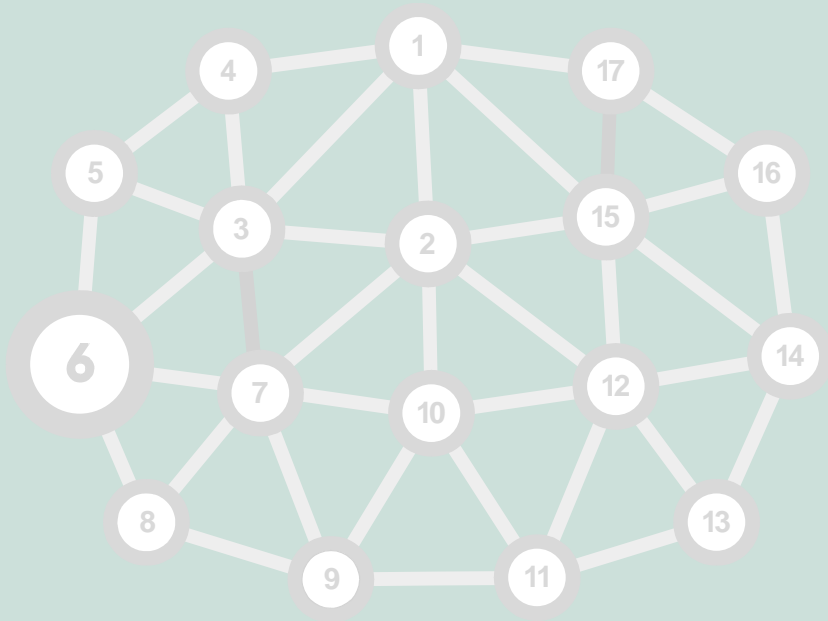


Estrategia N° 4

- 1.- La comunidad de aprendizaje se organizan en pequeños grupos.
- 2.- Cada subgrupo hace lectura del «Decálogo del líder comunitario democrático participativo» y da un ejemplo propio de cómo cumplir con cada uno de los puntos del decálogo en su comunidad.
- 3.- Los subgrupos se reúnen en plenaria e intercambian su propuetas.
- 4.- Se establecen acuerdos de cómo mantenerse en la línea de este decálogo para no desviarse hacia estilos de liderazgo autoritarios, caudillistas, carismáticos o paternalistas.







## Liderazgo para la facilitación de procesos comunitaris



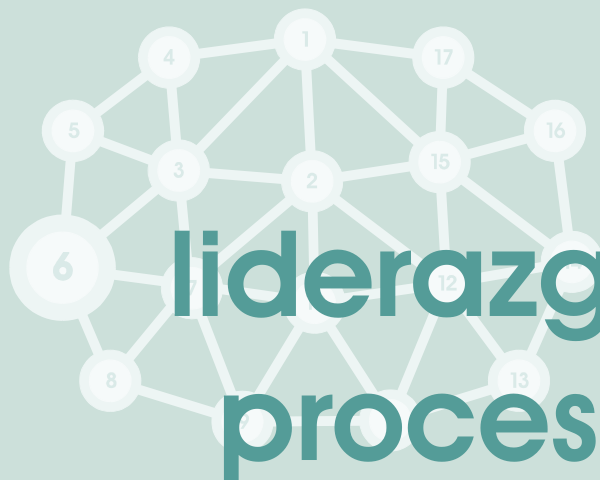
### Programa de fortalecimiento técnico de los CLPP

**Tema 1.-** Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela

**Tema 2.-** El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

**Tema 3.-** El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## Introducción

La esencia del liderazgo facilitador de procesos comunitarios desde los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) está en promover y apoyar el manejo de los cambios y las transformaciones requeridas para alcanzar los niveles de participación y protagonismo exigidos en la nueva visión de Estado que plantea la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Son muchos los términos que parecen estar de «moda»: cambios, resistencia, reforma, transición, revolución, transformación, concientización, institucionalización, facilitación: pero más que moda son retos que debe plantarse **el nuevo liderazgo que entiende que el único cambio posible emerge del pueblo, es decir, de los ciudadanos conscientes y organizados con plena capacidad de ejercer el poder popular en torno a una visión común de desarrollo entendida como bien común.**

Los CLPP tienen mandatos específicos que sólo podrán cumplir en la medida en que sean capaces de desafiar la realidad y movilizar en sí mismos y en los demás modelos mentales de vieja data (autoritarismo, clientelismo, paternalismo, partidización, dominio e individualismo, entre otros) hacia nuevos modelos que promuevan la participación y el protagonismo en la toma de decisiones, transformando «demandas comunitarias en soluciones comunitarias» con base en una visión colectiva responsable y comprometida con el desarrollo del municipio.

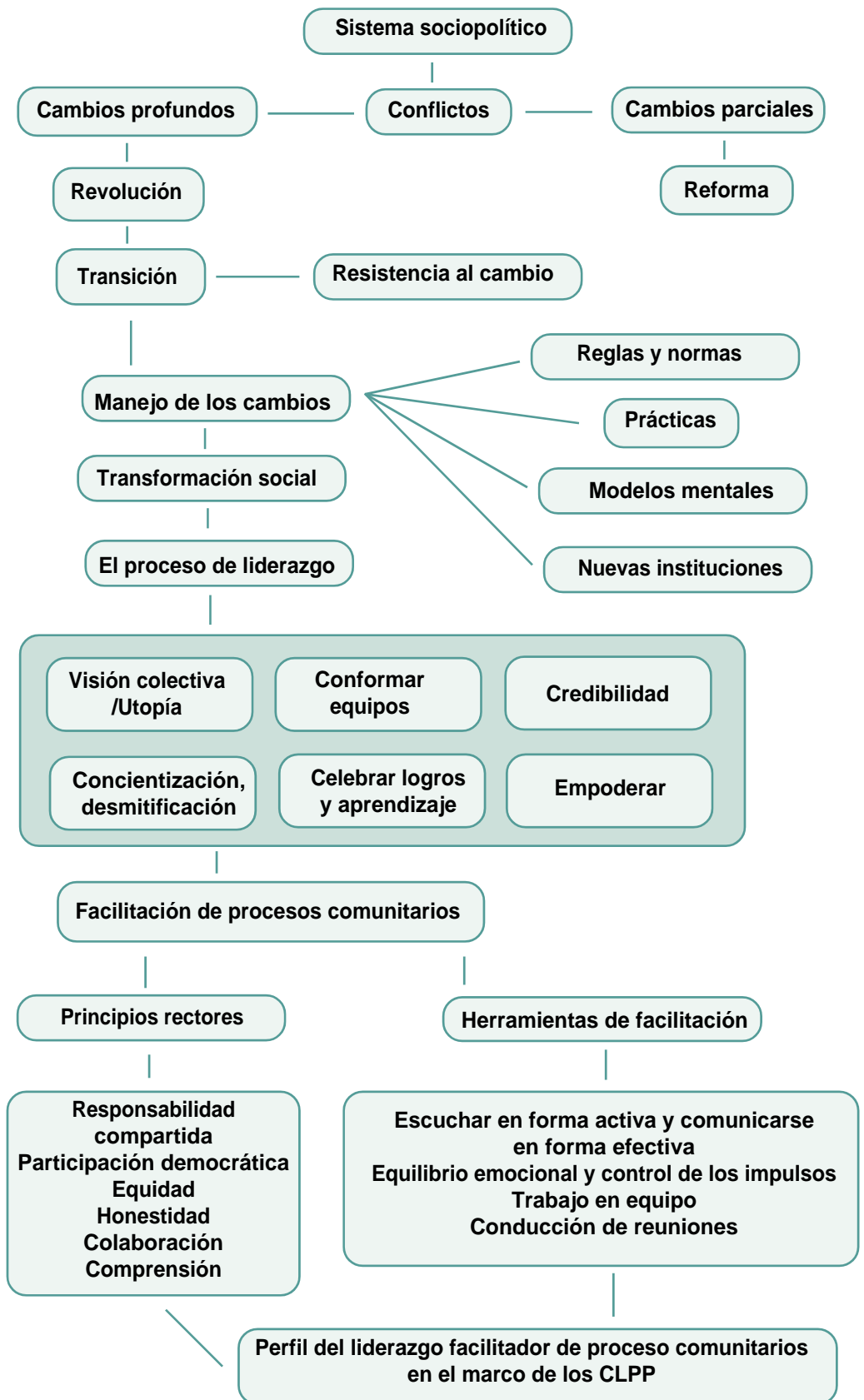
En definitiva, manejar e implementar cambios, empoderar y liderar la participación a partir de la formación de equipos, son competencias indispensables para facilitar procesos comunitarios, las cuales se presentan a continuación.

En el siguiente gráfico se muestra la organización del presente tema:

**El liderazgo facilitador promueve los cambios y las transformaciones planteadas en la CRBV**



# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## Objetivos

- Analizar el proceso del liderazgo comunitario y su importancia para los Consejos Locales de Planificación Pública.
- Identificar el perfil del liderazgo del facilitador de procesos comunitarios.
- Determinar las actitudes y valores que debe poseer un líder facilitador de procesos comunitarios.





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## 3.1. Los procesos de cambio y transformación

A partir de sus experiencias particulares cada persona o grupo construye mentalmente la realidad, la cual expresa a través de sus juicios. Esta realidad «mentalmente construida» actúa como un marco de referencia o modelo mental para conceptualizar y comprender el mundo; por ejemplo, la idea de la forma de la Tierra que tenemos actualmente (redonda) no es la misma que se tenía en la antigüedad (plana).



**Idea clave**

Los modelos son construcciones simplificadas de la realidad, y resumen un conjunto de ideas, creencias, actitudes y valores. Cuando estos modelos son comunes o compartidos por un grupo de personas que vive dentro de una misma sociedad, se constituyen en una ideología que explica y legitima una manera de entender la realidad y definen un orden social determinado.

**Los sistemas sociopolíticos son modelos mentales compartidos y aceptables**

Los sistemas sociopolíticos representan modelos mentales compartidos y aceptados por la sociedad, que se sustentan en el contrato social. Como en todo sistema, los sistemas sociopolíticos presentan conflictos entre las partes, los cuales se mantienen bajo acuerdos implícitos o explícitos del contrato social, o pueden ser negados, ignorados, ocultados o reprimidos por quienes detentan y ejercen el poder y la autoridad.

Progresivamente la expresión de estos conflictos crece y la sociedad buscará resolverlos y reconciliarlos en el marco de la institucionalidad<sup>1</sup> a través de nuevos modelos o acciones de reforma.

**Los conflictos sociales**

**Cuando los conflictos se hacen muy intensos y es imposible suprimirlos, surgen movimientos sociales o revoluciones que retan la institucionalidad y rompen los acuerdos sociales existentes, además el modelo mental de la realidad hasta entonces aceptado pierde validez o legitimidad, lo cual conduce a definir nuevas reglas, normas y leyes, que amplían las libertades sociales y producen verdaderas transformaciones, dando lugar a una nueva ideología, a nuevos modelos mentales, normas y valores que configuran una nueva institucionalidad.**

<sup>1</sup> Las instituciones son realidades abstractas: normas y reglas que estructuran la acción, que expresan las relaciones de poder y surgen de un proceso de aprendizaje social. Las organizaciones, en cambio, son realidades concretas: ordenaciones de recursos (humanos, financieros, técnicos) tangibles e intangibles, para la consecución de objetivos. Remítase al módulo sobre diagnóstico social, en el que podrá obtener herramientas para conocer la realidad.





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

La nueva ideología, los modelos mentales y la nueva institucionalidad pasan a ser dominante sólo cuando son asimilados por la sociedad, restableciéndose un nuevo contrato social que será compartido y aceptado por todos los ciudadanos, hasta que surjan nuevos conflictos que demanden nuevas transformaciones sociales

## Reformas, transformación social y revolución

Hay una diferencia esencial entre reforma y transformación social o revolución:

- **La reforma social** implica cambios parciales dentro del mismo sistema de reglas dominantes que no afectan la estructura del sistema político ni la institucionalidad como totalidad.
- **La transformación social** supone cambios profundos en la estructura del sistema político, que exigen nuevas reglas y la creación de una nueva institucionalidad. En este caso, las reglas cambiadas pasan a ser dominantes y articuladoras de las viejas reglas, las cuales permanecen como residuo transitorio mientras se asimila el cambio social.

## Venezuela sociopolítica como ejemplo de revolución

En Venezuela estamos viviendo una época de profundos cambios y transformaciones sociales concretadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la cual plantea nuevos marcos regulatorios y una nueva concepción del Estado y de la sociedad, que redefine las estructuras y las relaciones de poder existente. **La Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública es expresión de este proceso de transformación social.**

Ideología dominante

Diferencias esenciales entre reforma, transformación social o revolución

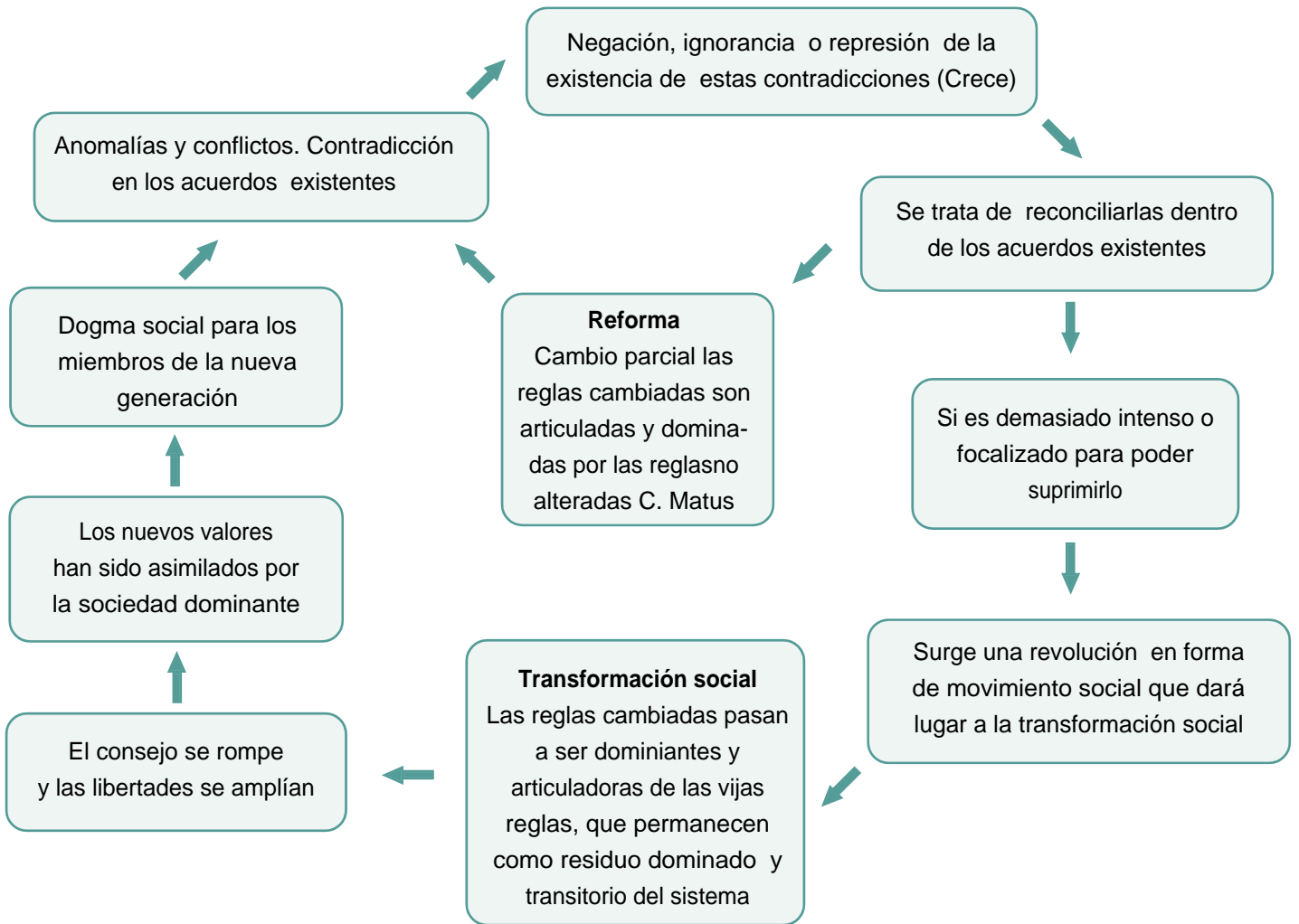
El proceso de transformación social que vive Venezuela





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## Reforma y revolución

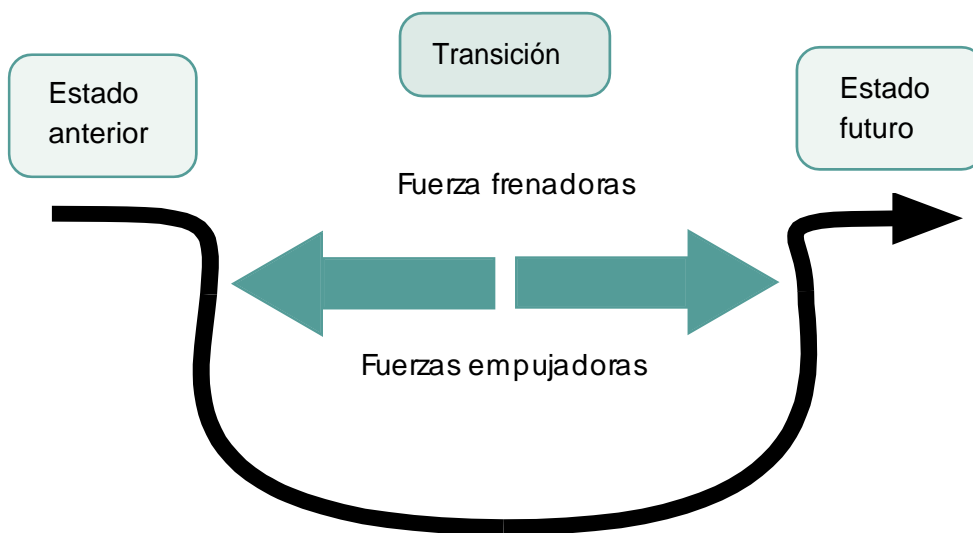




## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

El momento sociopolítico que vive Venezuela es de transición, es decir, aunque contamos con nuevas reglas en el marco jurídico, éstas aún no dominan ni articulan las viejas reglas que subsisten de las anteriores prácticas y modelos mentales de interpretar la realidad. Es decir, nos hemos alejado progresivamente del modelo de democracia representativa, el cual se resiste a desaparecer, y nos dirigimos hacia el modelo de democracia participativa y protagónica naciente<sup>2</sup>. Manejar positivamente esta transición es una tarea fundamental del nuevo liderazgo sociopolítico venezolano que se ejerce desde los Consejos Locales de Planificación Pública.

### Reforma y revolución



<sup>2</sup> Para profundizar sobre este tema lo referimos al módulo de participación de esta misma serie.



# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

**La resistencia al cambio es inherente a todo sistema sociopolítico**

## Resistencia al cambio

El cambio y la resistencia al cambio son inherentes a todo sistema sociopolítico, por cuanto existen fuerzas sociales opuestas que impulsan y/o repelen las transformaciones, dependiendo de cómo los actores sociales – ciudadanos, grupos y/o organizaciones– perciben el propósito –explícito o implícito– del cambio. De este modo, si se perciben más ventajas y aspectos positivos se estará ganado para el cambio, por el contrario, si se perciben más aspectos negativos y desventajas se le hará resistencia al mismo.

### Factores que propician la resistencia:

- Los objetivos no son claros.
- La necesidad no es sentida.
- El destinatario no ha participado en el proceso.
- La comunicación no es dialógica.
- La «ganancia» no justifica el «costo».
- Las medidas son inconsistentes con la meta.
- Las medidas afectan las estructuras y relaciones de poder.
- El liderazgo no está comprometido con el cambio.
- El ritmo del cambio no es moderado.
- Existe una historia de fracasos en los cambios anteriores.



**Idea clave**

La resistencia es una reacción consciente o inconsciente de oposición pensada, sentida o actuada frente al cambio.

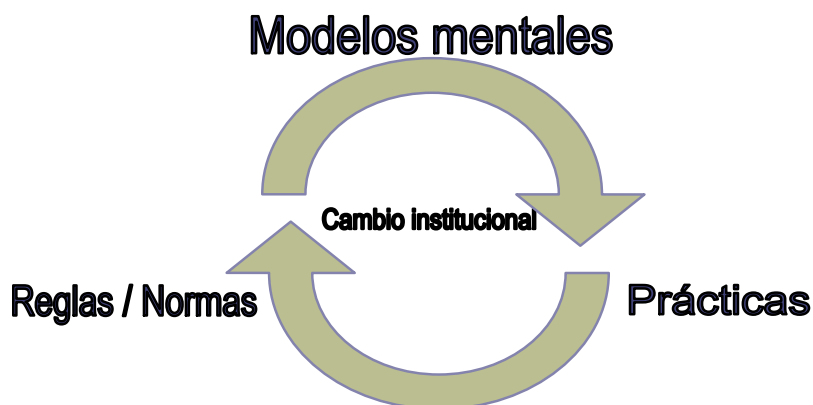


## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

El manejo efectivo de los cambios

Los cambios en las reglas o leyes no necesariamente implican la existencia inmediata de una nueva realidad, ya que se requiere que sean construidos y asimilados progresivamente por los ciudadanos en un nuevo modelo mental, en nuevas prácticas sociales y en una nueva institucionalidad. **El liderazgo facilitador de procesos debe conocer las fuerzas que impulsan y las fuerzas que frenan el proceso de cambio, a fin de actuar estratégicamente aprovechando las impulsoras y actuando adecuadamente sobre la resistencia.**

Los cambios en los **modelos mentales** implican la problematización y toma de conciencia sobre la realidad, el desarrollo de una visión crítica, y la transformación de la concepción que una persona, grupo o sociedad posee sobre sí misma, sobre su realidad y sobre su capacidad para actuar en ella o sobre la red de causas y efectos que la definen.



Los cambios en las prácticas suponen transformar los hábitos, romper la inercia y los automatismos, y progresivamente incorporar nuevos modos de hacer las cosas y de actuar en la realidad. **Los cambios en la institucionalidad se expresan en nuevas relaciones de poder e implican que un número suficiente de actores sociales perciban que la nueva institucionalidad puede sustituir a la precedente, gozando de mayor apoyo y legitimidad.**

**El liderazgo facilitador debe actuar estratégicamente para el manejo efectivo de los cambios**



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Cambio institucional



**Idea clave**

La reforma legislativa no garantiza la transformación social, se requiere que ésta vaya acompañada de cambios en las actitudes, los valores y competencias, capaces de insertar en la cultura política las nuevas reglas. De ahí que el reto fundamental de los Consejos Locales de Planificación Pública sea precisamente transformar los patrones mentales, actitudinales y valorativos de los venezolanos, aún muy orientados al paternalismo y la burocracia, los cuales obstaculizan el desarrollo y profundización de las nuevas prácticas democráticas y participativas que se pretenden promover. Sin embargo, para ser coherentes con los principios guías del liderazgo establecidos en la Constitución, este cambio institucional debe asumirse de abajo hacia arriba, a partir de un liderazgo participativo y protagónico de los actores sociales.



# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## 3.2. El proceso del liderazgo comunitario

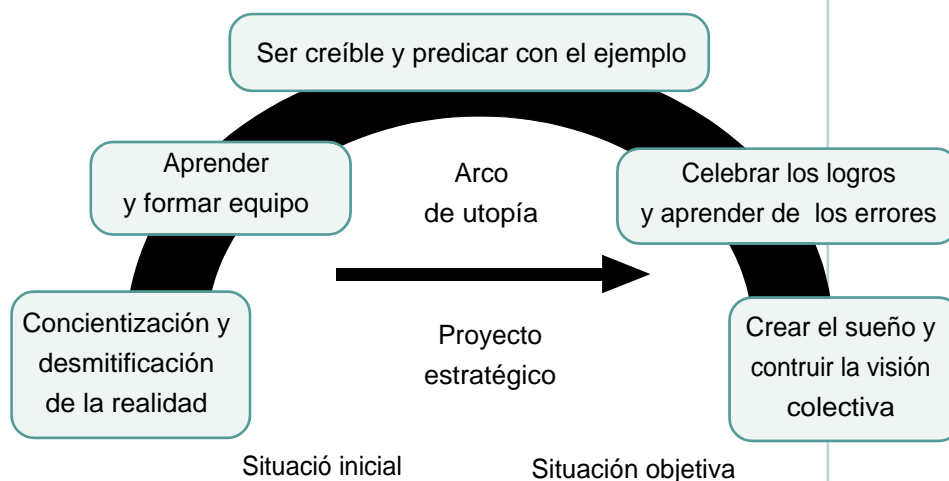
**El liderazgo facilitador de procesos comunitarios exige reconocer la realidad<sup>3</sup> en la que estamos inmersos y asumir el desafío de cambiarla o mejorarla, con la firme convicción de que ello es posible si asumimos riesgos y no permanecemos pasivos esperando que las condiciones existentes cambien.** Es un liderazgo que busca devolverle a la comunidad la esperanza y la confianza en su poder para construir mejores condiciones de vida, movilizarla en la búsqueda de oportunidades que la hagan avanzar progresivamente, para que actúe y haga que las cosas sucedan y retarla a experimentar mejores formas de hacer las cosas aprendiendo de los obstáculos y errores del hacer.

El proceso de liderazgo facilitador de proceso comunitario se sustenta en por lo menos seis orientaciones clave:

1. Crear el sueño y construir la visión colectiva
2. Concientización y desmitificación
3. Conformar equipos
4. Empoderar
5. Ser creíble y predicar con el ejemplo
6. Celebrar los logros y aprender de los errores

El proceso de liderazgo comunitario propicia en la comunidad el reconocimiento de su poder

Seis orientaciones claves del liderazgo facilitador del proceso comunitario



<sup>3</sup> Remítase al módulo de diagnóstico social, en el que podrá obtener herramientas para conocer la realidad.



# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## 1. Crear el sueño y construir la visión colectiva

### Construyendo la visión colectiva

Desafiar la realidad nos obliga a asumir posiciones ante ella, a direccionar nuestras acciones hacia la construcción de una realidad posible o soñada. No basta cuestionar la realidad que tenemos en nuestra vida personal y/o en nuestro entorno comunitario, social o político: hace falta visualizar la nueva realidad, imaginar el futuro, soñar lo que podría ser, sumergirnos en el sueño de la utopía posible.

Esta visión puede ser construida colectivamente con la comunidad o la organización de la que somos miembros, o ser el sueño de una persona que al ser compartido logra reunir a otros miembros de la comunidad en torno a una visión común; en ambos casos es una fuerza creadora de futuro que se instala en el imaginario colectivo al compartir los mismos sueños, esperanzas, valores e intereses.

**El líder facilitador de procesos comunitarios contribuye e inspira la construcción del sueño colectivo, facilitando imágenes de lo posible y confiando en que los sueños pueden hacerse realidad, tomando en cuenta la complejidad social y la incertidumbre**, por cuanto no existe una receta o método infalible para tomar las decisiones y emprender las acciones correctas que nos conduzcan a la realidad que soñamos

La brecha entre la realidad actual y la soñada debe traducirse en objetivos deseables y posibles, que se cumplen a través de proyectos estratégicos<sup>4</sup> permitiendo operacionalizar la toma de decisiones, dando forma al futuro colectivo. Actuar bajo la filosofía «como va viniendo vamos viendo» lleva a la improvisación y a la ineficiencia en el logro de los objetivos propuestos.

### El liderazgo facilitador impulsa la acción transformadora y la concreta en proyectos

El liderazgo facilitador de procesos avizora la realidad posible, construye colectivamente el sueño y lo devela como una realidad que potencia e impulsa la acción transformadora; aun cuando parezca utópico o irrealizable, lo concreta con planes de acción y/o proyectos que permiten una aproximación progresiva a la nueva realidad.

<sup>1</sup> Usted podrá obtener herramientas para la planificación y la formulación de proyectos en los módulos respectivos de esta serie.





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios



## Idea clave

Preguntas para la reflexión

- ¿Cómo es el municipio que queremos ser? ¿Cuál es la realidad de nuestra comunidad?
- ¿Cuál es el sueño compartido por los ciudadanos y ciudadanas del municipio?
- ¿Estamos dispuestos a asumir el riesgo de desafiar la realidad actual haciendo realidad el sueño posible?
- ¿Qué acciones puedo emprender para inspirar una visión compartida e integradora, para conducir los procesos comunitarios del municipio hacia objetivos socialmente útiles?
- ¿Cómo podemos garantizar que la visión se concrete en planes y proyectos de compromiso colectivo?
- ¿He logrado un equipo humano comprometido y cooperativo dispuesto a sumar esfuerzo y hacer sinergia en pro del logro de los objetivos propuestos?

## 2. Concientización y desmitificación de la realidad

Tras años de exclusión, muchas de nuestras comunidades se han habituado a vivir en precarias condiciones de vida que aceptan como naturales, autopercibiéndose sin poder, expuestas a las decisiones de otros e inmersas en la desesperanza, es decir, en un estado de pasividad e impotencia, sintiendo y pensando que sus acciones tienen poca o ninguna incidencia sobre su realidad.

**La concientización es un proceso de cambio que consiste en que la persona problematice la realidad y asuma una visión crítica de la misma, tomando conciencia de las restricciones y de las estructuras sociales que limitan su participación.** Con esto logra desmitificar la realidad, romper los mitos que la sustentan, dando paso a la acción transformadora o liberadora hacia una nueva realidad que debe ser construida

La concientización





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

El liderazgo facilitador de procesos es conscientizador, lleva a la superación de la opresión internalizada, y en un sentido amplio implica potenciar el autodesarrollo, la autonomía personal y/o colectiva, y facultar en los otros el poder de actuar libre y responsablemente en la construcción de su propio destino personal y el de su comunidad.

### Preguntas para la reflexión

- ¿Cuál es la realidad actual del municipio?
- ¿Cuáles son los desafíos a la realidad existente?
- ¿Qué aspectos de la realidad hay que desmitificar?
- ¿Qué acciones de concientización liberadora se han de emprender

**El liderazgo es un esfuerzo colectivo y cooperativo**

### 3. Conformar equipos

Liderar facilitando los procesos en la comunidad implica comprender que los sueños no se convierten en realidad por las acciones que emprenda un solo líder, sino que el liderazgo es un esfuerzo colectivo y cooperativo. Bien dice la sabiduría popular que «un solo palo no hace montaña», por ello **es necesario hacer un esfuerzo que sume voluntades, y el apoyo de todos aquellos que tienen interés en la visión o que comparten el mismo sueño. Conformar un equipo comprometido con todos aquellos que pueden contribuir a obtener resultados y hacer realidad la visión.**

### 4. Empoderar

Es poco probable que alcancemos la participación protagónica de una persona o comunidad cuando ésta se menosprecia a sí misma, se siente débil, incapaz o incompetente. En este sentido, la clave del liderazgo facilitador de procesos comunitarios implica fortalecer a las personas en su autonomía personal, habilitándolas para actuar con libertad de pensamiento y acción, con compromiso y responsabilidad personal y colectiva, y con conciencia de su autodeterminación. en la construcción de su propio destino personal y el de su comunidad, municipio, estado o país.



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

**Empoderar significa permitir que el otro descubra su propio poder, que se sienta fuerte, capaz, con autoridad e información suficiente, para actuar y transformar su realidad, para que descubra y desarrolle toda su energía y potencial interior.** El proceso de empoderamiento se sustenta en una relación de confianza que permite el desarrollo de las capacidades del otro(s) mediante la cesión de poder para tomar decisiones, el emprendimiento de tareas críticas y el asumir responsabilidades.

El liderazgo facilitador de procesos es empoderador, por ello contribuye a que las personas y la comunidad:

- **Descubran el poder interior**, el sentido de control sobre sus propias vidas y su realidad, el desarrollo de la autoconfianza, la autoaceptación, la autovaloración personal, el respeto por sí mismo y el sentido de su propio ser como apto para ocupar espacios en la toma de decisiones y actuar en una esfera más amplia (municipio, estado o país).
- **Manejen información clave**, relevante en forma oportuna para tomar decisiones con independencia y autonomía, y que expresen su voz con eco en los asuntos públicos.
- **Tengan la habilidad para movilizar y/o mantener control sobre los asuntos materiales y no materiales**, para promover los asuntos individuales o colectivos, y movilizar o viabilizar cambios sociales.

Empoderar es facilitar el descubrimiento del propio poder

### Un líder es empoderador cuando:



**Idea clave**

- Tiene la capacidad para potenciar acciones colectivas en pro del bien común, basado en principios, objetivos compartidos, confianza y reciprocidad.
- Genera condiciones para el incremento del poder o potenciación de los miembros del grupo, organización y la comunidad.
- Atiende las necesidades y ritmos del grupo.
- Contribuye a desarrollar una visión de futuro en cada ciudadano, cada miembro de la comunidad, los grupos organizados .
- Facilita que las personas trabajen en equipos en torno a objetivos comunes



# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## Preguntas para la reflexión

¿Cómo estamos propiciando el empoderamiento de la comunidad y sus miembros para la participación en el CLPP?

¿Qué acciones estoy emprendiendo para empoderar y facilitar la participación protagónica de la comunidad en el CLPP?

¿Cómo incrementar en la comunidad el poder interior para ocupar espacios cada vez mayores y de participación directa en la toma de decisiones del CLPP y la Alcaldía?

¿Cómo garantizar que la comunidad cuente con información clave, relevante, realista y oportuna para tomar decisiones autónomas en la definición de sus necesidades y prioridades?

¿Cómo desarrollo habilidades para que la comunidad incremente su capacidad para movilizar, administrar y/o mantener control sobre los recursos?

## 5. Ser creíble y predicar con el ejemplo

La credibilidad del líder depende de su coherencia personal

**El liderazgo facilitador de procesos comunitarios ha de estar consciente de que es observado y de que sirve de modelo al comportamiento de los otros, marcando con el ejemplo y generando compromiso y confianza a través de sus actitudes cotidianas y la coherencia entre sus pensamientos, sentimientos y acciones.** La credibilidad del líder se gana a través de su propia conducta, por lo que debe estar claro en sus creencias, valores y principios, y ser consecuente con ellos.

Es importante tener presente que vivimos y nos construimos en el lenguaje, y que toda conducta tiene un valor comunicacional, de modo tal que no hay forma de no comunicarnos. A través de nuestro lenguaje:

- Describimos lo que percibimos, expresamos lo que sentimos o pensamos.
- Damos cuenta de nuestra realidad interior o del modo que percibimos y construimos la realidad exterior.



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

- Creamos y moldeamos nuestra identidad.
- Interpretamos a los otros, a nosotros mismos, y a la realidad que nos rodea.

Una nueva realidad posible implica un nuevo lenguaje, es decir, una nueva forma de construirnos en colectivo. En sí mismo, el lenguaje es creador de realidades y permite alterar el curso de los acontecimientos, modelar nuestro futuro y el de los demás; el lenguaje es acción y hace que sucedan las cosas. **El líder facilitador de procesos comunitarios debe ser impecable en el uso de la palabra, ya que al cambiar su lenguaje y la calidad de sus procesos comunicacionales impactará la calidad de las relaciones que establece, del trabajo que adelanta y los resultados que produce.**

En el ejercicio del liderazgo facilitador de procesos es imprescindible tomar conciencia del poder de la palabra como generadora de realidades, y actuar en forma consciente en el liderar. Un líder que entiende el poder del lenguaje y las conversaciones puede direccionar sus acciones y articular posibilidades más poderosas en la comunidad, en la organización comunitaria o en el municipio.

Las promesas nos permiten coordinar acciones con otros y emprender acciones a futuro; ellas se asocian a la credibilidad, ya que cuando hacemos una promesa o aceptamos una petición de otro, asumimos un compromiso manifiesto, en el que la otra persona puede confiar.

Cuando se cumple una promesa se genera agradecimiento y confianza, mientras que si esta promesa no es cumplida, se generan reclamos y desconfianza, haciéndonos menos creíbles.

Por encima de todo, la gente quiere líderes que sean creíbles, en los cuales se pueda confiar como persona. Sin credibilidad personal sólida, los líderes no tienen posibilidades de reunir a otros detrás de una causa común.

**El poder de la palabra es clave para un líder facilitador de procesos comunitarios**

**La credibilidad de los líderes facilitadores**

¿Cómo se siente la gente con líderes que admiran?



**Idea clave**

Valorado / Motivado  
Entusiasmado / Desafiado  
Animado / Capaz  
Apoyado / Poderoso  
Respetado / Orgullosos



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Preguntas para la reflexión

¿Son coherentes mis pensamientos, sentimientos y acciones?

¿Genero confianza y compromiso con mis actitudes cotidianas?

¿Cómo se siente la gente que está a mi alrededor ?

¿Coloco en el centro de la actuación a los demás y les brindo la atención suficiente?

¿Cumplo lo que prometo y hago lo que digo?

¿Persigo objetivos personales o atiendo a los intereses y necesidades de la gente?

¿Cuál es el grado de conexión afectiva que tengo con el otro?

**El reconocimiento de los pequeños logros es fundamental para el logro de los objetivos**

### 6. Celebrar los logros y aprender de los errores

Para mantener una visión del proceso, es fundamental que el líder valore los pequeños logros y triunfos, reconociendo las contribuciones individuales y colectivas en forma regular. **El proceso de cambio y el logro de los objetivos implican un esfuerzo sostenido y arduo que se traduce en cansancio, frustración o desaliento, por ello el reconocimiento de los pequeños logros contribuye a gestar un nuevo aliento y estimula a seguir avanzado hasta la consecución de los objetivos y/o resultados previstos.**

El camino de realización de la visión está lleno de obstáculos, dificultades y reveses, por lo que los errores y los fracasos son parte del proceso de liderar en una realidad social compleja, cambiante y llena de incertidumbre. En este sentido, es importante entender que no siempre contamos con la claridad o habilidad para liberarnos de nuestras propias limitaciones culturales e históricas, las cuales se convierte con frecuencia en nuestra propia prisión.

«Desaprender» nuestros modos de hacer y de construir la realidad implica cambiar nuestros puntos de vista y declarar nuevas posibilidades llenas de incertidumbre, abrirnos a la experimentación, confiar en la capacidad de la gente de crear los resultados que desean y sostener el intercambio de aprendizajes de nuestros propios errores.



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

La dinámica cotidiana nos absorbe en el hacer y aleja la reflexión como proceso. Detenerse a pensar sobre los resultados obtenidos a través de los programas, proyectos o experiencias desarrolladas es una vía estratégica para obtener mejores resultados. Se requiere abrir espacios de diálogo sobre los aprendizajes individuales y colectivos a los que las acciones han dado lugar, y reflexionar sobre las estrategias, procedimientos, los principios o valores implicados en el hacer.

El liderazgo facilitador de procesos parte de sí mismo, de lo privado a lo colectivo, para desarrollar progresivamente una disposición interna hacia el aprendizaje y hacia el cambio, lo que posibilita que se conviertan en promotores entusiastas, capaces de celebrar los logros y generar una onda expansiva hacia otros miembros del equipo, organizaciones o comunidades.

### Preguntas para la reflexión

¿Reconozco y valoro suficientemente los logros y triunfos individuales y colectivos de los actores involucrados en el proceso?

¿Qué acciones regulares puedo emprender para estimular el avance hacia la consolidación de los objetivos y resultados?

¿Cuáles son los puntos clave que hemos aprendido o qué necesitamos aprender?

¿Qué podemos hacer para que nuestro trabajo sea más efectivo y superar nuestras debilidades o errores?

¿Cómo podemos capturar nuestro aprendizaje, documentarlo y transferirlo a otros?

¿Cómo se maneja, se produce o se potencializa el conocimiento en la organización, la comunidad o el CLPP?





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

¿A qué se refiere el liderazgo facilitador de procesos comunitarios?

## 3.3. El liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Cuando hablamos de un liderazgo facilitador de procesos comunitarios estamos haciendo referencia a un liderazgo capaz de ayudar a animar, conducir, estimular, orientar y coordinar tareas de acción colectiva y participativa, de manera eficaz, eficiente y agradable, con el fin de propiciar procesos de planificación y desarrollo humano, social, comunitario y/u organizacional con el aporte y participación responsable de todos.

**En este sentido, el liderazgo facilitador de procesos comunitarios puede ser visto como un dinamizador o catalizador de tareas colectivas que permite o hace más fácil o fluida la construcción colectiva de diagnósticos, los que a su vez hacen posible planear y actuar consensuadamente, con plena satisfacción de que se participa en un proceso democrático, claro y digno de toma de decisiones sobre lo público o lo comunitario.**

Principios rectores de la facilitación

**Entre los principios rectores de la facilitación de procesos comunitarios tenemos los siguientes:**

**Participación democrática plena:** cada persona tiene oportunidad de participar sin discriminación y es animada a aportar sus puntos de vista. El facilitador debe estar abierto a las necesidades del grupo y a los cambios que ocurran durante el proceso.

**Responsabilidad compartida:** en el desarrollo de un encuentro comunitario todos los participantes mantienen una cuota de responsabilidad; el facilitador se encarga de conducir el proceso de diálogo que permitirá alcanzar los objetivos previstos por el propio grupo, mientras que los participantes son corresponsables de lo que allí ocurra con sus aportes y la sinergia que generen entre ellos.

**Colaboración y comprensión mutua:** los participantes y el facilitador trabajan cooperativamente para lograr objetivos comunes, reconociendo la legitimidad de las necesidades y aspiraciones de los otros

**Honestidad:** el facilitador y los participantes reconocen los propios valores, sentimientos, preocupaciones, limitaciones y prioridades.





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

- **Equidad:** Cada participante tiene algo que aportar, ya que cada quien tiene una parte de la verdad, y es la diversidad de las voces la que permite llegar a soluciones incluyentes y realistas.
- **Imparcialidad:** Para incrementar la efectividad y eficiencia de la toma de decisiones y la resolución de problemas de la comunidad, el facilitador debe mantener una posición neutral, que atienda a las diversas posiciones y opiniones por igual. El proceso de apoyo por parte del facilitador debe ser imparcial.





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Un buen facilitador de procesos comunitarios.....

- Crea un ambiente propicio para aprender: empatía, confianza y aceptación
- Es consciente de lo que está pensando, de lo que está sintiendo y expresando
- Es abierto en forma constructiva y honesta y acepta al otro
- Permite conocer la forma de pensar de otros y escuchar activamente
- Respeto la opinión de los demás, no impone la propia y acepta que los demás también tienen parte de la razón
- Se responsabiliza de sí mismo, de sus acciones y de su aprendizaje y lo promueve en el grupo
- Es un modelo congruente de comportamiento y vive según predica.
- Atiende el nivel de energía propio y del grupo.

Un buen facilitador de procesos comunitarios siempre evita....

- Interpretar las ideas de los demás
- Juzgar o culpabilizar al otro
- Actuar como salvador o cruz roja
- Dar consejos a los demás y resolver los problemas a los otros
- Pretender que los demás piensen y sean como él
- Promover enfrentamiento entre personas o grupos
- Parcializarse con alguna postura u opinión
- Divulgar las experiencias íntimas del grupo y/o chismear
- Mostrarse como experto o como el que lo sabe todo.

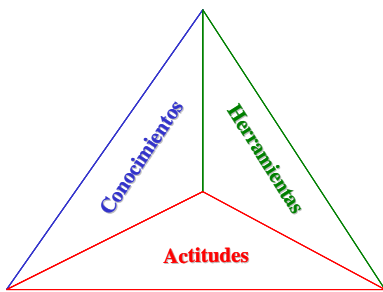


# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## Perfil del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

La Ley de Los Consejos Locales de Planificación Pública supone en las organizaciones y en los líderes comunitarios una serie de competencias específicas para hacer cumplir los mandatos y realizar el espíritu de la Ley.

Hemos identificado tres áreas centrales en el perfil del líder facilitador de procesos comunitarios que participa activamente en la consolidación de los CLPP:



**Conocimientos:** ¿qué conocimientos debo tener para liderar facilitando los procesos comunitarios el marco de la LCLPP?

**Herramientas:** ¿con qué herramientas debo contar para un adecuado desempeño de mi rol facilitador de procesos?

**Actitudes y valores:** ¿qué actitudes personales contribuyen al ejercicio de un liderazgo facilitador de los procesos de la LCLPP?

**El liderazgo facilitador de procesos comunitarios que trabaja activamente para la consolidación de los CLPP debe poseer conocimientos sobre:**

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- La Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública
- La realidad nacional, del estado, del municipio y su comunidad
- Gestión de recursos con participación comunitaria
- Contraloría social
- Conformación de organizaciones sociales comunitarias y redes
- Gestión de organizaciones sociales comunitarias y redes
- Conducción de procesos de elección democrática y popular de representantes y/o voceros ante los CLPP en forma transparente y confiable.

Áreas del perfil de un líder facilitador de procesos comunitarios

Conocimientos del liderazgo facilitador de procesos comunitarios



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Herramientas del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Es fundamental que para su desempeño efectivo como líder facilitador de procesos comunitarios cuente con **herramientas** para:

- Escuchar en forma activa y comunicarse en forma efectiva
- Procesar la información presentada por el CLPP y la Alcaldía
- Tomar de decisiones consensuales
- Identificar colectivamente necesidades y prioridades comunitarias
- Construir colectivamente la visión de desarrollo del municipio
- Trabajar en equipo
- Negociar y mediar conflictos entre la comunidad, el CLPP y la Alcaldía
- Convocar y movilización comunitaria
- Conducir efectivamente grupos, reuniones comunitarias y asambleas
- Conformar y gestionar redes sociales comunitarias
- Trabajar en forma coordinada y en red con diversas organizaciones comunitarias y municipales
- Diagnóstico comunitario participativo de las necesidades, problemas y prioridades comunitarias
- Formulación, seguimiento, monitoreo y evaluación de planes y proyectos
- Formulación evaluación y seguimiento de presupuestos

### Actividades y valores del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Asimismo, un liderazgo facilitador de procesos comunitarios debe encarnar las siguientes **actitudes y valores**:

- Respeto a la dignidad y la condición humana
- Aceptar las diferencias de culturales, políticas e ideológicas
- Valorar la contribución de cada persona y grupo



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

- Establecer relaciones horizontales
- Promover procesos de inclusividad, cooperación, participación y responsabilidad compartida
- Promover la unión y los vínculos entre las personas, los grupos, organizaciones y redes
- Priorizar los intereses y la resolución de los problemas y necesidades de las comunidades sobre intereses ajenos a éstas.
- Disposición a trabajar creativa y constructivamente por el interés del bienestar humano y social de la comunidad
- Promover una visión sistémica, interdependiente e integradora para conducir los procesos comunitarios hacia objetivos socialmente útiles
- Resistir intereses políticos y/o presiones de grupos de poder que atentan contra los intereses o necesidades de la comunidad
- Rechazar el control del CLPP por grupos con intereses personalistas
- Actuar en base a valores democráticos y corresponsablemente en la gestión del municipio
- Promover la participación transparente y plural de las organizaciones comunitarias en la gestión pública del municipio
- Promover la cultura de participación, facilitando nuevas prácticas de participación en los asuntos públicos de la comunidad y del municipio
- Equilibrio emocional y control sobre sus impulsos
- Disposición al cambio en sus propias percepciones y modelos mentales
- Sustener un elevado nivel de compromiso y perspectiva ética en su actuación.

Si bien estas características no son exhaustivas, nos permiten aproximarnos a un perfil del liderazgo facilitador de procesos comunitarios que trabaja activamente para la consolidación de los CLPP.





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## 3.4. Herramientas del líder facilitador de procesos comunitarios

A continuación se presenta un conjunto de herramientas básicas que el líder requiere para un adecuado desempeño de su rol como facilitador de procesos comunitarios.

### 1. Escuchar en forma activa y comunicarse en forma efectiva

#### Escucha activa y comunicación en forma efectiva

Una de las principales herramientas del líder facilitador de procesos comunitarios es la capacidad de escucha activa. Para ello es importante atender a lo que el otro comunica, al contenido, a los sentimientos que están detrás de sus palabras y al proceso vivido. **Para escuchar en forma activa** es necesario dejar hablar y pensar, pero sobre todo es fundamental crear un silencio interior:

Para realizar una buena escucha activa es preciso:

Dejar hablar: escuche más de lo que habla.

Atender al contenido y al sentimiento.

Atender a la comunicación no verbal.

Identificar sus propios prejuicios y controlarlos.

Verificar que lo que escucha es realmente lo que el otro dice.

Tener la mente abierta, evitar sentirse amenazado, insultado o renuente a los mensajes que contradicen sus valores, actitudes, creencias y opiniones.

Evitar distraerse por la voz, vocabulario y/o estilo de la otra persona.

Mantenerse alerta para captar los puntos más sobresalientes del mensaje



**Idea clave**



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

La comunicación efectiva es asertiva y se basa en la comprensión, la empatía y la calidez. Somos asertivos cuando expresamos nuestros sentimientos en forma honesta y hacemos valer nuestros derechos sin negar o infringir los de los demás. La asertividad facilita la construcción de relaciones basadas en la aceptación y el libre intercambio de ideas necesarios para la facilitación de procesos comunitarios.

Una de las principales herramientas de la comunicación efectiva es la retroalimentación, también denominada *feed-back*, la cual consiste en brindarle a la otra persona o grupo, información –verbal o escrita– sobre cómo nos afecta a nosotros o a otros su comportamiento. Para ello debemos hacerle saber lo que uno piensa y siente sobre sí mismo y lo que uno piensa y siente acerca de su comportamiento, señalando a la vez cuál es el cambio que esperamos.

Por ejemplo: «Juan, me encantó tu presentación de hoy, creo que fuiste muy preciso en tus apreciaciones, me gustaría que sigas así», «Compañeros, es la tercera oportunidad que extendemos la reunión hasta altas horas de la noche, me gustaría que hiciéramos un esfuerzo por iniciar y finalizar a la hora acordada».

Feed back es una herramienta de la comunicación efectiva

Para ofrecer un buen *feed-back*:

Describa el comportamiento y cómo éste le afecta.

Evite emitir juicios o evaluaciones sobre el comportamiento del otro.



**Idea clave**

Sea específico y evite realizar generalizaciones (siempre, nunca, jamás).

Realice sus observaciones sobre comportamientos que puedan ser cambiados.

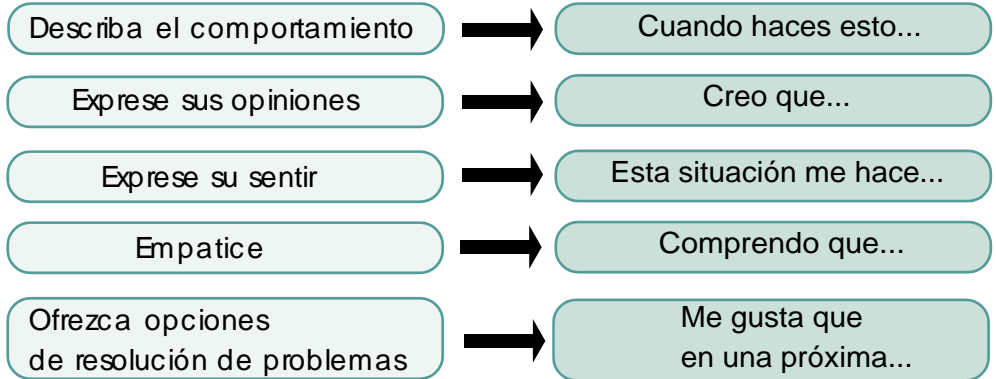
No suponga que puede saber lo que el otro piensa o siente.

Comprobado para asegurar buena comunicación.





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios



## 2. Equilibrio emocional y control sobre los impulsos

**Reconocer el propio sentir y evitar expresar impulsivamente emociones y sentimientos**

Uno de los principales retos que enfrenta el líder facilitador de procesos comunitarios tiene que ver con la habilidad de penetrar dentro de sí mismo, para aprender a reconocer su sentir y la forma cómo se expresan y se manifiestan sus sentimientos y emociones. Podemos elegir expresar o no nuestros sentimientos y emociones, lo cual es diferente a actuar impulsivamente (tomados por la rabia, la tristeza o la euforia) o negándonos a nosotros mismos lo que sentimos.

Debemos atender a lo que nos revelan nuestros sentimientos y emociones, indagando dentro de nosotros mismos cuál es el significado o qué nos quieren decir. Los sentimientos y emociones contienen información sobre lo que estamos viviendo. Para identificar la información que nos brindan es necesario calmarse, detenerse en el sentir e indagar dentro de nosotros. Nuestro cuerpo es un aliado, y nos revela información con tensiones, dolores, movimientos, gestos, etc.

**El equilibrio emocional es la clave para un líder facilitador de procesos comunitarios**

**Un líder facilitador de procesos comunitarios, debe mantener equilibrio y evitar «engancharse emocionalmente», es decir, enlazarse o enredarse con la emoción o el sentir del otro, dejarse arrastrar y actuar impulsivamente.** Con frecuencia observamos en las reuniones comunitarias y/o asambleas cómo se producen enfrentamientos, la gran mayoría de las veces porque nos dejamos afectar o nos tomamos personalmente lo que alguien dice. Cuando nos tomamos personalmente lo que alguien nos dice suponemos que sabe lo que hay en nuestro mundo, validando lo que el otro dice.





## Ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios



### Idea clave

Para manejar sus impulsos y mantener su equilibrio emocional

Sucedá lo que suceda a su alrededor no se lo tome personalmente.

Reconozca y sienta las emociones en lugar de negarlas o minimizarlas.

Cálmese, deténgase en su sentir e indague dentro de sí.

Atienda a su cuerpo –tensiones, dolores, movimientos, gestos

Sea honesto con sus sentimientos y emociones.

Respete los sentimientos y emociones de los demás aun cuando no los comparta.

Trascienda la impulsividad, canalice su respuesta en forma constructiva y apropiada.

**Un líder facilitador de procesos comunitarios debe aprender a reconocer y respetar los sentimientos y emociones de los otros, y aceptarlos como validados desde el mundo del otro, aun cuando personalmente no los comparta.**





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### 3. Motivación y cambio

Toda persona tiene la capacidad de aprender y el interés; sólo es preciso descubrir cuál es el motivo o incentivo para seguir aprendiendo. Sin embargo, no resulta fácil sustituir hábitos, destrezas y conocimientos, ya que en algunos casos el nuevo conocimiento es contrario y opuesto a lo que se «sabía y venía haciendo», lo cual exige desaprender y motivarse a cambiar.

La motivación se refiere a los estados internos (necesidades) que impulsan y mueven la conducta de las personas hacia metas específicas; el reto es «descubrir» cuáles son las razones que mueven al aprendizaje y el cambio en un momento dado.

Como factores «motivadores» que mueven a las personas se han señalado las necesidades fisiológicas (agua, alimento); la necesidad de seguridad y protección; la necesidad de pertenencia; la necesidad de reconocimiento y la necesidad de autorrealización. Asimismo, la direccionalidad de la conducta (ir hacia una meta u objetivo), la persistencia (mantenerse en la búsqueda y no decaer a pesar de los obstáculos) y la variabilidad para alcanzar el objetivo (buscar diferentes rutas para llegar a la meta) se han señalado como indicadores de lo que es una conducta motivada.

Entre las tácticas que puede emplear el líder facilitador para motivar a las personas hacia el deseo de aprender y cambiar están:

1. Crear una necesidad: haga saber la relevancia y beneficios que se obtendrán del aprendizaje.
2. Desarrollar un sentido de responsabilidad personal: esto se logra si al inicio de la experiencia del aprendizaje se plantea:
  - ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la actividad?
  - ¿Qué resultados esperan de la actividad?
  - ¿Qué están dispuestos a hacer para que se produzcan estos resultados?



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

3. Estructurar la experiencia de forma tal que tenga aplicación práctica: es necesario que la persona y/o el grupo perciban que lo que están aprendiendo lo pondrán en práctica en su vida personal, familiar, comunitaria o laboral.
4. Reconocer, estimular y aprobar: reconocer las conductas positivas es una herramienta motivacional del líder facilitador. Las recompensas o el reconocimiento público estimulan la participación y el involucramiento.
5. Estimular la competencia positiva nos lleva a compararnos con nosotros mismos en primer lugar, buscando mejorar y superarnos. Se trata de competencia en el sentido de «ser competente», no de competir.
6. Estar motivado: sin duda, no se puede dar lo que no se tiene. Si el líder facilitador no está motivado, difícilmente puede motivar a otros. El entusiasmo y motivación del líder facilitador hacia la experiencia de aprendizaje y el cambio contagiarán al grupo.
7. Intensificar las relaciones interpersonales: estimular el intercambio personal entre el grupo contribuye a crear un clima de cooperación y confianza que es en sí mismo un factor motivador.

### 4. Trabajar en equipo

Un líder facilitador de procesos comunitarios debe saber trabajar en equipo y propiciar su conformación. Todo equipo es grupo, pero no todo grupo es equipo. **Un equipo es un conjunto de personas que se reúnen por un objetivo común y compartido, con la idea de que trabajar juntos conduce a decisiones y acciones más efectivas que trabajar aisladamente.** Los miembros del equipo deben percibir una necesidad de interdependencia en su relación de trabajo. Trabajar en equipo permite abordar situaciones de mayor complejidad, alcanzar mayor velocidad de respuesta y calidad en las decisiones, mayor motivación en los participantes e impacto en el alcance de las metas.

Se dice que un equipo es efectivo cuando su acción le permite alcanzar resultados de acuerdo con las metas trazadas, y que es eficiente cuando sabe hacer el mejor uso de sus recursos y procedimientos, y entiende que por sobre todos los recursos lo más valioso son su gente y el tiempo.

Un líder facilitador propicia el trabajo en equipo





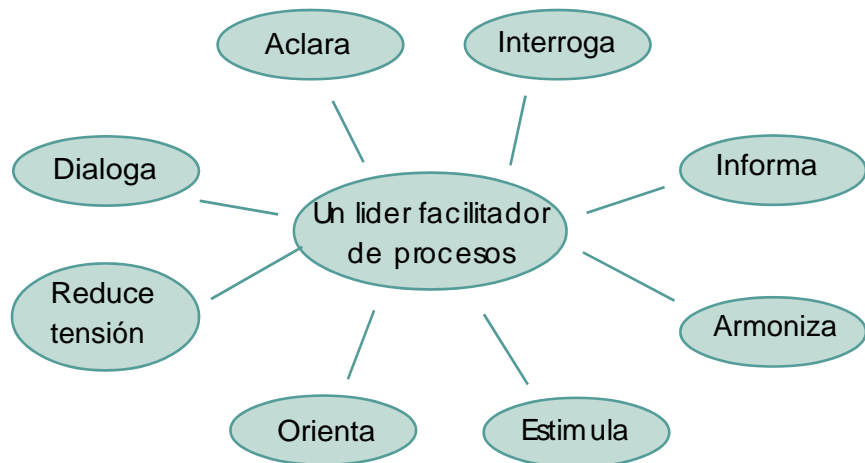
# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Un líder facilitador de procesos comunitarios está atento a la dinámica del grupo, y avanza progresivamente hacia la conformación de equipos de trabajo en la comunidad, que se integren bajo un objetivo común y compartido, con visión de interdependencia. Debe intervenir oportunamente para conducir el proceso del equipo y bloquear comportamientos que obstruyen el trabajo en equipo.

Herramientas del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Factores que obstruyen el trabajo en equipo	
Individuales	Colectivos
Hablar mucho	Conversar en pareja
Falta de claridad	Intervenciones largas
Discutir sin escuchar	Conversación desordenada
Desvalorizar al otro	Monopolizar intervenciones

Un líder facilitador de procesos emprende acciones que permiten a los miembros del grupo aclarar sus ideas, orientar los procesos de intercambio, estimular la participación; asimismo realiza preguntas precisas y brinda información en forma oportuna, promueve el diálogo y crea condiciones que reducen la tensión y favorecen la armonía entre los miembros.





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Un equipo efectivo cuenta con:

- Metas claramente definidas
- Roles claramente definidos
- Comunicación clara
- Procedimientos de toma de decisiones claramente definidos
- Reglas de comportamiento del equipo claramente definidos
- Participación balanceada de todos los miembros del equipo
- Sesiones de seguimiento para fomentar el mejoramiento continuo

### Un equipo efectivo y eficiente cuando es capaz de:

- Solucionar problemas
- Emplear bien el tiempo
- Planear cooperativamente
- Asegurar y controlar la información necesaria
- Desarrollar normas útiles
- Cooperar y darse apoyo mutuo
- Producir resultados sobresalientes
- Tener éxito a pesar de las dificultades





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

## 4. Conducción de reuniones

Las reuniones comunitarias suelen estar dirigidas a la toma de decisiones compartidas, hacia la resolución de problemas, presentar resultados y/o rendir cuentas. Si deseamos facilitar reuniones y/o asambleas comunitarias productivas es importante la preparación estratégica de las mismas, así como el proceso de coordinación y logística antes, durante y después de la reunión.

Para una conducción efectiva de reuniones el líder debe preparar estratégicamente la reunión

Para la planificación estratégica de una reunión, el líder facilitador de procesos debe estar claro en cuanto a la situación o problema que la originan, definir objetivos claros y el alcance de la misma. Es fundamental ser realista y no aspirar a resultados más allá de lo que la reunión, asamblea o encuentro nos puede ofrecer. Es importante precisar quiénes será los participantes, y de ser necesario analizar el rol y las posiciones de los involucrados, escenarios o situaciones posibles.

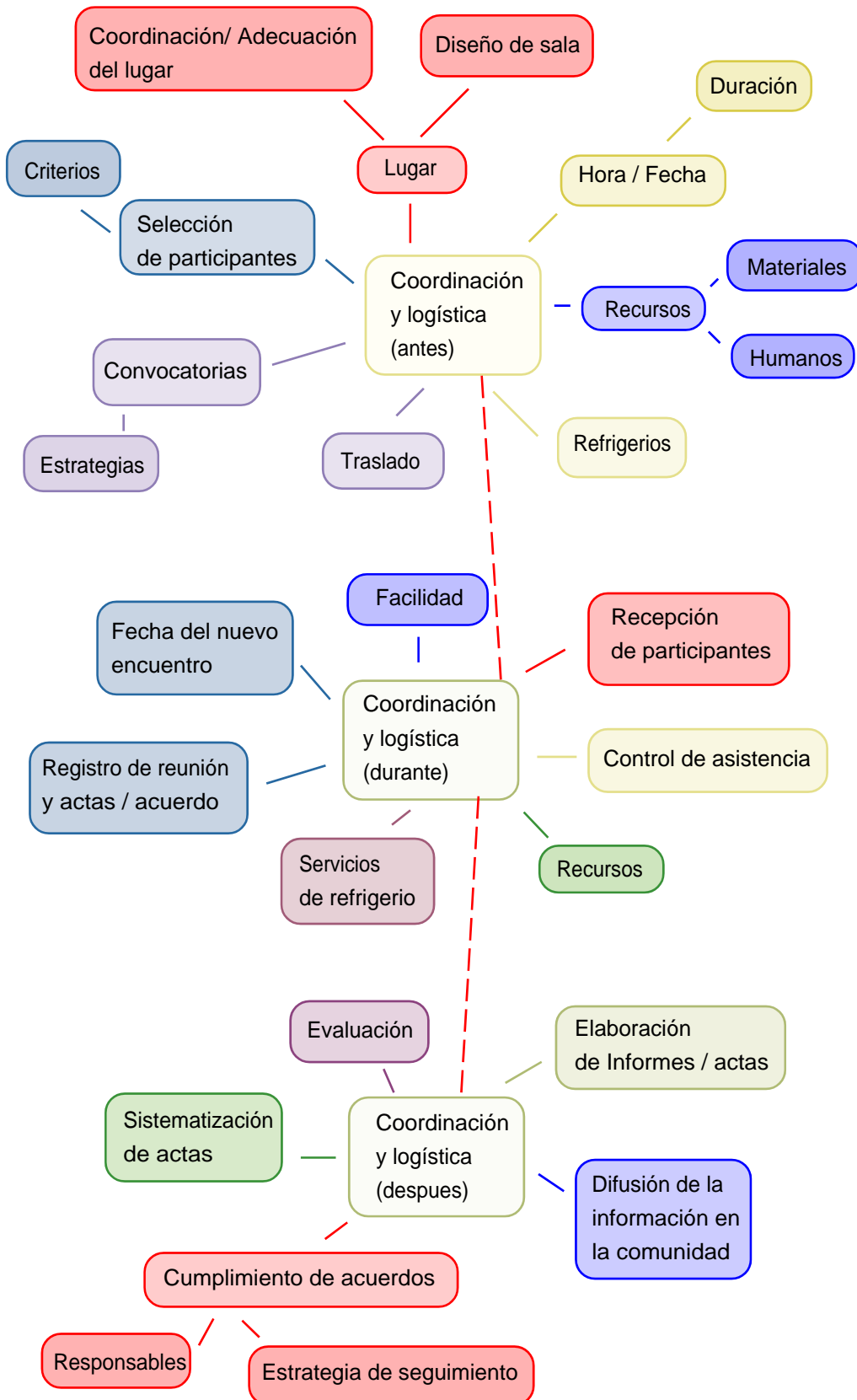


Es fundamental preparar una agenda de la reunión, asamblea o encuentro, que preferiblemente debe ser acordada con los miembros y participantes. Asimismo, preparar las estrategias de abordaje de la reunión o la metodología que se utilizará para garantizar la participación de todos y el registro de los resultados. Precise las actividades que se desarrollarán, así como los recursos humanos y materiales que requerirán y el presupuesto necesario para desarrollar cada actividad. Finalmente es muy importante no olvidar definir responsables para cada actividad.

Una vez que tenga definida la perspectiva estratégica de la reunión, es necesario precisar la coordinación logística de la misma antes, durante y después.



# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

**los líderes deben estar conscientes del reto que representan los procesos comunitarios**

Finalmente, la comunidad no es precisamente ese espacio perfecto, armónico e integrado, ese espacio idealizado que a veces se pretende; por el contrario, se trata de una realidad dinámica, compleja y llena de conflictos y juegos de poder por intereses de personas y grupos tratando de imponerse unos sobre otros. El líder facilitador de procesos comunitarios debe estar consciente de los retos que enfrentará.

Los contenidos y las herramientas desarrolladas a lo largo de este módulo son instrumentos para comprender y enfrentar de otra manera esa realidad, pero más allá de esto, lo realmente importante es que el líder facilitador de procesos comunitarios se reconozca en su vínculo humano con los otros, en su esencia y en «su emocionar» y en su capacidad de brindar amor. Si desea continuar profundizando en algunos términos le invitamos a revisar el glosario de éste tema.



**Idea clave**

«Cualquier camino es tan sólo un camino y no es ninguna ofensa, ni para uno mismo ni para los demás, abandonarlo si así te lo dicta tu corazón... Mira y observa todos los caminos de cerca y deliberadamente. Hazlo tantas veces como creas necesario. Después pregúntate a ti mismo, y solo a ti mismo, lo siguiente... ¿tiene este camino corazón? Si lo tiene el camino es bueno; si no lo tiene no sirve para nada.»

Las enseñanzas de Don Juan  
Carlos Castañeda





## Estrategias metodológicas

### Estrategia N° 1 :

1. Lea detenidamente el punto 3.1, «Los procesos de cambio y transformación» .
2. A partir de los conceptos fundamentales tratados sobre reforma, transformación y manejo efectivo de los cambios, realice una lectura reflexiva del texto denominado «Cambio institucional» (página 67).
3. Extraiga de dicha lectura algunos aprendizajes fundamentales para asumir un rol efectivo como líder facilitador de procesos de cambios en su comunidad.
4. Comparta con otras personas del grupo de trabajo sus aprendizajes.

### Estrategia N° 2 :

1. A continuación encontrará las características que hacen percibir a los líderes comunitarios como creíbles.
2. Lea cada una de estas afirmaciones y evalúe si usted posee o no dicha característica.
3. Escoja a diez personas de la comunidad y solicíteles que evalúen dichas características en usted.





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

<b>El líder comunitario gana cuando</b>	si	no
Fortalece el empoderamiento de las personas		
Coloca en el centro a los demás y no a sí mismo		
Brinda atención a la gente en vez de buscar atención para sí		
Cumple con las promesas y hace lo que dice		
Predica con el ejemplo y muestra coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace		
Da respuesta a los intereses y necesidades de la gente, en vez de satisfacer sus propios objetivos y deseos		
Mantiene presencia física, persona a persona		
Difunde la información en vez de monopolizarla		
Es auténtico, comparte sus experiencia e historia personal, y se hace más humano a los ojos de los demás		
Mantiene actitudes físicas de estrechar la mano, tocar un hombro o escuchar activamente.		
Es capaz de conectarse y comprender los sentimientos de los otros, reafirma los valores compartidos, inspira y alienta la esperanza		
Articula a los actores sociales y genera sinergia entre ellos		
Posee los conocimientos y competencias necesarios para actuar y conducir los procesos en forma efectiva		
Reta la realidad y posee visión de futuro		



## Evaluación final

### **Perfil del liderazgo facilitador de procesos comunitarios en el marco de la ley de los consejos locales de planificación pública**

A continuación le presentamos una serie de afirmaciones relacionadas con los conocimientos, herramientas, actitudes y valores que se aspira posea el liderazgo facilitador de proceso comunitarios que trabaja activamente para la consolidación de los CLPP. Al lado de cada afirmación encontrará una escala: bajo, medio, alto. Marque con una equis (X) según el grado en que usted se ubique.





# El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Perfil del liderazgo facilitador de procesos comunitarios para la consolidación de los CLPP

Grado de conocimiento

Conocimientos	Bajo	Medio	Alto
1. Conozco la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela			
2. Conozco la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública			
3. Poseo información sobre la realidad nacional, del estado y del municipio			
4. Poseo información sobre gestión de recursos con participación comunitaria			
5. Conozco los mecanismos de contraloría social			
6. Conozco sobre conformación de organizaciones sociales comunitarias y redes			
7. Tengo información sobre gestión de organizaciones sociales comunitarias y redes			
8. Conozco los principios para la conducción de procesos de elección democrática de representantes y/o voceros ante los CLPP			
Total			
Multiplique el total de respuestas por			
Coloque el resultado			
Sume los tres resultados			



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Perfil del liderazgo facilitador de procesos comunitarios para la consolidación de los CLPP

Grado de dominio de la herramienta

Herramientas	Grado de dominio de la herramienta		
	Bajo	Medio	Alto
1. Sé escuchar en forma activa y comunicame en foma efectiva			
2. Conduzco efectivamente grupos, reuniones comunitarias y asambleas			
3. Sé cómo procesar la infomación presentada por el CLPP y la Alcaldía			
4. Tomo decisiones consensuales, realistas y oportunas			
5. Sé cómo conformar equipos de trabajo			
6. Aplico mecanismos para la construcción colectiva de necesidades y prioridades comunitarias			
7. Sé cómo construir colectivamente la visión de desarrollo de mi localidad			
8. Aplico técnicas para la negociación y medición de conflictos entre la comunidad, el CLPP y la Alcaldía			
9. Poseo estrategias para convocar y movilizar la comunidad			
10. Sé trabajar en forma coordinada y en red con diversas organizaciones comunitarias y municipales			
11. Puedo facilitar la conformación y gestión de redes sociales comunitarias			





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

12. Aplico mecanismos de diagnóstico comunitario participativo de las necesidades, problemas y prioridades comunitarias			
13. Sé formular y evaluar planes y proyectos			
14. Sé cómo hacer seguimiento y monitoreo de planes y proyectos			
15. Sé formular y evaluar presupuestos			
16. Sé cómo hacer seguimiento administrativo de planes presupuestarios			

Total			
Multiplique el total de respuestas por	1	2	3
Coloque el resultado			
Sume los tres resultados			



## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Perfil del liderazgo facilitador de procesos comunitarios para la consolidación de los CLPP

Grado en que manifiesta la actitud/valor

Actitudes	Bajo	Medio	Alto
1. Controlo mis impulsos y emociones, lo que me permite no responder en forma reactiva			
2. Respeto la dignidad y la condición humana			
3. Practico el respeto mutuo y acepto las diferencias culturales, políticas e ideológicas de los demás			
4. Promuevo la inclusividad, la cooperación, la participación y la responsabilidad compartida			
5. Promuevo la unión y los vínculos entre las personas, los grupos, organizaciones y redes			
6. Tengo disposición a trabajar creativa y constructivamente por el interés del bienestar humano y de la comunidad			
7. Priorizo los intereses y la resolución de los problemas y necesidades de las comunidades sobre intereses ajenos a estas.			
8. Promuevo una visión sistémica, interdependiente e integradora para la conducción de los procesos comunitarios hacia objetivos socialmente útiles			
9. Resisto intereses políticos y/o presiones de grupos de poder que atentan contra los intereses o necesidades de la comuni			





## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

10. Rechazo el control del CLPP por grupos con intereses personalistas			
11. Actúo basándome en valores democráticos y corresponsablemente en la gestión del municipio			
12. Promuevo la participación transparente y plural de las organizaciones comunitarias en la gestión pública del municipio			
13. Promuevo la cultura de participación, facilitando nuevas prácticas de participación en los asuntos públicos de la comunidad y del municipio			
14. Valoro la contribución de cada persona y grupo, y establezco relaciones horizontales			
15. Tengo disposición al cambio en mis percepciones y modelos mentales			
16. Sostengo un elevado nivel de compromiso y perspectiva ética en mi actuación			

Total			
Multiplique el total de respuestas por	1	2	3
Coloque el resultado			
Sume los tres resultados			

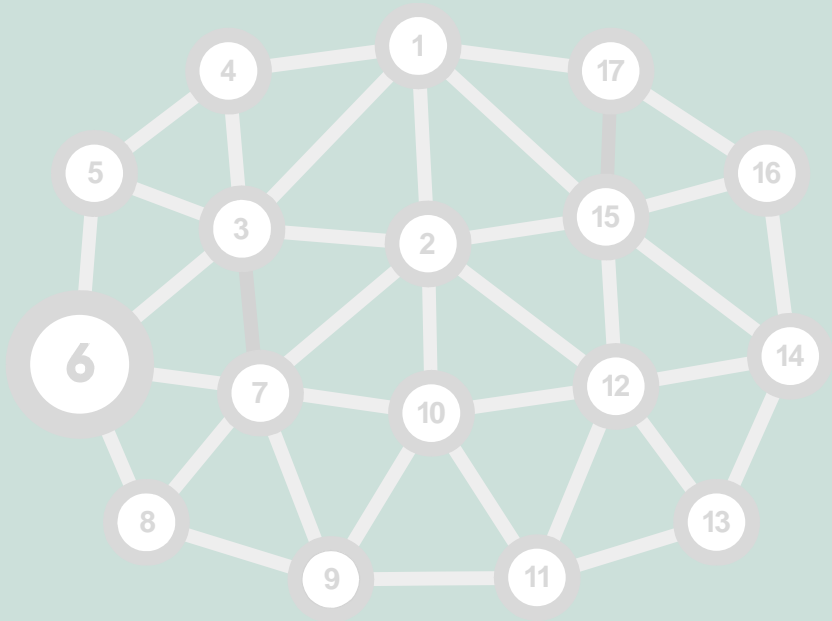




## El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

Cálculo del resultado			
Con base en la puntuación obtenida, ubíquese en la escala			
Alto perfil <b>96- 120</b>			
Mediano perfil <b>65- 95</b>			
Bajo perfil <b>40 – 64</b>			
Lleve a porcentaje la puntuación obtenida			
	Puntuación total		
	Conocimiento	Herramienta	Actitud/valor
Puntaje	18	34	36
Fórmula de cálculo de porcentaje	Puntaje *100/24	Puntaje *100/16	Puntaje *100/16
Porcentaje			
Total			
Identifique el área que contribuyó en mayor o en menor grado a su puntuación total.			
Plan de mejoramiento			
Revise con detenimiento todas aquellas afirmaciones en las que se ubicó en bajo grado o en alto grado, lo cual le permitirá identificar las áreas de mayor debilidad (bajo grado) y de mayor fortaleza (alto grado)			
Mayor debilidad (bajo grado)		Mayor fortaleza (alto grado)	
Con base en sus fortalezas y debilidades, establezca 5 acciones que le permitirán fortalecer el liderazgo facilitador de proceso comunitarios en los CLPP			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			





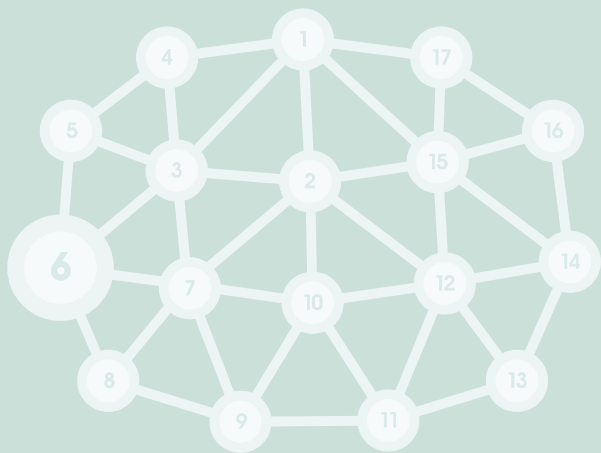
Programa de fortalecimiento  
técnico de los CLPP



Liderazgo para  
la facilitación  
de procesos  
comunitaris

# Referencias





# Glosario

## Glosario de términos tema 1

**Desarrollo local integral:** se entiende como el desarrollo del espacio geopolítico en función de la prosperidad económica y el bienestar social.

**Empoderamiento:** significa permitir que el otro descubra su propio poder, que se sienta fuerte, capaz, con autoridad e información suficiente, para actuar y transformar su realidad, para que descubra y desarrolle toda su energía y potencial interior.

**Participación comunitaria organizada:** es la participación como movilización colectiva y organizada, donde las personas son consientes de sus problemas y necesidades y perciben que tienen capacidad para influir en el desarrollo local, y con ello, al cambio de sus condiciones de vida. Ejemplos de este tipo de participación son aquellas experiencias donde la población, mediante su acción organizada y reflexiva, toma parte, con sus opiniones y decisiones, en el diseño de planes y programas de desarrollo social local. En este sentido, se asume que la comunidad, efectivamente organizada, se integrará al CLPP, conformando redes como centro principal de participación y protagonismo en tomo al Plan Rector Municipal.

**Participación comunitaria:** es la acción de los ciudadanos y ciudadanas en el proceso de toma de decisiones de los asuntos que los afecta directa e indirectamente.

**Participación social:** según el artículo 58 de la CRBV es el derecho que tienen los sectores sociales de estar debidamente informados, de elaborar propuestas, de identificar prioridades y de recomendar formas de participación que incidan en la construcción, viabilidad y perfectibilidad de la planificación.



## Glosario

**Poder popular:** es poder que proviene del pueblo y es ejercido en forma directa. El poder popular tiene una dimensión social, que implica la toma conciencia y la organización social comunitaria para ejercerlo, y una dimensión política que se refiere a la capacidad de la comunidad y sus organizaciones para incidir en los asuntos públicos de la localidad, municipio o país.

**Protagonismo ciudadano:** incorporación de las comunidades organizadas en la toma de decisiones públicas.

**Sinergia:** alude a unidad, cohesión y se usa como opuesto a individualismo. De manera específica, hay sinergia cuando se eliminan parcelas y cuotas de poder particular, se potencian los recursos y capacidades locales, se tiene una visión común de desarrollo local para beneficio y bienestar de todos, y se establecen acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas entre diferentes sectores públicos y privados del municipio, y entes de otros municipios.

**Visión colectiva:** la visión es la capacidad de ver más allá, pensar el futuro, teniendo en mente la satisfacción progresiva de necesidades con el fin de mejorar las condiciones de vida de todos los ciudadanos; la visión es colectiva cuando el gobierno municipal y la comunidad organizada se integran en una visión conjunta de desarrollo municipal.

### Glosario de términos tema 2

**Autoridad:** es el poder otorgado a una persona o grupo por el pueblo, en forma voluntaria y consciente, para cumplir una función pública o desarrollar un servicio, para que lo represente o ejerza el poder por él; también es empleada como atributo de una persona, como cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes o hacer que una orden se cumpla.

**Dimensión política del poder popular:** se refiere a la capacidad de la comunidad y sus organizaciones para incidir en los asuntos públicos de la localidad, municipio o país.

**Dimensión social del poder popular:** es la toma conciencia del pueblo y la organización social comunitaria para ejercer el poder.

**Empoderamiento:** es poder que viene de adentro hacia fuera y de abajo hacia arriba para alcanzar determinados fines sociales comunitarios, y que es ejercido por el pueblo en forma directa; se basa en el reconocimiento del



poder y de los recursos y potencialidades propias. El empoderamiento capacita para el ejercicio del poder.

**Estilos de liderazgo:** formas características que adoptan las relaciones de poder y autoridad con implicaciones para el desarrollo personal, grupal y social de las personas implicadas. Se distinguen dos formas opuestas de estilos de liderazgo según el poder se centralice o se descentralice, estas son: de un lado liderazgo autoritario, paternalista, caudillistas y/o carismático, y del otro, liderazgo democrático participativo.

**Fuente de recursos:** todo aquello que nos permite mover y transformar la realidad; en términos de relaciones de poder dan origen a los tipos de poder. Para que las fuentes de poder funcionen como recursos, éstos deben ser percibidos por los otros actores como deseables o necesarios para alcanzar niveles de satisfacción, o para evitar el sufrimiento.

### Glosario de términos tema 3

**Aprendizaje permanente:** es un proceso que consiste en reflexionar sobre las estrategias, los procedimientos, los principios o valores implicados en nuestras acciones, tanto en sus aciertos como en sus errores.

**Concientización:** consiste en que la persona problematice la realidad y asuma una visión crítica de la misma, tomando conciencia; es decir, dándose cuenta de las restricciones y las estructuras sociales que limitan su participación.

**Credibilidad:** es una condición que se gana con el ejemplo y generando compromiso y confianza a través de las actitudes y la coherencia entre pensamientos, sentimientos y acciones.

**Desmitificación:** un mito es una leyenda en parte verdad y en parte creación de la imaginación colectiva. Desmitificar la realidad es romper con los mitos que la sustentan, dando paso a la acción transformadora o liberadora hacia una nueva realidad que debe ser construida en bases firmes.

**Empoderar:** implica fortalecer a las personas en su autonomía personal habilitándolas para actuar con libertad de pensamiento y acción, con compromiso y responsabilidad personal y colectiva, y con conciencia de su autodeterminación, en la construcción de su propio destino personal y el de



## Glosario

su comunidad, municipio, estado o país. Significa permitir que el otro descubra su propio poder.

**Equipo:** Conjunto de personas que comparten una visión común y actúan de manera interdependiente para lograr sus metas. La interdependencia, y la capacidad de asumir de manera compartida tanto logros como obstáculos, constituyen la diferencia esencial entre grupo y equipo.

**Facilitación de procesos comunitarios:** proceso que consiste en animar, conducir, estimular, orientar y coordinar tareas de acción colectiva y participativa, de manera eficaz, eficiente y agradable, con el fin de propiciar procesos de planificación y desarrollo humano, social, comunitario y/u organizacional con el aporte y participación responsable de todos. Consiste en hacer fácil o fluida la construcción colectiva de diagnósticos que hacen posible planear y actuar consensuadamente.

**Institucionalidad:** las instituciones son realidades abstractas, normas y reglas que estructuran la acción, que expresan las relaciones de poder y surgen de un proceso de aprendizaje social. Las organizaciones son realidades concretas, ordenaciones de recursos (humanos, financieros, técnicos) tangibles e intangibles, para la consecución de objetivos.

**Liderazgo facilitador de procesos comunitarios:** es el tipo de liderazgo que busca cambiar la realidad hacia fines socialmente deseables, devolviéndole a la comunidad la esperanza y la confianza en su poder para construir mejores condiciones de vida.

**Modelos mentales:** los modelos son construcciones simplificadas de la realidad, y resumen un conjunto de ideas, creencias, actitudes y valores. Cuando estos modelos son comunes o compartidos por un grupo de personas que viven dentro de una misma sociedad se constituyen en una ideología que explica y legitima una manera de entender la realidad, y definen un orden social determinado.

**Reconocimiento:** consiste en valorar los logros y triunfos, por modestos que sean las contribuciones individuales y colectivas. El reconocimiento estimula a seguir avanzado hasta la consecución de los objetivos y/o resultados previstos.

**Reforma social:** la reforma social implica cambios parciales dentro del mismo sistema de reglas dominantes, que no afectan la estructura del siste-





ma político ni la institucionalidad como totalidad.

**Resistencia:** el cambio es inherente a todo sistema sociopolítico, pero todo cambio supone resistencias, es decir, fuerzas sociales opuestas que repelen y rechazan las transformaciones por cuanto perciben más desventajas que ventajas en el propósito –explícito o implícito– del cambio.

**Transformación social:** la transformación social supone cambios profundos en la estructura del sistema político, que exigen nuevas reglas y la creación de una nueva institucionalidad. En este caso, las reglas cambiadas pasan a ser dominantes y articuladoras de las viejas reglas, que permanecen como residuo transitorio mientras se asimila el cambio social.

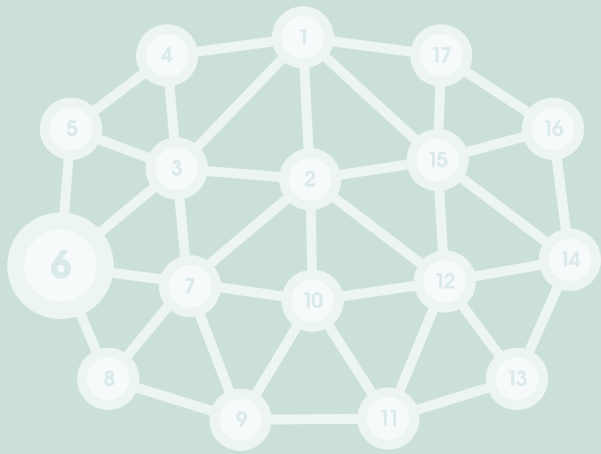
**Transición:** cuando las nuevas reglas aún no dominan ni articulan las viejas reglas que subsisten de las anteriores prácticas y modelos mentales de interpretar la realidad.

**Visión colectiva:** proceso que consiste en avizorar la realidad posible, construyendo colectivamente el sueño a través de planes de acción y/o proyectos.





## Glosario



# Referencias Bibliográficas

## Tema 1- Bases constitucionales para un liderazgo democrático en Venezuela

### Recomendada

Asamblea Nacional Constituyente (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial No. 5453, extraordinario, de fecha 24 de marzo de 2000.

Asamblea Nacional (2000). Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. Gaceta Oficial No. 37463, de fecha 12 de junio de 2000.

Díaz, Vianela (1998). Liderazgo democrático y participación ciudadana. Disponible en: <http://www.pciudadana.com>.

Monroy, David (2004). Participación y control social en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y leyes vigentes. FECS, Venezuela

Prats, Joan (s/f). Liderazgos, democracia y desarrollo: la larga marcha a través de las instituciones. Disponible en: <http://www.iigov.org/evg/>.

### Complementaria

Corvalan, J. y G. Fernández (1998). Apuntes para el análisis de participación en intervenciones educativas y sociales. Documentos CIDE, Chile.

Giddens, A. (1995). La constitución de la sociedad. Edit. Amorrortu. Argentina.

Giddens, A. (1997). Sociología. Alianza Editorial, España.



## Referencias Bibliográficas

**Tema 2-** El poder y la autoridad en el liderazgo facilitador de procesos comunitarios

### Recomendada

Echeverría, Rafael (1998). Ontología del lenguaje. Dolemen Ediciones, Chile.

Fiallo, Amalio (1996). Hacia una democracia participativa. PH Edit., Venezuela.

Heifetz, Ronald (1994). Liderazgo sin respuestas fáciles. Editorial Paidós, España.

León, Magdalena (comp.) (1997). Poder y empoderamiento de las mujeres. U.N. Facultad de Ciencias Humanas, Editores Tercer Mundo, Colombia.

Matus, Carlos (1997). El líder sin Estado Mayor. Fondo Edit. Altadir, Bolivia.

Ministerio de Salud y Desarrollo Social (2002). Estrategias de promoción de la calidad de vida. Construcción de políticas públicas por la calidad de vida desde una perspectiva de derecho y equidad. Venezuela.

Montero, Maritza (2003). Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad. Paidós, Argentina.

Moyer, Hugo (2002). "Comentarios sobre la ponencia: Participación y Consejos Locales de Participación Pública", en Cuadernos para el Diálogo, No. 1, Año 1, Corpoandes, Venezuela.

Paulo Freire (1970). Pedagogía del oprimido. Sglo XXI, Uruguay.

Scotto, Clemente (2002). "Participación y Consejos Locales de Participación Pública", en Cuadernos para el Diálogo, No. 1, Año 1, Corpoandes, Venezuela

Álvarez, Eías (200). Características del líder empoderador. Disponible en: <http://uaf-world.org/Alvarezbueno.htm>.

Báñez, Belén (2003). Liderazgo político y gobernabilidad: cuestiones abiertas futuro incierto. Disponible en: <http://www.gobernabilidad.clm/modules.php>.



### Complementaria

Bolman, Lee y Terrence Deal (1995). Organización y liderazgo. Adisson-Wesley / Iberoamericana, EEUU.

Champy, James y Nitin Noria (2001). Ambición: los secretos de los grandes líderes. Ediciones Gestión 2000, España.

Dave Ulrich, Jack Senger y Nonm Smallwood (2000). Liderazgo basado en resultados. Edit. Noma, Bogotá.

Hillman James (2000). Tipos de poder. Guía para pensar por uno mismo, Edit. Gracia, Argentina.

Instituto Centroamericano de Estudios Políticos (2002). Liderazgo político para un nuevo siglo. Disponible en: <http://www.gobernabilidad.cim/modules.php>.

Kotter, John (1999). La verdadera labor de un líder. Edit. Norma, Colombia.

Reynolds, Joe (1994). Liderazgo estratégico. Cómo descubrir, desarrollar y aplicar su potencial de liderazgo. Edit. Panorama, México.

Roebuck, Chris (1999). Liderazgo eficaz. Un manual práctico para pensar y trabajar con inteligencia. Edit. Blume Empresa, España.

Senge, Peter (1992). La quinta disciplina. Edit. Granica, Argentina.

Villorio, Luis (1997). El poder y el valor. Fondo de Cultura Económica. México.

Zambrano, Alba (2000). Liderazgo para el empoderamiento comunitario. Universidad de la Frontera, Chile.



## Referencias Bibliográficas

### **Tema 3-** El ejercicio del liderazgo facilitador de procesos comunitarios

#### **Recomendada**

Alfonso González (2003). El arte de la facilitación: principios, métodos e instrumentos. Los Talleres de Solaris, S.C., México.

Castillo Miriam (2002). Equipos efectivos de trabajo. Manual del Participante. MCP, Venezuela, mimeo.

Echeverría, Rafael (1998). Ontología del lenguaje. Dolmen Ediciones, Chile.

Fallo, Amalio (1996). Hacia una democracia participativa. PH Editorial, Venezuela.

Goleman, Daniel (2002). El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional. Plaza Janés, España.

Heifetz, Ronald (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Paidós, Argentina.

Kouzes, Jim y Barry Posner (1996). El desafío del liderazgo. Ediciones Granica, Argentina.

León, Magdalena (comp.) (1997). Poder y empoderamiento de las mujeres. U.N. Facultad de Ciencias Humanas, Editores Tercer Mundo, Colombia.

Matus, Carlos (1997). El líder sin Estado Mayo. Fondo Editoria Altadir, Bolivia.

Nichols, Michael (1995). El arte perdido de escuchar. Urano, España.

Quintero, Gladys (1999). «Aprendizaje: un reto para las organizaciones de desarrollo social ODS», en Notidesarrollo, Socsal, Venezuela.

#### **Complementaria**

Bustillo, Graciela y Laura Vargas (sf). Técnicas participativas de educación popular. Edit. Popular, España.

Castañeda, Carlos (1974). Las enseñanzas de Don Juan. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.



Geilfus, Frans (2002). 80 Herramientas para el desarrollo participativo: planificación, monitoreo y evaluación. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, El Salvador.

Kotter, John (1995). El líder del cambio. McGraw Hill, México.

Kuhn, Thomas (1962). La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica, México.

O'Toole, James (1995). El liderazgo del cambio. Cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., México.

O'Gorman, Frances (1977). Facilitando el cambio con los empobrecidos. Map Internacional, Ecuador.

Prats, Joan. Liderazgo, democracia y desarrollo: la larga marcha a través de las instituciones. Disponible en: <http://www.iigov.org/evg/>.

Reynolds, Joe (1994). Liderazgo estratégico. Cómo descubrir, desarrollar y aplicar su potencial de liderazgo. Edit. Panorama, México.

Roebuck, Chris (1999). Liderazgo eficaz. Un manual práctico para pensar y trabajar con inteligencia. Edit. Blume Empresa, España.

Senge, Peter (2000). La danza del cambio: una herramienta para la quinta disciplina. Edit. Norma, Colombia.







This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.