

PROYECTO INSIGNIA
Inclusión en la agricultura y los territorios rurales



Empoderamiento: Un camino a la inclusión

Johana Rodríguez C.



8

Empoderamiento: Un camino a la inclusión

Johana Rodríguez C.

PROYECTO INSIGNIA
Inclusión en la agricultura y los territorios rurales
Cuaderno de Trabajo sobre Inclusión

Presentación	v
Introducción	1
1. Objetivos	2
2. ¿A quién va dirigida esta guía?	2
3. ¿Cómo está estructurada la guía?	2
4. ¿Cómo utilizar esta guía?	2
I. ¿Qué es el empoderamiento?	5
Concepto	5
Origen del término	7
Dimensiones del empoderamiento	9
Niveles de empoderamiento	9
II. ¿Cómo desarrollar el empoderamiento?	13
1. Empoderamiento individual: elementos principales y ejercicios	13
La Autoestima	13
Ejercicios para el fortalecimiento de la autoestima	17
Proyecto de vida	22
Ejercicios para la elaboración de un proyecto de vida	24
La Comunicación	29
Ejercicios para el fortalecimiento de una comunicación efectiva	36
2. Empoderamiento colectivo: elementos principales y ejercicios	45
Empoderamiento organizacional	45
Liderazgo	45
Ejercicios para promover el liderazgo	51

Trabajo en equipo.....	55
Ejercicios para el fortalecimiento del trabajo en equipo.....	65
Manejo y negociación de conflictos.....	67
Ejercicios para la mejora del manejo de conflictos y negociación.....	76
3. Empoderamiento comunitario	79
Incidencia Política	79
Diagnóstico Rápido Participativo (DRP).....	82
Ejercicios para la mejora de la concepción del empoderamiento comunitario	84
IV. Recomendaciones finales.....	90
V. Bibliografía.....	95

Presentación

La estrategia metodológica del Proyecto Insignia Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales, desde el inicio, ha enfatizado la necesidad de fortalecer los procesos de empoderamiento de los sujetos sociales. El fortalecimiento de las capacidades de autonomía, autoestima, confianza, motivación, organización social y económica, negociación, protagonismo e incidencia de las poblaciones rurales participantes de las diversas iniciativas impulsadas por los diferentes grupos sociales, en particular mujeres, jóvenes, indígenas y afrodescendientes, es un factor clave para la construcción de un desarrollo territorial incluyente y sostenible.

En este número “VIII” de la Serie Cuadernos de Trabajo sobre Inclusión, presentamos una guía orientadora para facilitar la implementación de acciones destinadas al empoderamiento

de poblaciones excluidas en las áreas rurales. “Empoderamiento: el camino a la inclusión” se constituye en un nuevo aporte conceptual y metodológico elaborado en el marco del PI Inclusión. El documento tiene por objetivo principal ampliar el diálogo y el debate propositivo sobre este tema tanto al interior del IICA como de las instituciones contraparte y organizaciones sociales con las cuáles nos relacionamos.

El neologismo “empoderamiento” es un término que se ha venido utilizando desde diferentes áreas e instituciones. Su origen está asociado más directamente a los movimientos vinculados a la educación popular y al feminismo, en los años 1960-70, pero hoy importantes instituciones gubernamentales de distintas áreas de actuación, organizaciones sociales, universidades y centros de

investigación, agencias de cooperación internacional han introducido en sus agendas la perspectiva del empoderamiento, como un proceso continuo y necesario para la construcción de una estrategia de desarrollo incluyente.

Así, el empoderamiento individual de hombres y mujeres, bien como el empoderamiento colectivo, de sus formas de organización social, económica y política, favorecen la eliminación de un conjunto de barreras institucionales que dificulta la participación igualitaria y equitativa de los sujetos sociales.

Por tanto, esta publicación presenta contenidos conceptuales y metodológicos que buscan facilitar la implementación de un programa de acciones de

empoderamiento en los territorios rurales, considerando en particular a las poblaciones excluidas. Además, ofrece una caja de herramientas, con la finalidad de desarrollar dinámicas específicas para cada de los temas priorizados.

En este sentido, sirve como una guía orientadora y facilitadora de los procesos de empoderamiento, que cuentan con el apoyo del IICA, en sus diferentes ámbitos e instrumentos de cooperación técnica.

João Torrens

Líder del Proyecto Insignia

Inclusión en la agricultura y los territorios rurales
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura

Introducción

El empoderamiento de las comunidades es visto como una parte integral del proceso de desarrollo, que permite a las personas, entre otras cosas, tomar conciencia de su entorno, tomar decisiones importantes para su vida y participar en procesos de diseño e implementación de políticas públicas que los afecten. “Comunidades autosuficientes que saben cómo dirigir su propio desarrollo, como participar en el proceso de toma de decisiones en coordinación con los diferentes niveles de gobierno (local y nacional), y que saben cómo demandar políticas sociales inclusivas, han sido y son vistas como “el eslabón perdido” en la promoción y aseguramiento de la toma de decisiones de políticas públicas.”¹ (BM-CESI, 2002)

Este empoderamiento sin duda permite una mejora de la calidad de vida,

y requiere al menos del cumplimiento de 6 condiciones para favorecer su desarrollo: un sistema de creencias basado en el grupo, actividades centrales, ambiente que favorezca las relaciones, estructura de oportunidad para el ejercicio de roles, liderazgo y, por último, cambio y mantención del escenario. (Zambrano, Bustamante y García, 2009, citando a Maton, 2008)

Estas condiciones son promovidas directamente dentro del enfoque de desarrollo rural territorial, el cual trabaja una visión integradora de las áreas económica, política, social, cultural y ambiental, y se centra en las personas procurando su inclusión, a través del desarrollo de procesos participativos para la generación de políticas públicas concertadas e integrales, el fortalecimiento de la cohesión social, de nuevos liderazgos, y de las capacidades

1. Instituto del Banco Mundial y Community Empowerment and Social Inclusion -CESI (2002)

endógenas de los habitantes del territorio para su participación real en busca de mejores condiciones para el territorio y sus habitantes.

Este documento brinda una serie de orientaciones metodológicas para el empoderamiento, las cuales se insertan en este enfoque de desarrollo, y busca contribuir en la dirección que el enfoque propone, a través de la inclusión de conceptos, ejercicios y recomendaciones, que puedan ser aplicados por facilitadores en su trabajo con diferentes grupos de personas a nivel de territorios, especialmente con los grupos más excluidos, con el fin de empoderar a las comunidades, fortaleciendo sus capacidades para la participación efectiva e incidencia en pro de una mayor cohesión social, un desarrollo más sustentable y una mejora de su calidad de vida.

1. Objetivos

Con esta guía se pretende:

- i. Ofrecer definiciones conceptuales relativas al empoderamiento y sus elementos.
- ii. Conocer técnicas o herramientas para mejorar el desarrollo del empoderamiento en los diferentes actores excluidos con los que trabajemos.
- iii. Aprender sobre el comportamiento y la metodología adecuada y necesaria que faciliten los procesos de empoderamiento.

2. ¿A quién va dirigida esta guía?

Esta guía está dirigida a las y los técnicos institucionales y otras personas que faciliten los procesos de gestión territorial, inclusión y empoderamiento en territorios rurales con el fin de brindar algunas orientaciones metodológicas para el trabajo con grupos excluidos.

3. ¿Cómo está estructurada la guía?

Esta guía consta de tres partes: Una conceptual, al inicio de cada tema, que explica teóricamente los diferentes términos relativos al empoderamiento, y en los casos que se considere pertinente, una segunda parte que incluye una serie de ejercicios prácticos que pueden desarrollarse con los grupos excluidos con que se trabaje para facilitar la comprensión del tema, y, al final, una tercera parte con recomendaciones generales y criterios para hacer sostenible el proceso de empoderamiento y participación efectiva de las personas.

4. ¿Cómo utilizar esta guía?

Esta guía no requiere trabajar todos los temas al mismo tiempo, ni que éstos sean desarrollados de forma lineal, sino que los mismos pueden escogerse de acuerdo a las necesidades de los grupos de personas con las que se trabajen e insertarse “a la carta” según las

características y condiciones de los procesos que se llevan a cabo en el territorio.

Se recomienda combinar diferentes instrumentos (presentaciones teóricas, dinámicas grupales, trabajos en grupos e individuales y análisis en plenaria de los diferentes temas tratados) para un mejor resultado. Adicionalmente es bueno complementar los ejercicios que acá se presentan con dinámicas de presentación, al inicio de las sesiones, y dinámicas energizantes, a lo largo de la sesión cuando los participantes se vean cansados, que permitan tener al grupo más atento y receptivo.

Para la selección de las diferentes dinámicas y ejercicios se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Considerar los objetivos que se pretenden lograr con las mismas (intercambio de opinión; fortalecer capacidades para la toma de decisiones; reforzar conocimientos específicos; facilitar la comprensión vivencial; etc.)
 - Características del grupo con que se trabaja: edad, género, formación, intereses, expectativas, predisposición, experiencias, etc.
 - Madurez y experiencia del grupo: a mayor madurez permite dinámicas y análisis más complejos.
 - Tamaño del grupo
 - Espacio físico disponible
 - Materiales de que se dispone
 - Habilidades, experiencia y capacitación del facilitador
 - Contexto en que se desarrolla el taller:
- Otras recomendaciones tácticas para las personas facilitadoras son las que se enuncian a continuación:
- Complementar los temas acá expuestos con:
- Biografías de hombres y mujeres o análisis de casos que ejemplifiquen por ejemplo las elecciones que enfrentan las personas y las decisiones que toman en la vida.
 - Imágenes como tiras cómicas e ilustraciones que permitan ver la realidad de una forma más lúdica y que motiven a la discusión.
 - Historias o escenarios ficticios que permitan el análisis de ciertos temas de una manera menos controversial y más simple que lo acontecido en la cotidianidad.
 - Dinámicas rompehielo y dinamizadoras: Para ganar confianza por parte de los participantes y hacer que las personas se sientan más cómodas. Pueden utilizarse al inicio del taller o entre sesiones para relajación y reorientación del tema.
 - Noticias de situaciones o experiencias de diferentes personas o grupos que sirvan para el análisis de los temas de una forma más realista.

Es importante destacar que los tópicos tratados en esta guía no deben desligarse de las realidades cotidianas y de los procesos de desarrollo llevados en el territorio. Por el contrario, éstos deben de ser aprovechados como ejemplos y como contextualización a los temas de empoderamiento que se destacan en este documento, para que sea más fácil a las personas con las que trabajamos sentirse identificadas, entender los conceptos de acuerdo a su realidad y facilitar su aplicación en su día a día.

Debe recordarse que el empoderamiento es un proceso continuo que debe ser desarrollado con constancia y el cual debe irse reforzando a través del tiempo. Por lo que esta guía no debe representar un instrumento aislado, a ser utilizada en un momento específico, sino que debe de ser un documento de consulta periódica, que sirva como complemento a otros temas técnicos de la agricultura y el desarrollo rural tales como la innovación, la productividad, la asociatividad y la inclusión en cadenas agrícolas y los procesos de desarrollo en territorios.

I. ¿Qué es el empoderamiento?

Concepto

De acuerdo con Montero (2003) el empoderamiento puede definirse como:

“El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos”

Este proceso tiene que ver tanto con un sistema de valores en el que se impulse el bienestar de las personas y comunidades, como también con “un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través del cual, personas carentes de un compartir

equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso a, y control sobre esos recursos.” (Silva y Martínez, 2004)

Esto implica que las acciones que sean ejecutadas serán movidas por elementos como el conocimiento, las motivaciones y los sentimientos de las diferentes personas que trabajan para llevar a cabo las transformaciones. Y, por ende, también es imprescindible a la hora de buscar el empoderamiento de poblaciones excluidas o comunidades no dejar de lado estos aspectos más motivacionales o emocionales.

Entre los elementos que caracterizan a una persona o grupo empoderado están los siguientes:

- Confianza en sí mismas y en sus capacidades.
- Autonomía y poder de decisión propia.
- Tener un pensamiento positivo y la habilidad para proponer y realizar transformaciones positivas de vida.

- Contar con información y recursos necesarios para la toma de decisiones relevantes y apropiadas.
- Tener la capacidad de aprender y crear nuevas soluciones.
- Motivación para cambiar de forma positiva el entorno en busca de una mejora en la calidad de vida y el desarrollo propio, de la familia y la comunidad.
- Habilidad para ejercer asertividad cuando se realiza la toma de decisiones de manera colectiva.
- Capacidad de asociarse o trabajar en red
- Habilidad para aprender y para mejorar su propio poder personal o de grupo.
- Habilidad para cambiar las percepciones a través de medios democráticos.
- Capacidad para negociar y acordar normas y reglas.
- Capacidad de mejorar la autoimagen y superar la estigmatización.
- Permanecer en un proceso de crecimiento y mejora continua.
- Poner en práctica la capacidad autocrítica.
- Aceptar responsabilidades y tener la capacidad de rendir cuentas.

Ulloa (S.F.), señala a una persona empoderada de la siguiente manera:

Elemento de la definición	Implicación
Sabe lo que tiene	Se reconoce a sí misma como actor social. Conoce y acepta los diferentes grupos de interés en su seno. Sus fortalezas son claras y ha señalado sus debilidades, sobre las que profundiza constantemente. Ha detectado sus recursos, los ha valorado, los ha inventariado. Ha detectado también otros recursos en otros ámbitos, que pueden estar a su disposición, explora la manera de tener acceso a ellos.
Sabe lo que quiere	Ha soñado, se ha visto en el futuro. Reconoce oportunidades en el entorno que responden a su "interno". Tiene propuestas para superar sus debilidades prioritarias. Ha aplicado algún nivel de planificación.
Puede hacerlo	Cuenta con la capacidad necesaria para lograr (lo que quiere) con los recursos que está claro que tiene disponibles. Ya sabe cómo tener acceso a esos recursos. Tiene información suficiente sobre la posición e intereses de otros actores en el escenario. Ha detectado las amenazas en el entorno y tiene planes para reducirlas o evitarlas. Conoce y maneja las reglas de juego es decir los aspectos legales que norman las relaciones y acciones.
Quiere lograrlo	La organización como colectivo ha priorizado su deseo de lograr lo que se propone y cada uno de sus miembros-as comparte ese deseo de lograrlo, lo prioriza suficientemente y muestra disposición de contribuir desde su propio espacio.
Lo está haciendo	Del deseo la organización ha pasado a la acción. Sigue sus planes con la capacidad de hacer ajustes en la marcha. Hay una sensación de éxitos parciales. Reflexiona sobre lo que hace.

Lo comparte	Ejerce su voz. Comunica sus vivencias a quien le interesa que se le comuniquen, resalta sus logros y comparte sus errores. Provoca aportes críticos de otros actores. Escucha atentamente y reacciona a lo que otros actores, por su parte, le comparten.
Armonía entre la gente diversa	Todo lo que la organización o comunidad decide y hace reconoce el derecho a ser distinto y a que los demás sean distintos. Es consciente de que en las diferencias está la gran oportunidad de aprender. Intenta entender la lógica de los otros y expone -sin tratar de imponer- su propia lógica. Se refiere a las relaciones dentro de la comunidad u organización y con otras comunidades u organizaciones.
Armonía con la naturaleza	Todo lo que decide y hace la organización parte del respeto a la naturaleza, a su balance, a su ritmo. Trata de proteger lo que hay y de recuperar lo que se ha perdido.
Armonía de cada uno consigo mismo (o misma)	Todo lo que decide y hace la organización o comunidad, aporta para que cada miembro de la comunidad y/u organización logre o mantenga la armonía consigo mismo

Fuente: <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/2218>

Le Bossé y Dufort (2002) consideran al empoderamiento como un intento por extender el campo de las acciones posibles tanto desde el punto de vista de los recursos personales (e.g., habilidades en la comunicación, liderazgo) como los del entorno (e.g., acceso a servicios adecuados, a una vivienda conveniente). Se trata de un poder para atraer el cambio deseado o contribuir a ello.

En este sentido dado por estos autores se trabajará este documento metodológico, como un proceso en el que a partir de diferentes ejercicios se buscará desarrollar el propio poder de las personas que mejore su nivel de autonomía y control propio sobre su vida, y que permita también en conjunto la incidencia en procesos organizacionales y de desarrollo de su territorio.

Origen del término

El concepto de empoderamiento emergió en los años sesentas y setentas, a partir del enfoque de educación popular desarrollado por Paulo Freire y otros enfoques alternativos de desarrollo, que desde ese momento apostaban por una mayor participación de las personas. Freire en sus obras fomentó una educación con metodologías participativas con el objetivo de que las personas alcanzaran una consciencia más crítica de su situación, y obtuvieran herramientas para la toma de decisiones y la participación política, y con ello pudieran transformar su entorno.

En la década de los 70s, el término “empoderamiento” comienza a utilizarse más ampliamente en las ciencias sociales, reflejándose esto en modelos

de desarrollo alternativos que promul-
gaban una mayor participación de gru-
pos considerados como excluidos o
marginados.

En Estados Unidos, por ejemplo, en es-
tás décadas algunos autores publicaron
documentos importantes sobre el em-
poderamiento de estos grupos, como es
el caso más específico de los afroameri-
canos, quienes en aquel momento li-
deraban movimientos y protestas
sociales importantes en la lucha por la
igualdad de derechos.

En palabras de la autora Calvès (2009):

“Los fracasos de las políticas y progra-
mas de desarrollo conducen a un nú-
mero creciente de investigadores y
organizaciones no gubernamentales
para hacer campaña por una mayor
conciencia de las dimensiones sociales
del desarrollo. Con base en evaluaciones
de campo iniciales de los proyectos de
desarrollo, en particular efectuadas por
antropólogos, se proponen modelos al-
ternativos “endógenos” y “auto-gestio-
nados”. Hay un rechazo de los principios
asimétricos de la “transferencia tecnoló-
gica” y de la planificación de “arriba ha-
cia abajo”, el flujo de información y la
toma de decisiones. En oposición a es-
tos, son propuestos enfoques “de abajo
hacia arriba”, en el que los receptores de
ayuda se consideran participantes en el
desarrollo activos, no pasivos.”²

Ya a partir de los 80s los movimientos
feministas retomaron el término, y éste
se desarrolló mucho más teóricamente.
Un avance sustancial que hizo este mo-
vimiento fue el de su aplicación para re-
ferirse al proceso por el cual las mujeres
podían acceder y tener el control de dife-
rentes recursos (materiales y simbólicos)
y fortalecían sus capacidades, así como
su protagonismo en todos los ámbitos.
También la toma de conciencia de sus
propios derechos, capacidades e intere-
ses, y de cómo éstos se relacionan con los
intereses de otras personas, con el fin de
participar desde una posición más sólida
en la toma de decisiones y estar en con-
diciones de influir en ellas. Otro aporte
importante en estos años fue la idea de
un empoderamiento tanto individual
como colectivo y la necesidad de cam-
biar las estructuras vigentes que refuer-
cen y preserven los patrones de subordi-
nación, en este caso de las mujeres.

Aunque la idea de que el poder en ma-
nos de los individuos y las comunida-
des debe desempeñar un papel central
en los modelos de desarrollo alterna-
tivo comienza a ganar fuerza a finales
de la década de 1970, no es sino hasta
mediados de los 80s que diferentes or-
ganismos internacionales empiezan a
utilizar este concepto, en una forma
más amplia, aplicándolo al desarrollo.

Cabe destacar que el concepto uti-
lizado por parte de los organismos

2. Traducción propia.

internacionales difiere en su esencia al que hasta ese momento utilizaban los grupos que luchaban por la reivindicación de derechos. Los organismos internacionales no lo ven tanto como un cambio en las estructuras de poder, sino como el incremento de la capacidad individual para ser más autónomo y autosuficiente, y con ello depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo y de fomentar un mayor espíritu emprendedor. También, para ellos implica mejorar el acceso tanto a los mercados como a las estructuras políticas, con el fin de poder participar en la toma de decisiones económicas y políticas. En definitiva, supone en realidad un proceso que lleva a una forma de participación, pero que no cuestiona las estructuras existentes.

Finalmente, este desarrollo del “empoderamiento”, define implicaciones tanto individuales como colectivas, que permiten a los individuos o grupos conseguir un mayor acceso y control de bienes y servicios de diferente índole, y a participar de la toma de aquellas decisiones de las diversas situaciones que les afecten positiva o negativamente, como personas y sociedad, mejorando a su vez su calidad de vida y la de sus territorios.

Dimensiones del empoderamiento

Las dimensiones del empoderamiento se refieren a todas aquellas áreas de la vida donde éste es importante. Entre

las que más relevancia tienen para la inclusión en los territorios rurales están las siguientes:

- **Económica:** en este sentido el empoderamiento favorecerá la generación de capacidades y oportunidades para mejorar la calidad de vida de la población a partir, por ejemplo, del acceso a bienes y servicios que permita incrementar los ingresos, y una mayor inclusión y articulación al mercado, generando con ello mayores oportunidades económicas.
- **Política:** En esta dimensión el empoderamiento permitirá, por ejemplo, una mayor inclusión de los grupos excluidos en la toma de decisiones a nivel institucional y la creación de espacios de organización social, participación, vigilancia y control social sobre autoridades e instituciones públicas y privadas.
- **Social:** En lo social permitirá la mejora de la confianza, las relaciones personales, y la comunicación, fomentando con ello una mayor cohesión social.

Niveles de empoderamiento

El empoderamiento tiene dos niveles, uno individual y otro colectivo. Este último a su vez puede separarse en organizacional y comunitario. Estos niveles se explican a continuación:

Empoderamiento individual:

En este los individuos aumentan su autoconfianza, autoestima y su capacidad de participar, incidir, decidir e imaginar alternativas de una mejor vida por y para ellas y ellos mismos. A partir del fortalecimiento de sus capacidades y el establecimiento de mecanismos de empoderamiento personal, las personas mejoran su capacidad de agencia y les es más fácil establecer cuáles son sus necesidades e intereses individuales y formular e implementar un plan de vida que permita dar respuestas a ello.

De acuerdo con Zimmerman (2000), lograr el empoderamiento en el plano individual también requiere considerar la relación con el contexto, más específicamente la participación con otros, el logro de metas intermedias, y la generación de un esfuerzo para generar acceso a los recursos, así como una comprensión crítica del medio sociopolítico.

Si pensamos en términos de aportes al desarrollo en el territorio, el empoderamiento individual permitirá, a través de elementos como una mayor eficacia para la participación política, económica y social; y una mayor confianza propia y en la actuación del grupo al que pertenezcan, generar una mayor eficacia colectiva; un mayor capital social; fortalecer en cada persona el sentido de comunidad; el incremento de su participación; una mayor conciencia del entorno, y finalmente una mayor

motivación para liderar y proponer en los momentos que sea necesario.

Empoderamiento colectivo:

Este nivel puede dividirse en dos partes:

- organizacional, en la que las personas tienen mayores posibilidades de salir adelante, ser escuchadas y defender sus derechos e intereses compartidos cuando se organizan y unen esfuerzos para alcanzar objetivos específicos comunes; y
- comunitaria, en la que, al igual que el organizacional parte de la unión de los individuos para conseguir objetivos, más allá de los que pudieran conseguir individualmente, aunque en un mayor ámbito de acción, beneficiando a toda la comunidad o territorio y no solamente a grupos o poblaciones específicas.

Un ejemplo de los resultados del empoderamiento colectivo puede ser el logro de la formulación participativa de planes estratégicos para el territorio o de políticas públicas que fomenten la equidad, la conformación de redes intersectoriales, etc. El empoderamiento comunitario trabaja en dos vías, por un lado buscando el involucramiento y participación de los individuos para lograr una comunidad empoderada, y por otro, como una comunidad empoderadora, que a su vez facilita los mecanismos y da los espacios para que sus

miembros puedan empoderarse (facilitan el uso, acceso y control a recursos, bienes y servicios y poseen sistemas de gobernanza que toma en cuenta las propuestas de la comunidad)³.

Zambrano, Bustamante y García (2009) explican estos niveles diciendo que en el organizacional el empoderamiento incluye procesos organizacionales y estructuras que animan la participación de los miembros y estimulan la efectividad organizacional, y que en el plano comunitario el empoderamiento va más hacia las acciones colectivas para mejorar las condiciones de vida y las conexiones entre organizaciones de la comunidad y entre estas y otras instancias o agencias.

Así, al igual que el empoderamiento individual, el empoderamiento colectivo también contribuye a mejorar el nivel de desarrollo de los territorios desde diferentes aristas:

En lo organizacional: fomenta la existencia de servicios más efectivos, a través de la rendición de cuentas; una distribución más equitativa de las responsabilidades y los beneficios dentro de la organización; una mayor integración de las personas de las diferentes organizaciones, y como resultado logra

una mayor eficiencia; una mayor apropiación cultural de las características y elementos propios de una comunidad; y mayor sostenibilidad de las acciones y de las organizaciones, al involucrarse todos y apoyar las diferentes propuestas.

En cuanto a cómo la organización apoya a su vez el empoderamiento de las personas miembros, puede observarse cómo se fomenta el desarrollo de las personas, de su liderazgo efectivo, y un trabajo más democrático y participativo.

En lo que respecta al empoderamiento comunitario: Este tipo de empoderamiento permite fortalecer las capacidades para participar como colectivo de manera más eficaz en los procesos de formulación y gestión de políticas públicas, esto mediante el incremento de la participación comunitaria en los procesos, de la generación de un aumento del liderazgo comunitario y de la cohesión social.

Los colectivos empoderados promueven también la formulación de políticas integradas e inclusivas y cambios en las condiciones de vida de la población, con condiciones de mayor equidad y desigualdad.

3. Para una mayor discusión de estas dimensiones ver Zimmerman, M. (2000).

II. ¿Cómo desarrollar el empoderamiento?

A continuación, se desarrollan conceptualmente algunos de los elementos más importantes a trabajar para lograr el empoderamiento, con sugerencias de ejercicios recopilados de diversas fuentes que faciliten una mejor apropiación del tema.

1. Empoderamiento individual: elementos principales y ejercicios

La Autoestima

“Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes... estás en lo cierto”

Henry Ford

Un aspecto muy importante de la personalidad, que fortalece la identidad y mejora la capacidad de adaptación y de resiliencia, es la autoestima; es decir, el grado en que los individuos tienen sentimientos positivos o negativos sobre sí mismos y su propio valor.

Otras formas de definir la autoestima tienen que ver con la capacidad de la persona de valorarse, amarse, apreciarse y

aceptarse a sí mismo y con el conjunto de las actitudes del individuo hacia sí mismo.

Este es el resultado de la opinión que una persona tiene de sí misma: de como luce o se percibe en términos físicos, de sus aptitudes, capacidades, de sus éxitos o fracasos en diferentes ámbitos, de su vida afectiva.

Que las cosas vayan bien en algunos de estos ámbitos no garantiza una autoestima sana, sino que ésta es el resultado de un equilibrio entre estos diferentes aspectos. Es un valor que puede cambiar con facilidad en el tiempo, incrementándose cuando vivimos respetando nuestros propios valores y decayendo cuando nuestro comportamiento no está en sintonía con ellos.

A pesar de que en muchos procesos este tema pasa desapercibido, debemos retomarlo como un punto importante a desarrollar. La autoestima es una dimensión fundamental del ser humano que se refleja en nuestra conducta, en nuestros actos y pensamientos y en nuestro grado de involucramiento en diversos ámbitos.

Una autoestima (alta o baja) influye de manera directa en las relaciones interpersonales, (es decir en nuestras relaciones con familia, amigos, socios, clientes, jefes, colaboradores, competencia), en la búsqueda de una mejora continua en todos los ámbitos de vida (objetivos personales y profesionales, grado de confianza en sí mismo y en otras personas, flexibilidad al cambio, resiliencia, auto crítica, auto reflexión, auto motivación, proactividad, respeto), en las relaciones con el entorno (motivación por participar en la toma de decisiones, identidad, sentido de pertenencia, sociabilidad, capacidad de incidencia, sentido ético) y en la forma como las personas interpretan la realidad a partir de sus experiencias, valores y creencias personales.

Situaciones tan comunes como la falta de motivación y entusiasmo, la falta de liderazgo, la apatía en relación a lo que acontece alrededor, la falta de solidaridad y respeto, en muchas ocasiones pueden mejorarse a partir de un trabajo consciente con las personas de mejora de la autoestima. Por ello trabajar en forma práctica y teórica este tópico coadyuva en el alcance del empoderamiento personal y colectivo y en un mayor impulso al desarrollo.

Tipos de autoestima

La autoestima puede clasificarse en los siguientes tipos:

La autoestima normal o alta: Es aquella en que la persona se ama, se

acepta y se valora tal cual es. Las personas con autoestima alta sufren menos emociones agresivas, negativas y menos depresión, tienen un mejor manejo del estrés y experimentan menos efectos negativos en la salud cuando son expuestas al mismo. Tienen más confianza en sí mismas y en otras personas, y por lo tanto les es más fácil el trabajo en equipo. Facilita una mayor cohesión de grupo.

La autoestima baja o negativa: La persona no se ama, no se acepta y no valora sus cualidades. Las personas con baja autoestima disminuyen su capacidad para enfrentarse a retos y problemas. Eluden compromisos y la adquisición de nuevas responsabilidades. Además, la baja autoestima disminuye la capacidad creativa, entorpece el logro de objetivos y metas personales y profesionales, dificulta la definición de límites y nos convierte en personas pasivas o agresivas. Como algunas de sus características distintivas pueden citarse también: la actitud excesivamente quejumbrosa y crítica, la necesidad compulsiva de llamar la atención y de ganar siempre, tener una actitud inhibida y poco sociable y el temor excesivo a equivocarse o a lo que digan los demás.

La autoestima inflada: Con este tipo de autoestima la persona se caracteriza por amarse por encima de cualquier otra persona y valorar exageradamente sus propias cualidades. Esta es considerada como una “falsa autoestima”, y puede llegar a disfrazar la baja autoes-

tima. Quienes la poseen se caracterizan por creerse mejores que los demás, alardear en demasía sus logros y su valor, ser muy exigentes con los otros, pensar que no hay nadie mejor, y que toda persona se equivoca menos ellos. También tienden a creer que la gente depende de ellos. Este tipo de personas es por lo general extremadamente vanidosa y escandalosa. Creen que todos son menos que ellos o ellas y quieren tener siempre lo mejor en todo.

Es importante destacar que no siempre las personas podemos encasillarnos en un solo tipo, a veces podemos compartir características de varias de estas clasificaciones. Lo necesario es conocer cuál tipo es dominante en nosotros o en las personas con las que tratamos, para poder tener una respuesta más eficaz ante las diversas situaciones.

Elementos de la autoestima

Para entender la autoestima es fundamental conocer como está conformada. Puede decirse que está compuesta por al menos cinco elementos básicos, los cuales deben actuar en sintonía para garantizar un funcionamiento adecuado. Estos elementos están relacionados con los tres componentes de la autoestima: lo cognitivo (lo que sé de mí), lo afectivo-emocional (la forma en que me valoro) y lo conductual (lo que considero que puedo hacer) de la siguiente forma:

El auto conocimiento: Es el resultado de un proceso reflexivo mediante

el cual la persona adquiere noción de sí misma, de sus cualidades y habilidades, debilidades, características físicas y emocionales, de su historia, temores y necesidades. También sobre cómo se define en los diferentes papeles en que se desarrolla, qué piensa y siente y cómo actúa en diferentes situaciones. Es un proceso que permite entenderse y de paso entender a los demás y al entorno.

El auto concepto: Opinión o impresión que se tiene respecto de uno mismo en cualquier ámbito de la vida en un momento dado. Ser forma a lo largo de los años. Se determina a través de factores como la actitud o motivación, lo que pensamos de nosotros en términos físicos o estéticos, nuestras aptitudes o capacidades. También es afectada por la valoración externa; es decir por cómo nosotros percibimos que los demás nos ven.

La autovaloración: Es el cómo me valoro, resultado de contraponer mi autoconcepto, lo que pienso de mí, con lo que me gustaría ser, con mi ideal de persona. En la autovaloración influye el nivel de exigencia que tengamos y de qué forma midamos o evaluemos nuestras experiencias de vida. La autovaloración puede ser adecuada, es decir, reflejar fielmente las capacidades que se poseen o inadecuada, ya sea porque hay una sobrevaloración o una subvaloración de las aptitudes y capacidades.

La auto aceptación: Significa ser feliz como eres y reconocer que somos

valiosos y dignos de ser queridos y respetados a pesar de nuestras imperfecciones. Es aceptarse tal cual se es sin condiciones con todo lo bueno y malo. Es importante entender que aceptarse a sí mismo es una elección que permite, por un lado, enfocarte en tus fortalezas y aprovecharlas, y por otro lado ser consciente de lo que no te gusta sobre ti y comenzar a cambiarlo.

El auto respeto: Esto se refiere al grado de respeto que tengamos por nosotros mismos. Y eso podemos verlo en diferentes sentidos: atendiendo y satisfaciendo nuestras propias necesidades y valores; aprendiendo a expresar y manejar de forma adecuada nuestros sentimientos y emociones, dejando de lado la culpa y buscando hacer y valorar todas aquellas cosas que promuevan el sentirse orgulloso de sí mismo.

¿Cómo mejorar la autoestima?

Tanto en lo personal como en lo colectivo hay que trabajar de forma consciente en un cambio de mentalidad, conductas y prácticas sociales:

1. Fortalecer el respeto personal y hacia las otras personas: todos necesitamos sentirnos escuchados, valiosos y útiles
2. Disminuir las críticas internas: considerar y reconocer las cosas buenas que se hacen y las fortalezas, y por supuesto aprovecharlas en lugar de centrarse sólo en las debilidades.
3. Ver los errores como algo inherente

al ser humano y como una fuente de aprendizaje, aprender de lo que no salió tan bien como quisiéramos.

4. Entender que cada persona tiene capacidades diferentes.
5. Establecerse un plan en el que se coloquen también metas a corto plazo, que puedan cumplirse y estimulen el sentido de logro.
6. Celebrar los logros alcanzados, aunque sean pequeños.
7. Intentar cosas nuevas: nuevos temas de trabajo, nuevas relaciones, etc.
8. Enorgullecerse de tener opiniones e ideas propias.
9. Aceptar elogios.
10. Ayudar a los demás.
11. No descuidarse el equilibrio en los diferentes espacios de vida: personal, laboral, familiar, espiritual, físico, etc.
12. Fomentar espacios de ocio y esparcimiento.

Adicionalmente en lo colectivo (en organizaciones):

- Fomentar la capacitación de las personas para aumentar el respeto por sí mismos al aprovechar oportunidades de mejora.
- Permitir a las personas asumir responsabilidades, que aumenten su confianza e iniciativa.
- Practicar el reconocimiento de las buenas iniciativas que aumenten la motivación.
- Ser coherente con los valores de la organización.

- Promover la cohesión social, que facilite la cooperación, el liderazgo, la comunicación asertiva, y el trabajo en equipo. Cuando se trabaja en grupos existen diferentes ejercicios que pueden practicarse para el trabajo de este tema, algunos de los cuales se presentan a continuación.

Ejercicios para el fortalecimiento de la autoestima

AUTOESTIMA: AUTOEXAMEN

© Cirilo Toro Vargas, Ph.D., 1994
Revisión: 2003

El autor de esta prueba, el Dr. Cirilo Toro Vargas, posee derechos reservados sobre la misma. Aun así ha querido compartir su prueba con todos los interesados para diagnóstico individual o para investigaciones de diversa naturaleza académica y psicológica.

La autoestima es nuestra autoimagen, o sea, cómo nos sentimos sobre nosotros mismos. La misma se compone de pensamientos y sentimientos sobre cómo somos y actuamos. Mientras más positivos seamos, mayor será nuestra autoestima. Mientras más negativos nos mantengamos, menor será la misma.

A partir de una evaluación personal lo más objetiva posible indique con una marca de cotejo en la columna provista a la derecha el número aplicable a su respuesta de acuerdo con la siguiente escala:

4 Siempre	3 Casi Siempre	2 Algunas Veces	1 Nunca
------------------	-----------------------	------------------------	----------------

	4	3	2	1
1. Me siento alegre.				
2. Me siento incómodo con la gente que no conozco.				
3. Me siento dependiente de otros.				
4. Los retos representan una amenaza a mi persona.				
5. Me siento triste.				
6. Me siento cómodo con la gente que no conozco.				
7. Cuando las cosas salen mal es mi culpa.				
8. Siento que soy agradable a los demás.				
9. Es bueno cometer errores.				
10. Si las cosas salen bien se deben a mis esfuerzos.				

11. Resulto desagradable a los demás.				
12. Es de sabios rectificar.				
13. Me siento el ser menos importante del mundo.				
14. Hacer lo que los demás quieran es necesario para sentirme aceptado.				
15. Me siento el ser más importante del mundo.				
16. Todo me sale mal.				
17. Siento que el mundo entero se ríe de mí.				
18. Acepto de buen grado la crítica constructiva.				
19. Yo me río del mundo entero.				
20. A mí todo me resbala.				
21. Me siento contento(a) con mi estatura.				
22. Todo me sale bien.				
23. Puedo hablar abiertamente de mis sentimientos.				
24. Siento que mi estatura no es la correcta.				
25. Sólo acepto las alabanzas que me hagan.				
26. Me divierte reírme de mis errores.				
27. Mis sentimientos me los reservo exclusivamente para mí.				
28. Yo soy perfecto(a).				
29. Me alegro cuando otros fracasan en sus intentos.				
30. Me gustaría cambiar mi apariencia física.				
31. Evito nuevas experiencias.				
32. Realmente soy tímido(a).				
33. Acepto los retos sin pensarlo.				
34. Encuentro excusas para no aceptar los cambios.				
35. Siento que los demás dependen de mí.				
36. Los demás cometen muchos más errores que yo.				
37. Me considero sumamente agresivo(a).				
38. Me aterran los cambios.				
39. Me encanta la aventura.				
40. Me alegro cuando otros alcanzan el éxito en sus intentos.				
TOTALES DE CADA COLUMNA (Cuántas X por cada columna)				
TOTAL				

INTERPRETACION DEL AUTOEXAMEN

En cada columna sume las marcas de cotejo y multiplique por el número que aparece en la parte superior de esa columna. Por ejemplo, diez marcas en la primera fila se multiplican por 4 y equivalen a 40. Anote esa cantidad en el espacio correspondiente. Luego sume los totales de las cuatro columnas, y anote ese total. Examine, entonces, la interpretación de los resultados con la tabla siguiente:

160-104	Autoestima alta (negativa)
103-84	Autoestima alta (positiva)
83-74	Autoestima baja (positiva)
73-40	Autoestima baja (negativa)

Fuente: <https://es.scribd.com/doc/131377061/TEST-DE-AUTOESTIMA-docx>

EL ÁGUILA QUE SE CONVIRTIÓ EN GALLINA

Objetivo: Especificar cómo nos afecta la forma en que nos percibimos a nosotros mismos

Tiempo: 30 minutos

Materiales: Hoja con la lectura “El águila que se convirtió en gallina”, hojas en blanco y lapiceros para todas las personas participantes.

Instrucciones: Lea con cuidado el texto y reflexione sobre el mensaje que se presenta.

El águila que se convirtió en gallina

Un campesino tomó un pichón de águila y lo crio en la casa con sus gallinas. El águila creció como gallina, actuaba como gallina, en todo parecía una gallina.

Un día, visitó al campesino un naturalista que se había especializado en las costumbres y los hábitos de las águilas. Cuando este vio el águila convertida en gallina, le dijo al campesino:

¿Qué hace esa águila, que nació para volar en las alturas y erguirse sobre las montañas, picoteando la tierra y escarbando la basura como una vulgar gallina?

—Ya no es águila y no sabe volar, contestó el campesino. —La crié como gallina y se transformó en gallina.

El naturalista miró con fijeza al campesino y le dijo apasionadamente:

—No vuela ahora, pero ella tiene dentro del pecho y en los ojos la dirección del sol y el llamado de las alturas. Ya verás cómo es capaz de volar.

Una mañana, los dos salieron muy temprano rumbo a la montaña. Cuando llegaron a la cumbre, el sol nacía. El naturalista agarró el águila con firmeza, sus ojos hacia el sol, y la lanzó a lo alto. El águila convertida en gallina sintió el llamado apasionante de las alturas, despertó en su corazón su ser de águila, agitó las alas primero con cierto titubeo, después cada vez con mayor firmeza, y se fue perdiendo en un vuelo pleno y cada vez más seguro en el azul infinito del cielo.

En una hoja en blanco elaborar una reflexión en la que se destaque:

- La naturaleza del águila y la misión que le corresponde.
- Realizar una analogía entre la historia y nuestros temores generados por la forma en que nos han criado o enseñado a vivir.

Fuente: Chiriboga, H. et Calivá, J. (2010:55)

ACENTUAR LO POSITIVO

Objetivo: Lograr que las personas puedan derribar las barreras impuestas por ellas mismas debido a que no les permiten tener un buen concepto propio. Mejorar la imagen de ellas mismas mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales.

Tiempo: 10 minutos

Tamaño del grupo: 20 participantes.

Lugar: salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes estén cómodos.

Material: ninguno

Desarrollo

- I. Muchos hemos crecido con la idea de que no es “correcto” el autoelogio o elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que en parejas se compartan algunas cualidades personales entre sí.

En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas.

Comente con su compañero o compañera:

- Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo.
- Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo.
- Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo.

II. Explique que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte de usted para que puedan iniciar el ejercicio).

III. Se les aplicará unas preguntas para su reflexión:

- ¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, “Tú primero”?
- ¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?
- ¿Cómo considera ahora el ejercicio?

IV. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/accentuar_lo_positivo.html

ACEPTANDO NUESTRAS DEBILIDADES

Objetivo: Acentuar la importancia de aceptar las debilidades y limitaciones como un prerrequisito para reconstruir la autoestima.

Demostrar que toda persona tiene puntos fuertes y débiles; y que éstos no deben hacerlos sentir menos o devaluados.

Ayudar a las personas a admitir debilidades y limitaciones sin avergonzarse de ellas.

Tiempo: 35 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado

Lugar: un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes estén cómodos

Material: hojas de papel y lápiz para cada participante.

Desarrollo

I. El facilitador expondrá al grupo lo siguiente: “ Todos tenemos debilidades, fallas y limitaciones. Si el yo ideal está muy lejos del yo real, esta distancia provocará una autoestima baja, frustración y desilusión. Si la persona pudiera

darse cuenta que el ser humano es imperfecto, y aceptara sus debilidades, sabiendo que se está haciendo lo mejor que se puede por ahora, su autoestima mejoraría notablemente.

Este ejercicio está diseñado para ayudarle a ver algunas de sus fallas, qué estas no lo hacen menos valioso que ser humano y que gracias a ellas es como buscará como superarlas. Por ello la frase: “En tu debilidad está tu fuerza”.

- II. El facilitador pedirá que cada participante escriba tres o cuatro cosas que más le molestan de sí mismo, sus más grandes fallas o debilidades, lo que no le gusta de sí mismo, pero que sin embargo admite como cierto.
- III. Cada participante escogerá un compañero y hablará sobre lo que escribió, tratando de no tener una actitud defensiva.
- IV. Sentados en el suelo en círculo cada participante dirá su debilidad más importante, empezando con “yo soy...” Ejemplo: “yo soy muy agresivo”, “yo soy floja”, etc.
- V. Que cada persona diga cómo puede transformar esa debilidad en logro, ya que si la menciona es que le afecta.
- VI. El facilitador sugerirá que se atrevan a llevarlo a cabo, ya que sólo así se irán dando cuenta de la fuerza de su yo profundo.
- VII. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/aceptando_nuestras_debilidades.html

Proyecto de vida

En la vida todas las personas tenemos deseos, sueños y planes, y la expectativa de un futuro mejor. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones no sabemos cómo hacer realidad todos esos sueños y deseos, o no somos constantes para poder llevarlos a cabo.

El proyecto o plan de vida es un documento pensado y estructurado que

representa, en su conjunto, “lo que el individuo quiere ser” y “lo que él (o ella) va a hacer” en determinados momentos de su vida, así como las posibilidades de lograrlo (D’Angelo 1986).

En esta herramienta denominada proyecto de vida se analizan capacidades y conocimientos, se hace una valoración de la personalidad y destrezas, y a partir de esto se colocan los propósitos e ideales que se quieren alcanzar, y se

analiza cómo alcanzarlo a través del desarrollo de metas y objetivos a diferentes plazos, que puedan ser evaluados en términos de su cumplimiento. Ello permite una mayor orientación y establecer las vías más adecuadas para la realización concreta de lo que queremos.

El proyecto de vida puede ser pensado para diferentes períodos, por ejemplo, un plazo que puede ser de un año (corto plazo), de 1-5 años (mediano plazo) hasta uno a más largo plazo (5 o más años), de acuerdo con lo que cada persona considere más pertinente y las diferentes áreas de vida y elementos que

quiera cubrir. Este proyecto puede ser desarrollado en dos grandes áreas: una personal o más interna (cómo me veo yo como persona y cómo llegar a eso que quiero) y otra más relacionada con lo externo, con el entorno (trabajos comunitarios, en colectivos, entre otros).

Esta herramienta de gestión personal nos permite entender la importancia de las diferentes áreas de nuestra vida y cómo trabajar en cada una buscando un mayor equilibrio; facilita poner en claro qué queremos y cómo lograrlo, de forma que realmente podamos concretizarlo y no se quede sólo en buenas intenciones.



Fuente: <http://comolehago.org/blogs/como-le-hago-para-hacer-un-plan-de-vida/>

Ejercicios para la elaboración de un proyecto de vida

PROYECTO DE VIDA

Responda el siguiente cuestionario.

Tiempo: 20 minutos

Materiales:

- Cuestionario para cada participante
- Un par de hojas de papel rayado o en blanco
- Lapicero o lápiz

1. Analizando mi situación

1. ¿En qué cosas soy muy bueno o buena (fortalezas)?

2. ¿En qué otras tengo debilidades?

2. Sobre mi vida

1. ¿Qué personas me han influenciado en la vida y de qué forma?

2. ¿Qué temas me han gustado/interesado desde edad temprana?

3. ¿Qué acontecimientos me han marcado o han influido en forma decisiva en que yo sea así como soy ahora?

4. ¿Cuáles han sido en mi vida los principales éxitos y fracasos?

5. ¿Qué decisiones importantes he tomado en mi vida que hayan significado un antes y un después (decisiones significativas)?

3. Caracterizando mi personalidad

Enuncie 5 aspectos que más le gustan y 5 que no le gustan con relación a:

1. Aspecto físico

2. Relaciones sociales

3. Vida espiritual

4. Vida emocional

5. Aspectos intelectuales

6. Aspectos vocacionales

4. ¿Quién soy?

1. Pensando en mi entorno: ¿Qué condiciones facilitan o impulsan mi desarrollo (tanto personales como las existentes en el medio)?
2. ¿Cuáles son las condiciones que lo obstaculizan o inhiben?
3. De las condiciones citadas en (2):
 - ¿Cuáles puedo cambiar?
 - ¿Cuáles no puedo cambiar, pero aún con ellas puedo lograr un desarrollo?:
 - No es posible cambiar (justificar el por qué no)
4. ¿Cuál será el plan de acción a seguir para hacer estos cambios?

5. Mis sueños

1. ¿Cuáles son mis sueños? ¿Cómo me veo a futuro?
2. ¿Cuáles son las realidades que favorecen mis sueños?

3. ¿Cómo puedo superar los impedimentos que la realidad me plantea para realizar mis sueños? ¿Cómo puede potenciar o enriquecer mis condiciones facilitarlas? ¿Cómo puedo enfrentar las condiciones obstaculizadoras?
4. ¿Cómo sé que logré realizar lo que quería? ¿Cuáles serán las soluciones? ¿Cuáles serán las acciones derivadas a seguir?

6. Mi programa de vida

1. El propósito de mi vida. es...
2. Analizo mi realidad para desarrollar un plan a seguir: ¿Cuál es mi realidad? ¿Qué tengo? ¿Qué necesito? ¿Qué puedo hacer? ¿Qué voy a hacer?

INVENTARIO DE LA VIDA

Objetivo: Elaborar un plan de vida a través del siguiente cuestionario

Tiempo: 40 minutos

Materiales: Hojas con el siguiente cuestionario, lapiceros

Responder por escrito a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo me siento totalmente vivo?
¿Cuáles son las cosas, los acontecimientos, las actividades, que me hacen sentir que realmente vale la pena vivir, que es maravilloso estar vivo?

2. ¿Qué es lo que hago bien?

¿En qué puedo contribuir a la vida de los demás?

¿Qué es lo que hago bien para mi propio desarrollo y bienestar?

3. Dada mi situación actual y mis aspiraciones, ¿qué necesito aprender a hacer?

4. ¿Qué deseos debo convertir en planes?

¿Ha descartado algunos sueños por no ser realistas y que deba volver a soñar?

5. ¿Qué recursos tengo sin desarrollar o mal utilizados? Estos recursos pueden referirse a cosas materiales, a talentos personales o a amistades.

6. ¿Qué debo dejar de hacer ya?

7. ¿Qué debo empezar a hacer ya?

8. Las respuestas dadas a todas las preguntas anteriores, ¿Cómo afectan a mis planes y proyectos inmediatos para los tres próximos meses, para el próximo año?

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/inventario_de_vida.html

La Comunicación

“Entre lo que pienso, lo que quiero decir, lo que creo decir, lo que digo, lo que quieres oír, lo que oyes, lo que crees entender, lo que entiendes, existen nueve posibilidades de no entenderse” (Desconocido)

El concepto de la comunicación se refiere a un proceso de intercambio de información, ideas, sentimientos y experiencias, entre dos o más personas. El término proviene del latín “communicare” que significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”.

En el proceso de comunicación intervienen seis elementos básicos:

- El emisor: que es la persona encargada de transmitir la información;
- El receptor, persona quien recibe la información;
- El canal de comunicación: que es el medio por el cual la información de transmite, y que puede ser muy variado, por ejemplo, el aire por el

que circulan las ondas sonoras, el papel en la comunicación escrita, la voz, el teléfono, etc.

- Mensaje: Contenido de la información que se envía;
- Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje. Por ejemplo, el lenguaje, las señales de tráfico;
- Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

Tener competencias comunicativas va más allá del mero hecho de expresar claramente y transmitir informaciones, ideas, sentimientos o experiencias, por los canales y mediante los códigos adecuados. Tiene implicaciones más profundas como poder participar de forma apropiada en diferentes situaciones, tener capacidad de escucha, de hacer preguntas, de expresarse, de saber en qué momentos y con quien comunicarse para tener una mayor incidencia o para no generar conflictos innecesarios. Es utilizar y descifrar tanto la comunicación verbal como la no verbal, es saber interpretar el contexto y

entender a las personas con las cuales nos comunicamos y poder descifrar sus mensajes y las verdaderas intenciones detrás de ellos.

Dentro de los procesos de empoderamiento y desarrollo, el fortalecimiento de las capacidades de comunicación se convierte en una herramienta básica para fomentar cambios sociales y de comportamiento positivos. Trabajar en la facilitación de la comunicación implica entender las dinámicas comunicativas existentes y promover mediante diferentes ejercicios la mejora de los procesos de comunicación interpersonales, grupales y masivos que promuevan el desarrollo social.

Tipos de comunicación

Existen diferentes tipos de comunicación los cuales se clasifican dependiendo del número de participantes, del canal sensorial utilizado, del canal tecnológico, de su finalidad, entre otras. En esta guía definiremos la comunicación interpersonal, la intrapersonal y la asertiva.

La comunicación interpersonal: es decir aquella que se realiza con otras personas. Esta puede agruparse en dos grandes categorías:

- **La comunicación verbal:** es aquella en la que utilizamos palabras para dar sentido a lo que queremos decir. Esta comunicación puede realizarse de forma oral y escrita.

- **La comunicación no verbal:** aquella que se hace a través de otros canales entre los que se pueden citar el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos corporales (principalmente de brazos y manos), la postura y la distancia corporal. Este tipo de comunicación tiende a revelar nuestros sentimientos y actitudes inconscientes, y es el indicador más frecuente de como las personas se sienten.

Ambas formas de comunicación normalmente se utilizan de manera conjunta. Y a pesar de la importancia que muchas veces se le concede a la comunicación verbal, se estima que sólo el 7% de esta forma de comunicación es la que expresa realmente lo que queremos decir, y lo que más revela la “verdadera intención o mensaje” se hace a través de la comunicación no verbal, principalmente del lenguaje corporal y el tono de voz.

La comunicación intrapersonal: Es la que mantienes contigo mismo, también llamada el diálogo interior. Es esa voz interior, de tu pensamiento consciente, que puede decirte cosas que tu jamás dirías a otras personas. Esa voz que te acompaña siempre. Es importante ser consciente de esta “voz” ya que los pensamientos generan sentimientos y emociones y estos disparan ciertos comportamientos. Esto quiere decir que puedes generar cambios en el comportamiento, a partir

de cambios de actitud (pensamientos y acciones positivas).

La capacidad de comunicarse debe ser desarrollada. Las personas perciben e interpretan las cosas y situaciones conforme sus cargas de experiencia, es decir, condicionamientos y vivencias, también acorde a su conocimiento, creencias, valores y sentimientos, por lo que en ocasiones estos factores pueden potenciar la comunicación o crear barreras que imposibilitan o dificultan la misma.

Esta complejidad existente en la comunicación ha resaltado la importancia del componente emocional, y, en consecuencia, de establecer un cierto entrenamiento para que a las personas se les facilite tener un mayor control de sus emociones, así como de la adquisición de un mayor entendimiento de otras personas y de los tipos de comportamiento que estas pueden provocar a la hora de relacionarse. Dentro de este “entrenamiento”, la comunicación asertiva es primordial.

La comunicación asertiva

La comunicación asertiva es la capacidad de expresar ideas y sentimientos positivos y negativos de una manera abierta, honesta, amable, directa y adecuada. La persona ni agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos, reconociendo a su paso los derechos de los demás.

En este tipo de comunicación las personas asumen la responsabilidad propia sobre sus acciones sin juzgar o culpar a otros. Y se afrontan las situaciones de manera constructiva y con el fin de encontrar una solución satisfactoria para ambas partes en el conflicto.

La comunicación asertiva es utilizada por las personas líderes en la negociación de conflictos. La misma requiere el fortalecimiento de una serie de habilidades:

- Respeto y tolerancia: Hacia su persona y hacia las otras, permitiéndose expresar sus ideas y sin menospreciar las de los demás.
- Escucha activa y empatía: Utiliza una escucha activa, muestra interés en otras ideas, más allá de las propias, y trata de ponerse en el lugar de las demás personas, en busca de entender sus ideas y posiciones, aunque no siempre se esté de acuerdo con las mismas.
- Honestidad, valores y compromiso: La persona es honesta y coherente entre lo que cree, piensa y lo que hace. Asume compromisos y los cumple.

Algunas de las barreras que pueden darse para que no se de la comunicación asertiva pueden ser:

- Los juegos de poder
- La baja autoestima
- La necesidad de aprobación

- Las actitudes complacientes
- El miedo a la reacción del otro
- La incapacidad de manejar el conflicto
- La debilidad de carácter
- No asumir responsabilidad
- No poder expresar tus necesidades
- No querer pagar el precio por las acciones

Existen dos estilos de comportamiento que tienden a limitar el desarrollo de una comunicación asertiva. Es fundamental entenderlos para poder fortalecer los aspectos que sean necesarios para mejorar este tipo de comunicación, y con ello su habilidad para mejorar, en un sentido más individual, su forma de relacionamiento, y en uno más amplio, ser parte dentro de las organizaciones y de los procesos participativos de desarrollo.

La pasividad o sumisión: Las personas que presentan este tipo de conducta se caracterizan por una baja o nula expresión de pensamientos, sentimientos o preferencias. En este tipo de conducta se antepone al bienestar propio el de los demás con tal de no entrar en conflicto. Las personas que se comportan de manera pasiva tienden a justificarse y disculparse constantemente, utilizar frases complejas y largas, hablar muy bajo, evitar contacto visual, utilizar muchas expresiones de desaprobación, presentar mucha indecisión, evitar ciertos temas y demostrar alto nivel de ansiedad y culpa.

Este tipo de actitudes pueden estar originadas, entre otras cosas, por inseguridad y desvalorización propia, confundir amabilidad con sumisión, el miedo a enfrentar las consecuencias de dar la opinión y el no reconocimiento de sus derechos. Normalmente los sujetos pasivos tienden a ser vistos por otros como débiles y manipulables. En algunos casos, a largo plazo, este comportamiento puede generar depresión, baja autoestima y una alta ansiedad.

La agresividad: Esta conducta implica el uso de comportamientos, prácticas y formas de comunicación violentas, utilizadas con diferente intensidad, que pueden ir desde el ataque físico hasta gestos o expresiones verbales. Se relaciona con la provocación y el ataque.

En lo cotidiano una persona con comportamiento agresivo puede mostrarlo ridiculizando y menospreciando a sus interlocutores, buscando imponer lo que piensa, usando siempre un tono de habla alto, interrumpiendo y haciendo preguntas constantemente antes que la otra persona termine de hablar, utilizando excesivamente el “yo”, vanagloriándose constantemente, hablando con sarcasmo, pronunciando opiniones personales como si fueran hechos, pidiendo cosas como si se estuviera dando órdenes, empleando la señalización con el dedo, acusando y culpando a los demás y no asumiendo consecuencias ni responsabilizándose por las cosas que hace.

Este tipo de personas tienden a ser considerados como coercitivos, controladores y testarudos. Si bien a corto plazo podrían conseguir lo que quieren, a más largo plazo pueden generar respuestas agresivas de las otras personas o tender a ser evitados, no tomándolos en cuenta en diferentes procesos o no brindándoles la información necesaria para la toma de decisiones.

Para ser asertivo se requiere llegar a un equilibrio entre la comunicación agresiva y la pasiva. Es decir, valorarse, reconociendo los deseos y las necesidades propias, y comunicarlo de manera adecuada. Tener la capacidad de defenderse de ataques y de negarse a decir o hacer cosas que no quieren hacerse. Y, a la vez, de ponerse en una posición de escucha activa. Hay que recalcar que la capacidad asertiva no siempre es fácil de adquirir; sin embargo, existen diferentes técnicas que pueden apoyar el fortalecimiento de la misma.

Técnicas para la mejora de la comunicación asertiva

1. Uso de mensajes “en personal o yo”

Esta técnica es utilizada para reafirmar las opiniones, deseos y derechos propios, sin sonar como si se estuviera haciendo una acusación. Por ejemplo: “yo no estoy de acuerdo” en lugar de “estas equivocado”. Además, ayuda a evitar el

conflicto cuando no es necesario.

Esta técnica consta de cuatro pasos:

1. Informar a la otra persona sobre el sentimiento negativo que nos provoca su conducta.
2. Describir objetivamente, de la forma más neutra, tal conducta.
3. Expresar la conducta deseada (proponer una alternativa).
4. Explicar las consecuencias beneficiosas que tendría el cambio deseado y las consecuencias negativas en caso de no darse.

Cuando se realice se recomienda cuidarse en términos del lenguaje a utilizar, así como del tono y volumen de la voz. Es importante también velar por el lenguaje corporal, gestos y postura, de forma que no resulte interpretado más bien como un mensaje agresivo.

Ejemplo:

Un amigo (José) siempre se retrasa cuando tenemos una reunión. Esto no gusta nada y en ocasiones ha hecho que no podamos hacer algo que ya teníamos planeado. El no comentar la situación hace que cada vez que quedemos, estemos tensos y estemos perdiendo las ganas de volver a reunirse con esta persona.

Mensaje yo:

José, las últimas veces que hemos quedado, **he estado esperando a que llegaras 20/30 minutos**. En

esa espera, **yo me siento** tenso, me pongo nervioso y me estresa tener que hacer todo corriendo y tener que estar pendientes del tiempo. **Por eso me gustaría**, que cuando quedemos, intentes llegar puntual, o si no vas a llegar a tiempo, me avises para que pueda organizarme y avisar a los demás.

2. “Disco rayado”

Acá se pretende centrar la atención en el punto crítico, repitiendo el propio punto de vista o idea una y otra vez, con tranquilidad, sin entrar en discusiones ni provocaciones que pueda hacer la otra persona. Y no permitiendo la intromisión de otros comentarios que intenten desviar la atención para conseguir sus objetivos. Esta técnica es muy utilizada por vendedores y servicios al cliente.

Ejemplo:

Cliente: “Vengo a presentar la documentación que me pidieron...”

Persona de atención a clientes: “La fotocopia debe venir acompañada del original para poder procesarla.”

Cliente: “Ah!, pues no me dijeron nada, ¿no es lo mismo?”

Persona de atención a clientes: “Para poder procesar una fotocopia siempre debe venir acompañada del original.”

Cliente: “El caso es poner trabas siempre, ¿qué importa?, no ve que se ve muy bien, lo que quieren es molestar.”

Persona de atención a clientes: “Una fotocopia siempre debe venir acompañada del original para poder procesarla.”

3. “Banco de neblina”

Con esta técnica lo que se busca es reconocer que la otra persona puede tener razón en sus críticas o peticiones, pero decidimos mantenernos en nuestra postura, sin entrar en mayores discusiones, dejando claro que no vamos a cambiar de idea.

Ejemplo:

- **Lucía:** “Pedro, ¿podrías por favor recoger la mesa y las cosas de la cena?, tengo aún que preparar la lección para mañana y creo no me dará tiempo.”

- **Pedro:** “Pero acabo de volver del trabajo y estoy muy cansado, hágalo usted”

- **Lucía:** “Sé que estás muy cansado, y es lógico porque te esfuerzas mucho en tu trabajo. Tu jefe debería darse cuenta de eso y no cargarte con tantas tareas. Pero te pido el favor de que recojas las cosas, ya que tengo que hacer este trabajo para mañana. Luego podremos descansar.”

4. Aserción positiva: hacer y aceptar halagos

Muchas veces se tiende a caer en tener como foco la crítica por los errores cometidos, dando por hecho que las cosas buenas que se hacen es “lo normal”, lo que se espera, lo que debe de ser. La aserción o asertividad positiva consiste en reconocer las cosas positivas que las personas realizan. Supone que uno se mantiene atento a lo bueno, adecuado, agradable, oportuno y valioso que hay en las personas o que hacen los demás y que se está dispuesto a reconocerlo y a comunicarlo de manera verbal o no-verbal motivando a continuar en una mejora continua.

5. Aserción o Asertividad negativa: Aceptar errores

Debemos partir que como seres humanos todos cometemos errores. Aunque no siempre sea fácil aceptarlos. En algunas ocasiones estos errores afectan a otras personas, aunque esa no sea nuestra intención. En estos casos la técnica de la aserción negativa nos permite hacer una autocrítica y que generará en el otro una reacción menos agresiva.

¿Cómo se lleva a cabo la técnica de la aserción negativa?

Primero debemos reconocer de forma abierta que hemos cometido un error. Buscamos enmendar el malestar causado, centrándonos en la conducta presente o futura, quitándole importancia

a la acción pasada generadora de malestar. No se trata de justificar ni de buscar excusas que nos permitan minimizar lo que ha ocurrido.

Por ejemplo, en lugar de decir “perdona o lo siento” optar por aceptar nuestros fallos diciendo “ha sido un error de mi parte decir o hacer ...” o “tienes razón, no debería haberlo dicho, ha sido una tontería...”

6. Pregunta asertiva

Esta consiste en responder al comentario o crítica que nos han hecho a través de una pregunta que nos permita tener mejor información sobre lo que nos dicen, de entender el porqué (la emoción, la razón) detrás de tal comentario o crítica, sin cuestionar lo que nos han dicho, sin negar, sin ponernos a la defensiva o contraatacar, sin juzgar, justificar o intentar que nos den la razón.

Se utiliza la pregunta asertiva para poder abrir un espacio de diálogo, con el fin de generar empatía, es decir de tratar de ponernos en los zapatos de la otra persona, abriendo la posibilidad que nos respondan de la forma más honesta y abierta posible, centrándonos en qué se critica y no en el quien lo hace.

Ejemplo:

Juan: ¡Ana vos siempre haces todo mal!

Ana: Comprendo que pude haber cometido un error y que esto te molesta.

¿Podrías decirme en qué me he equivocado para poder aprender y no volverlo a hacer?

7. Interrogación negativa

La técnica de la interrogación negativa es una variante de la interrogación positiva. Al igual que la técnica anterior se lleva a cabo a través de cuestionamientos, generando un mayor desarrollo de las críticas realizadas. La idea es aprovechar la información útil o de agotar dichas críticas si tienen un fin manipulativo.

Es útil para conocer algo de los sentimientos o ideas de los demás,

facilitando la comunicación cuando la otra persona nos critica.

En estas técnicas se evita preguntar: ¿por qué? Ya que esta pregunta lleva a una mayor racionalización y lo que se quiere es dejar aflorar las emociones que están detrás de la crítica.

Ejemplos:

- Dime, ¿qué es lo que no te gusta de cómo hago mi trabajo?
- ¿Qué tiene de malo que vaya trabajar?
- ¿Qué defecto le encuentras a mi forma de vestir?
- ¿Qué te molesta de mi forma de hablar?

Ejercicios para el fortalecimiento de una comunicación efectiva

REFRANES MUDOS

Objetivo: Aprender la importancia de la comunicación no verbal

Tiempo: 45 minutos

Número de participantes: ilimitado

Materiales: Fichas pequeñas con refranes

Desarrollo

- I. Se conformarán equipos de trabajo de entre 4 a 6 personas cada uno.
- II. Cada grupo nombrará una persona que además de participar en la dinámica tendrá la tarea de servir como observador del grupo al que pertenece.
- III. Cada equipo deberá dramatizar durante unos minutos un refrán, en la representación no se podrá citarlo ni hablar palabra, sólo deberán actuarlo. El resto de los equipos deberán adivinarlo de acuerdo a la interpretación que puedan hacer de lo actuado.

Pueden utilizarse algunos refranes como:

- Quien mucho abarca, poco aprieta
- En casa de herrero, cuchillo de palo
- Unos nace con estrellas y otros naces estrellados
- A palabras necias, oídos sordos
- El ojo del amo engorda el ganado
- Perro que ladra, no muerde
- Quien siembra vientos, recoge tempestades
- Mas vale pájaro en mano que cien volando
- Mucho ruido y pocas nueces

Los demás grupos no pueden ver los demás refranes. A cada equipo se le otorga unos 10-15 minutos para que hablen acerca del refrán y preparen la dramatización.

- IV. Luego de que cada equipo haga su actuación, el resto deberá intentar adivinar el refrán. Puede ocurrir que no conozcan o no lo citen textualmente, podrán tratar de inventar un refrán con sus palabras.
- V. Después de que todos actúen se abre un espacio en común de debate donde los observadores hablen del proceso de comunicación en sus grupos y los tipos de liderazgos que se dieron y que todas las personas participantes expongan sus opiniones relacionadas al tema de comunicación.

EL RUMOR

Objetivo: Vivenciar cómo la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada uno le da

Tiempo: 30 minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado

Lugar: Un salón espacioso que permita a los participantes estar de pie.

Material: Un papel con el mensaje escrito.

Desarrollo

- I. El Facilitador preparará un mensaje escrito que dirá:

“Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el ciclón se inició el rescate. Se han movilizad miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue por accidente, sino que fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados.”

- II. Se piden un mínimo de 6 voluntarios que se numerarán. Todos menos el primero, salen del salón. El resto de los participantes son los testigos del proceso de distorsión, que se da al mensaje; van anotando lo que va variando de la versión inicial.
- III. El Facilitador lee el mensaje al No. 1, luego se llama al No. 2. El No. 1 le comunica al No. 2 lo que le fue leído, sin ayuda de nadie. Así sucesivamente, hasta que pasen todos los compañeros.
- IV. El último compañero, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba en el rotafolio o pizarrón, si es posible. A su vez, el Facilitador anotará el mensaje original para comparar.
- V. El Facilitador llevará a cabo una discusión que permita reflexionar que la distorsión de un mensaje se da por no tener claro el mensaje, pues por lo general, se nos queda en la memoria aquello que nos llama más la atención, o lo que creemos que es más importante. Permite discutir cómo nos llegan en la realidad las noticias y acontecimientos, y cómo se dan a conocer; cómo esto depende del interés y de la interpretación que se le da.
- VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/el_rumor.html

HECHO, OPINIÓN, RUMOR

Objetivo Diferenciar entre hechos, opiniones y rumores

Tiempo: 15 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado

Lugar: Un salón suficientemente grande donde los participantes puedan desenvolverse con confianza.

Material: Ninguno

Desarrollo

- I. El Facilitador da una pequeña explicación sobre el tipo de información que se recibe y define tres formas de categorizar la información:

Hecho: Una verdad específica acordada en un tiempo y espacio.

Opinión: El punto de vista subjetivo de una persona o grupo.

Rumor: Información sin base de una fuente no identificada.

- II. El Facilitador lee un párrafo de un texto preparado previamente y pide a los participantes que evalúen cada frase haciendo una señal física con sus brazos. Cuando la frase es...

Hecho: alzan la mano derecha

Opinión: Ponen las manos sobre la cabeza

Rumor: Cruzan los brazos sobre el pecho

- III. El Facilitador lee las frases y los participantes evalúan cada una de ellas.
Ejemplo de texto:

Ejemplo de texto:

“¿Quiere conocer nuestro pueblo? Bueno hay 570 familias (H), un comercio floreciente (O) y la iglesia más bonita de la región (O). La mayoría de campesinos no tienen suficiente tierra (O/H). Siembran café y caña (H), y el frijol es un cultivo secundario. La yuca es muy importante (H). Para unos es su medio de sustento principal (H). Pero ahora más personas están vendiendo frutas (H). El alto precio se debe a la escasez de lluvia (R) y a que muchos no quieren vender (R) y este año el precio no bajará (O)”.

- VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Fuente: Adaptado de Gerza. http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/hecho_opinion_rumor.html

MENSAJES MEZCLADOS

Objetivos

- Examinar la dinámica de recibir señales de comunicación verbal y no verbal que crean conflicto unos con otros.
- Examinar de qué manera las señales no-verbales pueden llevar al receptor a tomar actitudes que pueden afectar el proceso de la comunicación.
- Desarrollar una comprensión sobre la importancia y el impacto de ser directo y congruente en todas las formas de comunicación interpersonal.

Tiempo: 45 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado. Divididos en subgrupos de 3 participantes

Lugar: Suficiente espacio para que las tercias trabajen sin molestarse mutuamente. El observador de cada tercia debe sentarse ligeramente aparte, del emisor y el receptor.

Material:

- Una copia de la hoja de instrucción para el emisor de mensajes mezclados para cada miembro de cada tercia.

-
- Una copia de la hoja de instrucción para el observador de mensajes mezclados y un lápiz para un segundo miembro de la tercia.
 - Una de las cuatro diferente Hojas de Instrucción para el Receptor de Mensajes Mezclados (“Lo que tú puedas hacer YO lo puedo hacer mejor”, “¿A quién le interesa?”, “Qué dulce es”, o “Así es como debía ser”) para el tercer miembro de cada tercia. Sí hay más de cuatro tercias, se pueden duplicar los papeles para uno o más receptores.
 - Lápiz o bolígrafo para cada participante
 - Plumones y Rotafolio
-

Desarrollo

- I. El Facilitador divide al grupo en tercias, los dispersa alrededor del salón, y les dice que hablen sobre lo que quieran.
- II. A los cinco minutos, el Facilitador le da una copia de la Hoja de Instrucción para el Emisor de Mensajes Mezclados a un miembro de cada tercia, una hoja de Observador de Mensajes Mezclados y un lápiz a otro miembro de la tercia, y una copia de una de las cuatro hojas de Instrucción para el receptor de Mensajes Mezclados al miembro que falta. Se les dice que sólo una persona de cada tercia es el emisor, otro el receptor y otro el observador.
- III. Se les dice a los miembros que lean sus instrucciones, pero que no las compartan la información con ningún otro miembro del subgrupo. Cuando todos hayan leído sus instrucciones, el Facilitador les indica que comiencen la actividad.
- IV. A los diez minutos, el Facilitador detiene esta fase emisor/receptor y entonces les dice que compartan sus instrucciones. Se les indica a los observadores que hagan un reporte de sus observaciones del emisor y receptor (que den retroalimentación). Diez minutos.
- V. Transcurridos los diez minutos, el grupo entero se reúne para un debate sobre los efectos que los diferentes papeles de los receptores tuvieron sobre los sentimientos y percepciones de los emisores. El Facilitador con brevedad explica el papel de los receptores, y los miembros discuten sobre:
 1. Cómo se sintieron representando los diferentes papeles de receptor.
 2. Cómo se sintieron tratando de comunicarse con los diversos tipos de receptores (incluyendo frustraciones y satisfacciones).
 3. El nivel de comunicación logrado por cada tercia y cada estilo de receptor.

El Facilitador puede hacer una lista o una gráfica de los puntos principales en el rotafolio.

- VI. El Facilitador examina y desarrolla la importancia de la congruencia, la claridad y la apertura en la comunicación, a nivel tanto verbal como no verbal. Luego pide comentarios de los participantes sobre su experiencia en el ejercicio.
- VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

Hoja de instrucción para el emisor de mensajes mezclados

Usted y su receptor deben continuar la conversación que su tercia ha comenzado. Intente lo más posible comunicar su mensaje a su pareja. Es responsabilidad suya continuar la conversación. No comente o comparta estas instrucciones en este momento.

Hoja de instrucción para el observador de mensajes mezclados

Su misión es simplemente recabar información sobre lo que el emisor y receptor están haciendo durante la conversación. No se interese tanto en el CONTENIDO de la conversación, sino escriba sus observaciones sobre los PROCEDIMIENTOS que emplean para comunicarse. Preste atención a lo que hacen el emisor y el receptor (contacto visual, gestos, posición del cuerpo y otro tipo de conducta no verbal).

Describa lo que ve tan exactamente como pueda, sin juzgarlo. Se le pedirá más tarde dar retroalimentación al emisor y receptor. No comente o comparta éstas instrucciones, en este momento.

Hoja de instrucción para el receptor de mensajes mezclados

“Lo que pueda hacer yo lo puedo hacer mejor”

Usted y su emisor deben continuar la conversación que su tercia comenzó hace unos minutos. Debe parecer atento y escuchar con cuidado lo que su pareja le dice, pero debe retar todo lo que diga. Puede interrumpir mientras se encuentra hablando, anticipar lo que se dirá a continuación y disentir o presentar su punto de vista. Puede señalar con un dedo, inclinarse hacia adelante en señal de agresión y realizar otros actos no verbales que enfatizen su comportamiento verbal. Usted es el crítico.

Después que haya realizado sus juicios o críticas, espere y anime a su pareja para que continúe la conversación. Su tarea es no ser parte de la conversación por lo tanto, simplemente interrumpa, manifieste su desacuerdo o refute lo que diga. Si su pareja hace una pausa, guarde silencio hasta que él comience a hablar de nuevo, y luego asuma su papel. No comparta o discuta éstas instrucciones por el momento.

Hoja de instrucción para el receptor de mensajes mezclados.

“¿A quién le interesa?”

Usted y su emisor deberán continuar la conversación que su tertia comenzó hace unos minutos. Debe escuchar con cuidado lo que su pareja está diciendo, pero también podrá transmitirle señales no verbales que indiquen su total aburrimiento, por ejemplo: mire hacia otro lado, hágase el tonto, húndase en su silla o estírese en el suelo, retuézase y jugueteo, limpie sus uñas, juegue con su ropa, etc. Si su pareja lo culpa de falta de interés, insista que si lo está - hasta puede repetir lo que le ha dicho -, pero siga enviando señales no verbales de aburrimiento. No comente o comporte estas instrucciones en este momento.

Hoja de instrucción para el receptor de mensajes mezclados

“Que dulce es”

Usted y su emisor deben continuar la conversación que su tertia inició hace unos minutos. Debe parecer atento, escuchar con cuidado y aprobar todo lo que su pareja diga, sin importar lo que usted piense al respecto. Cuando su opinión se oponga a lo que su pareja dice, sonría mientras indica su aprobación. Puede hacer comentarios como “Es una buena (gran) manera de decir las cosas”, “Es muy intuitivo de tu parte”, “Hombre”, etc. Resístase a cualquier invitación de su pareja a dar su verdadera opinión (“vaya, estoy de acuerdo contigo”) o criticar o juzgar las ideas que comunica. No comente o comparta estas instrucciones en este momento.

Hoja de instrucción para el receptor de mensaje mezclados

“Así es como debería ser”

usted y su emisor deben continuar la conversación que su tertia inició hace unos minutos. Debe escuchar con atención a su pareja y perseguir activamente las ideas que le está compartiendo. Indique que entiende sus ideas citándolas (re-pitiéndolas). Si no está de acuerdo, simplemente declare sus ideas con calma y

lógica. Pida una aclaración o ejemplos que pudieran serle útiles. También puede indicar que está interesado en la conversación usando señales no verbales tales como establecer contacto visual e inclinándose hacia el emisor. No trate de adueñarse de la conversación o cambiar su curso. Aunque su pareja sea el “emisor”, usted debe representar el papel activo en el proceso de hacer la conversación lo más clara y recíproca posible. No comente o comparta estas instrucciones en este momento.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/mensajes_mezclados.html

ESCALADA

Objetivos

- Permitir que los participantes experimenten éxito en la comunicación bajo condiciones de estrés.
- Capacitar a los participantes para que practiquen la comunicación efectivamente en situaciones de tensión

Tiempo: 90 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado. Divididos en subgrupos de 6 a 8 participantes.

Lugar: un cuarto lo suficientemente grande como para que cada subgrupo pueda trabajar sin ser perturbado por los otros

Material: hojas blancas y un lápiz o bolígrafo para cada participante

Desarrollo

- I. El Facilitador introduce la experiencia y presenta los objetivos.
- II. Dirige una tormenta de ideas para formar una lista de situaciones típicas de tensión. (Aproximadamente diez minutos)
- III. Da una charla para definir comunicación asertiva y presenta algunas guías específicas para la formulación de respuestas asertivas.
- IV. Distribuye lápices y papel para que cada participante lleve registro de una situación real o hipotética que produzca tensión y que les gustaría practicar para obtener una respuesta adecuada. Dice que cada participante también deberá anotar una respuesta asertiva que le gustaría fuera capaz de tener en la situación que ha descrito. (Diez minutos)
- V. Los participantes eligen pareja para compartir lo que cada uno ha escrito.
- VI. Se les pide a las parejas que formen grupos de cuatro a seis participantes.
- VII. El Facilitador dice que un participante de cada grupo va voluntariamente a compartir su situación y se le pide responda a los miembros de su grupo
- VIII. El Facilitador dice a los miembros de cada grupo que se formen en una fila y enfrente el voluntario y su pareja. Explica que esas personas actuarán como “disputadores” para crear una situación tensa. La persona a la izquierda es designada como el “disputador suave” y los papeles van en aumento de izquierda a derecha de tal forma que el miembro de la derecha servirá como el “disputador más severo”.

- IX. El Facilitador explica los papeles (voluntario, compañero y disputadores) que van a ser representados por los miembros del grupo.
1. El voluntario va a describir la situación de estrés que ha escrito. Luego responderá a cada disputador por turno, deberá hacerlo con la respuesta asertiva que ha expuesto y que le gustaría ser capaz de dar.
 2. El compañero del voluntario va a asegurarse de que el voluntario entiende la situación y apoyarlo en sugerir respuestas específicas y asertivas como sea posible. Acompaña al voluntario de un disputador al siguiente. Él (a) se asegura que los disputadores se apeguen a la guía que se les dio; (b) ofrece apoyo, por medio de su presencia, al voluntario; (c) solicita retroalimentación positiva por parte de los miembros del grupo o sobre la ejecución de los voluntarios después de que cada nuevo disputador se ha enfrentado a él; (d) consulta con el voluntario siguiendo cada solicitud de retroalimentación, para una mejor respuesta hacia el siguiente disputador, el voluntario podrá o no improvisar su respuesta.
 3. Cada disputador va a desempeñar el papel de antagonista en la situación descrita por el voluntario y va a permanecer fiel a dicha situación sin extenderla o adaptarla. Cada disputador va a caracterizar el papel con el grado de intensidad que se le ha asignado; los disputadores “suaves” pueden hacer una pregunta o una declaración, y así se continúa. (Los disputadores que se encuentran en la posición más hacia la derecha se les advierte que no disputen en forma definitiva.) Finalmente, “todos los disputadores tienen que asegurar una experiencia exitosa para el voluntario permitiéndole “ganar” cada encuentro”.
- X. Se lleva a cabo toda la caracterización (aproximadamente veinte minutos.)
- XI. Los miembros de cada grupo discuten la actividad en términos de lo que ayudó, y de lo que obstaculizó al voluntario, para poder dar sus respuestas asertivas, y el grado al cual, la experiencia hizo que aumentara su confianza y sus aptitudes para comunicar respuestas.
- XII. Los pasos del X al XII se repiten con otros voluntarios, si se cuenta con tiempo suficiente.
- XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/escalada.html

2. Empoderamiento colectivo: elementos principales y ejercicios

Como se mencionó con anterioridad el empoderamiento colectivo es aquel generado a partir de la agrupación de personas para alcanzar conjuntamente propósitos comunes. En esta sección se desarrollarán los elementos principales del empoderamiento colectivo en sus dos niveles de actuación: organizacional y comunitario. Ello para fomentar una mejora en la cohesión social en el territorio, el fortalecimiento de las capacidades para una participación más eficaz, mayor incidencia y con ello un desarrollo más sustentable.

Es importante mencionar que tanto los elementos desarrollados en este apartado como los que aparecen en el empoderamiento individual pueden y deben complementarse para lograr un empoderamiento más sólido. La distribución realizada ha sido hecha de esta forma por una cuestión de orden, pero los límites entre los diferentes tipos de empoderamiento no siempre son tan claros y la mayoría de temas tienen diversos factores en común.

Empoderamiento organizacional

Liderazgo

El liderazgo podemos entenderlo como aquella influencia que se ejerce sobre otras personas y que permite

lograr que ellas se muevan en pro de un objetivo. A quienes toman esta postura se les conoce normalmente como persona líder.

Una duda muy común en cuanto a este tema es si las personas líderes nacen o se hacen. Y la respuesta es que si bien hay personas que nacen con capacidades innatas para el liderazgo, también hay otras que se van formando en su desarrollo profesional. De hecho, existen técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que la persona líder tiene que conocer y dominar.

Para la formación de nuevos liderazgos es fundamental capacitarse en el tema y la experiencia: asumir responsabilidades, tomar decisiones, solucionar problemas, hacer frente a situaciones complejas, la apertura a la crítica y dejar espacios para las equivocaciones, de donde se sacarán lecciones aprendidas.

Tipos de liderazgo

Algunos elementos son asociados normalmente con las personas líderes: fuerza, amor, toma de decisiones, confianza, respeto, participación, guía, responsabilidad, motivación, carisma, congruencia entre lo que dice y lo que hace, actitud de servicio, etc. Si bien estas características pueden ser un factor común, lo cierto es que no todas las personas líderes tienen el mismo tipo de liderazgo.

De acuerdo con Rodríguez y Calivá (2017), existen al menos 4 tipos de liderazgo:

El liderazgo autocrático: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al grupo de personas. Carece de creatividad. La decisión se centra en la persona líder. Puede considerar que solamente él o ella es capaz de tomar decisiones importantes. Puede sentir que las personas a su cargo son incapaces de guiarse a sí mismas o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Le pide a las personas obediencia y adhesión a sus decisiones.

El liderazgo liberal (rienda suelta): Delega en su grupo la autoridad para tomar decisiones. Espera que las personas asuman la responsabilidad por su propia motivación. Guía y controla, pero falta coordinación en el trabajo, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, por lo que las tareas no se completan y el ánimo del grupo tiende a ser bajo. Este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, es confuso e indefinido. Los integrantes del grupo que lidera una persona como esta tienen que ser altamente calificados y ser muy capaces para que este enfoque tenga un resultado satisfactorio.

El liderazgo participativo (equilibrado y efectivo): Utiliza la consulta

para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus compañeros y compañeras, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Escucha y analiza seriamente las ideas de sus colaboradores y acepta sus contribuciones, siempre que sea posible y práctico. Este tipo de liderazgo es aceptado y abierto. Existe excelente ánimo y satisfacción en el equipo.

El liderazgo transformacional: centrado en la participación y la solución de problemas para alcanzar metas individuales, grupales u organizacionales.

Características de un liderazgo transformador

- **Persona visionaria:** la persona líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por ser más estratégico, anticipando problemas y detectando oportunidades.
- **Creatividad:** Piensa en formas diferentes de hacer las cosas mejor, en nuevos productos, en diferentes soluciones a los problemas.
- **Proactividad:** No espera sentado, lucha por alcanzar sus objetivos persistentemente.
- **Auto-motivación:** A pesar de las dificultades la persona líder no se da por vencida, sigue adelante, no cae ante el desaliento.
- **Entusiasmo contagiante:** La persona líder consigue entusiasmar a su equipo.

- **Altas habilidades de comunicación:** se comunica eficiente y asertivamente con las personas.
- **Convincente:** Alta capacidad de incidencia; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar apoyo.
- **Capacidad negociadora:** la persona líder tiene habilidad negociando. Busca conseguir los objetivos propios y de sus contrapartes.
- **Carisma:** Es una persona exigente pero también comprensiva y con don de gentes.
- **Honestidad:** Es una persona con altos valores éticos, lo que le permite generar confianza en los demás. Cumple lo que promete.
- **Coherencia:** Predica con el ejemplo, sus acciones son coherentes con lo que piensa y siente y con sus valores.
- **Sabe equilibrar las diferentes áreas de su vida** (personal, familiar, social, etc.)
- **Autodominio:** capacidad de controlar sus emociones, especialmente en momentos delicados.

Estos dos últimos estilos de liderazgo, según los autores, representan una valiosa oportunidad para iniciar transformaciones en los territorios rurales, pues permiten incrementar las capacidades de los miembros de la organización para resolver en forma individual

o colectiva los problemas, atender necesidades insatisfechas o aprovechar oportunidades que se encuentran en nuestro entorno.

Otras características que se reconocen en una persona líder son: ser esforzados, trabajadores, flexibles, realistas, justos, accesibles, humanos, optimistas y con sentido del humor.

Concepciones y métodos de liderazgo⁴

De acuerdo con el Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas, los estilos tienen que ver con las ideas del líder y de la organización, lo que el liderazgo es y hace. Dentro de las posibles concepciones se incluyen:

- **El ejercicio del poder.** El liderazgo consiste en perseguir los propios fines. Establecer el poder sobre los demás es un fin en sí mismo y simboliza la posición de uno como un líder.
- **Obtener y ejercer los privilegios de un alto rango.** El liderazgo consiste en tratar de llegar a la cima y de ser reconocido como el que tiene el más alto rango.
- **Ser el jefe.** El liderazgo es la supervisión de la labor de la organización

4. Tomado Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas. (S.F.)

diciéndole a todos cuándo hacer qué, y premiar o disciplinar según corresponda.

- **Orientación de las labores.** El liderazgo consiste en hacer que se realice el trabajo - eso es todo lo que importa.
- **El cuidado de las personas.** El liderazgo es cuidar por aquellos que se lidera, y asegurarse de que obtienen lo que necesitan.
- **Empoderamiento.** El liderazgo es ayudar a aquellos que se lidera a aumentar la capacidad de agencia e incidencia, y a obtener poder y convertirse en líderes.
- **La promoción del crecimiento personal (y profesional) de otros.**
- **Proporcionar liderazgo moral.** El líder, por su fortaleza de carácter y sus altos estándares, crea expectativas y atrae a otros a su nivel.
- **Proveer una visión y trabajar para alcanzarla.** El liderazgo es la capacidad de vislumbrar un objetivo y de motivar a otros a trabajar conjuntamente hacia ese objetivo.

Métodos de liderazgo

En muchas o quizás en la mayoría de las organizaciones, más de una de estas concepciones puede definir el liderazgo. Cada una implica distintas formas de liderar, y los líderes podrán utilizar diferentes métodos.

- **Puro ejercicio del poder.** “A mi manera o nada”. Se hace lo que el

líder exige, no importa cuan poco razonable sea lo que se solicita o la forma de hacerlo.

- **Política de intrigas.** Sucede cuando el líder pone en contra a las personas, crea fracciones dentro de la organización, cultiva “aliados” y aísla “enemigos”, y acumula (a través de favores o evadiendo malos resultados) la deuda personal, la cual puede cobrar en el momento necesario, con el fin de manipular a las personas y los eventos.

Como ejemplo: El director de una escuela enfatizó a los votantes cuán poco se gastó en el sistema escolar y luego, explicó a los maestros cómo no podría haber aumentos porque la comunidad era demasiado avara para invertir en la educación. Él puso a los directores en contra de otros y de los profesores, puso favoritismo entre los administradores del sistema, se comportó de manera combativa en público, usó sus mejores encantos con los miembros del comité escolar en particular, y, en general, mantuvo todo fuera de balance. Lo hizo tan bien que, por la mayor parte de la duración de su puesto, casi nadie notó que no ejerció el liderazgo educativo de ninguna manera, y que las escuelas se deterioraron tanto física como educativamente bajo su administración.

- **Uso de las relaciones.** El líder desarrolla fuertes relaciones positivas con todos o con la mayoría de las personas en la organización, y utiliza estas relaciones para guiar a las personas hacia direcciones particulares. La gente hace lo que le piden a causa de su relación con el líder, en lugar de motivos relacionados con las tareas propias.

Para poner el ejemplo. El líder puede o no pedir o requerir un comportamiento o acciones particulares, pero demostrará, y dará a entender o esperará que otros lo sigan.

¿Por qué es importante el tipo de liderazgo?

Es importante destacar que normalmente las personas asumen una combinación de características nombradas dentro de estos tipos de liderazgo. Es importante entenderlo ya que el estilo de liderazgo afecta la organización en la que se desenvuelven estas personas y sus relaciones con el territorio.

Así por ejemplo si una persona líder tiende a ser muy autocrática, tratando siempre de imponer sus ideas y tomando decisiones sin consulta, es probable que quienes trabajen en su organización sigan este mismo patrón, y se comporten de igual manera en sus relaciones comunitarias, causando acciones más individuales y aisladas, provocando recelo y

debilitando la cohesión territorial. Si, por otro lado, una persona tiene un estilo de liderazgo más transformador, y actúa de manera colaborativa y flexible, es probable que promueva en sus colaboradores y colaboradoras la idea de un trabajo más participativo y articulado con otras organizaciones. Puede decirse entonces que, en muchos sentidos, el estilo de la persona líder podría definir también una organización.

En el caso de los procesos de desarrollo inclusivo, normalmente el tipo transformador o el participativo tienden a ser los más aptos para liderarlos, porque logran motivar, ganarse el respeto y la confianza de las personas, tanto a lo interno de sus organizaciones como de la comunidad, y con ello aumentan su incidencia, liderando cambios importantes.

También hay que rescatar que las dinámicas existentes en las organizaciones y en los territorios, hacen que las condiciones existentes varíen, haciendo necesarios cambios en los tipos de liderazgos requeridos.

Por ejemplo, si hablamos de una pequeña organización en crecimiento, probablemente al comienzo se beneficiará de un tipo de liderazgo más autocrático que la haga crecer más rápidamente. Y conforme más actores se vayan sumando puede requerir un liderazgo más transformador que la haga ir mucho más allá.

Recomendaciones para aumentar el número de personas líderes

¿Cómo hacer para que las personas se involucren en el liderazgo? Existen algunas sugerencias básicas:

- **Tomar en cuenta las necesidades y deseos de las personas.** Interéselos en participar de temas que son importantes para ellos, hágalos sentirse útiles y valorados.
- **Vaya paso a paso.** Busque un punto de partida. Procure la mejor alternativa en que las personas se sientan más cómodas. ¿Qué habilidades tienen, poseen experiencia en liderazgo? ¿Qué actividades serían las más adecuadas para empezar en este tema?
- **Aprender haciendo.** Incluya a las personas en experiencias reales, involucrándose en diferentes roles, que puedan impactarlas positivamente. De forma que esto se convierta en un estímulo para tomar posiciones de mayor liderazgo.
- **Colocarse metas alcanzables.** Que se conviertan en un desafío interesante que los aliente a dar más de sí.
- **Capacitación.** Asegúrese que cada persona tenga las habilidades suficientes para llevar su papel en buena forma. Fortalecer las capacidades en diferentes temas como: comunicación, resolución de problemas y conflictos, negociación, incidencia y otros que se consideren adecuados. Esto en especial en personas con poca experiencia en el liderazgo.
- **Permita a las personas responsabilizarse.** Brinde la oportunidad de desarrollar roles con variado nivel de responsabilidad.
- **Apoyo a través de mentores.** Esto es especialmente importante para los que dan sus primeros pasos en el liderazgo, para aprender, seguir con motivación, y evitar el desgaste.
- **Articule con diferentes instituciones en busca de un mayor apoyo.** Que puedan brindar capacitación, voluntariado, servicios comunitarios y que puedan convertirse en una red de apoyo para las personas líderes.
- **Aprender con el ejemplo.** Proporcione modelos de liderazgo efectivo. Presente historias de hombres y mujeres líderes que fomenten un liderazgo participativo, respetuoso y visionario. Intercambie experiencia con personajes que ejemplifiquen el tipo de liderazgo que cambia vidas de forma positiva, de forma que puedan conocer cómo esto funciona en la práctica.

Ejercicios para promover el liderazgo

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Objetivos

- Explorar los valores que caracterizan a un líder.
- Comparar los resultados de una decisión individual con una decisión grupal.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado. Divididos en subgrupos de 12 participantes.

Lugar: un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

Material: una copia de “las características de un líder” para cada participante. Lápiz o bolígrafo para cada participante.

Desarrollo

- I. El Facilitador, en caso de que el número de participantes fuera mayor de doce personas formará subgrupos para facilitar el trabajo: distribuirá a cada miembro una copia de las características de un líder.
- II. A continuación, todos procurarán tomar una decisión individual, siguiendo las instrucciones que se encuentran en la hoja que todos recibieron.
- III. Durante aproximadamente diez minutos todos procurarán hacer la selección de las características, colocándolas en orden de prioridad.
- IV. Una vez terminado el trabajo individual, el Facilitador determina que se haga una decisión grupal. En cada subgrupo se elegirá un relator, a quien corresponderá anotar la decisión del grupo, para luego exponerla en el plenario. Durante aproximadamente treinta minutos se procesa entonces la discusión grupal, en torno de la clasificación de las características de un líder.
- V. En una decisión final, todos los relatores de los subgrupos presentan al plenario el resultado de la decisión grupal.
- VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

Lista de las características de un líder

Instrucciones:

Abajo hay una lista de doce características de un líder. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocando el no. 1 en aquella que a su entender, es más importante, el no. 2 en la segunda característica más importante, hasta el no. 12, en aquella que a su entender es la menos importante para un líder.

Características:	Individual	Grupal
A. Mantiene el orden durante todo el tiempo de la reunión.		
B. Es amistoso y sociable.		
C. Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo.		
D. Sabe escuchar y procura comprender a las demás personas.		
E. Es firme y decidido, no duda.		
F. Admite abiertamente sus errores.		
G. Procura hacer entender a todos.		
H. Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas.		
I. Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas.		
J. Le gusta conciliar.		
K. Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos.		
L. Nunca manifiesta rencor o insatisfacción.		

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/caracteristicas_de_un_lider.html

¿CÓMO ES EL LÍDER?

Objetivos

- Identificar las características del líder
- Reconocer a posibles líderes

Tiempo: 45 minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 6 participantes

Lugar: Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes dialoguen en subgrupos sin interrumpirse unos a otros.

Material: Hojas de papel y lápiz para cada observador.

Desarrollo

- I. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de 6 participantes.
- II. El Facilitador selecciona a un miembro de cada subgrupo y le solicita que salga del salón.
- III. Mientras los equipos terminan de organizarse, el Facilitador se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. Les pide que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo y se fijen quién es el participante a quien se dirige el mayor número de miembros durante la conversación que van a sostener. Así mismo, les menciona que podrán tomar parte en la conversación, siempre y cuándo no interrumpen la comunicación.
- IV. El Facilitador y los observadores regresan al salón.
- V. El Facilitador indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general.
- VI. Los subgrupos discuten sobre el tema.
- V. Al pasar el tiempo fijado el Facilitador reúne a los participantes en una sesión plenaria y pide a los observadores de cada subgrupo que den sus comentarios. Con base a los comentarios del observador el Facilitador pregunta a varios de los participantes de cada subgrupo: ¿Por qué te dirigiste a él en la conversación? Buscando descubrir los aspectos positivos que hacen a una persona ser vista como líder.
- VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/como_es_el_lider.html

EL PUEBLO NECESITA

Objetivos

- Analizar los principios de organización.
- Analizar el papel del dirigente,
- Analizar la acción espontánea y la acción planificada

Tiempo: 35 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado. Divididos en subgrupos de 5 participantes.

Lugar: un salón suficientemente grande que permita a los participantes discutir y sentarse.

Material: hojas blancas y un lápiz o bolígrafo para cada participante

Desarrollo

- I. El Facilitador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa (hacer una canción, elaborar un dibujo, etc.).
- II. Se divide a los participantes en grupos (de 5 personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea (por ejemplo 10 minutos) dependiendo del grupo y las tareas pedidas.
- III. Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas es el que ganará.
- IV. Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al Facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas.
- V. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.
- VI. La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial.
- VII. A partir de los elementos vivenciales referidos a la distribución del trabajo y la organización interna del grupo, se pasa a discutir en el plenario aspectos como: el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo enfrentar, las acciones espontáneas. Luego, referir esa discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización determinada.
- VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/el_pueblo_necesita.html

Trabajo en equipo

Un equipo puede definirse de forma sencilla como un grupo de personas, con talentos y habilidades diferentes que trabajan juntas hacia una meta en común. Sin embargo, la definición debe ampliarse, porque un equipo va más allá de un grupo con una meta en común.

Un equipo es un grupo de personas comprometidas tanto entre sus miembros como en su conjunto, que buscan alcanzar una meta en común y que comparten una misma visión a futuro, en la que cada miembro del equipo es una pieza esencial para su consecución.

Trabajo en grupo versus trabajo en equipo

Es fundamental entender que el trabajo en equipo no es lo mismo que el trabajo en grupo. El primero va más allá del trabajo en grupo, el cual se entiende como un grupo de individuos en busca de la realización de una tarea de forma conjunta, de una suma de aportes individuales. El trabajo en equipo, por su parte, implica además el conocimiento y buen manejo de las motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las diferentes personas que lo integran, para que tanto las diferencias como las similitudes entre quienes conforman estos equipos puedan desarrollar sinergia y generar aportes que conduzcan a alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con Jaramillo (2012) algunas de las diferencias entre trabajo en grupo y en equipo puede resumirse de la siguiente forma:

	GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Objetivo	Los integrantes muestran intereses comunes	La meta está más claramente definida y especificada
Compromiso	Nivel relativo	Nivel elevado
Cultura	Escasa cultura grupal	Valores compartidos y elevado espíritu de grupo
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria	Se distribuyen según habilidades y capacidad
Integración	Tendencia: la especialización fragmentada, división	Aprendizaje en el contexto global integrado
Dependencia	Independencia en el trabajo, individual	Interdependencia que garantiza los resultados
Logros	Se juzgan los logros de cada individuo	Se valoran los logros de todo el equipo
Liderazgo	Puede haber o no un coordinador, fuerte e individualizado	Hay un responsable que coordina el trabajo. Liderazgo compartido

Conclusiones	Más personales e individuales	De carácter más colectivo
Evaluaciones	No se evalúa	La autoevaluación es continua
Responsabilidad	Individual	Individual y colectiva
Formación	Ocurre a partir de su creación o instalación	Su formación es un proceso de desarrollo
Resultados	Son vistos como la suma del esfuerzo individual	Se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros
Conflictos	Se resuelven por imposición o evasión	Se resuelven por medio de la confrontación productiva
	Se encuentra centrado principalmente en la tarea	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros
	No se reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencia entre sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo

Elementos en los que se basa un trabajo en equipo exitoso

De acuerdo con FAO-MAG (2011) existen algunos elementos que harán exitoso el trabajo en equipo, los cuales se enuncian a continuación:

- **Tener un propósito claro:** Que todos los miembros del equipo conozcan su norte, es decir, cuál es su objetivo, así como su rol en el proceso. De esta forma, será más fácil contribuir al logro del objetivo y focalizar su energía y esfuerzo en ello.
- **Construir confianza y solidaridad:** Este es uno de los elementos principales del trabajo en equipo. Debe construirse colectivamente un ambiente en el que cada miembro conozca y comprenda las

habilidades y capacidades de los demás, así como sus roles para que sepan cómo ayudarse mutuamente.

- **Tomar ventaja de las diferencias.** Cada miembro tiene capacidades y habilidades diferentes. Se deben aprovechar estas características y buscar el complemento entre los diferentes miembros del equipo, de acuerdo con lo que se quiere realizar. Todas las personas son necesarias para sacar el trabajo adelante. Estas diferencias fomentan la creatividad y la innovación.
- **Fomentar el respeto y la tolerancia.** Por respeto a las diferencias, se debe fomentar la tolerancia y evitar en lo posible criticar o subestimar el trabajo de los demás, especialmente cuando no se conoce

bien lo que las otras personas hacen o el esfuerzo que esto conlleva.

- **Crear un sentido de pertenencia.** Se debe desarrollar una identidad común y un equipo en el que todas las personas se sientan parte importante y que cada miembro esté consciente función en el equipo.
- **Facilitar la comunicación.** La única manera de que todos los miembros trabajen como una unidad es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Se debe fomentar una buena actitud hacia lo que se hace, motivar a las personas y promover intereses comunes, así como actividades que permitan conocerse entre los mismos miembros del equipo para mejorar la comunicación.

- **Promover la cohesión.** Es un sentimiento de equipo, en donde las personas se sienten orgullosas de permanecer en el equipo. Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros. La cohesión no es algo que surge siempre de forma espontánea. Por ello la cohesión hay que buscarla, trabajarla. Este es uno de los principales cometidos de las personas líderes.

Fases del trabajo en equipo

Lograr la integración de un equipo no es un proceso inmediato ni automático, requiere de un proceso de conocimiento, entendimiento y articulación. Según el autor Bruce Tuckman (1965), conseguir un buen trabajo en equipo conlleva la evolución en las siguientes fases:

I. Formando	II. Confrontando	III. Normando	IV. Desempeñando
Descripción básica de la etapa			
Durante esta etapa los miembros del equipo no están seguros de lo que están haciendo. Su enfoque está en entender la meta del equipo y el papel que juega cada uno. Se preocupan si los otros miembros del equipo los aceptarán. Los miembros del equipo con frecuencia buscan que su líder les haga aclaraciones.	Durante esta etapa los miembros del equipo tratan de organizarse. Esta etapa está marcada por los conflictos entre los miembros y entre los miembros y el líder. A través de este conflicto, el equipo intenta definirse.	Esta etapa, después de que los miembros del equipo han logrado resolver sus conflictos, ahora se sienten más seguros los unos con los otros y con su líder. Negocian con eficacia la estructura del equipo y la división del trabajo.	Durante esta etapa los miembros del equipo se comportan de una manera madura y se enfocan en lograr sus metas. Esta etapa está marcada por la comunicación directa de dos vías entre los miembros del equipo.

Los miembros del grupo hacen preguntas como las siguientes:			
¿Por qué estamos aquí? ¿Cómo será este grupo? ¿Quiénes son todas estas personas?	¿Hasta qué punto estoy preparado para ser controlado por este grupo? ¿Podremos lograr esta tarea? ¿Importa si yo estoy aquí en este grupo? ¿Estas son las reglas que necesitamos seguir?	¿Cómo tendremos que comportarnos para lograr terminar este trabajo? ¿Cómo me siento en cuanto a lograr terminar este trabajo?	¿Qué tanto me importan los demás y qué tanto les importo yo a ellos? ¿Cuál es la siguiente tarea?
Los miembros del grupo están preocupados acerca de:			
Inclusión Pertenencia Rechazo Aceptación	Control Estatus Autoridad Estrés Valores Ideas	Cohesión Pensando más en el grupo Bromeando Construyendo espíritu de equipo Continuando con el trabajo	Interdependencia Independencia Alto grado de compromiso Libertad Resolviendo los problemas de una manera creativa
Algunos signos de estas preocupaciones son:			
Precaución Incertidumbre Evitar los conflictos Buscar dirección	Conflicto Luchas por el poder Críticas Ideas y prácticas retadoras Cuestionar decisiones anteriores	Cohesión Apoyo mutuo Voluntad de considerar otras alternativas Compartiendo Bromeando	Participación total Aceptación de otros puntos de vista Esfuerzo voluntario Relaciones cordiales Creatividad
Comportamientos apropiados para un líder de grupo:			
Adoptar una función coordinadora y de dirección Involucrar al grupo en aclarar las metas Permitir expresar dudas y preocupaciones Establecer reglas para los procedimientos para guiar el comportamiento durante las juntas y ganar la aceptación de los demás	Alentar la expresión de los sentimientos aun si la tarea se interrumpe temporalmente Aceptar la retroalimentación negativa acerca del proceso o de su progreso Utilizar la retroalimentación reflexiva e interpretativa para asegurar que se escuchen todos los puntos de vista.	Permitir que otros miembros del grupo asuman tareas y funciones de mantenimiento. Permitir que el liderazgo pase de un miembro a otro. Aceptar y ventilar las sugerencias para enfoques alternos o reglas para los procedimientos revisados.	

<p>Apoyar todas las contribuciones.</p>	<p>Involucrar al grupo en la resolución de los asuntos en lugar de presentar sus propios puntos de vista o sus propios consejos.</p> <p>Facilitar la resolución del conflicto sintetizando las opiniones e identificando los puntos de vista del consenso.</p> <p>Según se vayan resolviendo los conflictos recuérdale al grupo acerca de las “reglas” de los procedimientos y si fuese necesario reoriente el grupo hacia las metas.</p>	<p>Alentar y ayudar a la planificación sistemática para que se logren las tareas.</p>	
---	---	---	--

Fuente: Adaptado de RARE: Desarrollo de Equipos

Adicionalmente, Tuckman (1965) menciona una quinta fase, la cual va dirigida al cierre del trabajo en equipo, la cual se presenta al alcanzar el objetivo. Esta fase es importante también porque debe enfatizar en la sustentabilidad de lo logrado y en términos del equipo debe de saber manejarse la sensación de desorientación que pudiera generarse al romperse la rutina que se ha establecido en el proceso, así como los cambios de roles que esto pudiera implicar.

Aplicando herramientas para la mejora del trabajo en equipo⁵

Existen diferentes herramientas que pueden aplicarse tanto para hacer más eficiente la organización del trabajo

para la consecución de nuestras metas comunes, como para mejorar las relaciones en el equipo y el desarrollo de sus competencias. A continuación, se describirá brevemente, a modo de ejemplo, la denominada ciclo PDCA.

Ciclo PDCA: *Ciclo de la Calidad*. El nombre del Ciclo PDCA (por sus siglas en inglés) o PHVA (en español) proviene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, que en inglés se traduce como “Plan, Do, Check, Act”. También se conoce como ciclo de mejora continua o círculo de Deming. Es un modelo que se aplica, preferentemente, cuando se quiere mejorar un proceso o un subproceso, que forma parte de un mapa de procesos mayor.

5. Esta sección de herramientas para el trabajo en equipo fue tomada y adaptada a partir de UPV/EHU (2005): Guía para el trabajo en equipo

La tormenta de ideas nos permite recoger la percepción subjetiva de todos los miembros del equipo. Las ideas se recogen, apuntándolas cada una de forma independiente en fichas, que permitan su posterior agrupación y análisis.

El diagrama de afinidad nos permite agrupar las ideas producidas por todos los miembros del equipo y pasar de las ideas individuales transformándolas a ideas construidas a partir de las aportaciones de varios miembros del equipo. Se construyen en columnas colocando ideas individuales relacionadas. En la cabecera de cada columna se define en una frase la idea que resume las aportaciones de los diferentes miembros del equipo. A partir de estas ideas comunes, se construye un diagrama que relaciona todas las ideas construidas por el equipo y se establece una relación entre todas ellas.

El diagrama de flujo nos permite describir la secuencia de las acciones incluidas en un proceso y preguntarnos después de cada acción “¿Hay algún problema en esta acción?” Si la respuesta es “no”, pasamos a la siguiente acción. Si la respuesta es sí, habremos identificado un problema, que tendrá que ser analizado más tarde.

La técnica de **la selección ponderada** sirve para priorizar los problemas hallados. Tanto con el diagrama de afinidad como con el diagrama de flujo, habremos identificado varios problemas. Con esta técnica se priorizan estas ideas a partir de la ponderación de cada una de ellas.

Este instrumento consiste en un ciclo en el cual se desarrollan las siguientes etapas:

1. Planificación: Identificar el problema, identificar las causas y planificar la solución adecuada.

Significa diferenciar en el despliegue de los procesos: i) acciones que conducen a buenos resultados; ii) acciones que se deben eliminar o mejorar; iii) acciones que faltan y deben ser introducidas.

Para realizar esta tarea pueden utilizarse la **tormenta de ideas, diagrama de afinidad, diagrama de flujo y selección ponderada**.

Una vez identificados y priorizados los problemas, se buscan las causas de

cada uno de ellos, de acuerdo a la jerarquización realizada. Puede utilizarse para ello el árbol de problemas.

A partir del paso anterior se hace una planificación para lograr la solución, comenzando por el problema considerado como prioritario más asequible. Como cualquier planificación a cada acción que se establezca debe de añadirse criterios de evaluación para medir su avance y logro, e indicar un plazo de tiempo para su consecución, así como los posibles responsables.

2. Realización de lo que se ha planificado.

Esta parte es crucial y es donde en muchos casos se encuentran las principales limitaciones, ya que el promoverse un equipo de mejora, se crea una serie

de expectativas en las personas que van a dedicar su tiempo y sus conocimientos a la búsqueda de soluciones. Si no hay voluntad o no hay capacidad para intentar la puesta en práctica de dichas soluciones, no se debe promover este tipo de equipo.

Debe asegurarse que las soluciones que hayan sido planteadas sean realistas, y que tomen en consideración las condiciones políticas, económicas y sociales de la organización, así como su historia y cultura, de forma que puedan llevarse a cabo.

3. Comprobación de resultados

En esta etapa el equipo revisa los resultados contra los criterios de evaluación presentados en la fase previa. Debe tomarse en cuenta que en este proceso pudo haber cambios diversos que van desde lo organizacional hasta los integrantes del equipo, que pudieran haber afectado los resultados, todo lo cual debe tenerse en consideración.

4. Mejora de la planificación a partir de los resultados.

A partir de la comprobación se tomarán decisiones sobre las mejoras a efectuar, entre las que puede incluirse incluso el cambio en los integrantes del equipo.

Ciclo SENTIR: Ciclo de la creatividad grupal:

El poder comprender y manejar mejor las emociones, tanto propias como de

las otras personas permite, a la hora de trabajar en equipo, una mayor fluidez, ya que facilita el desarrollo de la confianza mutua y la cooperación.

Según la Universidad del País Vasco -UPV/EHU (2005) el ciclo SENTIR supone haber llegado en el equipo a un alto grado de compromiso de todos sus miembros. Compromiso con un equipo creativo. Para este autor la creatividad grupal depende de cuatro factores:

- Conocimiento de las emociones, propias y ajenas.
- Interpretación compartida de las emociones que se viven en el equipo.
- Transformación de las emociones negativas en confianza mutua y cooperación.
- Transferencia de ese conocimiento personal a la organización, una organización dominada por la cultura de la desconfianza. En esta perspectiva, los equipos se convierten en fuente de un conocimiento, elaborado a partir de la experiencia de las personas, que será transferido a la organización para construir una cultura basada en la confianza y en la cooperación.

A continuación se explica en qué consiste esta técnica y como se desarrolla:

- **Sentir: Centrar la atención en las emociones propias.**

Si queremos avanzar en el conocimiento de nuestras emociones, lo

primero que debemos aprender es a concentrar la atención en lo que estamos sintiendo, en las emociones grupales, tanto positivas (confianza y cooperación) como negativas (dependencia, huída y agresividad). Estamos acostumbrados a centrar la atención en lo que hacemos y en lo que pensamos. Hace falta cierta práctica para conectar con lo que estamos sintiendo en una determinada relación, ya se trate de una relación dual o de una relación grupal.

- **Empatizar: Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que nos envían los demás miembros del equipo.**

La capacidad de conocer las emociones propias favorece el conocimiento de las emociones de las demás personas del equipo y viceversa. De hecho, es muy difícil que una persona, que no ha aprendido a conectar con sus emociones, pueda entender los mensajes que envían otras personas. El canal principal para la comunicación de las emociones es el cuerpo. Una persona siente las emociones en su propio cuerpo y percibe las emociones de las demás personas en la expresión del cuerpo.

Para crear confianza mutua entre las personas del equipo, es muy importante adquirir la sensibilidad al sufrimiento de las personas que nos rodean. Al fin y al cabo, lo que une más profundamente a las personas es el hecho de haber compartido una situación que ha sido fuente de sufrimiento para

todos. Esto vale también para los equipos. Cuando el equipo pasa por un período de tensión, debido a conflictos latentes, y llega a abordar y aclarar dichos conflictos, aumentan, sobremedida, los sentimientos de cohesión, confianza mutua y cooperación.

- **Negociar entre todos la interpretación de las emociones que viven las personas del equipo: Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.**

Negociar entre todos la interpretación de las emociones que estamos viviendo en el equipo. En los equipos, como en todos los colectivos, funciona mucho el contagio emocional. Es decir, las emociones, tanto positivas como negativas, tienden a ser compartidas. Esto se debe a que leemos las emociones de los demás a través de nuestras propias emociones. De ahí la subjetividad de las interpretaciones que hacemos de las emociones de las personas. Por eso, es necesario verbalizar las emociones y negociar la **interpretación** de las emociones dominantes en el equipo.

- **Reconstruir el conocimiento emocional del equipo: Consensuar una nueva explicación de lo que está pasando en el equipo.**

En la negociación de la interpretación de las emociones compartidas pasamos al plano del conocimiento racional,

que nos servirá para identificar los problemas del equipo y buscar soluciones. Integramos el conocimiento emocional en el conocimiento racional. Este es el proceso de desarrollo de la inteligencia emocional, que no se opone a la inteligencia racional, sino que ambos tipos de conocimiento se integran para identificar mejor los problemas y buscar mejores soluciones.

Esta técnica para el desarrollo de la inteligencia emocional supone suspender, coyunturalmente, el trabajo habitual del equipo y dedicar una sesión entera a analizar el estado emocional del equipo. La coyuntura buena es cuando se bloquea la comunicación del equipo: se siente la tensión, pero nadie la explicita verbalmente. Aumenta la desmotivación, aumentan las ausencias en las reuniones, hay un clima de frustración, pero no hay suficiente confianza para hablar con naturalidad sobre lo que está pasando en el equipo. Este es el momento adecuado para centrarnos en lo que está pasando en el equipo.

El ciclo SENTIR puede desarrollarse a través de la técnica de la asociación libre flotante y la técnica del diagrama de afinidad. La única diferencia entre ambas técnicas está en que, en la técnica de la “asociación libre flotante”, la tormenta de ideas se hace de manera verbal, mientras que, en la técnica del diagrama de afinidad, la tormenta de ideas se realiza por escrito. Cada una de las técnicas tiene sus ventajas y desventajas:

La técnica de la “asociación libre flotante” tiene la ventaja de favorecer la asociación libre entre los miembros del equipo. Esta asociación libre y flotante amplía la mente de los miembros del equipo y es más fácil identificar las emociones, los problemas latentes y las soluciones fundamentales del equipo. El grupo orienta la percepción de las emociones y el pensamiento de los individuos.

Pero esto mismo puede ser considerado como desventaja, porque facilita el fenómeno del pensamiento único, promovido por la influencia que ejercen los primeros que hablan y la inhibición de los últimos en hablar. Cuando han hablado los “importantes” del equipo, con frecuencia, se callan los que se consideran “menos importantes en el equipo”.

“La técnica del diagrama de afinidad” favorece la libertad y la participación igualitaria de todos los miembros. Nadie influye sobre nadie. Cada uno responde individualmente y, al agrupar las respuestas semejantes en diferentes columnas, se pasa de ideas individuales a ideas producidas por el grupo. Aquí, la influencia del grupo sobre las emociones y sobre el pensamiento de los individuos es posterior a la producción individual. En esta guía desarrollaremos esta última técnica.

El diagrama de afinidad

La diferencia con la técnica anterior está en que, en la “asociación libre flotante”, se recurre a la herramienta de

la selección ponderada sólo en la tercera fase. En las fases restantes se trata de expresar las emociones, el problema del equipo y, la solución verbalmente. En la técnica del diagrama de afinidad, todas las fases se realizan por escrito, con la ayuda de las hojitas adhesivas o fichas de papel.

1ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?”. 15 minutos.

- La persona coordinadora hace una pregunta en estos términos: ¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?
- Se distribuyen las hojitas adhesivas y cada uno de los miembros escribe una en cada hoja, expresando una determinada emoción.
- Cada miembro puede utilizar todas las hojas que quiera, describiendo, con una frase y en cada una de las hojas, una determinada emoción.
- Es importante escribir en cada hojita adhesiva o ficha de papel una sola emoción.
- Al cabo de 5 minutos se recogen todas las hojitas adhesivas o fichas de papel y se pegan en una hoja grande de papel y se aplica la técnica del diagrama de afinidad.

Tres normas fundamentales:

- Formular las frases en primera persona.
- Formularlas en términos de sentimientos o percepciones.

- No escribir ni explicaciones, ni justificaciones o acusaciones.
- Al aplicar el diagrama de afinidad, habremos agrupado las respuestas y podremos identificar las emociones dominantes en el equipo en ese momento.

2ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema del equipo?”. 15 minutos.

- Damos el segundo paso con la pregunta “¿Cuál es el problema del equipo?”. En esta fase, se trata de identificar el problema principal del equipo, que alimenta las emociones formuladas por escrito en la fase previa.
- Se distribuyen, otra vez, las hojitas adhesivas y los miembros del equipo expresan por escrito cuáles son los problemas latentes del equipo. Como en todos los casos en que se aplica la técnica del diagrama de afinidad, también aquí es importante escribir sólo una idea en cada hojita adhesiva o ficha de papel.
- Procurar describir simplemente el problema, evitando explicaciones y justificaciones.
- Evitar los ataques y las atribuciones personales de culpabilidad.
- Al término de la aplicación del diagrama de afinidad, habremos agrupado las ideas aportadas y podremos identificar los “problemas” que los miembros del equipo consideran importantes.

3ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema principal del equipo?” 10 minutos.

- Esta tercera fase debe ser muy breve: 10 minutos. Son suficientes para aplicar la herramienta de la selección ponderada y priorizar los problemas identificados en la fase previa.
- Como en las fases anteriores, también en esta fase se trabaja en silencio, utilizando las hojitas adhesivas “Post-it” o fichas de papel.

4ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Qué solución podríamos aportar al problema principal identificado?”. 20 minutos.

- Se distribuyen, nuevamente, las hojitas adhesivas o fichas de papel y cada uno escribe la o las soluciones que considere oportunas. Procurar, que se utilice el diagrama de afinidad, ser breves y concisos en la descripción de la solución.

- Cada uno describe la solución que le parece más importante, pero sin justificarla.
- Cuando hayan terminado todos de escribir, se recogerán las hojitas adhesivas o fichas de papel y se pegarán en una hoja grande de papel.
- Siguiendo la técnica del diagrama de afinidad, agruparemos las respuestas e identificaremos las soluciones que el equipo considera importantes.
- A continuación, el equipo pasará a discutir las soluciones aportadas entre todos los miembros del equipo.
- Después de una breve discusión (no más de 5 minutos), se priorizarán las soluciones aportadas, aplicando la herramienta de la selección ponderada.
- Aceptada la solución que ha sido considerada como prioritaria, se pasará a establecer el procedimiento a seguir en la aplicación de la solución.

Ejercicios para el fortalecimiento del trabajo en equipo

EL PUEBLO NECESITA

Objetivos

Fortalecer el trabajo en equipo aplicando los conceptos de liderazgo efectivo.

Tiempo: 60-90 minutos dependiendo del tamaño del grupo y la complejidad que se le quiera dar al análisis.

Lugar: Espacio amplio para poder desarrollar el juego cómodamente.

Materiales: 100 bolas plásticas pequeñas, tres recipientes donde quepan suficientes bolas, una cuerda o masking tape, un silbato, una pizarra o papelógrafo, marcadores

Primera parte

1. Los facilitadores seleccionan una sala amplia en la que establecen un cuadrilátero. Dentro del cuadrilátero, se colocan tres canastas (tipo basurero) para alojar las bolas que serán lanzadas y asigna un valor a cada una de las canastas: canasta de un punto, canasta de tres puntos y canasta de cinco puntos.
2. A tres metros del cuadrilátero se pinta una raya en la que se colocan los lanzadores y detrás de ellos se ubican las bolas que serán arrojadas.
3. A un lado del cuadrilátero se coloca una pizarra para anotar el marcador del equipo.

Segunda parte

Reglas de participación:

Una parte del equipo se ubica en el área de lanzamiento y se encargará de lanzar las bolas, mientras que la otra parte del grupo se ubica dentro del cuadrilátero para recuperar las bolas que no entran en las canastas y devolverlas a los lanzadores.

Las bolas que salen del cuadrilátero no pueden ser reutilizadas en los lanzamientos.

Tercera parte

Se inicia con una prueba de práctica de un minuto en la que los participantes fijan una meta de los puntos por alcanzar, realizan los lanzamientos y hacen el conteo de los puntos.

Una vez concluida la práctica, se fija una nueva meta de los puntos por alcanzar. El facilitador indica cuando va a dar inicio el primer ciclo de lanzamientos que durará un minuto. Luego de haberse cumplido el minuto, se procede a contar el número de puntos que logró el equipo de acuerdo con el número de bolas que se encuentran en las canastas. Se anota el resultado y se procede a iniciar un nuevo ciclo.

Se realizarán ciclos de lanzamiento y de mejoramiento de la estrategia hasta que el grupo decida que se ha hecho el mejor esfuerzo.

Cuarta parte

Reúna al grupo y revise con ellos la experiencia sobre los temas de formación de equipos de trabajo, estrategia, liderazgo, creatividad, eficiencia, eficacia y humildad.

Fuente: Formando Agrolíderes: Metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario, p. 33 (Chiriboga, H et Calivá, J., 2010)

Manejo y negociación de conflictos

En este apartado es necesario empezar entendiendo el conflicto y algunos elementos asociados a este.

El conflicto

Una definición de conflicto es la que expone Stephen Robbins (1994), que lo conceptualiza como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

Otra definición más completa, y en la que nos basaremos en esta guía es la brindada por el Proyecto Milo (2012), que lo propone como una situación en la que dos o más personas entran en oposición o en desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores, son incompatibles o percibidos como tales y donde juegan un papel muy importante las emociones y sentimientos, y la relación entre las partes en conflicto puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución de conflicto.

Ambas definiciones tienen en común la existencia de varios elementos: la contraposición de intereses y la afectación o percepción de afectación de al

menos una de las partes involucradas. En la última definición se profundiza el concepto, incluyendo que la oposición puede darse no sólo en términos de intereses sino también de otros factores más subjetivos, y que la forma en que se trate el conflicto existente podrá generar efectos positivos o negativos. Este último punto es muy importante, ya que la idea de entrenar capacidades en el manejo de conflictos apunta en la dirección de transformar situaciones de conflicto en oportunidades de mejora personal y colectiva.

¿Por qué la capacidad de manejar conflictos ayuda al empoderamiento?

Trabajar en forma positiva el manejo de conflictos permite, entre otras cosas, aprender a tomar decisiones, estimula el pensamiento reflexivo, mejora el análisis del contexto y nuestra capacidad de resiliencia ante situaciones difíciles, promueve una visión ganar-ganar de las partes involucradas, permite valorar las diferencias, fomenta la búsqueda de soluciones innovadoras, fortalece las relaciones sólidas y mejora la cohesión social e incrementa la motivación de las personas.

*Tipos de conflicto*⁶

Existen diferentes formas de conflicto, las cuales pueden clasificarse de

6. Corbin, Juan Armando. Psicología y Mente.

acuerdo a su veracidad, a quienes toman parte del conflicto o a su contenido.

Según su veracidad, los conflictos pueden ser:

- **Conflictos reales:** Los conflictos reales son aquellos que en realidad existen, y que vienen provocados por diversas causas, ya sean estructurales o del entorno (económicas, legales, relacionales, etc.), entre otros.
- **Conflictos imaginarios:** Los conflictos imaginarios derivan de malos entendidos, interpretaciones o percepciones. En este tipo de conflicto no existe voluntad por parte de las partes.
- **Conflictos inventados:** Los conflictos inventados, igual que ocurre con los imaginarios, no son reales. Ahora bien, a diferencia de éstos, existe una intención por parte de alguna de las partes que, generalmente, quiere sacar algún beneficio. Ejemplo, una simulación de accidente.

Según los actores que participen en el conflicto, éste puede ser:

- **Conflicto intrapersonal:** Este conflicto ocurre de forma interna, en la mente del individuo. Esto significa que su origen está en los eventos privados: pensamientos, valores, principios, emociones. Estos

conflictos pueden tener distintos grados. Por ejemplo: desde un conflicto cotidiano sobre qué comer hoy, hasta una crisis existencial que le causa un gran sufrimiento a la persona que lo padece. Los conflictos intrapersonales pueden ayudarnos a crecer como personas si los resolvemos satisfactoriamente.

- **Conflicto interpersonal:** Los conflictos interpersonales son aquellos que se producen en los procesos de interacción entre personas.
- **Conflicto intragrupal:** Los conflictos intergrupales se dan entre miembros de un grupo o equipo, por motivos varios: por diferencias interpersonales o porque algo de los participantes del grupo no comparte las ideas de la organización, entre otros. Este tipo de conflictos pueden desestabilizar la buena marcha de un equipo o grupo y afectar a su eficacia y cohesión.
- **Conflicto intergrupal:** El conflicto intergrupal es un conflicto entre grupos y puede llegar a ser muy destructivo, pues, en casos extremos, la violencia derivada de este tipo de conflictos tiene como finalidad el reforzamiento grupal y puede incluso justificarse. Suele tener sus causas en ideologías, prejuicios o disputas territoriales.

Según el contenido, el conflicto puede ser de varios tipos:

- **Conflictos relacionales:** Estos conflictos ocurren entre miembros de una familia, amigos o pareja.
- **Conflictos de intereses:** Los conflictos de intereses tienen que ver con las motivaciones y las necesidades de cada persona o grupo y con los recursos presentes en ese momento.
- **Conflictos éticos y de valores:** Tienen que ver con la cultura y el entorno en el que ha crecido la persona. Son frecuentes y complejos, pues no es fácil que una persona cambie los principios que rigen su comportamiento. En el caso del conflicto ético suele ocurrir cuando una persona ha de tomar una decisión que no concuerda con sus valores más profundos.
- **Conflictos de liderazgo y poder:** Los conflictos de liderazgo afectan principalmente a las organizaciones y pueden afectar al rendimiento y a la salud de los trabajadores. Un fenómeno característico de los conflictos tiene que ver con la lucha de poder, pues son muchos los autores que hablan de la relación entre el conflicto y el poder, al ser una de las causas más habituales.
- **Conflictos de personalidad:** La personalidad es un conjunto de rasgos y cualidades estables que configuran la manera de ser de una persona y nos hace únicos. La

personalidad, al ser un fenómeno poco flexible, puede ser la base de muchos conflictos intergrupales.

Etapas de los conflictos

El conflicto es un proceso que tiene un inicio, desarrollo y final. Así como diversos periodos intermedios. De acuerdo a Castillo, Organista, Pozos, y Zarazúa (2004, pp. 71-72), existen cinco etapas del proceso del conflicto:

- **Etapa I: Posible Oposición o Incompatibilidad.** En esta etapa se habla de las condiciones previas al conflicto. Condiciones de incompatibilidad; como mala fluidez de comunicación, la estructura de la organización. Y otras condiciones de variables personales, como los sistemas de valores individuales de cada persona y las características de la personalidad que tiene que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales. Tales condiciones no necesariamente llevan directamente al conflicto, pero al menos una de estas condiciones es necesaria para que surja el conflicto.
- **Etapa II: Conocimiento y Personalización.** Como se plantea en la definición de conflicto, se necesita que el conflicto sea percibido. Por consiguiente, una o varias partes deben tener conciencia de que existen las condiciones precedentes. Sin embargo, el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya

personalizado. Las condiciones anteriores solo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas por uno o varios antecedentes de la etapa I y cuando las partes están conscientes del conflicto.

- **Etapa III: Intenciones.** Las intenciones intervienen dependiendo de la percepción y la emoción que el individuo tiene del conflicto. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada y es lo que va a determinar sus intenciones de manejo del conflicto, ya sea que el individuo se muestre competitivo, colaborador, complaciente, evasivo o de compromiso, cuando cada una de las partes del conflicto procura ceder algo, tiene lugar una participación, que lleva a un resultado intermedio, en este tipo de arreglo no hay ganador ni perdedor. Cual sea la forma de manejo de conflicto se vuelven decisiones de acción a través de un comportamiento abierto. Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra.
- **Etapa IV: Comportamiento.** Cuando la mayoría de la gente piensa en situaciones de conflicto, tiende a enfocarse en la etapa cuatro. Porque aquí es donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes del

conflicto. Esos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones.

- **Etapa V: Los Resultados.** Estos son de dos tipos:

Funcionales: Se mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, se fomenta el interés y la curiosidad de los miembros del grupo, se ofrecen medios para ventilar problemas y liberar tensiones, se fomenta el entorno de evaluación de uno mismo y de cambio y, lo más importante se mejora el rendimiento del grupo.

Disfuncionales: En otro de los casos los conflictos llevan a reducir la efectividad del grupo y entre las consecuencias más indeseables están el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. El conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

Manejo de conflictos

De acuerdo con Thomas-Kilmann los estilos personales para afrontar el conflicto pueden describirse con base en

cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o cuánto trata de satisfacer las

preocupaciones de los demás (cooperación). Existe una variedad de estilos de manejo de conflictos.

Evación	Evade completamente el tema y por lo tanto no hace nada para satisfacerse a sí o a otros.
Acomodo	Coopera para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada por satisfacer sus propios intereses.
Compromiso	Le presta atención a las preocupaciones de todos
Competencia	Pone gran énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás
Colaboración	Pone énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo.

No hay un estilo bueno o malo. Cualquiera de los anteriores puede utilizarse de acuerdo a la situación. Normalmente se tiende a utilizar el estilo con el cual nos sentimos más cómodos. De acuerdo con los autores antes de ponernos a trabajar en usar el estilo correcto en la situación adecuada, debemos asegurarnos de saber más sobre nuestro propio estilo. Para ello Thomas y Kilmann amplían la explicación de los estilos:

- **Competencia:** Esta se ve por lo general como un intento agresivo por lograr sus propios intereses y metas. Esto significa que los otros creen que usted no apoya a los demás. Está orientada a la acción y utiliza la posición o el estatus o inclusive las amenazas para obtener lo que se desea. Quiere decir que usted podría hacer cualquier cosa para lograr lo que quiere, pero

también que podría defender sus derechos o su postura. Cuando alguien tiene que tomar las riendas para que algo funcione, o cuando existe algún problema de seguridad, éste es el estilo adecuado. Si existe diferencia de opiniones y usted sabe qué tiene que hacerse, quizás éste sea su proyecto y usted conoce los estándares, puede entrar en acción y decir qué debe hacerse para que se resuelva la diferencia. Este estilo es adecuado cuando deben tomarse decisiones no gratas a todos. Aunque para este estilo el conflicto es a veces necesario, utilícelo con cuidado y sea directo, asegurándose de que las personas entiendan exactamente lo que usted comunica.

- **Colaboración:** Representa lo mejor del comportamiento dominante; da apoyo y es asertivo y cooperativo. Es

lo opuesto del estilo evasor, llega hasta las últimas consecuencias para hallar los asuntos subyacentes y se sirve de medios alternativos para lidiar con todas las preocupaciones. Cuando las personas colaboran, trabajan por lograr un resultado que funcione para todos los involucrados. Los métodos colaborativos toman en cuenta las relaciones, permiten los desacuerdos y los debates siempre y cuando exista respeto mutuo y compromiso para hallar la mejor solución posible. La colaboración permite que todos se comprometan. Aunque éste es uno de los métodos más efectivos para enfrentar el conflicto, absorbe demasiado tiempo.

- **Compromiso:** Es un estilo expedito que intenta identificar soluciones mutuamente beneficiosas o aceptables que casi satisfagan las metas o satisfagan parcialmente al grupo. Se encuentra a medio camino entre el apoyo y la falta del mismo y es también dominante y sumiso. Cuando usted se compromete, intenta hallar un camino medio que casi divida la diferencia entre lo que desea cada grupo. Esto funciona adecuadamente si se enfrenta a limitaciones de tiempo o si precisa de una solución temporal. También funciona cuando no ha sido capaz de alcanzar ninguna solución en el pasado; constituye un buen primer paso. Si los recursos escasean y no hay oportunidad de

incrementarlos, el compromiso podría ser la única solución.

- **Evasión:** Es el acto de no hacer nada, no lidiar con el conflicto a ningún nivel observable. Aquí no persigue sus intereses ni los de nadie más. Los evasores se comportan de forma sumisa, no prestan apoyo y no colaboran. Puede hacerse de forma diplomática evitando un asunto o posponiendo una discusión o inclusive saliéndose de la situación. Si evita el conflicto perderá la oportunidad de participar en un diálogo participativo que puede llevar a resolver problemas o a tomar decisiones. Puede utilizar la evasión para retrasar una discusión para que ocurra en algún momento más propicio, pero evitarla por completo es, por lo general, poco productivo. Puede retrasar una discusión cuando haya asuntos de mayor relevancia o cuando crea que los otros podrían estar en mejor disposición de lidiar con el tema. Si decide evitar el conflicto, sea específico en cuanto al límite que establezca, manéjelo en otro momento o con personas específicas.

La negociación

La negociación es uno de los métodos más efectivos para lograr la resolución de conflictos en ambientes humanos, evitando una confrontación violenta, debido a los puntos comunes y en conflicto de las partes involucradas (Molina

y Villavicencio, 2009). Está siempre presente en nuestra vida cotidiana, por ejemplo, en asuntos sencillos como acordar qué comer con la familia, a dónde ir con los amigos, de qué forma hacer las cosas mejor o qué sembrar en el campo, hasta otras situaciones más complejas que podrían afectar los intereses de una organización o incluso de un país como los tratados de comercio. Por ello es importante aprender qué es y cómo negociar.

Y es que negociar se refiere a un proceso en el que dos o más personas tratan con un conflicto y, dialogan con el fin de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para las diferentes partes involucradas. Buscando acercar las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos los involucrados en el conflicto. Para iniciar una negociación las diferentes partes deben estar interesadas en tratar de alcanzar un acuerdo.

La negociación es un proceso complejo porque involucra diferentes personas con formas de pensar, valores, intereses y motivaciones diversas, porque requiere estructurar una cierta forma de pensamiento y porque es necesario tener en cuenta las formas de comportarse de las personas involucradas a la hora de tomar decisiones. Cabe

destacar que en este proceso tanto la lógica como las emociones juegan ambos papeles importantes.

Negociación basada en principios

La Universidad de Harvard ha propuesto un estilo de negociación basado en principios. “Este método sirve para decidir asuntos, cuestiones o problemas basándose en las circunstancias, en lugar de pasar por un proceso de regateo en que cada parte dice lo que hará y lo que no hará. Sugiere que siempre que sea posible hay que buscar los beneficios mutuos y que cuando los intereses entren en conflicto el resultado se debe basar en ciertas normas o criterios justos, que sean independientes del deseo o voluntad de cualquiera de las partes”.⁷

Existen en la práctica ciertos pasos que facilitarán una negociación integradora:

- Ponga la atención en los intereses, no en las posturas.
- A pesar que el conflicto puede verse como una confrontación, intente separar la persona del problema. Concéntrese en la cuestión que se está negociando. Es difícil enfrentar problema sin malentendidos, pueden darse roces entre las personas

7. Blogspot Hablemos de liderazgo de Isabel Carrasco González.

si se toman las cosas en forma personal. Recordar también que los negociadores son personas, hay que tratarlos con sensibilidad.

- Descubra opciones mutuamente beneficiosas (negociación ganar – ganar). Que lo que se consiga sea algo ventajoso para ambas partes.
- Explorar siempre soluciones alternativas antes de llegar al acuerdo. Buscar la **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. Esta solución debe ir más allá del punto mínimo aceptable o de reserva, debe ser una solución creativa que sirva como alternativa.
- Negociar a partir de criterios o hechos objetivos que legitimen las soluciones que se encuentren.

- Integridad. Cumplir los compromisos realizados genera confianza y una mejor relación y apertura a largo plazo.
- Buena comunicación es vital para poder llegar a acuerdos. Esto implica, entre otras cosas: una escucha activa; cuidar tanto del lenguaje verbal como no verbal propio y de la contraparte; preguntar todo lo que sea necesario, no tratar de convencer; transparencia en la información.

Fases de la Negociación

Debido a la complejidad de las negociaciones es fundamental prepararse. Para ello cabe definir primero cuáles son las fases de la negociación:

Pasos	Detalle
Paso 1:	Analizar la persona u organización con la que se va a negociar y conocer y entender bien su negocio
Paso 2:	Definir objetivos y metas (Qué quiero lograr y cuando puedo ceder)
Paso 3:	Establecer una agenda. Defina por escrito qué quiere negociar. Trate los puntos uno a uno.
Paso 4:	Establecer un proceso de regateo hasta llegar a acuerdo plausible para ambas partes.
Paso 5:	Evaluar resultados parciales y avanzar hacia los puntos más controvertidos
Paso 6:	Obtener el Mejor acuerdo negociado (MAAN)
Paso 7	Alcanzar el acuerdo, que satisfaga al máximo a las partes.

Algunas técnicas que pueden hacer más efectivo el proceso de negociación son las siguientes:

- Estar motivado para escuchar.
- Si es para hablar, haga preguntas.
- Deje a la contraparte contar su historia.
- No interrumpa su contraparte mientras está hablando.
- Evite las distracciones.

- No confíe en su memoria.
- Escucha teniendo un objetivo en mente.
- No divida la atención dada a la contraparte.
- Reacciona el mensaje no a la persona.
- No te enojés.
- Recuerde: es imposible hablar y prestar atención al mismo tiempo.

En cuanto a las preguntas, estas son necesarias siempre y cuando:

- Llevan a alguien a reflexionar.
- Colocan de nuevo el asunto como centro de la atención.
- Ayudan a encontrar puntos de acuerdo.
- Reducen la tensión entre las partes.
- Proporcionan estímulos positivos.

Algunos consejos finales:

- i. Siempre analice la situación desde sus diferentes ángulos y proyecte posibles soluciones.
- ii. Sea empático. Analice la situación desde la perspectiva de la contraparte y proyecte resultados que le puedan satisfacer.

- iii. Piense cuánto está dispuesto a ceder para obtener lo deseado. ¿Cuáles son los puntos a los que no está dispuesto a renunciar y en cuáles puede ceder?
- iv. No parta de un “no se puede”. No decir nunca “*eso no se va a aceptar de ninguna forma*”. Eso pone a la otra parte a la defensiva y da la idea de no querer negociar.
- v. Si tiene dudas consulte antes de continuar.
- vi. Celebre los avances parciales.
- vii. Esfuércese por posiciones intermedias que favorezcan a ambas partes.
- viii. Deje los puntos más álgidos para el final.
- ix. Mantenga un ambiente de respeto y cordialidad que permita establecer otras negociaciones en el futuro.

Recuerde:

La negociación no es un acto aislado, es más bien un proceso en el que cada acuerdo conduce a otro y así hasta que las partes queden satisfechas. Además siempre puede haber otras negociaciones en el futuro.

Ejercicios para la mejora del manejo de conflictos y negociación

CONSTRUYENDO EL CONCEPTO DEL CONFLICTO

Objetivo: Identificar y visualizar las diversas percepciones que existen sobre el conflicto.

Tiempo: 45 minutos.

Lugar: Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes dialoguen en grupos sin interrumpirse unos a otros.

Materiales: Papelógrafos y marcadores.

Desarrollo

Sugerencias para el ejercicio: Se recomienda iniciar este ejercicio antes de presentar la parte conceptual.

Forma de trabajo Promover la reflexión individual para luego trabajar en grupo.

Pasos a seguir

- I. A partir de una lluvia de ideas, se recolectan las percepciones que tiene el grupo con respecto al conflicto, tratando de elaborar un concepto de manera conjunta. La pregunta guía es la siguiente: “¿qué es el conflicto para ustedes?”
- II. Una vez que todos los participantes hayan presentado sus ideas, el/la facilitador/a resume y comenta el significado que tiene el conflicto para cada uno, redondeando de esta manera las ideas. Algunos participantes pueden ver el conflicto como algo delicado o negativo, mientras que otros entienden como una oportunidad. Tomando en cuenta que el conflicto puede ser comprendido como algo positivo o negativo, se consulta, ¿cómo podríamos definirlo para entenderlo mejor y abordarlo de manera constructiva o positiva?, entendiéndose que existen diversas definiciones de conflicto. En el proceso de reflexión, es posible que las ideas del conflicto dividan al grupo y probablemente se tenga antagonismos marcados. Ante esto, debemos buscar la unidad sin eliminar la diversidad.

Fuente: Fundación UNIR Bolivia.

MANUAL PARA ENFRENTAR SITUACIONES PROBLEMÁTICAS

Objetivos:

- Identificar acciones concretas para enfrentar situaciones problemáticas, críticas o catastróficas.
- Vivenciar el Trabajo en equipo.

Tiempo: 45 minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado. Divididos en dos subgrupos

Lugar: Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los subgrupos trabajen cómodamente y sin interrupciones.

Material: Papel, lápiz o bolígrafo para cada participante

Desarrollo

- I. El Facilitador divide a los participantes en dos subgrupos.
- II. El Facilitador entrega diez tarjetas 3X5 a cada uno de los subgrupos y les solicita que anoten en cada una de ellas una forma de actuar en caso de situaciones problemáticas o accidentes.
- III. Una vez terminada la tarea anterior, el Facilitador entrega diez tarjetas más a cada subgrupo y les solicita que describan en cada una de las tarjetas una situación problemática, crítica o catastrófica que les pueda ocurrir.
- IV. Terminada la tarea anterior, el Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y les solicita a los subgrupos que le entreguen sus juegos de tarjetas.
- V. El Facilitador compagina al azar las tarjetas de “Formas de actuar” y por otro lado las de “Situaciones problemáticas”.
- VI. Una vez realizado lo anterior, el Facilitador, al azar, entrega a cada participante una tarjeta de “Formas de actuar” y una de “Situaciones problemáticas”.
- VII. Cada participante lee sus tarjetas, iniciando por la de “Situaciones problemáticas”.
- VIII. El Facilitador dirige al grupo para que identifiquen las acciones más adecuadas para enfrentar situaciones problemáticas, críticas o catastróficas.
- IX. Al finalizar se comenta la experiencia en grupo.
- X. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/manual_para_enfrentar_situaciones.html

TÉCNICA DE LOS GRUPOS NOMINALES

Objetivo: Obtener opiniones múltiples de diversas personas acerca de un problema o asunto, en un formato estructurado.

Tiempo: 60 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado. Divididos en subgrupos de 5 a 6 participantes

Lugar: Un salón amplio que permita a los participantes estar sentados y comentar

Material: Un problema por grupo, un rotafolio por grupo, un papel para cada participante, lápiz o bolígrafo para cada participante; plumones y rotafolio.

Desarrollo

- I. Esta técnica es una variante estructurada de los métodos para debates en grupos pequeños: impide que una sola persona domine un debate, estimula a las personas más pasivas a participar y da por resultado un grupo de soluciones o recomendaciones jerarquizadas.
- II. Divida a los presentes en grupos pequeños de 5 ó 6 personas, de preferencia sentados en torno a una mesa.
- III. Enuncie un trabajo pregunta en extremo abiertos: “¿Cuáles son algunas formas en que podemos hacer que los empleados compartan su automóvil?”
- IV. Haga que los grupos se distribuyan y acopien las ideas, al compartir una respuesta cada vez por persona, a la vez que se escriben los aspectos importantes en un rotafolio. No se permiten las críticas, pero se pueden solicitar aclaraciones a la respuesta.
- V. Haga que cada persona evalúe las ideas y que vote por las mejores (por ejemplo, 5 puntos a la mejor idea, 4 puntos a la siguiente, etc.).
- VI. Se juntan todos los votos de un grupo y se hace una lista. Se prepara un informe por grupos en donde aparezcan las ideas que recibieron más puntos.
- VII. Conceda tiempo para que cada grupo haga una breve exposición de sus conclusiones.
- VIII. Se les aplicarán unas preguntas para su reflexión:
 - ¿Cuáles son las ventajas de esta técnica? (Permite el voto secreto; ofrece oportunidad para una participación igual de todos los miembros; elimina las distracciones que ocurren con otros métodos por grupos, etc.)
 - ¿Cuáles son las desventajas de esta técnica? (Quizá las opiniones no se reflejen en la votación, se restringe la complementación entre las ideas, el proceso puede parecer algo mecánico)
 - ¿Qué otros posibles empleos puede tener este método para otros tipos de problemas o asuntos?
- IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/tecnicas_grupos_nominales.html

3. Empoderamiento comunitario

Esta sección se concentrará en apoyar el empoderamiento colectivo a través del fortalecimiento de la participación ciudadana, comunitaria, social y política. Participación entendida *“por un lado, como una intervención activa de los sujetos en la construcción de su realidad y la mejora de su calidad de vida y la de su territorio, y por otro, una dinámica de intercambio que genera una mutua transformación entre el sujeto y el hecho en el cual se participa”*⁸.

Para el logro de las transformaciones requeridas, el tema de la incidencia política es trascendental para que las necesidades y potencialidades de las personas excluidas sean tomadas en cuenta y aparezcan como temas de Agenda en las acciones de la comunidad o del país.

Esta sección, a diferencia de la de empoderamiento individual, se centra más en el fortalecimiento de la participación de las personas en procesos que en técnicas de mejora de sus conductas para el logro del empoderamiento. Con esta visión, en adelante se desarrollan algunas herramientas que contribuyen al incremento de la participación activa de las personas y grupos en procesos de desarrollo del territorio.

Incidencia Política

¿Qué es hacer incidencia?

El término incidencia se entiende también como influencia. Poder influir en quienes toman decisiones, ya sea para desarrollar, para adoptar o para cambiar prácticas y políticas en diferentes niveles y ámbitos.

Refiriéndonos más específicamente al tema de incidir en políticas públicas, el concepto hace referencia explícita a las acciones que llevamos a cabo y que tienen consecuencias directas para las políticas que decide e implementa el gobierno. (Tapia, 2010)

Entre otras cosas la incidencia política es importante porque:

- Permite ejercer una participación más activa y consciente, pues lastimosamente la representación política no logra o falla en expresar genuinamente los intereses ciudadanos.
- Se puede negociar con las personas ubicadas en los centros de toma de decisiones políticas y económicas, e influir en ellas, con el propósito de superar una barrera o generar apoyo a una causa o a un proyecto específico.
- Se puede intervenir en las fuentes generadoras de las decisiones

8. Concepto adaptado a partir de European Antipoverty Network (S.F.)

legales (Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, municipalidades, gobernaciones), con el fin de lograr la aprobación, modificación, derogación, etc., de una disposición legal que favorezca nuestra actividad promocionada o defendida, e ilustrar a los tomadores de decisiones sobre las conveniencias o limitaciones que la normativa legal pueda suscitar.

- Como proceso, permite la participación de organizaciones e individuos, un proceso que es abierto y público; democrático, porque está abierto a todos, capacita a los ciudadanos en la manera de influenciar en las políticas públicas, y fomenta el trabajo entre grupos o instancias civiles, sociales y políticas. La incidencia permite pasar de la queja denuncia a la solución propositiva, y con ello fortalecer el poder de las organizaciones de la sociedad civil que buscan generar y aportar al bien común.

Fuente: Choy (2005).

¿Por qué se hace incidencia política?

Las razones son diversas. Becerra y Pineda (2010), por ejemplo, pueden resumirse de la siguiente forma:

- Defender los derechos y hacerlos realidad
- Resolver problemas específicos
- Traducir valores compartidos en políticas públicas que los reflejen
- Generar canales de comunicación para expresarse más allá del voto
- Hacer llegar sus propuestas a los tomadores de decisiones
- Proponer una aproximación colectiva a un problema de índole social
- Buscar mejores condiciones de vida para las personas
- Fortalecer y empoderar a la sociedad civil
- Favorecer la vida democrática

Pasos para la incidencia⁹

i. Selección y análisis del problema

- Identificar el problema central que nos afecta como organización o como parte del territorio
- Analizar las causas y efectos de ese problema
- Priorizar las causas
- Priorizar las alternativas de solución.

ii. Definir objetivos

- ¿Qué es lo que se quiere lograr?
- ¿Cómo se quiere lograr? (que acción se quiere que se tome)
- ¿Quién tiene que llevar a cabo la acción?
- ¿Para cuándo se tiene que llevar a cabo?

9. Tomado y adaptado de Rodríguez y Calivá (2017)

iii. *Conocer a los tomadores de decisiones*

- ¿Quién o quiénes son los que tienen el poder de tomar decisiones y cuál es el procedimiento que siguen para hacerlo? (leyes, calendarios, reuniones, con quién hablan/negocian, etc.)
- Hacer una lista con información de esas personas (nombres, cargo y organización, etc.)

iv. *Caracterización de actores clave (mapeo de actores claves)*

- Reconocer los actores que tengan mayor influencia o responsables de la toma de decisiones.
- Clasificar los actores definidos como: a. aliados, b. oponentes; c. indiferentes/indecisos;
- Escoger a los actores clave para hacer incidencia (un número manejable) entre los que tengan más poder.

v. *Auto organización del grupo que hará la incidencia*

- Definir cómo se va a organizar el trabajo de incidencia:
 - Aportes de cada uno;
 - ¿Cómo se toman las decisiones?
- Hacer un análisis FODA del grupo
- Establecer medidas para solucionar las debilidades y aumentar las fortalezas del grupo.
- Desarrollar una Estrategia de Influencia: Se trata de cómo se convencer a los diferentes actores de apoyar nuestra causa. Motivar y

convencer a aliados e indecisos y neutralizar oponentes.

- Preparar los argumentos: ¿Qué queremos comunicar?
- Entender cuáles son las motivaciones de los actores para poder influir en su espacio de decisión
- Hacer cabildeo.
- Hacer alianzas.
- Trabajo con los medios (prensa, radio, página web, etc).

vi. *Elaborar Plan de Actividades*

- Establecer todas las actividades a llevar a cabo (de investigación e información, de fortalecimiento del grupo que hará la incidencia, para influir a tomadores de decisiones y actores clave, etc.)
- Para cada actividad definir los responsables, recursos necesarios para llevarla a cabo y duración de las mismas.
- Desarrollar cronograma de actividades y presupuesto.

vii. *Seguimiento y evaluación*

- A lo largo del proceso hacer evaluaciones periódicas de:
 - Avances y logros en relación a la estrategia y plan de actividades propuestos.
 - Cambios en la forma de realizar las cosas.
 - Cambios sociales provocados por el proceso de incidencia.
- Analizar al final del proceso de incidencia las lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración propia con base en Ardón y Barrientos (S.F.)

Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)

Una de las técnicas que puede utilizarse para analizar y definir los problemas, intereses o potencialidades existentes en un territorio, y a partir de la cual se pueda tener la perspectiva de diferentes actores es el diagnóstico rápido participativo. El propósito de la técnica del DRP es la obtención directa de información primaria, desde las experiencias de los propios actores, de forma que ellos identifiquen sus intereses y fortalezcan sus capacidades de decisión y solución acerca de las propias necesidades.

El DRP permite extraer datos de manera rápida y oportuna, logrando mayor integralidad en la información y pudiendo profundizar en algunos aspectos. Este método se apoya básicamente en cinco pilares: una entrevista semi-estructurada, la visualización conjunta de la información, la interacción de grupos, la observación participante y la interpretación.

Como ventajas de esta herramienta están las siguientes:

- Los diagnósticos sobre la situación parten desde los conocimientos locales de los diferentes actores, y no desde la única óptica de quien facilita el diagnóstico.
- Permite el intercambio de información, opiniones y visiones, democratizando el saber, y facilitando un

análisis conjunto de la realidad de las personas participantes.

- Permite el aprendizaje mutuo.
- Es un proceso que fomenta la creatividad y la flexibilidad
- Potencializa la colaboración y participación

Entre las desventajas de esta técnica podemos encontrar:

- Al ser cualitativo no necesariamente tendrá la misma rigurosidad de los análisis cuantitativos. Algunos de los datos obtenidos pueden ser superficiales.
- Se pueden levantar expectativas innecesarias en la comunidad.
- La corta duración de DRP puede limitar el acercamiento humano y la confianza entre la comunidad y los agentes externos.
- El análisis grupal, en general, no siempre refleja todas las versiones y percepciones personales sobre ciertos temas.
- Depende de las personas participantes podría darse una falta de representatividad de todos los sectores/grupos de la comunidad (mujeres, niños, ancianos, grupos de interés, etc.)

¿Qué hacer para desarrollar el DRP?

Los pasos que debe seguir el grupo facilitador, es decir, el equipo investigador, para la preparación de un

Diagnóstico Rápido Participativo son:

- Recopilar la documentación antes de que comience el trabajo de campo.
- Aclarar y priorizar temas.
- Elaborar el plan operativo del proceso.
- Diseñar el presupuesto del diagnóstico.
- Elaborar la primera matriz de investigación.
- Definir las fuentes de información.

- Definir métodos y procedimientos.
- Elaborar el plan detallado del trabajo de campo y desarrollar las herramientas precisas.
- Aplicar la prueba piloto.
- Elaborar la versión definitiva de la matriz de los instrumentos.
- Verificar los aspectos centrales del proceso de preparación.

Para realizar esta técnica se utilizan una serie de herramientas que se complementan:



Fuente: Ramírez, C.M. y Ferney, J. (S.F).

LAS RELACIONES DE PODER

Objetivos:

- Adquirir la capacidad para identificar y realizar auto-reflexión acerca de las relaciones de poder.
- Descubrir la importancia de analizar la vida a través de las relaciones de poder.

Tiempo: 30 minutos.

Lugar: Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes trabajen en grupos sin interrumpirse unos a otros.

Materiales: Una hoja con las preguntas guía, hojas en blanco, lapiceros, papelógrafos, marcadores para papelógrafos.

Procedimiento:

1. Divida al grupo en subgrupos pequeños de 2 o 3 personas.
2. Explique a los participantes que, en pequeños subgrupos, van a compartir sus experiencias tanto cuando han tenido poder, como cuando no lo han tenido.
3. Una vez terminado este intercambio de experiencias, se volverá al grupo grande para compartir los temas (no las experiencias específicas).
4. Insista en que pueden hablar con confianza.
5. Explique las tres preguntas que los participantes deben responder y comentar. De ser necesario, proporcione un ejemplo:
 - 1) ¿Recuerdan algún hecho o situación donde no hayan tenido poder? Describan la situación. Piensen cuando eran niños, adolescentes o adultos. ¿Cómo se sentían en esa situación? ¿Qué concluyeron? ¿Por qué se dio esa situación? ¿Por qué fue así y no de otra manera?
 - 2) ¿Recuerdan alguna ocasión en que hayan tenido poder? ¿Cómo era la situación (cuando niño, adolescente, adulto)? ¿Cómo se sentían? ¿Qué concluyeron? ¿Por qué fue así?
 - 3) ¿Recuerdan alguna ocasión en que hayan logrado modificar la situación, pasando de no tener poder a adquirirlo? ¿Cómo fue esa situación? ¿Por qué cambió la situación? ¿Cómo se sintieron o se sienten hoy, con este cambio?
6. Reúna a todos los grupos pequeños y pídale que relaten los temas tratados en los diálogos realizados en grupos.
7. Anote las respuestas en tres papelógrafos diferentes, en la pared, con los siguientes títulos:
 - Características de Tener Poder
 - Características de No tener Poder
 - Características del Cambio

8. Explique que hay dos tipos de poder: el estructural (como el hardware en la computadora), y el relacional (como el software).
9. Identifique con el todo el grupo las características de los poderes estructural y relacional, así como las características de tener y no tener poder, retomando los aportes presentados. Para lo anterior puede hacer uso de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las características estructurales o personales de tener poder? ¿Cuáles son las características estructurales o personales de no tener poder? ¿Qué facilita el cambio?
10. Explique que es importante este tipo de análisis si se quiere estudiar cualquier situación y sus estructuras de poder. Este tipo de análisis permite revisar y reconocer los tipos de poder que uno maneja como por ejemplo el profesional, el ciudadano o el correspondiente a ser miembro de una institución; asimismo está el poder que un grupo o comunidad tiene, y las oportunidades de identificar espacios libres para cambiar la situación.
11. Termine la actividad con un ejercicio de lluvia de ideas acerca de qué es el empoderamiento para los participantes. Anote las ideas en un papelógrafo. Explique que en este módulo se va a profundizar mucho más en este contenido.

Estos aportes serán retomados como insumo para el trabajo.

LAS ÚLTIMAS 15 VACAS

Objetivos:

- Aprender a separar las posiciones, de los intereses o necesidades.
- Alcanzar soluciones satisfactorias para todas las partes.

Tiempo estimado: 30 minutos

Lugar: Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes trabajen en grupos sin interrumpirse unos a otros.

Materiales: 2 fichas (A y B) con los textos del/a señor/a González o el del/a señor/a Martínez, 1 diferente para cada miembro de las parejas

Desarrollo:

Se pide a los participantes que busquen una pareja. Se reparte a cada miembro de la pareja una ficha con un rol diferente: el del/a señor/a González o el del/a señor/a Martínez, insistiendo en que no miren el texto del su compañero en ningún momento. A continuación, se propone que cada uno lea su rol respectivo individualmente, tras lo cual deben iniciar una negociación con su pareja a fin de llegar a un acuerdo.

Es importante insistir en la lectura atenta del texto en mayúsculas para que no se revele toda la información. Al cabo de unos 10 minutos, se reagrupa a los participantes y se les pregunta a cada pareja cómo ha resuelto el problema.

Evaluación: Generalmente los alumnos llegan a la conclusión que mientras uno de ellos necesita las vacas por su carne, lo que la otra persona quiere es su piel. En cuyo caso las necesidades no son incompatibles.

Sugerencia de preguntas para guiar la discusión:

- ¿Cómo se ha producido la negociación?
- ¿Qué acuerdos se han intentado?
- ¿A cuál se ha llegado finalmente?
- ¿Qué actitudes se han mantenido durante la conversación?
- ¿Cómo ha sido la comunicación?

Será importante subrayar la necesidad de abandonar las posiciones iniciales y adoptar una actitud de escucha si queremos llegar a un acuerdo satisfactorio para todas las partes implicadas.

Ficha A. Las últimas 15 vacas

SR/A. GONZÁLEZ: Eres el/la propietario/a de una carnicería. No es grande, pero es una buena manera de ganarse la vida, además de proporcionar trabajo a diversas personas.

En las últimas semanas te ha surgido un problema. Normalmente encargas y compras la carne necesaria para 6 meses a un intermediario argentino, pero te acaba de informar que, a causa de ciertas dificultades (políticas y comerciales) no puede cumplir el pedido que le habías encomendado. Sólo tienes suficiente carne para dos semanas más de trabajo, y acabas de aceptar diversos pedidos importantes. Es de vital importancia conseguir carne inmediatamente. Hace unos días anunciaron que un granjero de la localidad iba a abandonar el país, y por tanto debía liquidar sus propiedades, lo cual será mañana en una subasta. Entre sus propiedades figuran 15 vacas. Has decidido hablar con el granjero y ofrecerle un precio por las vacas antes de que entren en subasta. Así que, ayer le telefoneaste y te atendió bien. No obstante, te comentó que otra persona le había sugerido lo mismo. El granjero ha propuesto encontraros los tres mañana y aceptará el mejor precio, pero también está dispuesto a que uno compre algunas vacas y el otro se lleve las demás. No te dijo quién era la otra persona, pero ya tienes una idea.

Sabes que en el pueblo se ha inaugurado una nueva carnicería, y **TEMES QUE TE HAGA LA COMPETENCIA**. No obstante, no conoces personalmente al propietario/a, ni él/ella te conoce a ti, así que, **NO PIENSAS REVELAR QUIÉN ERES O PARA QUÉ QUIERES LAS VACAS**. Sabes que al menos necesitas 10 de las 15 reses o tendrás serios problemas. Estás dispuesto a pagar más dinero para tenerlas. En última instancia, estás dispuesto incluso a comprar las 15, quedarte con 10 y regalar las otras cinco gratuitamente. Sin embargo, es **MUY IMPORTANTE TENER, AL MENOS, 10 VACAS, aunque PREFERIRÍAS TENERLAS TODAS**.

Ficha B. Las últimas 15 vacas

SR/A. MARTINEZ: Eres el propietario/a de una peletería. No es grande, pero es una buena manera de ganarse la vida, además de proporcionar trabajo a diversas personas.

En las últimas semanas te ha surgido un problema. Normalmente, encargas y compras la piel necesaria para los 6 meses siguientes a un intermediario argentino, pero te acaba de informar que, a causa de ciertas dificultades (políticas y comerciales), no puede cumplir el pedido que le habías encomendado. Sólo tienes suficiente piel para dos semanas más de trabajo y acabas de aceptar diversos pedidos importantes. Es de vital importancia conseguir piel inmediatamente. Hace unos días anunciaron que un granjero de la localidad iba a abandonar el país y por tanto, debía liquidar sus propiedades, lo cual será mañana en una subasta. Entre sus propiedades figuran 15 vacas. Has decidido hablar con el granjero y ofrecerle un precio por las vacas antes de entrar en subasta. Así que, ayer le telefoneaste y te atendió bien. No obstante, te comentó que otra persona también le había sugerido lo mismo. El granjero ha propuesto que mañana os reunáis los tres y aceptará el mejor precio, aunque también está dispuesto a que uno compre algunas vacas y el otro se lleve las demás. No te dijo quién era la otra persona, pero ya tienes una idea.

Sabes que en el pueblo se ha inaugurado recientemente una nueva peletería y **TEMES QUE TE HAGA LA COMPETENCIA**. No obstante, no conoces personalmente al propietario/a, ni él/ella te conoce a ti, así que, **NO PIENSAS REVELAR QUIÉN ERES O PARA QUÉ QUIERES las VACAS**. Sabes que, al menos, necesitas 10 de las 15 reses o tendrás serios problemas.

Estás dispuesto a pagar más dinero para tenerlas. En última instancia, estás dispuesto a comprar las 15, quedarte con 10 y regalar las otras cinco. Sin embargo, es **MUY IMPORTANTE TENER, AL MENOS, 10 VACAS, aunque PREFERIRÍAS TENERLAS TODAS**.

Fuente: Grupo de Educación para la Paz de la Escuela de Cultura de Paz de la UAB (S.F.)

RECURSOS DESIGUALES

Objetivos:

- Dar una oportunidad para observar a un grupo usar los recursos los cuales han sido distribuidos en forma desigual.
- Observar el proceso de negociación ganar – perder o ganar - ganar.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado (divididos en 4 equipos de 3 personas cada uno).

Lugar: un salón amplio bien iluminado acondicionado para que no estorbe el mobiliario.

Material: tijeras, regla, bloc de hojas, pegamento blanco o en barra, marcadores negros y papel para construcción en seis colores. Hoja de tarea de recursos desiguales para cada subgrupo. Sobres grandes para guardar los materiales de cada grupo.

Desarrollo

Si se forman más de dos equipos, cada equipo a su vez estará compuesto por 4 subgrupos. (considerar el material suficiente para todos los subgrupos). Cada Equipo será independiente de los demás equipos y sólo podrán negociar los subgrupos de un mismo equipo. En éste caso el Facilitador solicitará observadores para cada equipo. En el ejemplo que sigue, los sobres contendrán los siguientes recursos cada uno de los subgrupos:

SUBGRUPO 1: Tijeras, regla, bloc de papel, lápices y dos cuadrados de 10 cm de papel rojo y dos de blanco.

SUBGRUPO 2: Tijeras, pegamento, hojas de papel tamaño carta (dos azules, dos blancas y dos doradas).

SUBGRUPO 3: Marcadores y hojas de papel tamaño carta (dos verdes, dos blancas y dos doradas)

SUBGRUPO 4: Hojas tamaño carta (una de cada color: verde dorada, azul, rojo y morado)

- I. El Facilitador les pide a los subgrupos que se sienten y les distribuye un sobre con los materiales y una Hoja de Tarea a cada uno de los subgrupos.
- II. Les pide que no abran el sobre, hasta que él diga que empiecen la tarea. Entonces les explica que cada subgrupo tiene material diferente pero que todos tienen que realizar la misma tarea. Les señala que deben hacer un trato para el uso del material y herramientas de modo que sea adecuado para todos. Hace hincapié en que el primer subgrupo que termine es el ganador. (Si hay varios equipos, estos también compiten, habrá ganadores tanto de equipos como de subgrupos).

- III. El Facilitador da una señal para empezar y tanto el Facilitador como los observadores intentarán observar las conductas de negociación de los subgrupos, de manera que puedan proporcionar retroalimentación durante la fase final.
- IV. El Facilitador detiene el ejercicio cuando declara a un ganador de subgrupo y de equipo, posteriormente les puede permitir a los subgrupos que terminen la tarea.
- V. Durante la discusión, los participantes pueden hacer observaciones sobre el empleo de los recursos, el compartir, los tratos y la competencia, apoyándose en el Facilitador (y en los observadores) como un consultor externo para que de retroalimentación del comportamiento tanto en forma individual como de los subgrupos.
- VI. El Facilitador puede hacer más compleja la tarea y la distribución de los recursos para lograr ajustarse a diferentes niveles y edades del subgrupo. Este ejercicio es adecuado tanto para niños como para adultos. Cuando se usa como herramienta de enseñanza, se pueden bosquejar analogías entre este ejercicio y el modo en que los subgrupos minoritarios o las naciones en desarrollo se relacionan con los poderosos.
- VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO DE RECURSOS DESIGUALES

Cada grupo debe hacer lo siguiente:

1. Un cuadrado de 7.5 cm por lado en papel blanco.
2. Un rectángulo de 10 X 5 cm, en papel dorado.
3. Una cadena de papel de cuatro eslabones, cada uno de diferente color.
4. Una pieza en forma de "T" de 7.5 x 12.5 cm, de papel verde y blanco.
5. Una bandera de 10 x 10 cm, con tres colores diferentes.

El primer subgrupo que termine lo anterior será el ganador. Los grupos pueden hacer tratos o negociar entre sí, para usar el material y las herramientas necesarias para la realización de la tarea, de mutuo acuerdo.

Fuente: http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/recursos_desiguales.html#formato

IV. Recomendaciones finales

En esta guía con orientaciones metodológicas para el empoderamiento se ha desarrollado una serie de temas a partir de elementos conceptuales y herramientas para fortalecer las capacidades tanto a nivel individual como colectivo en pro de facilitar los procesos de empoderamiento, y con ello la inclusión de diversos grupos y personas en los procesos de desarrollo de sus territorios.

Los ejercicios y dinámicas que aquí se presentan requieren ser adaptados a las diferentes realidades que afectan nuestros países y territorios.

Es importante destacar que, si bien la existencia de materiales metodológicos y conceptuales sirve como base para dar una dirección al proceso de empoderamiento, lo realmente primordial es cómo lograr la participación sostenida de las personas en el este tipo de procesos, principalmente de las personas o grupos más excluidos, de forma que se consiga alcanzar un grado mucho mayor de empoderamiento en ellas.

Como es bien conocido, el tema de la exclusión es multivariable y dinámico, y no existe un único factor común en

nuestros países que pueda explicar la exclusión de diferentes grupos en los procesos participativos. Por ejemplo, en algunos casos pueden excluirse personas o grupos por variables como los niveles de educación, la cual es bien sabido disminuye las barreras cognitivas para poder mejorar el grado de participación y empoderamiento; o por sus características etáreas, ya que la edad, en muchos casos, puede influir en la posesión o no de experiencia y conocimiento. A su vez, el sexo, la raza y el idioma pueden constituir barreras a la participación en ciertos asuntos sociales, económicos, políticos y de otra índole, especialmente aquellos de impacto colectivo. También otras variables de tipo socio-demográfico juegan un papel en el grado de integración social de los individuos: el estado civil, la práctica religiosa y el tamaño del territorio, la distancia a los centros de población y las facilidades para movilizarse.

A pesar de esta complejidad, la European Antipoverty Network – EAPN identificó algunos factores que tienden a desestabilizar la participación, causando un corte en los procesos de empoderamiento, o en el peor

de los casos haciéndoles inexistentes. Se requiere por lo tanto reflexionar sobre tales factores, para en lo posible alcanzar una participación sostenida y con ello desarrollar un verdadero

proceso en el cual se puedan lograr las transformaciones deseadas.

Algunos de estos factores identificados son los siguientes:

Factores para motivar la estabilidad de la participación (con foco en lo interno de las organizaciones) y algunas reflexiones

La adaptación asociativa a la realidad cambiante.

Las organizaciones, proyectos, programas y otras actividades territoriales nacen en torno a objetivos o a realidades sociales que van modificándose.

- El contexto organizativo favorable o no a la participación.
- El contexto político favorable o no a la participación y a sus demandas.
- Las posibilidades de éxito de la organización para conseguir sus objetivos.

La capacidad de adaptar su actuación a nuevos problemas, protagonistas, necesidades o intereses, depende en buena medida de su capacidad para analizar la realidad e ir adaptando sus propuestas.

A reflexionar:

¿Se realiza en estos espacios análisis permanentes sobre la realidad donde se trabaja y evalúa si su actuación de la organización o grupo es la más apropiada en ella? ¿Se busca lograr la resiliencia suficiente en estos espacios para seguir adelante a pesar de los cambios?

La planificación, regulando la ambición, de metas y objetivos.

El alcance de logros y metas es un buen factor de motivación, sin embargo, primero debe planificarse las actuaciones y, después, hay que desarrollar lo planificado con la ambición de quien desea realizar cambios posibles en los plazos adecuados.

A reflexionar:

¿Cuándo se hacen planes se piensa en que deben realizarse y por tanto, moderan los objetivos para que sean posibles?, ¿todos los actores implicados – sociales, políticos y técnicos, y demás personas implicadas – conocen que se pretende conseguir esos objetivos? ¿son realistas esos objetivos? ¿hay personas o grupos responsables definidos para liderar esas tareas?

La vinculación afectiva de las personas que se organizan en la entidad.

Una asociación, una organización, un grupo, también es un espacio de relaciones personales que hay que cuidar. En la medida en que las personas se sienten cómodas, apreciadas, valoradas, su vinculación con la entidad es más fuerte.

A reflexionar:

¿Se tiene en cuenta la atención y el cuidado al personal (remunerado o no) y a las personas con las que se trabaja como parte de la tarea organizativa? ¿Qué estrategias, metodologías o herramientas utilizamos para fomentar mayor motivación y cohesión de las personas participantes en las diferentes actividades desarrolladas?

La vinculación de la actividad asociativa a procesos más amplios donde se intervenga con otras organizaciones hacia un objetivo común

Cambiar realidades tan complejas como las que enfrentan las organizaciones requiere de 'miradas' también complejas que una única organización, normalmente, no puede asumir. Organizarse con otras entidades, asociaciones, organizaciones, para cooperar, es decir, para actuar en conjunto, es un factor de estabilidad de la propuesta organizativa y, por tanto, de la participación en ella.

A reflexionar:

¿Se organiza nuestra asociación, entidad, organización, grupo, con otras a partir de objetivos comunes?, ¿se valora lo positivo de la cooperación entre actores?, ¿se trabaja sobre cómo mejorar las experiencias de coordinación, colaboración o cooperación con otras personas, organizaciones o instituciones?

La visualización de los logros obtenidos como un factor de motivación para buscar otros nuevos.

Dar a conocer lo que se va consiguiendo es un factor de motivación pero también, de estabilidad de la participación. Las personas se organizan para ser eficaces en sus objetivos, así que, si lo son, conviene hacerlo visible.

A reflexionar:

¿Hay una buena política de comunicación de las actuaciones y los logros de nuestra organización, proyecto, programa actividad?, ¿vemos lo que se va consiguiendo y lo comunicamos a todos los actores interesados? ¿Qué medios son los más eficientes para comunicarnos con los diferentes tipos de actores?

La existencia de diferentes espacios de participación en la organización donde personas de áreas y responsabilidades diversas se relacionan y toman decisiones.

Sería un error pensar que todas las personas se implican y participan del mismo modo y siempre igual. A lo largo de la vida asociativa, la misma persona puede incorporarse a espacios diferentes de la organización y también, decidir sobre diferentes niveles de implicación en la misma. Asegurar que no se excluye a nadie y, muy al contrario, generar espacios de participación diversificados, es un factor que influirá en el hecho de que más personas puedan sumarse al proyecto asociativo y, además, de que puedan hacer compatibles con sus expectativas cambiantes en el tiempo.

A reflexionar:

¿Conviven en la organización diferentes niveles y espacios de participación?, ¿aceptamos con facilidad que las personas cambien sus grados de implicación con la organización y se facilitan propuestas de vinculación a la organización?

Fuente: Adaptado de EAPN (S.F.: 40-42)

Adicionalmente a estos factores para fomentar la estabilidad de la participación de las personas en los procesos, existen pautas que pueden seguirse tanto a la hora de buscar esta estabilidad, como de convocar a nuevos participantes. Tales pautas deben de ser consideradas a la hora de planificar el proceso de fortalecimiento del empoderamiento a través de talleres, observando las diferentes características y necesidades que puedan tener las personas participantes (en especial aquellas de los grupos más excluidos: mujeres, jóvenes, indígenas, afrodescendientes y otros). Los autores Rodríguez y Calivá mencionan algunos a observar:

Pautas para favorecer la participación sostenida de los diferentes actores sociales:

1. **¿Quién convoca?** Será más fácil contar con una participación amplia y diversa, si se tiene el apoyo de personas locales para hacer la convocatoria. El poder de convocatoria es una de sus funciones centrales. Además del poder de convocatoria, es importante que la persona que haga el llamado no represente grupos de interés que sean contrarios a quienes se está invitando a participar, es decir, es importante que esta persona sea considerada “neutral” o con capacidad de conciliar.
2. **Horario.** No todas las personas tienen la misma disponibilidad para participar en determinados momentos

del día o en ciertos días de la semana. Si se espera, por ejemplo, que haya una presencia igualitaria entre hombres y mujeres y no se considera que ellas están ocupadas por las mañanas atendiendo las labores de la casa, es probable que pocas puedan estar presentes en la reunión. Si se desea que las personas jóvenes participen de una reunión, hay que considerar sus actividades educativas y productivas para escoger el día y la hora adecuados. Igualmente, se debe evitar convocar a reuniones en horas de la noche, pues ello puede desanimar la presencia de mujeres jóvenes, cuyo tránsito nocturno puede significar un riesgo para su seguridad.

3. **Disponibilidad de tiempo.** La duración de la reunión debe también pensarse en consideración de las personas cuya presencia valoramos. Si planeamos reuniones muy largas –de más de tres horas, por ejemplo–, es probable que no contemos con personas que tienen ocupaciones cotidianas que atender, incluso los fines de semana. Este es un punto que hay que negociar con las personas invitadas.
4. **Lugar de la actividad.** Muchas comunidades tienen integrantes que viven en lugares alejados. Más aún, quienes viven lejos del centro de la comunidad suelen ser las personas menos empoderadas: justamente por esta razón se debe garantizar su presencia. Para hacerlo, se debe

pensar en ir a ellas cuando sea difícil reunir las en otros lugares o en organizar medios de transporte, de ida y de vuelta. También hay que considerar el simbolismo asociado a un determinado lugar. Así, las reuniones se deben realizar en lugares que no sean amenazantes, que no cohiban la presencia y participación de algunas de las personas menos empoderadas. Por ejemplo, tal vez las poblaciones indígenas se sientan en desventaja en un lugar que represente el poder de las personas criollas, funcionarias públicas.

5. Apoyo a las personas participantes. Entre otros aspectos que resulten útiles y pertinentes de acuerdo al caso específico, debería considerarse la posibilidad de ofrecer apoyo para el cuidado y alimentación de niños y niñas pequeñas durante la reunión y, en casos donde el horario sea más extendido, la alimentación de las personas participantes. Otro ejemplo, en el caso de las personas jóvenes, especialmente aquellas con menos edad, requieren muchas veces apoyo en la movilización y los gastos asociados a esta. Este tipo de apoyo a la participación es un valor agregado a la hora del desarrollo de actividades.

Sobre herramientas y criterios a considerar para el empoderamiento

También para que haya una participación efectiva, es decir que todas las

personas puedan exponer sus ideas y opiniones, e incidir en las decisiones que se tomen, conviene un buen conocimiento de la comunidad en la que se trabaja, que nos permita adaptar las metodologías y herramientas de acuerdo a las condiciones existentes. Esto puede alcanzarse a través de cosas como:

- Adecuar los materiales al idioma o dialecto nativo para que todas las personas tengan la oportunidad de participar y evitar la exclusión de ciertos grupos o personas.
- Adaptación del lenguaje, dentro de las actividades, al tipo de público con el que se trabaja con el fin de obtener una comunicación efectiva. Por ejemplo, cuando se trabaje con personas productoras familiares evitar lenguaje muy técnico que dificulte la comprensión y cohiba o limite la participación.
- Entender que todas las personas tenemos formas diferentes de aprender y por lo tanto se recomienda utilizar una combinación de herramientas que estimulen los diferentes estilos de aprendizaje: visual (fotos, imágenes, videos, mapas mentales), auditivo (canciones, música de fondo, sonido, grabaciones, podcasts), lectura/escritura (documentos varios con experiencias, análisis de casos, folletos, libros, manuales) y kinestésico (juegos de roles, dinámicas varias, dramatizaciones).

V. Bibliografía

Ardón, P. y Barrientos, H. S.F. Ponencia: Ocho pasos para una incidencia política. Disponible al 31 de Agosto de 2016 en <https://goo.gl/aiu76C>

Becerra Pozos, L. et Pineda, L. 2010. Las organizaciones de la sociedad civil en el diseño y gestión de las políticas públicas. En Manual para la impartición del Módulo Políticas Públicas. Disponible al 31 de Agosto de 2016 en: <https://goo.gl/Du3B5y>

BM-CESI (Instituto del Banco Mundial y Community Empowerment and Social Inclusion). 2002. Curso de Empoderamiento Comunitario e Inclusión Social: Programa piloto de educación a distancia para Argentina, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú.

Calvès, A.E. 2009. «Empowerment»: généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement », Revue Tiers Monde 2009/4 (No 200), p. 735-749. Disponible al 13/10/2016 en: http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RTM_200_0735

Carrasco González, I. 2011. Blogspot Hablemos de liderazgo: Negociación basada en principios. Modelo Harvard de negociación I. Disponible al 11 de noviembre de 2016 en: <https://goo.gl/xlGMjH>

Castillo, M.; Organista, E.; Pozos, L. y Zarazúa, E. (2004). Los Estilos de Liderazgo, Comunicación y Manejo de conflictos. (Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana). Disponible al 8 de diciembre de 2016 en: <https://goo.gl/wVZBkt>

Chiriboga, H. et Calivá, J. 2010. Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. San José, C.R. IICA, 2010.

Choy, M. (2005). Cómo incidir en políticas públicas. Asunción, Paraguay: Fundación Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD).

Corbin, Juan Armando. Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.net/social/tipos-de-conflictos>

D'Angelo, O. 1986. La formación de los proyectos de vida del individuo. Una necesidad social. Revista cubana de psicología, v.3, n2, La Habana, Cuba.

European Antipoverty Network - EAPN. S.F. Guía metodológica de la participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social. Disponible al 17 de Enero en: <https://goo.gl/vXYZkj>

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). 2011. Capacitación, gestión y emprendedurismo. Taller n.º 5. Trabajo en Equipo para la Gestión Social y el Emprendedurismo. Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración. San José, CR, FAO.

Fundación UNIR Bolivia. 2008. Guía de Capacitación en Transformación Constructiva del Conflicto. Disponible al 16 de Diciembre de 2016 en <https://goo.gl/40isNR>

Grupo de Educación para la Paz de la Escuela de Cultura de Paz de la UAB. (S.F.) III AUDIENCIA PÚBLICA A LOS CHICOS Y CHICAS DE DONOSTIA-SAN SEBASTIAN. ¿Cómo nos relacionamos en la ciudad? Propuestas para una convivencia pacífica. Disponible al 2 de Octubre de 2016 en: <https://goo.gl/FYHQ6X>

Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas. (S.F.) Caja de herramientas Comunitarias: Notas sobre liderazgo. Disponible al 12 de diciembre de 2016, en: <https://goo.gl/Ep7q6Y>

Instituto del Banco Mundial y Community Empowerment and Social Inclusion -CESI. 2002. Curso de Empoderamiento Comunitario e Inclusión Social: Programa piloto de educación a distancia para Argentina, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú

Jaramillo, Rosa María. 2012. Manual de trabajo en Equipo: Secretaría de Salud del Gobierno de México, Dirección General de Recursos Humanos. Disponible al 16 de Enero 2017 en : <https://goo.gl/DQIkx9>

Le Bossé, Y. et Dufort, F. (2002). El empoderamiento de las personas y comunidades: otra forma de intervenir. En F. Dufort & J. Guay (Eds.), *Agir au coeur des communautés: La psychologie communautaire et le changement social* (pp. 75-115). Laval, Canadá: Les Presses de l'Université Laval.

López Molina, M. & Banguela Villavicencio, Z. 2009. *Rol de las alternativas en la negociación*. Obtenido de Revista académica Contribuciones a la Economía. Disponible al 20 de Enero de 2017 en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Maton, K. I. (2008). Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American Journal of Community Psychology*, 41, 4-21.

Montero, M. 2006. *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Editorial Paidós. 3ª Ed. Buenos Aires, Argentina. Disponible al 1 de octubre de 2016 en: <https://goo.gl/hCPNAk>

Proyecto Milo, 2012. Encuentro Padres Profesores: El Conflicto: definición elementos y tipos. Disponible al 10 de Noviembre en: <https://goo.gl/fV5JDp>

Ramírez, C.M. et Ferney, J. (S.F.). *Diagnósticos Sociales: Presentación*. Disponible al 18 de noviembre de 2016 en : <https://goo.gl/xnVO0A>

RARE. S.F. Desarrollo de Equipos: Lección 1. Disponible al 10 de Enero de 2017 en: <https://goo.gl/vSLKKV>

Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, Cap. XIII, P. 461. Edit. Prentice Hall, Sexta Edición, 1994.

Silva, C. et Martínez, ML. 2004. Empowerment: Process, Level, and Context. *Psykhe* (Santiago), 13(2), 29-39. Disponible al 12 de octubre de 2016 en: <https://goo.gl/AaJi9g>

Tapia, M. et al. (2010). *Manual de Incidencia en políticas públicas*. México: Alternativas y capacidades A.C. Disponible al 15 de Agosto de 2016 en <https://goo.gl/PBTc91>

Thomas, K; Kilmann, R. 1974. THOMAS-KILMANN Study Guide Lesson. Disponible al 20 de diciembre de 2016, en : <https://goo.gl/ugnm8H>

Tuckman, Bruce. 2001. Revista Spring: "Group Facilitation: A Research and Applications Journal: 71-72. Retrieved 2 December 2015". Disponible al 20 de Enero de 2017 en: <https://goo.gl/aXRPVX>

Ulloa, L. F. S.F. ¿Empoderamiento de las organizaciones de base desde proyectos de desarrollo? Biblioteca Asocam, Disponible al 13 de octubre de 2016, en: <https://goo.gl/GervN9>

Universidad del País Vasco -UPV/EHU. 2005. Guía para el trabajo en equipo: Documento coordinado por Sabino Ayestarán. Disponible al 5 de Diciembre de 2017 en: <https://goo.gl/Ze6Izg>

Zambrano, Alba, Bustamante, Gonzalo, & García, Mauricio. (2009). Trayectorias Organizacionales y Empoderamiento Comunitario: Un Análisis de Interfaz en Dos Localidades de la Región de la Araucanía. Psykhe (Santiago), 18(2), 65-78. Disponible al 15 de Diciembre de 2016 en: <https://goo.gl/iJ6ZPB>

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), Handbook of community psychology (pp. 43-63). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Acerca de los Cuadernos de Trabajo sobre Inclusión

Los Cuadernos de Trabajo sobre Inclusión son una publicación seriada no periódica de documentos conceptuales y metodológicos, experiencias nacionales o territoriales, discusiones comparadas y aprendizajes sobre inclusión, empoderamiento y dinamización económica en procesos de desarrollo de los territorios rurales y de sus agriculturas familiares, como también de la gestión social de las políticas públicas y transformaciones institucionales relacionadas.

Propósito

Compartir avances, productos intermedios y versiones avanzadas de bienes públicos generados en procesos territoriales, nacionales, regionales o hemisféricos asociados al Proyecto Insignia de Inclusión en la agricultura y los territorios rurales

Ámbito temático

- Aportes y debates conceptuales sobre inclusión, con énfasis en empoderamiento y dinamización económica, en procesos de desarrollo territorial y fortalecimiento de las agriculturas familiares
- Metodologías de trabajo para el desarrollo incluyente de la agricultura y los territorios rurales
- Experiencias documentadas o sistematizadas sobre desarrollo de los territorios rurales y sus agriculturas familiares
- Estudios de caso relevantes sobre desarrollo territorial e inclusión.

- Documentos de análisis para facilitar el conocimiento e intercambio de procesos nacionales y territoriales de inclusión.
- Documentos relacionados con el fortalecimiento de capacidades para la inclusión en procesos de desarrollo.
- Discusión comparada de experiencias nacionales y territoriales de inclusión en la agricultura y los territorios rurales
- Aprendizajes y buenas prácticas sobre inclusión en la agricultura y los territorios rurales
- Políticas públicas para el desarrollo territorial incluyente y el fortalecimiento de las agriculturas familiares
- Procesos institucionales e interinstitucionales para el desarrollo territorial incluyente y el fortalecimiento de las agriculturas familiares
- Acciones colectivas para el desarrollo territorial incluyente y el fortalecimiento de las agriculturas familiares
- Otros temas relacionados con inclusión en procesos de desarrollo territorial.

Autoría

- Pueden publicar todas las personas participantes en procesos relacionados con el PI de Inclusión o en colaboración con iniciativas afines.

- Las personas que publican sus trabajos en esta serie mantienen su autoría intelectual, y son responsables por sus contenidos. Pueden publicar versiones revisadas posteriores en revistas, libros u otras obras, haciendo referencia a la versión inicial.

Comité editorial

- Está conformado por el Líder y el equipo de coordinación del Proyecto Insignia de Inclusión en la agricultura y los territorios rurales

Idiomas

- Castellano, portugués, inglés o francés

Formato

Por la naturaleza de esta serie, el formato es flexible y los textos se publicarán sin revisión filológica, pero se solicita a los autores y autoras aplicar en los manuscritos los siguientes aspectos de estilo:

- Espacio seguido, tipo Meridien No. 12 en el texto y No. 10 en las notas al pie.
- Índice general automático al inicio del fascículo

- Títulos de sección en mayúsculas y negrita, con números romanos
- Subtítulos en cursiva y negrita, con números romanos
- Numeración de páginas en la esquina inferior derecha de cada página, salvo la portada
- Vinculo a sitio web y fecha en la cual estaba disponible el trabajo citado, en los casos pertinentes
- Bibliografía al final del fascículo: Autor en mayúsculas, año entre paréntesis, título del libro o revista en negrita, ciudad de publicación y editorial.

Versiones electrónica e impresa

- **Electrónica:** Publicada como archivo pdf, enviada a lista de correos de personas y entidades interesadas, y disponible en el espacio virtual del Proyecto Insignia de Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales en portalsiget.net
- **Impresa:** Libre impresión de ejemplares por parte de Representaciones del IICA, contrapartes institucionales u otros interesados y Sede Central del IICA, según demanda y disponibilidad de recursos.

Proyecto Insignia Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales

Este proyecto brinda servicios de cooperación técnica a las instituciones contraparte del IICA, con el objetivo de contribuir al establecimiento de procesos político-institucionales que apoyen el diseño y la gestión participativa de políticas integradas de desarrollo incluyente en los territorios rurales. El fortalecimiento de marcos institucionales y políticas públicas de inclusión rural es un elemento clave para el éxito de este proyecto. Así, las poblaciones rurales que han vivido tradicionalmente en diferentes condiciones de exclusión de los procesos de desarrollo tendrán mejores oportunidades para integrarse de manera más justa y equitativa en las dinámicas del desarrollo de la agricultura y los territorios rurales.

Para alcanzar este objetivo, el rol del IICA es facilitar la articulación de las instituciones gubernamentales, organizaciones económicas y sociales, academia y empresas del sector privado, con la finalidad de sensibilizar y estimular la construcción participativa y la gestión social de un conjunto de estrategias, políticas, programas y acciones integradas de inclusión social, económica y ciudadana en los territorios rurales con predominio de la agricultura familiar. Las acciones del proyecto no se limitan a organizar y desarrollar proyectos que atiendan a las necesidades inmediatas de grupos de mujeres, jóvenes o etnias que trabajan y viven en situaciones de exclusión en las áreas rurales. Se trata

de generar y fortalecer condiciones institucionales para que las políticas públicas de inclusión alcancen a un número más amplio de grupos excluidos y, con esto, puedan producir impactos más profundos en la sociedad.

De forma complementaria, en los territorios es importante fortalecer el empoderamiento de los grupos excluidos y sus capacidades de protagonismo social para que participen de instancias de articulación territorial, se articulen con sectores organizados, elaboren proyectos y construyan iniciativas económicas de interés común que contribuyan a la dinamización del territorio.

El proyecto se desarrolla en 13 países del continente (México, Guatemala, Honduras, Costa Rica, Haití, República Dominicana, Surinam, Guyana, Colombia, Ecuador, Bahamas, Uruguay y Brasil), procurando que la cooperación técnica del IICA se ejerza simultáneamente en los ámbitos nacional y territorial. Acorde con la concepción sistémica del proyecto, las acciones se ejecutan en las dimensiones de las políticas públicas, de la dinamización económica incluyente y del empoderamiento de los actores. Además, integrando las experiencias desarrolladas y las lecciones aprendidas, al final del proceso se pretende producir bienes públicos que puedan servir de referencia para otros países de América Latina y Caribe.



IICA



Inclusión en la
agricultura y los
territorios rurales