

Curso Básico de Liderazgo Integrador

# Contexto en el que

## ACTÚA EL LÍDER

Liderazgo  
INTEGRADOR



 **Esquel**  
15 años



© Fundación Esquel  
Ecuador, 2005

**Liderazgo Integrador**  
**Contexto en el que actúa el líder**

Presidente Ejecutivo  
*Cornelio Marchán*

Programa de Liderazgo Integrador  
*Dolores Padilla, Coordinadora*  
*Fausto Valle, Consultor*  
*Tatiana Castillo, Asistente*

Autor del curso presencial  
*NN*

Realización editorial  
*Cecilia Amaluisa Fiallos*

Diseño gráfico e ilustraciones  
*Ana Lucía Garcés*

Fotografías  
*Archivo de Fundación Esquel*

Impresión

CURSO BÁSICO DE  
LIDERAZGO  
INTEGRADOR

1

El contexto en el que  
actúa el líder

Contenido

Presentación	6
Objetivos de Aprendizaje	7
¿Por qué entender que el contexto es importante para un nuevo liderazgo ?	7
Agenda del Módulo	10
1. Línea de base o punto de partida	11
2. Necesidad de conocer el contexto	12
Qué es el contexto	15
3. Cómo analizar actores y decisiones	17
4. Cambiar el contexto. Escenarios	24
5. El contexto local	31
6. Análisis final	34
Evaluación del módulo	46
Referencias Bibliográficas y sitios Web	47



## Presentación

El enfoque de Liderazgo integrador forma parte de una hipótesis construida al interior de una Red en la que ha participado activamente la Fundación Esquel. Dicha hipótesis sugiere que el tipo de liderazgo es muy importante para asegurar la participación de las personas, para tomar decisiones que no generen conflictos, sino que enfaticen aquellos aspectos en que diferentes grupos, con distintos intereses, puedan encontrar lo que tienen en común. Esto significa “tender puentes”. En inglés es una muy buena palabra, es exacta, en cuanto al concepto que tenía la Red. En español y desde la Fundación Esquel este concepto de “tender puentes” lo hemos denominado **liderazgo integrador**. La idea es generar vínculos entre grupos cuyos intereses pueden ser opuestos, o hasta conflictivos entre sí, para intentar ver qué es lo que tenemos en común.

En una conferencia internacional a la que asistió uno de los miembros fundadores de Esquel, presentó algunos cuestionamientos. Nosotros los ponemos a su disposición, pues, este nuevo enfoque no pretende convertirse en una ideología ciega, sino en una propuesta crítica, pero también en un concepto abierto, sujeto a diversas reelaboraciones.

El participante en la conferencia dijo: *“En esa conferencia, donde estaban delegados de países económicamente muy desarrollados, yo,*

que tengo un problema ético con el fomento del liderazgo, presenté algunos reparos, pues, el liderazgo está relacionado con temas como **democracia, participación e igualdad**, y para eso hay un requisito, y es la **educación**. Hablar de liderazgo para los miembros de ese tipo de sociedades, a mi juicio, resulta un tanto insultante, no así de dirección, por ejemplo”.

Esta reflexión la hizo considerando casos como el siguiente, donde el primer ministro de Suecia o el residente del Consejo de Suiza, ejercen una dirección, cumplen un papel, una responsabilidad que se les asigna en cada uno de esos países. Cumplir esos roles no les da un status, como sucede en las concepciones tradicionales de liderazgo, donde sí damos a quienes dirigen la sociedad. Las concepciones tradicionales implican un status de superioridad.

La cultura política es un conjunto de valores, que caracteriza a una sociedad. Aquellas sociedades que dan un carácter superior al líder, como la que pintó Max Weber: el líder carismático, ese ser que nos lidera que nos lleva a nuestro destino, tiene una serie de características. Derivado de ese concepto de líder carismático tenemos en nuestro país liderazgos conocidos como caudillos, que pretenden manejar el poder. “Hacerle bien al pueblo” es una idea variable, dependiendo de quien la dice. Velasco Ibarra, por ejemplo, decía que “él entendía

*al pueblo y le iba a hacer el bien*". Este tipo de liderazgos florecen en sistemas o culturas políticas muy verticales.

El concepto de autoridad es un concepto totalmente vertical. El jefe está arriba, los demás abajo. Esto supone una actitud paternalista de quien detenta el poder. Cuando hay paternalismo, hay gente superior y otra gente que no lo es, y eso es antidemocrático y antiético. Esto termina en el ejercicio autoritario del poder, sea a nivel del Estado, o a nivel descentralizado, a nivel de empresas privadas, en donde se da el mismo fenómeno.

El punto de vista que aquí se expone sostiene que hay un problema ético, no moral, en el manejo del tema liderazgo. En el fomento del liderazgo estamos identificando personas con potencial para formar líderes integradores, es decir, estamos formando gente que lidere a grupos, que tome decisiones en nombre de los grupos.

¿Estamos a través de una capacitación, escogiendo a aquellas personas que a nuestro parecer tienen las condiciones para ser líderes?

Si es así, esa es la forma como se opera en el Ecuador, se elige a una persona y se le asigna una responsabilidad, que posiblemente

su grupo no le haya asignado. De este modo se otorga un carácter de *personas especiales*, obviamente, al estilo weberiano, esto es, un liderazgo carismático basado en un principio de autoridad vertical. Entonces, de este modo, reproduciremos un número mayor de caudillos. ¿Eso es lo que queremos?

Cuando se planteo el **liderazgo integrador**, a nivel individual, o de organización, en el directorio de Esquel, dijimos que es una unidad integradora, en la medida en que se asume o se toma iniciativas para discutir problemas que nos afecta en el Ecuador. Se asume un liderazgo, pero un liderazgo integrador, que no es protagónico, es decir, ese tipo de protagonismo que implica aparecer en la prensa, en las noticias, como el generador de estos procesos.

Esquel se ha visto como facilitador de procesos, no con un concepto de liderazgo tradicional. Este tipo de liderazgo si es éticamente aceptable, desde nuestro punto de vista porque no es el protagonismo el que le da poder. Así es como se habló de una organización integradora que ejercía un liderazgo integrador, porque logra un poder de convocatoria muy grande, logra reunir y convocar personas de una gran diversidad de intereses y de opiniones, y logra sacar conclusiones. Así mismo podrían existir individuos que ejerzan un liderazgo casi anónimo, no protagónico, pero que facilitan el dialogo, que crean puentes.



Philip Selsnik, escribió un artículo: *“una pasión por el anonimato”*, y decía que los verdaderos tomadores de decisiones, son funcionarios que no son visibles, que tienen una pasión por el anonimato, pero que en realidad tienen información, son estudiosos, influyen en las decisiones de los “líderes políticos”. Ese tipo de liderazgo no le da al líder un carácter de superior, como ser humano.

Esos son los problemas con el concepto, pero estos se desvanecen si nosotros luchamos por la democracia e identificamos factores que impulsen la democracia real en el Ecuador, es decir, una participación de todas las personas, o grupos, en la forma en que se hace en otras sociedades, como ejemplos: Suecia y Suiza, donde las personas son ciudadanos y ciudadanas que viven en derecho, ejerciendo tanto sus derechos como sus responsabilidades.

En definitiva, es el carácter autoritario del liderazgo el que se debe combatir y es el sentido de “dirección”, bajo un enfoque de “servicio” y de “protagonismo colectivo” el que necesitamos construir en el país.

**¡Bienvenidos y bienvenidas a este nuevo encuentro  
de crecimiento individual y social!**

## Objetivos de aprendizaje

Al término de éste módulo, los y las participantes estarán en capacidad de:

1. Identificar y analizar los contextos en los que viven.
2. Incorporar el enfoque de incidencia en lo público como un eje de acción a favor de sus comunidades.

## ¿Por qué entender que el contexto es importante para un nuevo liderazgo?

Puede ser obvio, aunque no aplicado, que un líder o lideresa deba tener claro el contexto en que se desenvuelve para ejercer su liderazgo y tomar decisiones. Sin embargo, tradicionalmente se concibe al análisis de contexto como un patrimonio de científicos y entendidos, los que deben dar a conocer a los demás su comprensión global de las cosas.

Bajo el enfoque de liderazgo integrador buscamos que líderes y lideresas puedan construir colectivamente el análisis del contexto, mediante momentos reflexivos y el uso de herramientas apropiadas, sin desconocer el aporte de los estudiosos del mismo. De hecho todo proceso requiere como base para su desarrollo un análisis del contexto en el que se producen y se reproducen las condiciones de vida que afectan a las personas. El análisis de contexto contribuye a la identificación de los determinantes de un proceso, como base para proponer políticas y orientar la planificación. Permite identificar, priorizar y describir los problemas en el nivel local, analizar conjuntamente con los actores sociales los problemas prioritarios a fin de explicar sus determinantes protectores y destructivos.

El análisis del contexto permite conocer los principales problemas de la población y su explicación, y es la base para continuar profundizando, a través de aproximaciones sucesivas, el conocimiento de la realidad y como ésta se expresa en la situación de salud de estratos específicos de la población, por ejemplo.

Desde el punto de vista metodológico, se concibe como un proceso de conocimiento, que permite el desarrollo de capacidades y destrezas para el análisis de la realidad que interesa conocer. De esta manera, se evidencia la necesidad de enfatizar en la comprensión del proceso de investigación como un todo y no sólo en el conocimiento de métodos y técnicas de recolección y análisis de la información como se ha hecho en el pasado.

El análisis de contexto surge como una construcción colectiva que conlleva un proceso participativo en el que los involucrados asumen un papel activo en la búsqueda de respuestas adecuadas a sus problemas mediante un análisis y explicación profundo de los mismos. Este proceso reflexivo y metodológico es el que nos ofrece el presente módulo.

# Agenda del módulo

## Agenda del módulo (16h00)

1. Yo soy... me identifico con... porque...

7. Solución de problemas en equipo

2. Liderazgo convencional y nuevo liderazgo: liderazgo y valores

**Concepto y alcance del liderazgo integrador**

6. Liderazgo integrador

3. Liderazgo y visión

4. Características del líder y de la liderada

5. Liderazgo facilitador

# Línea base o punto de partida

## Anticipación

Cada grupo, cada comunidad y cada sociedad mayor son únicas y su situación, al momento de realizar un análisis de cómo están, presentan una especie de corte, el mismo que corresponde a un “aquí y un ahora”. A esto se da distintos nombres, uno de ellos es línea base o punto de partida. Pero, las personas también pueden hacer una especie de corte en un momento de sus vidas y pueden establecer su línea base o punto de partida.

¿Para qué? Sencillamente, para establecer un punto de referencia que indique en qué momento ocurre el análisis y de qué manera ha impactado en esta realidad una determinada intervención: puntual, corta, mediana o larga.

Vamos a empezar haciendo un dibujo que nos represente “hoy”, tal como somos y como estamos en este momento de nuestras vidas. Incluye en tu dibujo aquellos elementos que consideras son parte de tu “contexto”.

Si estás con un grupo, coloca tu dibujo en la pared junto con los demás.

## UNIDAD



### Duración:

2 horas

### Metodología:

T Lectura

Reflexión

Escritura

Producción  
de ideas propias

### Materiales:

Tu cuaderno  
personal.

## Construcción de ideas y opiniones

**Actividad 1:** Según tus saberes y experiencias previas escribe en tu cuaderno ¿Qué es el contexto? Defínelo de un modo que te permita expresar con claridad y detalle tu punto de vista. No importa si esta definición en nada se parece o usa términos y expresiones de teóricos que tú conozcas, menos aún de políticos. Esta es tu definición.

### Consolidación

**Actividad 2:** En tu cuaderno responde a las preguntas utilizando el siguiente cuadro. Si te es posible acceder a algún tipo de biblioteca o centro de documentación, o si tienes a quien preguntar, intenta responder a las preguntas que tú mismo formules en la tercera columna.

1. ¿Qué es contexto?	2. Lista algunos elementos clave del contexto	3. ¿Qué más me gustaría saber acerca del contexto?

# Necesidad de conocer el contexto

## UNIDAD

### Anticipación

Exploremos un poco. Busca en tu memoria histórica un par de casos de liderazgo relacionados con alguna situación que consideres importante para tu comunidad. En tu cuaderno dibuja el siguiente cuadro y llena las columnas de acuerdo con lo que se solicita.



1. Describe brevemente cada caso	2. Identifica los elementos clave del contexto
Caso 1	
Caso 2	

Escribe tu opinión en tu cuaderno acerca de la siguiente pregunta: Sin los elementos del contexto, ¿sería posible explicar y permitir que otros entiendan los casos que presentas? Si, no, ¿por qué?



## Construcción de ideas y opiniones

**Actividad 1:** Cuando estamos ante un caso y examinamos el contexto, ¿para qué lo hacemos? Escoge la opción con la que más te identifiques.

Por simple curiosidad.

Para manejar una correcta información.

Porque tienes alguna intención de cambiar ese contexto.

Porque después de incidir en ese contexto quieres evaluar los cambios.

### **Duración:**

1 hora

### **Metodología:**

Trabajo

individual

### **Materiales:**

Tu cuaderno personal.

**Actividad 2:** Lee el texto de la página 19 “*Qué significa cambiar el contexto*”. Subraya aquellas frases que te ayudan a fundamentar la opción que elegiste en la actividad anterior.

**Actividad 3:** Independientemente de la coincidencia o no de tu respuesta con el contenido de la lectura, vuelve a marcar aquella opción que tiene mayor cercanía con lo que propone la lectura. ¿En qué difiere esta lectura de tu propia opinión? Escribe en tu cuaderno.

**Actividad 4:** Ahora vamos a imaginar que has sido elegido/a como moderador de un debate. El debate es sobre la relación del contexto con los procesos sociales.

Tu papel es presentar el contenido central del debate en un párrafo no muy largo, pero preciso. Escríbelo y corrígelo hasta que estés conforme.

La discusión debe girar en torno a las posibilidades de cambiar el contexto. Para iniciar esta discusión propón preguntas como las siguientes:

Lo que ocurre en la zona, las formas de vida y los acontecimientos, ¿en qué medida influyen sobre los procesos que emprendemos?

¿Las acciones y procesos en que estamos involucrados están dirigidos a lograr cambios en el contexto?

¿Es posible cambiar el contexto?

Simula este debate y escribe en tu cuaderno tus respuestas, considerando que tienes dos invitados que están interlocutando uno frente al otro. ¿Qué opina el uno y qué opina el otro?

### **Consolidación**

**Actividad 5:** En tu cuaderno, sintetiza a través de un cuadro sinóptico la relación íntima que existe entre contexto y procesos sociales.

## ¿Qué significa cambiar el contexto en el liderazgo integrador?

El ámbito de incidencia de la propuesta de liderazgo integrador es el de las políticas públicas, esto es, el espacio de lo público, la política.

¿Por qué?

Porque se busca incidir en las relaciones de poder, en las interacciones sociales de una comunidad, o entre comunidades, o dentro de un espacio territorial mayor, sea este local, regional o nacional.

De allí la necesidad de conocer el contexto de los procesos sociales, no por simple curiosidad o deseo de manejar una información correcta o precisa, sino porque existe una clara intención de incidir en dicho contexto, esto es, en los procesos y en las dinámicas que ocurren en tales espacios.

Esta incidencia puede comprender a los diversos actores, las condiciones de vida, el modelo de desarrollo, las características de la zona, la forma de gobierno, la situación institucional, y mucho más.

El conocimiento y comprensión del contexto permite ampliar y aclarar la visión de líderes y lideresas y de los grupos humanos. Con esta comprensión es posible ver lo que los demás, a simple vista, no alcanzan a mirar.

Conocer el contexto supone comprender las relaciones que se dan entre aspectos de la realidad, sin relación aparente.

El conocimiento del contexto y de sus posibles desenvolvimientos, permite visualizar opciones, estrategias o alternativas para un plan. Ayuda también a manejar supuestos acertados en un plan.

Las posibilidades de cambiar, mejorar, transformar el contexto son mayores si se tiene un conocimiento adecuado de él.

El espacio de lo público es el lugar hacia el cual apunta el contexto, así, la política, como acción en el espacio de lo público, permite la formulación y aplicación de políticas públicas, como respuestas o como mecanismos que proponen y llevan a cabo cambios de ese contexto.

# ¿Qué es el contexto?

## UNIDAD

### Anticipación

Exploremos un poco acerca de los aspectos que listamos más abajo. Fabricate unas cuantas tarjetas de papel, si es de reciclaje mucho mejor. Sólo usaremos una cara de esas tarjetas. En cada tarjeta copia uno de los cuatro aspectos listados y escribe tus ideas al respecto.



### Construcción de ideas y opiniones

**Actividad 1:** Pasa a la página 23 y lee el texto “*Un espacio donde se desenvuelve la vida*”. Contrasta esta información con tus ideas iniciales, revisa en qué tienes acuerdo y dónde se ubican tus desacuerdos. Pon una marca similar (\*) en las ideas que coincides y otra marca similar (<>) en las ideas que difieres.



**Duración:**  
2 horas

**Metodología:**  
Lectura  
Reflexión  
Escritura  
Producción de ideas  
propias

**Materiales:**  
Tu cuaderno  
personal.

## Un espacio donde se desenvuelve la vida

¿Qué es el contexto? Es el espacio en el cual se desenvuelve la vida, con todos sus componentes, unos más decisivos que otros.

Allí están los modelos de desarrollo que están presente en nuestras realidades locales, nacionales y mundiales, con sus elementos clave, formas de producción y trabajo, formas de gobierno y participación, formas de comunicación e información; están las culturas, la situación ambiental, las relaciones entre hombres y mujeres, las relaciones generacionales, las tecnologías.

Los contextos no son estáticos, cada uno en determinado momento muestra aspectos de una coyuntura, esto es, características del momento actual. En dicho momento se encuentran las manifestaciones visibles de la calidad de vida, características y circunstancias de la población, situación del gobierno, configuración y rol de los liderazgos y de los distintos poderes, características de los actores, crecimiento o decrecimiento económico, empleo, migraciones y más.

El contexto puede ser global, nacional, regional, local. Cada uno tiene diversos tipos y niveles de incidencia sobre los procesos locales. Esta incidencia, respecto del contexto local, disminuye en la medida en que se aleja; hay momentos y situaciones de los demás contextos que traen consecuencias directas o indirectas sobre los procesos.

**Actividad 2:** En este momento vamos a crear un caso en el que describas diversos elementos del contexto y apliques los criterios analizados.

- Elige una situación de tu comunidad, que implique un análisis del contexto.
- Elige una situación de tu comunidad, que implique un análisis del contexto y donde las soluciones también involucren a dicha comunidad (Vg. *Las pandillas juveniles en el barrio El Cabuyal*). Considera que luego tendrás que sugerir propuestas de intervención, quizás dirigidas al Municipio o la Junta Parroquial, a las organizaciones ciudadanas, las familias y los individuos.
- Define el tema o problema: cuál es, a quiénes involucra, qué impacto causa en las personas y en la comunidad.
- Identifica los elementos del contexto que rodean a esta problemática, cuáles son sus dinámicas e interrelaciones; asocia los elementos relacionados.
- Determina los grados de incidencia de los distintos elementos del contexto, considerando tres niveles: muy fuerte (\*), mediano (+), casi ninguna (-).
- Propón algunas vías para atender esta situación, identificando a los actores que podrían ser parte de la solución.



**Actividad 3:** Revisa tu escrito y púlelo hasta que te quede bien expuesto en una página INEN A4, si es en computadora, letra times 12, a un espacio y medio.

### **Consolidación**

**Actividad 4** Lee el siguiente caso y analiza los elementos del contexto considerados.

# Sexoservicio y políticas de salud en México: determinaciones sociales y alternativas<sup>1</sup>

Manuel Enrique Morales, José Ángel Rodríguez y José Arturo Granados  
Universidad Autónoma Metropolitana de México

El presente trabajo surge como respuesta a la inquietud de generar una perspectiva diferente que, además de explicar el fenómeno del sexoservicio y sus implicaciones en la salud, pueda determinar líneas de acción encauzadas al mejoramiento de las condiciones de vida y oportunidades objetivas en la obtención de servicios integrales de salud para las mujeres que ejercen dicha actividad.

Diversas han sido las disciplinas que han abordado el fenómeno del sexoservicio y la salud entre ellas destacan las ciencias médicas, la jurisprudencia y de las ciencias sociales destacan la sociología y la antropología. También diversos han sido los enfoques teóricos que se han aproximado al problema, el enfoque a su vez tiene un correlato con el abordaje político que se traduce en medidas concretas ya sean regulacionistas, prohibicionistas, abolicionistas o higienistas.

En este estudio profundizaremos en la corriente contractualista y propondremos un enfoque basado en los conceptos de género y pobreza, con el fin de promover un nuevo perfil de análisis más sistemático y desprejuiciado que dé origen, finalmente, a un enfoque con cualidades propositivas.

<sup>3</sup> Tomado y adaptado de: Morales, M. E., Rodríguez, J. A. y Granados, J. A., 1997. En: Lucas Morea / Sinexi S.A. <http://www.monografias.com/trabajos22/sexoservicio/sexoservicio.shtml>. Julio 10, 2005.

El primer paso en toda política pública es el establecimiento de un correcto diagnóstico que de cuenta de las necesidades a que debe responder. En ese sentido, generar una política de salud correctamente orientada a las necesidades de las sexoservidoras requiere primero de un ejercicio de definición. Nuestro enfoque no plantea al sexoservicio como el problema en sí, sino que busca explicárselo como una manifestación de procesos de orden económico y cultural que van definiendo una problemática específica de salud que enfrentan las sexoservidoras; con ello pretendemos ampliar el margen de comprensión al dejar de ver a la sexoservidora como generadora de problemas de salud, específicamente, de infecciones de transmisión sexual (ITS) ya que de esta noción se deriva un enfoque higienista, que la percibe como un foco de infección que pone en riesgo la salud de la población. Tal propuesta además termina por reducir la política de salud a un monitoreo de su salud reproductiva perdiendo de vista otras necesidades fundamentales.

El sexoservicio existe en formas que dependen de los valores económicos, sociales y sexuales de cada sociedad, incluso es un concepto que se articula según las percepciones predominantes de familia, amor y propiedad privada, que suceden en la historia. Los motivos pueden ser laicos o religiosos, materiales o espirituales. Sus características cambian según la época y el lugar donde se encuentre; aunque la esencia de facto sea la misma: satisfacción de placer sexual del cliente/usuario, por quien ejerce el servicio, a cambio de una retribución por el mismo cliente/usuario.

Por lo anterior, partimos de la premisa de que, aunque el sexoservicio es una práctica

histórica, adquiere una lógica particular en el capitalismo que a su vez origina problemáticas particulares; las jerarquías por género, la percepción de la mujer como un ser para los otros y el empobrecimiento de la población tiene un efecto de precariedad en las condiciones de vida e insuficiencia en las oportunidades objetivas de desarrollo que llevan a un número cada vez mayor de mujeres a ejercer esta actividad. Esta apreciación puede conducirnos a una propuesta de acción que constituya una política alternativa de salud para este grupo vulnerable identificando y atendiendo otras necesidades de salud.

En la actualidad una de las principales preocupaciones de las sexoservidoras organizadas es el reconocimiento del sexoservicio como actividad económica, una primera intención es provocar un proceso de desestigmatización social, pero tal proceso tendría que trascender y desembocar en la implementación de políticas públicas dirigidas al sexoservicio y su entorno, principalmente en la salud. El relativo auge de organizaciones de sexoservidoras se ve incrementado con el surgimiento del SIDA que ha motivado la organización para promover medidas preventivas entre ellas, pero además, se ratifica el hecho de que las instancias gubernamentales no tienen, hasta el momento, cursos de acción tendientes a la solución de sus problemáticas.

El trabajo de campo de esta investigación se dirigió precisamente a estudiar las formas organizativas que tomaron las algunas sexoservidoras en el Barrio de la Merced de la Ciudad de México, poniéndose particular énfasis en su capacidad de integración y la capacidad de injerencia sociopolítica en la elaboración de programas integrales de salud.

## UNIDAD



### **Duración:**

3 horas

### **Metodología:**

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

### **Recursos:**

Lecturas

**Tu cuaderno personal.**

## Cómo analizar actores y decisiones

Exploremos un poco. Selecciona alguno de los casos que escribiste en la unidad dos de este módulo. Léelo despacio y mira a ver si has identificado algunos factores y actores relacionados.

¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Qué relación tienen con el tema del caso que presentaste? ¿Cuáles son sus dinámicas? Completa la descripción de tu caso guiándote por estas preguntas.

### **Construcción de ideas y opiniones**

**Actividad 1:** La identificación de actores y factores clave es vital para la comprensión del contexto. Igual importancia en este análisis tiene el uso de herramientas participativas, pues, el conocimiento del contexto debe ser visto como una acción colectiva, apoyada por conocedores y expertos.

Las herramientas están dirigidas a: i) realizar un análisis de actores; ii) identificar a los actores y determinar la posición y fuerzas de los actores; y, iii) observar el desenvolvimiento de los procesos de acuerdo a las decisiones de los actores.

**Actividad 2:** A continuación te ofrecemos una guía para realizar este proceso. Empezamos por la identificación de actores y luego por establecer su posición. Ejercita en tu cuaderno haciendo uso del caso que seleccionaste.

Este proceso de identificación de actores clave implica conocer: ¿quienes serán responsables de los cambios? ¿Dónde se toman las decisiones? ¿Cuáles son los agentes del proceso de cambio (que lo promueven o lo resisten)?

Para la identificación es necesario tomar en cuenta que no debemos hablar de hoy, sino del mañana.

1. *Identificación de actores:* Elabora un listado de actores sociales e institucionales que de alguna manera están involucrados en el problema u objetivo, o como lo dijimos antes, en el conflicto que estamos analizando.

2. *Posición de los actores:* Con el cuadro siguiente podrás colocar la lista de actores, a los cuales les das un código y luego uno por uno determinas qué tipo de posición tiene en este contexto. De esta manera haremos un análisis de viabilidad y de aliados de un programa o proyecto de atención.

Código	Actor	A favor	Indiferente	En contra
A	Asociación de...	X		
B	Dirección Provincial de...	X		
C	Centro de salud...			X
D	Unidad educativa...			X
E	Iglesia...	X		
F	Comunidad de base...	X		
G	Empresario (Cámara)...		X	
H	Medio de Comunicación...			X
I	Fondo mutual...		X	
J	Comunidad indígena...		X	
K	Organización muje	X		
Total		5	3	3

*Análisis de fuerzas de los actores:* para ello se parte de la lista de actores identificados; se valora la influencia que tiene cada actor sobre cada uno de los otros actores. Este análisis se grafica en una matriz como la siguiente, a partir de la cual se establece un valor total de influencia y dependencia de cada actor.

*Incidencia de unos actores sobre otros:* permite hacer un análisis de fuerzas. Consiste en calificar de 0 a 2 la influencia de cada actor sobre los otros.

INCIDENCIA												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total
A	X	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	7
B	0	X	0	0	0	1	1	1	0	0	0	4
C	1	0	X	1	1	1	1	2	0	0	1	8
D	2	1	1	X	0	1	0	2	1	2	1	11
E	2	2	2	1	X	1	1	2	1	2	2	16
F	2	0	1	1	0	X	0	2	0	1	1	8
G	0	2	1	1	1	0	X	2	0	0	0	7
H	1	2	1	2	1	2	2	X	1	2	2	16
I	0	0	0	0	0	0	0	1	X	0	1	2
J	1	0	0	0	0	1	0	2	0	X	2	6
K	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	X	5
Total	9	8	6	6	4	8	7	16	4	10	11	
0= Ninguna influencia 1=Alguna influencia 2=Alta influencia												

Con base en la calificación obtenida en influencia (o incidencia) y dependencia, se ubica a cada actor en cada uno de los cuatro cuadrantes graficados en la siguiente matriz, con lo cual se pueden establecer las características de la fuerza de cada actor clasificándolos en independientes, dependientes, líderes y críticos.

*Matriz de incidencia y dependencia:* Permite establecer la fuerza de cada actor.



Alta incidencia - Baja dependencia  
Líderes

Alta incidencia - Alta dependencia  
Críticas

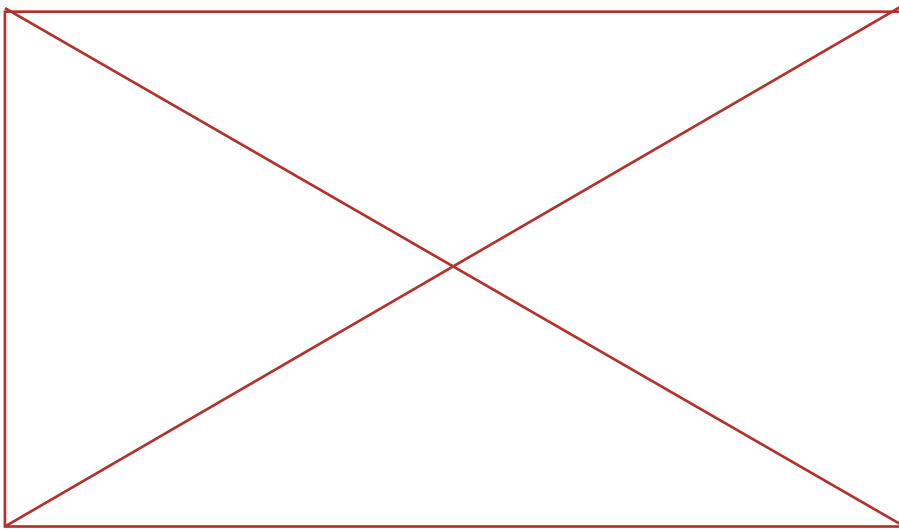
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
18																			
17																			
16				E													H		
15																			
14																			
13																			
12																			
11						D													
10																			
9																			
8						C		F											
7							G		A										
6										J									
5											F								
4								B											
3																			
2				I															
1																			

Baja incidencia - Baja dependencia  
Independientes

Baja incidencia - Alta dependencia  
Dependientes

*Desenvolvimiento de los factores en el tiempo:* una forma de poder entender el contexto y escenarios es conocer cómo se pueden desenvolver los factores y situaciones en el tiempo, de acuerdo a las decisiones que van tomando los actores en una situación o conflicto. Para ello se lleva adelante el siguiente ejercicio de construcción del árbol de decisiones. Con esta herramienta es posible advertir lo que puede ocurrir a partir de las decisiones de dos fuerzas en oposición.

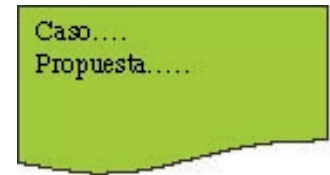
### **Consolidación**



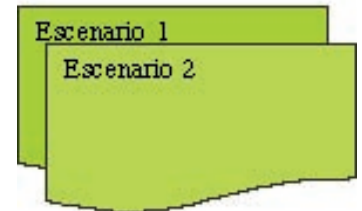
**Actividad 3:** Con base en la metodología y herramientas sugeridas, realiza el mismo proceso aplicándolo al caso que inicialmente seleccionaste. Toma en cuenta que quizás esta sea la primera vez que lo haces, por tanto, te tomará algo de tiempo.

**Actividad 4:** Si ya cuentas con la información producida a través de este proceso de análisis de contexto, entonces, estás en condición de formular criterios y propuestas de atención a la situación que expone tu caso. Escribe en tu cuaderno un esquema de la propuesta tentativa que formulaste.

**Actividad 5:** Ahora imagina que llevas a la práctica tu propuesta. Imagínate dos posibles escenarios: el primero, en el cual opera exitosamente tu propuesta; y, el segundo, el otro extremo, donde no sólo que fracasa la propuesta, sino que después de esa intervención, el caso empeora.



Caso...  
Propuesta.....



Escenario 1  
Escenario 2

# Cambiar el contexto: escenarios

## Anticipación

Exploremos un poco. ¿Cómo resultó la aplicación de tu propuesta al caso que seleccionaste? ¿Qué funcionó bien para que tu propuesta tenga éxito? y ¿qué dificultó en el segundo escenario?

Piensa un poco acerca de cómo el análisis de contexto contribuyó a elaborar una buena propuesta, o por el contrario, si este análisis tuvo algún error, razón por la cual tu propuesta no fue bien planteada. Escribe en tu cuaderno una breve evaluación razonada de esta primera experiencia.

## Construcción de ideas y opiniones

**Actividad 1:** Vamos a mejorar las habilidades para *ubicar propuestas* y *profundizar la construcción de escenarios*. Esta es una forma de entender el contexto y sus fuerzas “ahora” y “visualizar” posibles situaciones de futuro.

- Continuamos con tu caso. Vamos a simular que estás en medio de una discusión sobre el proceso actual y que trazas ideas pensando en un futuro deseado.

## UNIDAD



### Duración:

5 horas

### Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

### Materiales:

Tu cuaderno personal.

- Corta unas cuantas tarjetas de papel y escribe una idea en cada tarjeta, es como si estuvieses en medio de una lluvia de ideas.
- Luego clasificas rápidamente tus tarjetas, las pones en el orden que te parezca más lógico y las lees de modo integrado.
- Como resultado de este trabajo has logrado formular tu visión de futuro, y esto te servirá luego de referente para todo el análisis de las fuerzas impulsoras que te permitirán caminar hacia la meta o que se convertirán en obstáculo para lograrla.

**Actividad 2:** Ahora procedemos a *la identificación de posibles escenarios* para el momento en que se quiere analizar: dentro de un año, dentro de tres años, después de que ocurra algún evento importante como un tratado comercial un cambio electoral.

- Primero, fijamos el tiempo del escenario que vamos a construir.
- Segundo, se proponen unas tres o cuatro situaciones distintas.
- Tercero, se bautiza con una o muy pocas palabras a cada escenario (Vg. “Triunfo de la oposición” o “Tratado a favor”).

**Actividad 4:** Enseguida vamos a *identificar las fuerzas impulsoras de los procesos y a priorizarlas considerando su nivel de incidencia*. Estas fuerzas impulsoras pueden ser factores políticos, coyuntura electoral, factores organizacionales, sociales, institucionales y conflictos que pueden influir sobre los logros y los procesos.

Se llena de ideas la matriz siguiente. Se pueden usar preguntas como:

- ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio?
- ¿Qué factores detienen o conspiran contra el cambio?
- ¿Cuáles son los motores del cambio?

Luego se procede a ordenar las respuestas con un criterio temático, y si estás en un grupo, se somete a una multivotación rápida que establece las 8-10 fuerzas impulsoras más importantes. La votación puede hacerse entregando 4 etiquetas pequeñas a cada asistente, quien las pega donde considera que son fuerzas más incidentes.

Fuerzas impulsoras	
A favor	En contra

**Actividad 4:** Ahora procedemos al análisis de las *tendencias de las fuerzas impulsoras en el escenario actual*.

- Utiliza las matrices y las tarjetas que has constuido.

- Analiza el estado de estas fuerzas en el momento actual y la capacidad que tienen a la hora de impulsar el propósito u objetivos deseados.
- Trabaja con la siguiente matriz:
  - En la primera columna se pasa las 8-10 fuerzas priorizadas en la actividad anterior en orden de importancia.
  - En la segunda columna se caracteriza en pocas palabras cómo esta esa fuerza en el momento actual.
  - En la tercera columna se dibuja una flecha indicando en que medida aporta o impide esta fuerza al logro de nuestros objetivos.

Fuerza impulsora	Estado actual	Aporte al propósito

**Actividad 5:** Vamos a identificar las *tendencias de las fuerzas impulsoras en los diversos escenarios*. El procedimiento es el mismo que se realizó en la actividad anterior, pero, se trabaja con

otros escenarios. Se puede repetir el proceso, por ejemplo, con tres escenarios posibles, a partir de enero de 2005. Con estos ejercicios se amplía la visión y se anticipan criterios en torno al efecto de cada escenario sobre las fuerzas impulsoras y, por ende, sobre nuestros objetivos.

## Consolidación

**Actividad 6:** Con todos los productos de este proceso ya puedes evaluar la visión que has construido frente al caso seleccionado, así como reflexionar críticamente acerca de la validez de este proceso. ¿Piensas que has podido madurar y dimensionar mejor con el análisis del problema?

**Actividad 7:** Antes de finalizar este proceso, conviene definir algunas *acciones de prevención y remediación para las tendencias críticas*. Se definen acciones estratégicas claves para fortalecer (permanentes), prevenir (ahora) y remediar (después).

**Actividad 8:** Finalmente, lee el texto “*El futuro, ¿se puede cambiar?*” Mientras lees coloca una marca en las líneas donde encuentres ideas que responden a esta pregunta. Luego, en tu cuaderno, utilizando las ideas que marcaste, redacta una respuesta a la pregunta. Tu respuesta debe ser lo suficientemente descriptiva y analítica.



# El futuro, ¿se puede cambiar?

## La prospectiva

El futuro no está totalmente determinado; siempre está abierto a múltiples desenlaces -futuribles-. La representación de los futuribles nos ofrece dos opciones: apartarse o influir. Esperar a que lleguen los problemas o las situaciones irreversibles para plantearnos qué debemos hacer es una actitud *reactiva*.

Nosotros proponemos otra actitud -*proactiva*- para encarar el futuro; significa que optamos por anticiparnos a los problemas que puedan aparecer, reflexionando sobre lo que construimos e influimos, reduciendo los riesgos de la complejidad e incertidumbre. De esta manera tendremos la capacidad de respuesta adecuada para actuar ante las variaciones del entorno.

El objeto de la prospectiva no es predecir el porvenir; más bien, se fundamenta en la convicción de que el porvenir está por hacerse.

El análisis se centra en los distintos futuros -los posibles, los probables y los deseables- mediante técnicas de prospectiva que estudian las variables que configurarán los diferentes futuros

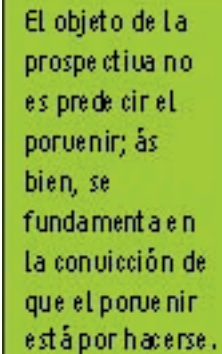
en un horizonte temporal determinado, sus características, las interdependencias entre ellas, sus límites y cuantas circunstancias influyan en la identificación de los futuribles.

Es decir, se elaboran conjuntos de hipótesis sobre panoramas de futuros que tienen las siguientes características:

- Se considera que no existe un único futuro sino que pueden darse múltiples futuros: futuribles.
- El enfoque del análisis es global y estructural, donde cada variable tiene importancia en tanto influya y dependa de otras.
- Se estudia la evolución probable de las variables.
- Los comportamientos, fuerzas y medios de los actores son esenciales para evaluar las alternativas estratégicas: análisis del juego de actores.
- Los escenarios son historias sobre el futuro, más no predicciones.

Los escenarios permiten:

- Cambiar el modo en que la gente piensa.
- Repensar las opciones que se presentan.
- No concentrarse en las diferencias, sino más bien en las ideas comunes sobre el futuro.



El objeto de la prospectiva no es predecir el porvenir; más bien, se fundamenta en la convicción de que el porvenir está por hacerse.

- Proveer de nuevas imágenes y lenguajes para facilitar las discusiones y la toma de decisiones.
- Concentrarse en las opciones y asuntos más críticos.
- Pensar en las consecuencias que las acciones del presente tienen sobre el futuro.

### **Narrativas y Actores Claves**

Las narrativas se refieren a guiones sobre historias para las trayectorias; los actores claves son los protagonistas de estas historias.

Su presencia es esencial ya que impulsan el cambio o generan las resistencias al mismo (Vg. elites políticas, organizaciones sociales, Estado).

Es importante que estas historias sean verosímiles y que se puedan reproducir a través de imágenes que puedan ser recordadas por la audiencia.

Estas imágenes e historias pueden ser transmitidas a través de multimedia, power point, videos, etc.

## Tendencias Críticas

Las tendencias críticas son los procesos fundamentales que afectan una sociedad con un alto grado de independencia de la voluntad de sus miembros. ¿Qué va a ocurrir inevitablemente en los próximos X años? Se puede extrapolar las tendencias de 20 a 25 años.

En general, deben ser cuantificables. Las tendencias condicionan, no determinan. No conviene caer en determinismos.

Algunas posibles tendencias críticas son:

- Evolución demográfica, crecimiento, migración, urbanización.
- Progreso económico
- Avance tecnológico
- Desarrollo sustentable, cambio climático, catástrofes,
- Seguridad y estabilidad
- Avances sociales y políticos, descentralización, gobiernos locales.

## Fuerzas Impulsoras

Las fuerzas impulsoras son los procesos incidentes, en los que los actores sociales tienen alguna capacidad de influenciar (la participación ciudadana, la educación, el gobierno local, la innovación tecnológica).

- ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio?
- ¿Qué factores inciden para que el cambio no se de?
- ¿Cuáles son los motores y frenos del cambio?

## Incertidumbres Críticas

Las incertidumbres críticas (puntos de división) son problemas repentinos de alta incidencia. Son asuntos o problemas que influirán sobre la trayectoria del sistema que se está analizando y que conducen a puntos de inflexión o encrucijadas que se enfrentan en el futuro y que determinan el tipo de escenario que resultará (la integración regional). El uso de la historia contractual puede ser útil.

- ¿Qué problemas podrían tener gran influencia sobre la trayectoria?
- ¿Cuáles son las encrucijadas que enfrentamos en el futuro?
- ¿Qué eventos podrían modificar el curso de los acontecimientos?

## ¿Qué significa cambiar el contexto?

Implica actuar a partir de la formulación de alternativas encaminadas a cambiar el contexto. Estas alternativas de cambio pueden apuntar a:

- Actuación en el espacio de lo público
- Actuación política
- Políticas públicas
- Ciudadanía
- Alianzas y redes
- Participación regional y nacional
- Asumir responsabilidades desde lo local - sectorial
- Influencia global desde el país.

## UNIDAD



### **Duración:**

2 horas

### **Metodología:**

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

### **Recursos:**

Lecturas

**Tu cuaderno personal.**

## El contexto local

### Anticipación

Exploremos un poco lo que ya conocemos. Imagina que estás invitado por tu comunidad a presentar una breve exposición acerca de la situación política, económica y social local. En esta reunión tú tendrás la oportunidad de mostrar a las autoridades locales y seccionales una realidad que para ellos es levemente percibida. Tu comunidad espera que los sensibilices y les presentes tres o cuatro puntos clave del contexto, sobre los cuales ustedes esperan apoyo.

¡Manos a las obras! Escribe en tu cuaderno tu presentación, la misma que no debe excederse de 10 minutos. Tu tarea es describir el contexto, siendo preciso, claro, sin generalidades, sin discursos alegóricos, y a la vez ser convincente, motivador y propositivo.

### Construcción de ideas y opiniones

**Actividad 1:** A continuación proponemos un texto que expone una visión sintética de un contexto local. Léelo y trabaja con él. Coloca una marca junto a cada línea donde identifiques los aspectos estudiados en este manual. Es muy importante que tú aprendas a

reconocer estos elementos, pues, del mismo modo te será posible comprender los distintos contextos en los que te desenvuelves, y al mismo tiempo, escribir acerca de ellos.

## **Consolidación**

**Actividad 2:** Si conoces que en tu localidad existe una persona o institución que haya elaborado un documento de la naturaleza del que leíste, solicítaselo y léelo. El propósito es que tú puedas darte cuenta de los elementos del contexto que se pueden integrar en un trabajo que ha tenido mayor tiempo y material para ser elaborado y, sobre el cual, tu manejas información y sobre todo está interesado en promover cambios.

**Actividad 3:** Para finalizar este módulo te invitamos a que escribas en tu cuaderno ¿cómo este módulo te permitió mejorar tu comprensión del contexto donde pretendes intervenir?



## Referencias bibliográficas

- Acosta, A. y Pozo, M. (2002). ALCA: Ecuador, América Latina y la Globalización. Revista El Búho Números 2 y 3 de Noviembre 2002. Quito.
- Caballero, L. (1994). Metodología en Técnica de Escenarios: Base para una Gerencia Corporativa. Planeta. Lugar.
- Carucci, F. (1994). La Técnica de Escenarios y su aplicación en la planificación estratégica por problemas. ILDIS. Quito.
- DED-Inwent. (2004). Ejercicios para análisis de actores y visión de futuro. Programa de fortalecimiento de capacidades de ONGs. CD. Enero 2004.
- Fundación Esquel. (2002). Construcción de Escenarios en el Sector Justicia del Ecuador. Redes de Justicia. Programa Coalición por la Justicia. USAID. Quito.
- Gabiña, J. (1996). El Futuro Revisitado: La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. Editorial Alfaomega-Marcambo. Lugar.
- Gibson, R. (1997). Repensando el Futuro: Negocios Principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Editorial Norma. Quito.
- Godet, M. (1995). De la Anticipación a la Acción. Manual de prospectiva y estrategia. Editorial Alfaomega-Marcambo . Lugar.
- Hevia Araujo, O. R. (año). Metodología de Escenarios: ¿Utopía o Concreción Prospectiva en

las Ciencias Sociales? Editorial. Lugar.

Makridakis, S. (1997). Manual de Técnicas de Pronósticos. Editorial Limusa. Lugar.

Miklos, T. y Tello, M. (1993). Planificación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro. Editorial Limusa. Lugar.

Mojica Sastoque, F. (1992). La Prospectiva. Técnica para visualizar el futuro. Legis. Lugar.

Oleas, J. (2002). Fundamentalismo y Globalización. Revista Gestión 91 de Enero 2002. Lugar.

Ricaurte, A. M. y Yépez, M. S. (2001). ¿Quién mucho abarca, poco aprieta? Revista Gestión Número 90 de Diciembre 2001. Lugar.

Sáenz, Á. (2004). Contexto y Escenarios. Documento en Power Point. Quito. Archivo digital.

SECTRA. (año). Metodología para la Construcción de Escenarios de Desarrollo Urbano. Comisión de Planificación de Inversiones en Infraestructura de Transporte. Editorial. Lugar.

Selsnik, P. (año). Una pasión por el anonimato. En: nombre del libro. Editorial. Lugar.

SES. (2001). Sistema de Formación en Liderazgo Socioeducativo. Editorial. Buenos Aires.

SIISE. (2001). La migración internacional reciente: algunos interrogantes. Revista Gestión Número 90 de Diciembre 2001. Lugar.

Van der Heijden, K. (1998). Escenarios: el arte de prevenir el Futuro. Panorama. Lugar.

Yadresic, A. (2001). La privatización debe tener un marco de reglas claras. Revista Gestión Número 90 de Diciembre 2001. Lugar.

Yépez, M. Sol y Sánchez, L. (2002). Grandes y Chicos en la Pecera del ALCA. Revista Gestión Número 99 de Septiembre 2002. Lugar.

## **Fundación Esquel**

Avenida Colon 1346 Edificio Torres  
de la Colón, Mezanine oficina 12  
Casilla 17-07-9012  
**Quito, Ecuador**

Teléfono 593 (2) 520-001(593-2) 549-970

Fax 593 (2) 554-029

Correo Electrónico [fesquel@esquel.org.ec](mailto:fesquel@esquel.org.ec)

Sitio Web [www.esquel.org.ec](http://www.esquel.org.ec)

**programa de liderazgo integrador - pli**

Contactarse con Liderazgo - extensión 269

Correo electrónico [liderazgo@esquel.org.ec](mailto:liderazgo@esquel.org.ec)

Con el auspicio de

**W.K. KELLOGG**  
FOUNDATION

[www.wkkf.org](http://www.wkkf.org).