



Programa de Liderazgo Integrador

Guía práctica

DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

**Liderazgo
INTEGRADOR**

Ecuador - 2005



 **Fundación
Esquel**





© Fundación Esquel
Ecuador, 2005

Liderazgo Integrador
Guía práctica del Sistema de la Capacitación

Presidente Ejecutivo
Cornelio Marchán

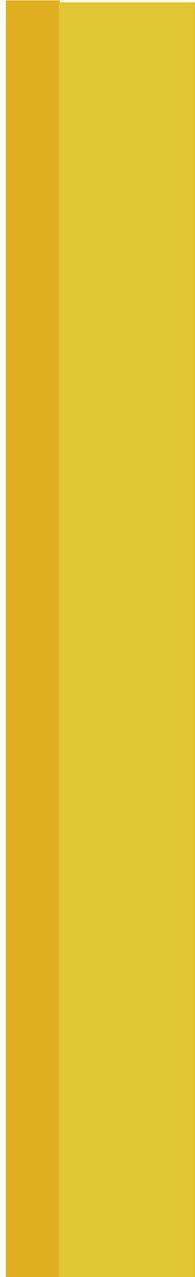
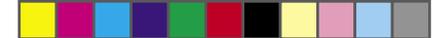
Programa de Liderazgo Integrador
Dolores Padilla, Coordinadora
Fausto Valle, Consultor
Tatiana Castillo, Asistente

Realización editorial
Cecilia Amaluisa Fiallos

Diseño gráfico e ilustraciones
Ana Lucía Garcés
Manuel Kingman

Fotografías
Archivo Fotográfico de Fundación

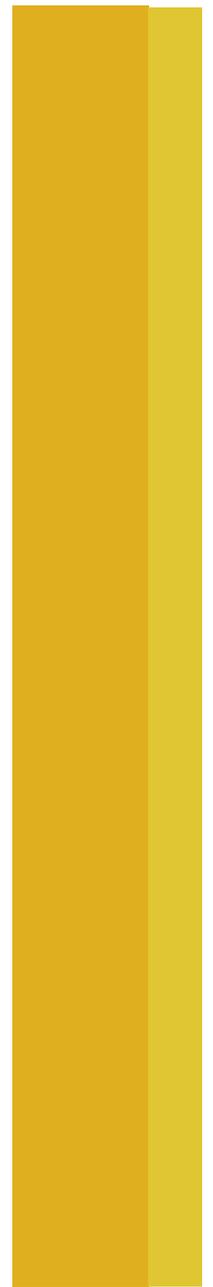
Impresión



Índice

Nuestra misión y trabajo	5
Un punto de partida común que nos compromete a todos	8
Proponemos una intervención social inteligente	10
Características de la Propuesta de Liderazgo Integrador	13
Funcionamiento del Sistema de Capacitación	19
El Sistema se desarrolla en tres momentos:	21
Primer Momento	22
<i>Estado de situación del proceso social donde se quiere intervenir</i>	
Segundo Momento	41
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	
Tercer Momento	49
<i>Evaluación</i>	
<i>Herramientas para el monitoreo y la evaluación</i>	
Referencias bibliográficas y sitios Web	61
	3





Nuestra misión y trabajo¹



**Luchar contra
la pobreza
y fortalecer
la democracia.**

Fundación Esquel se creó el 31 de agosto de 1990 en Ecuador, y desde ese momento, nos hemos esforzado en constituirnos en una herramienta social que facilite a la gente procesos de construcción de sus propias capacidades, para de este modo, contribuir a que todos en conjunto encontremos en el país soluciones a problemas concretos relacionados con la pobreza, la salud, la educación, el desempleo, la débil conciencia de ciudadanía, el liderazgo, la gobernabilidad. Esquel nació para enfrentar estos desafíos con la gente y se definió como una organización de acción, para luchar contra la pobreza y fortalecer la democracia.

Lo hacemos por construir una *sociedad responsable*, donde cada uno de los sectores que la conforman asuman el bienestar colectivo como un bien superior a sus intereses particulares. El combate a la pobreza no puede hacerse sin los pobres, con estrategias adecuadas ellos pueden convertirse en protagonistas del desarrollo. Pero también, quienes han tenido mejores oportunidades para su desarrollo económico, educativo

¹ Información tomada y adaptada de la página Web de Fundación Esquel . (2005).
<http://www.esquel.org.ec>. Actualizada Abril 15, 2005

y social, deben corresponsabilizarse con quienes menos tienen. Esquel cree firmemente en que todos estamos en el mismo barco. Y esa actitud es fundamental para construir un país para todos y donde todos busquemos contribuir al desarrollo económico, social y cultural del Ecuador.

En sus 15 años de trabajo, *Esquel* ha canalizado recursos financieros, técnicos y humanos para cerca de 500 proyectos. De ellos se han beneficiado, de maneras directa e indirecta, alrededor de un millón de ecuatorianos. Esquel ha trabajado en el desarrollo social y humano en 20 de las 22 provincias del Ecuador, y ha invertido alrededor de USD 30 millones en el desarrollo del país, con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales, empresas y gobiernos de América y la Unión Europea. Una cifra similar ha sido canalizada por sus contrapartes y socios. Miles de historias y testimonios de quienes han dado un impulso a sus procesos personales y colectivos o un vuelco hacia mejores condiciones de vida, evidencian los *resultados tangibles e intangibles* de esta labor.

Esquel busca contribuir a mejorar la calidad de vida de comunidades rurales y urbanas de las diversas regiones del Ecuador. Trabaja con comunidades campesinas e indígenas en la gestión del *Desarrollo Local y el Desarrollo Humano Sustentable*.

6





Lo hacemos por construir una sociedad responsable, donde cada uno de los sectores que la conforman asuman el bienestar colectivo como un bien superior a sus intereses particulares.

Impulsa diversas acciones con la *Niñez y Juventud*, focalizamos sobre todo la *educación y la salud*; becas de estudio, niños/as con discapacidades, salud sexual y reproductiva y proyectos productivos liderados por jóvenes; ponemos especial atención en lograr la *participación* de los jóvenes en el *debate nacional*.

Apoyamos y participamos en iniciativas de proyectos de *Desarrollo Empresarial*; nuestro objetivo es elevar la capacidad de gestión, construir una visión de empresa que permita la autogestión de las organizaciones y los sectores sociales.

Desarrollamos un área de *Democracia y Formación Ciudadana*, cuyos objetivos centrales giran en torno a promover diálogos sociales, fomentar la participación de líderes capaces de conciliar las diferencias socio-culturales del Ecuador, educar en la práctica de los valores cívicos, formar ciudadanos participativos que planteen alternativas frente al problema de la corrupción, comprometer al sector empresarial en el cambio hacia una sociedad más equitativa y apoyar el proceso de reforma y modernización de la justicia.

Un punto de partida común que nos compromete a todos

La experiencia desarrollada durante todos estos años en el ámbito del desarrollo humano sustentable y el fortalecimiento de la democracia, nos ha permitido constatar que:

- Vivimos una democracia fragmentada, excluyente, que aún no ha resuelto los problemas fundamentales de la sociedad ecuatoriana.
- Los niveles de pobreza, inestabilidad política, inequidad social, fomentan un clima permanente de conflicto, confrontación, inseguridad y violencia.
- Los liderazgos populistas, autoritarios, particularistas, elitistas, han influenciado directamente en la situación actual del país.
- Los problemas que enfrenta el Ecuador y la región requieren un esfuerzo colectivo.

En tal virtud, *consideramos indispensable fomentar los valores, los conocimientos y las habilidades de la colaboración basada en la identificación del interés común.*





**Nos interesa conciliar
las diferencias
socio-culturales
del Ecuador y
promover
la práctica de
los valores cívicos.**

Esta perspectiva es la que da fuerza y puede sostener vivos los procesos de desarrollo social y la que permitirá elevar las capacidades de nuevos actores sociales, que están actuando en el convivir democrático.

La colaboración permitirá *consolidar los nuevos aprendizajes sociales* que se están gestando en distintos lugares del país y entre distintos grupos humanos.

Hoy más que nunca nuestras sociedades requieren de un *liderazgo que construya puentes*, cree alianzas, fortalezca el tejido social y busque mínimos comunes, basados en el entendimiento y la confianza entre las personas, organizaciones y la sociedad en su conjunto.

De ahí que Esquel promueva un *liderazgo integrador*, caracterizado por la capacidad de iniciar y sostener procesos de colaboración, que estimulen el logro de cambios significativos a través de la acción colectiva y efectiva de múltiples y diversos actores.

Proponemos una intervención social inteligente

El liderazgo integrador es una *propuesta de intervención social inteligente* que apunta hacia la sostenibilidad de los procesos sociales que se gestan en diversos ámbitos del país. Apunta al logro de un objetivo superior inspirado en una utopía de justicia y equidad social, étnica, cultural, etaria, de género y de capacidades.

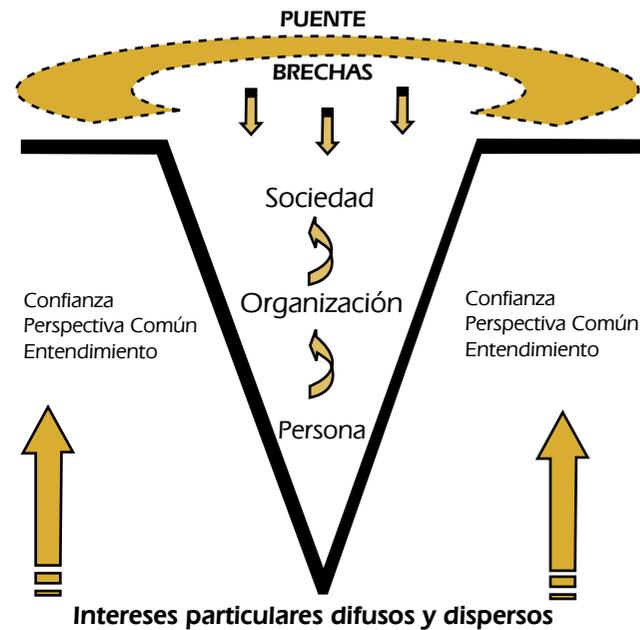
El *liderazgo integrador* se caracteriza por la capacidad de iniciar y sostener procesos de colaboración, para alcanzar cambios significativos a través de la acción colectiva y efectiva de múltiples y diversos actores dentro de un espacio territorial. *Esquel* trabaja persuadida por la idea de que la única manera de arribar a resultados sólidos para el desarrollo de las comunidades, y de los individuos dentro de esas comunidades, es a través de la acción colectiva, basada en la colaboración de actores diversos que puedan establecer puentes duraderos entre grupos y entidades aparentemente disímiles.

Aunque hay algunas personas que en momentos específicos logran juntar grupos con intereses, eventualmente, contrapuestos



La colaboración
permitirá consolidar
los nuevos
aprendizajes
sociales que
se están gestando
en distintos lugares
del país y entre
distintos grupos
humanos.

y alcanzar resultados beneficiosos para todos, *no podemos decir que este arte de la colaboración sea espontáneo*. Es necesario hacer de este arte de la colaboración una práctica de vida, lo que significa promover unas capacidades específicas que se destaquen en el accionar de los nuevos liderazgos Integradores.



La mayoría de los y las dirigentes y participantes en tareas del desarrollo, al igual que lo que sucede con líderes políticos, sociales, de organizaciones de la sociedad civil y comunitarios, requieren profundizar sus conocimientos, manejar *técnicas* y desarrollar un *sentido filosófico y solidario*, que orienten una práctica cotidiana de la colaboración y que rebase las iniciativas individuales y aisladas. Por este motivo se considera indispensable aprender *qué hace a la gente volverse un líder integrador o una lideresa integradora*, así como difundir y enseñar esos valores, conocimientos y habilidades.

Esquel, a través del *Programa Liderazgo Integrador*, ya ha formado a cientos de jóvenes y aspira en el futuro a multiplicar el número de personas que asuman como su estilo de vida la colaboración y lideren bajo esta perspectiva todos los ámbitos de su vida individual y colectiva.

La base de esta *nueva racionalidad*, que se aspira a desarrollar entre las personas que participan se encuentra en la *mezcla de los valores*, la *potencia* y la *convicción política* del sujeto que busca *superar diferencias para construir colaboración* (Romero, J, 2002).

Consideramos indispensable fomentar la colaboración basada en la identificación del interés común.

Características de la Propuesta de Liderazgo Integrador

Asumimos al Programa de Liderazgo integrador como una propuesta de intervención social, que exige herramientas y conocimientos cada vez más pertinentes, que intenta racionalizar nuestro accionar social y que persigue como *fin último el bienestar y el desarrollo de los seres humanos*.



Esta intervención básicamente *fortalece o apunta procesos*, en los que los actores participantes *reelaboran su experiencia y desarrollan un pensamiento más crítico* acerca de su situación individual y colectiva. Identifican problemas y necesidades, reflexionan sobre esperanzas y expectativas, y buscan las mejores alternativas de solución, colaboración y respuestas.

Antes que un espacio de elaboración de demandas para transferir a otros, sean estos, el Gobierno Nacional, los Gobiernos Seccionales, autoridades públicas de ciertas dependencias, sector empresarial, organizaciones locales o individuos, *se busca crear espacios comunes* con todos los actores posibles, para generar diálogos, discutir puntos de vista, proponer soluciones, y *comprometerse a conseguir lo que se necesita* y que será de beneficio colectivo.

Se trata de ver a más largo plazo, visualizar cambios reales, incidir en la calidad de vida y expectativas de los actores, lograr impactos que trasciendan en políticas públicas, producir resultados exitosos y efectivos; pero especialmente, crear y articular *espacios liberadores de las capacidades individuales y colectivas*, donde se forje y acumule ese potencial humano, que es el único que puede asegurar la sostenibilidad de los procesos de transformación social y de consecución de una vida mas digna para sus ciudadanos y ciudadanas.

Estos espacios, a la vez, fortalecen a los actores y a sus procesos de autodeterminación y crecimiento. Se apuesta allí al desarrollo del sujeto como protagonista de su estancia en el mundo y como un contribuyente activo y eficaz del desarrollo de la humanidad. No solamente se enfoca como un lugar que propicia la consecución de una mejor vida material, sino que profundiza un nuevo enfoque de bienestar, productividad y la realización espiritual y cultural, porque solamente de este modo se propone contribuir a la construcción de una sociedad digna y equitativa.



La única manera de arribar a resultados sólidos para el desarrollo de las comunidades, y de los individuos dentro de esas comunidades, es a través de la acción colectiva, basada en la colaboración.

Coincidimos con la idea de que *la gestión social es un acto político para el cambio social*, no en sí mismo, sino en tanto es un proceso de intervención conciente, que trata de conseguir la distribución del poder a favor de los grupos sociales que pugnan por su reconocimiento, es decir, que *quieren ser parte de los que toman las decisiones* (Romero, J., 2002).

Este proceso de conversión de la gestión social en un acto político, *implica múltiples procesos internos de desarrollo de las personas*, quienes al estar fortalecidas y al haber reconocido y liberado muchas de sus capacidades, *se nutren de y a la vez nutren a los espacios colectivos* donde participan.

Los componentes fundamentales de este actuar político son la creciente conciencia, el acto de negociación, la profesionalización del acto social y un destino claro en torno a la construcción de una sociedad más justa y digna.

La conciencia deviene del autoreconocimiento de sí mismo, autovaloración y modificación del autoconcepto, condiciones que inducen a la persona a percibirse como *“sujeto”* con derechos y responsabilidades, con capacidad para asumir compromisos por propia iniciativa, capaz de responder a motivaciones internas y no a estímulos de enganche externo, y *que ha comprendido que su destino no es esperar la certeza, sino construirla.*

En esta perspectiva y en el afán de buscar nuevas formas y prácticas de la Gestión Social, el Programa de Liderazgo Integrador, se define como una Propuesta de Intervención Inteligente para la Sostenibilidad de los procesos sociales, cuyo *objetivo estratégico* es proveer a las comunidades y a sus potenciales líderes y lideresas la oportunidad, sagacidad y creatividad de ser parte de una intervención que apuntale, fortalezca y articule un proceso de crecimiento personal y de gestión social transformadora.

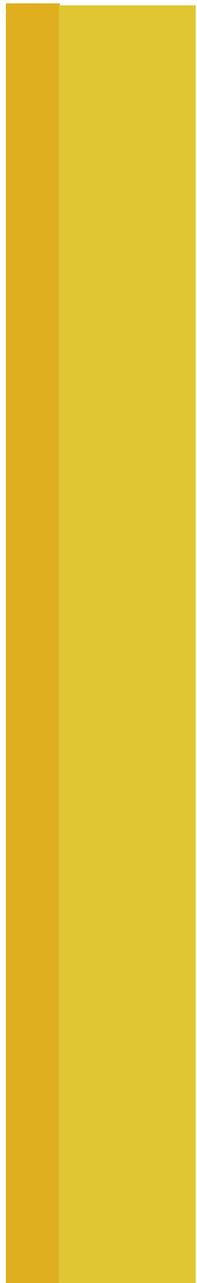
La Propuesta de Liderazgo Integrador también cree que los procesos sociales requieren de personas que asumen que desde su individualidad, tienen capacidad para *empujar su compromiso ético y su participación* decisiva en las dinámicas colectivas donde participan.

En general, hemos constatado que los procesos sociales se debilitan o detienen con gran facilidad, y esto ocurre especialmente porque *no hay espacios de reflexión sobre los obstáculos que surgen en el camino*. Se trabaja bien cuando se avizora algún logro, algún grado de éxito; se aleja y debilita cuando se necesita enfrentar retos y ser más creativos ante las dificultades.

16



**Es necesario
hacer de este arte de
la colaboración
una práctica de
vida, que incida
tanto en el ámbito
individual como
social.**



La Propuesta de Liderazgo Integrador, en esta perspectiva, cree saber que el proceso social, mirado integralmente, puede generar resistencias, provocar conflictos de intereses, choques de puntos de vista, enfrentar actores, romper los límites de lo establecido. Allí es fundamental identificar los nudos críticos que están impidiendo la marcha, el ritmo o el impulso del proceso, dar un paso adelante, y continuar.

En este contexto la aplicación de la Propuesta puede jugar un papel de gran impacto. Bien puede surgir un plan de contingencia, una acción para prevenir, un diálogo entre fuerzas contrarias, una acción capacitadora, una pasantía, una asistencia técnica específica. Cualquiera de estas acciones pueden ser implementadas con agilidad, para intervenir oportunamente e incidir en la dinámica general y, o en una situación concreta en particular.



Por eso calificamos de inteligente a la propuesta porque se requiere de una gran dosis de creatividad y de visión estratégica para saber dónde, cuándo, cómo y para qué aplicarla al interior de un proceso social sostenido. El propósito es contribuir a la



maduración, al crecimiento y al desarrollo de las capacidades y fortalezas locales. Sus resultados se miden no por el tiempo de permanencia y la cantidad de actividades, sino por el grado de crecimiento y desarrollo que logró impulsar.





Ser líderes o lideresas integradores supone un aprendizaje exigente, pero sobre todo tener como meta el bienestar y el desarrollo de los seres humanos.

Funcionamiento del sistema de capacitación

El Programa de Liderazgo Integrador es un Sistema de Formación que llega a las comunidades locales, como una propuesta encaminada a fortalecer las capacidades internas y a estimular su crecimiento y desarrollo. Se instala a partir de la demanda, análisis conciente y toma de responsabilidades de parte de un grupo interesado. *Para lograr este fin necesitamos construir una comunidad de aprendizaje.*

“El término *Comunidad de Aprendizaje* se asienta sobre premisas de identidad, pertenencia, inclusión, diálogo, interacción, comunicación, colaboración, flexibilidad, diversidad, trabajo en equipo. Es una comunidad humana, *territorialmente delimitada* (barrio, pueblo, ciudad, municipio), *que asume un proyecto educativo y cultural propio*, orientado al desarrollo local integral y al desarrollo humano, en donde todos se comprometen con el aprendizaje -niños, jóvenes y adultos- inspirados en un esfuerzo intergeneracional, endógeno, cooperativo y solidario, *que parte de un diagnóstico no sólo de sus carencias sino, sobre todo, de sus fortalezas y posibilidades*” (Torres, R. M., 2000, En: Insituto Frónesis, <http://>).

De este modo, la Propuesta de Liderazgo Integrador, entendida como una comunidad de aprendizaje, brinda la oportunidad de potenciar el desarrollo de capacidades y destrezas, promover la construcción significativa de conocimientos, ejercitar la concertación y articular alianzas operativas y estratégicas basadas en un objetivo común.

En tal virtud, la comunidad de aprendizaje es:

- Una propuesta educativa comunitaria y solidaria.
- Tiene como premisa que toda comunidad posee recursos, agentes, instituciones y redes de aprendizaje operando.
- Se basa en el esfuerzo conjunto entre todos los involucrados en el proceso: instituciones, personas, familias.
- Se sostiene en el compromiso individual del participante, quién es agente activo de su propia formación.
- Estimula la búsqueda y el respeto por lo diverso, la cooperación, la influencia positiva en diversos ámbitos y espacios.
- Su fin último es incidir en el desarrollo de capacidades y en el sujeto como actor del cambio social.

Se apuesta al desarrollo del sujeto como protagonista de su estancia en el mundo y como un contribuyente activo y eficaz del desarrollo material y cultural de la humanidad.

El sistema se desarrolla en tres momentos

Primer momento	Segundo momento	Tercer momento
<p>Levantamiento de información acerca del estado del proceso social en el que se va a intervenir</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocer y reconocer el proceso social en el que se va a intervenir. ● Selección de participantes. ● Marcos Institucionales. ● Definición de la Propuesta de Intervención. ● Establecimiento y definición del resultado esperado (día del compromiso) 	<p>Desarrollo de la propuesta de Liderazgo Integrador con un grupo que ha definido un compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definición del rol de la Coordinación Institucional. <ul style="list-style-type: none"> ● PLI- ESQUEL ● Coordinación Local ● Ejecución de la propuesta de Liderazgo Integrador. ● Monitoreo <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación modular ● Informe facilitador ● Verificación y análisis del resultado alcanzado. 	<p>Evaluación del proceso y los resultados, y establecimiento de compromisos de seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Informe de la Coordinación Interinstitucional <ul style="list-style-type: none"> ● PLI- ESQUEL ● Coordinación Local ● Síntesis de Evaluaciones modulares. ● Síntesis de Informes de los Facilitadores ● Autoevaluación final de los participantes ● Compromiso de seguimiento. <ul style="list-style-type: none"> ● Individuales ● Del Grupo

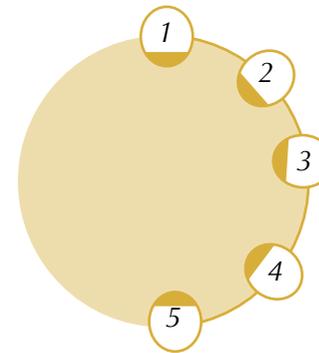
Primer momento

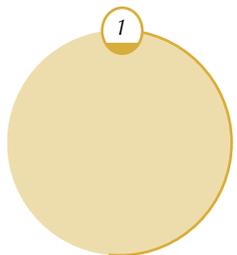
Estado de situación del proceso social donde se quiere intervenir

Esta etapa tiene el objetivo de *recoger suficiente información -amplia y pertinente-* acerca del proceso social donde existe la posibilidad de intervenir. Es indispensable conocer y analizar a profundidad el proceso, las instituciones y los actores participantes. *Se requiere aplicar esa gran dosis de creatividad y de visión estratégica* para saber cuándo, cómo y pasos para qué aplicar la Propuesta de Liderazgo Integrador al interior de dicho proceso social y visualizar el grado de sostenibilidad del mismo.

Para lograr este objetivo requerimos completar los siguientes pasos:

- 1 Conocer y reconocer el proceso social de un modo objetivo.
- 2 Definir criterios para la selección de participantes.
- 3 Conocer los marcos institucionales que respaldarán el proceso.
- 4 Definir la propuesta de capacitación.
- 5 Realizar el Día del Compromiso.





1. Conocer y reconocer el proceso social de un modo objetivo

Para el Programa de Liderazgo Integrador es indispensable involucrarse en un *proceso social que esté en marcha*, cuyos componentes, logros, recursos, metas, impactos, nudos, límites, nos permitan básicamente confiar, en que la inversión creativa y de recursos que vamos a realizar tengan incidencia, sirvan para fortalecer las capacidades locales y el tejido social de ese espacio territorial.

Se requiere *evaluar si hay potencial suficiente como para consolidar los resultados, lograr impactos trascendentes* tanto en la calidad de vida de los participantes, como en los cambios que pretende abordar el proceso como tal.

Portanto, nuestro primer paso es buscar *información objetiva* que nos permita *establecer una línea base* o punto de partida, para de allí saber hacia *dónde queremos llegar* y *dimensionar si es posible hacerlo*. Esta información debe servir para advertirnos acerca de las reales posibilidades de incidir directamente con nuestra participación en los resultados que persigue el proceso social que potencialmente estamos eligiendo.



Estado de situación, línea de base y fotografía del proceso

El Programa de Liderazgo Integrador *solicitará la siguiente información* a la institución, grupo, organización que haya manifestado su interés. La información se deberá *respaldar con datos estadísticos, analíticos e institucionales pertinentes*.

- Antecedentes y contexto
- Objetivos y Resultados
- Actores sociales y políticos que intervienen
- Fortalezas y Debilidades
- Nudos críticos que afronta o límites que detienen
- Alianzas y conflictos que detonan
- Potencialidades que se advierten

Este *relevamiento de información se hará de manera directa*, interlocutando con los directivos o responsables de la institución, grupo u organización que presenta la propuesta; se realizará un análisis de los documentos y datos recopilados; se verificará la información con visitas de observación y entrevistas a

24

La gestión social transformadora se acumula y pasa a ser parte de esa nueva e importante riqueza cultural nacional que se está forjando: la construcción de una ciudadanía responsable, verdaderamente democrática, equitativa y austera.



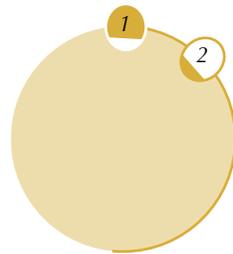
distintos actores del entorno, y se identificarán recursos y actores que trabajen en el mismo tema.

El objetivo de esta fase también *abre un espacio de reflexión e intercambio sobre prácticas ya existentes de liderazgo*, que nos permitan diseñar una propuesta ajustada a las necesidades reales y que logre fortalecer el liderazgo personal y ciudadano de los participantes, pero también el liderazgo del proceso dentro del espacio territorial donde se pretende intervenir.

2. Selección de Participantes

Consideramos que este tema requiere de nuestra más profunda atención. Si bien es cierto *partimos de la premisa de que los líderes no nacen, sino que se hacen*, es decir se construyen, se forman, aprenden, también creemos que si *hay personalidades que en su accionar aportan*, colaboran, deciden, se comprometen de manera tan decisiva para los procesos, que sin lugar a dudas *con ellos es con quienes quisiéramos trabajar*.

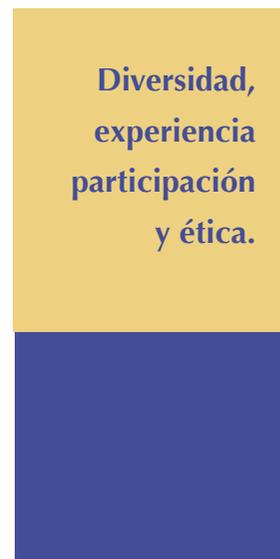
La persona, es el centro de nuestra propuesta. Basándonos en su experiencia, fortalezas, límites, potencialidades es que el Programa de Liderazgo Integrador puede realmente ser efectivo. Los conocimientos, valores y competencias que *nuestra*



intervención aporta, actúan sobre las capacidades personales que sabemos ya existen en cada uno de los seres humanos, y más aún en actores insertos en procesos comprometidos con el cambio de una situación que “me” o “nos” esta perjudicando.

Pero también queremos insistir que está demostrado, que no son individuos signados por una estrella los que realizan las transformaciones sociales. Son las propias sociedades las que lo hacen, movidas por grupos catalizadores de los cambios. *Lo que busca el Programa de Liderazgo Integrador, es lograr que las colectividades encuentren dentro de sí el poder e influencia que tienen como entes sociales, a través de desarrollar las capacidades de los miembros de esas colectividades, en el arte de la colaboración.*

Por lo tanto quisiéramos definir algunos criterios que orienten a la institución patrocinadora, en la selección de los participantes, teniendo en cuenta que ella va a ser quién mejor recoja los resultados de nuestra intervención.





Criterios orientadores para la selección de participantes

- **Criterio de diversidad**

Todos los cursos deberán tomar en cuenta con equidad, la presencia de hombres y mujeres, de jóvenes entre 20 y 40 años, de diferentes etnias y culturas, sectores urbano, periurbano o rural, gremios, organizaciones sociales que reflejen la diversidad de nuestro país .

- **Criterio de experiencia**

Es indispensable que se tome en cuenta el hecho que el candidato tenga un grado de experiencia en proceso sociales, lo que hace que hoy cuente con respaldo y confianza institucional y de su comunidad. (no se requiere que sean dirigentes, pero sí que tengan algún nivel de liderazgo).

- **Criterio de participación**

Debe ser requisito que todos los cursantes estén participando en un proyecto en el cual sea posible aplicar los principios y técnicas del Curso Básico de liderazgo integrador (buscar consensos, unir personas, formar equipos, integrar distintos criterios y posiciones frente a un tema) y que rápidamente se pueda apreciar un mejor y mayor ejercicio de liderazgo con nuevas prácticas y formas renovadoras.

- **Criterio ético**

La instancia patrocinadora deberá asegurar que el cursante mantendrá un grado de integridad, confiabilidad y legitimidad de futuro, tanto a nivel personal como del proyecto planteado, que rubricará con su firma el día del compromiso.



Fundación
Esquel

PROGRAMA DE LIDERAZGO INTEGRADOR

Selección de participantes, hoja de vida

Proponemos a la Institución Coordinadora del proceso, que utilice estas tablas, que pueden ser muy útiles para el proceso de selección.

La información a ser llenada en las siguientes cinco tablas (A, B, C, D y E) servirá para el proceso de selección de participantes en el Programa de Liderazgo Integrador de Fundación Esquel.

No es necesario llenar todos los datos, si usted no cumple con lo requerido, puede dejar la celda en blanco. Esto no necesariamente va a afectar su selección.

De haber cualquier duda o dificultad en llenar estas tablas, por favor, no dude en llamarnos al teléfono: (02) 252 0001 extensión N° 269 o escribimos a la siguiente dirección electrónica: liderazgo@esquel.org.ec

¡Buena suerte y adelante!

HOJA DE VIDA DEL/A PARTICIPANTE

A. DATOS PERSONALES	
Nombres:	
Apellidos:	
Lugar y fecha de nacimiento:	
Dirección de residencia (provincia, cantón):	
Teléfonos:	
Fax:	
Correo electrónico:	
B. EDUCACIÓN	
Educación formal	
Básica:	
Secundaria:	
Otros:	
Educación no formal	
Cursos, talleres y formaciones relevantes:	
C. EXPERIENCIA	
Si es parte de una organización, por favor indique el nombre de la organización y sus objetivos (si hay más de una organización, anotar todas)	
Explique el trabajo al que se dedica en su organización.	
Indique de qué forma aporta usted para que su organización se fortalezca.	
Indique, si la tiene, su experiencia de trabajo en los dos últimos años.	
Indique si ha tenido experiencia en formación de alianzas, redes, agrupaciones, comités o cualquier otro grupo de trabajo.	
Indique qué otras actividades, fuera de su trabajo, son de su interés (qué hace usted en su tiempo libre)	

D. INTERESES PERSONALES

Expresa, cómo espera que un proceso de capacitación, fortalezca su liderazgo personal y colectivo.

Coméntenos alguna experiencia exitosa de liderazgo en la que participó.

Mencione alguna idea interesante que podría desarrollar en su provincia, comunidad, barrio o institución.

Indique su disponibilidad de tiempo para asistir al proceso de capacitación.

E. EXPERIENCIA Y NIVEL DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES TEMAS

- A continuación realice un breve resumen sobre los temas listados. Autoevalúese calificándose en cada tema de 1 a 5, considere 5 como muy bueno.

1. Trabajo en equipo.

2. Formación de Alianzas.

3. Movilización de Recursos.

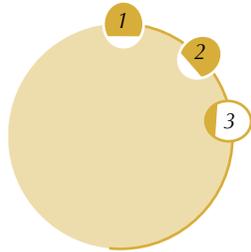
4. Comunicación.

5. Mediación y Negociación de Conflictos.

6. Procesos de Cabildeo o Incidencia.

7. Planificación Estratégica y Ejecución de Proyectos.

8. Realidad Nacional.



3. La Institución auspiciante

En este afán *de fortalecer procesos*, sabemos que en su gran mayoría estos están *impulsados y sostenidos por una institución*. Instancia que al pretender cumplir su misión requiere de organizaciones sólidas que ejerzan su liderazgo con eficiencia y efectividad.

Por lo tanto el Programa de Liderazgo Integrador pondrá su mejor empeño en *buscar instituciones que tengan credibilidad, liderazgo, articulación, consistencia* y que tengan estrategias claras que *aseguren la sostenibilidad de los procesos que impulsa*.

Para el efecto requerimos conocer lo mejor posible a la Institución en su aspecto jurídico, organizativo, administrativo y técnico. La percepción de su entorno sobre su posicionamiento social y político es también muy importante, así como la legitimidad y reconocimiento social que tenga en su espacio de trabajo. Interesa conocer sus Estatutos, carpetas institucionales, planes estratégicos, proyectos en marcha, alianzas, financiamientos, estructuras institucionales, nómina de directivos, materiales producidos, entre otros.

En este momento *la Institución por su parte debe comprometerse con el Programa* en lo siguiente:



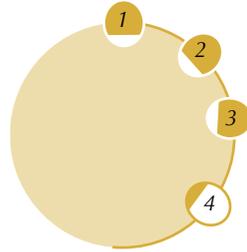
- Trabajar responsablemente en la selección de los participantes.
- Asegurar el nivel de compromiso de los participantes, con la propuesta que estamos definiendo.
- Aportar con recursos y capacidades a la realización exitosa de nuestra intervención conjunta.
- Definir la persona que coordine con el Programa durante su ejecución, y que realice el monitoreo de los respectivos módulos, talleres, actividades y otras tareas que el proceso demande.
- Encargarse del seguimiento a cada uno de los actores-partícipes de la propuesta, de su presencia, de su nivel de participación, de sus acciones y comportamientos, del cumplimiento de sus responsabilidades.
- Presentar informes y la evaluación de la ejecución del Programa, del cumplimiento de sus objetivos y resultados, y de los logros conseguidos tanto en los actores cuanto en el proceso social que es el foco de nuestro interés.
- Presentar un informe administrativo-financiero, de ser el caso.

32

La Propuesta de Liderazgo Integrador puede generar resistencias, provocar conflictos de intereses, choques de puntos de vista, enfrentar actores, romper los límites de lo establecido. Allí es fundamental identificar los nudos críticos, dar un paso adelante, y continuar.



4. Definición de la propuesta



Mientras el equipo técnico del Programa de Liderazgo Integrador analiza la información recolectada, la contraparte institucional conoce el marco de referencia conceptual y metodológico de nuestra intervención, con el objetivo único de *compartir una sola comprensión de lo que se pretende hacer*, sus alcances, posibles límites, y el resultado concreto que se va a conseguir.

Es en este momento que se *analiza la Propuesta de Intervención* en su forma y contenido, en las responsabilidades de cada quién y se aplican los criterios básicos de pertinencia y flexibilidad para definirla y concretarla.



El Programa de Liderazgo Integrador cuenta con un Curso Básico, compuesto por nueve módulos, reforzados por estudios de caso que nos ayudan a fortalecer el concepto y en cada intervención pretendemos sostener una comunidad de aprendizaje que valore las experiencias y saberes de todos los participantes, así como los elementos conceptuales y valóricos en los que insistimos.

En este marco entonces se analizan necesidades, intereses, expectativas de los líderes y de los procesos, así como nuestra oferta institucional y se definen las mejores posibilidades para



que nuestra intervención tenga peso y efectividad suficientes para apoyar positivamente a los procesos vigentes.

La Fundación Esquel *mediante este curso ofrece un programa de capacitación* que fortalece liderazgos al interior de procesos sociales e institucionales, efectivos y sostenibles; *se da asistencia a los procesos y se contribuye al diálogo, concertación y solución de conflictos.*

Se espera que los y las participantes en el programa adquieran con todos los módulos del curso las siguientes capacidades:

- Bases conceptuales sobre el liderazgo Integrador.
- Un nuevo enfoque de liderazgo colaborativo, constructor de puentes, con visión participativa y de responsabilidad social en los procesos.
- La reflexión sobre el rol del liderazgo que cada persona ejerce en su organización.
- Un conjunto de conceptos, destrezas y habilidades que ayuden al fortalecimiento de sus liderazgos, a través de herramientas ampliamente validadas.
- El incremento de la capacidad para incidir en políticas públicas y articulación de redes y alianzas estratégicas.





Se requiere de una gran dosis de creatividad y de visión estratégica para saber dónde, cuándo, cómo y para qué aplicarla al interior de un proceso social sostenido.

- Un mayor grado de autoconocimiento y reflexión sobre la dimensión personal, humana y ciudadana, como punto de partida del ejercicio efectivo del liderazgo.

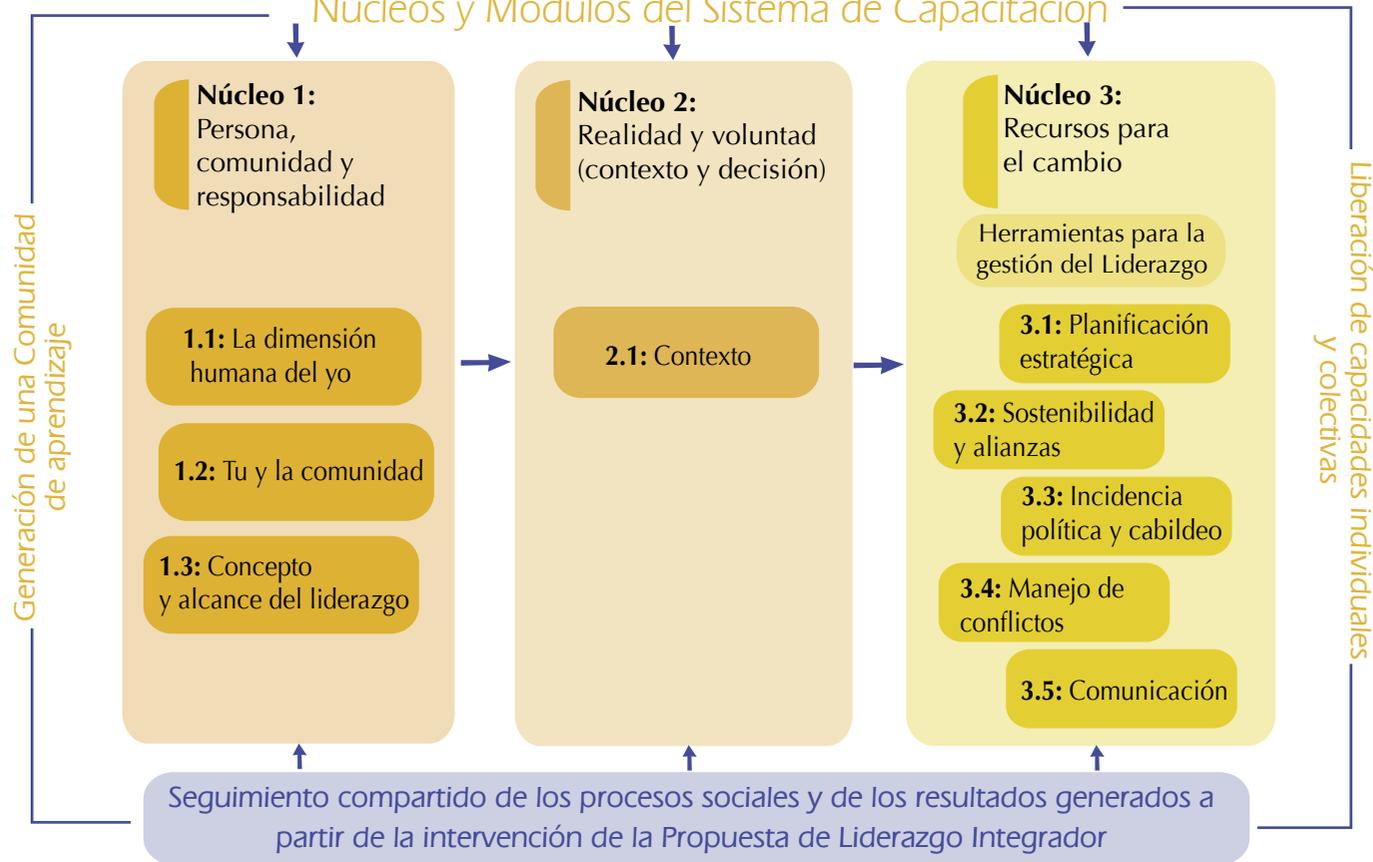
El curso está subdividido en *módulos secuenciales*, aunque *no rígidos*, que *permiten abordar cada aspecto relevante del liderazgo* como un todo integrado. Esta organización modular permite a los usuarios escoger el conjunto de la oferta o parte de ella de acuerdo a sus conocimientos previos y a las circunstancias de su grupo u organización. *Cada módulo es realizado como un seminario-taller*, que tiene momentos expositivos y espacios de construcción colectiva de conocimientos y vivencias, en base a la experiencia de los y las asistentes.

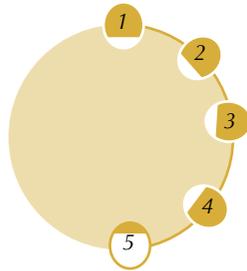
El curso básico de liderazgo integrador se compone de tres núcleos o ejes básicos de liderazgo: primero, la persona inserta en una responsabilidad ante su comunidad; segundo, la voluntad de transformación de una realidad social y política, y; tercero, el manejo de recursos (herramientas y habilidades) para el ejercicio del liderazgo. Estos núcleos a su vez contienen unidades específicas que se representan en el siguiente gráfico:



Curso Básico de Liderazgo Integrador

Núcleos y Módulos del Sistema de Capacitación





5. Día del Compromiso

Ya definida la propuesta de intervención realizaremos un *primer encuentro – taller* que se denominará el *Día del Compromiso*.

Este primer encuentro cumplirá con el objetivo de ponernos de acuerdo en torno a un proceso que construiremos conjuntamente y que nos permitirá constituir una comunidad de aprendizaje.

Por una parte nos interesa saber qué personas están participando, cuáles son sus inquietudes, esperanzas, temores, expectativas como individuos y como organización, la disponibilidad práctica y la motivación con las que se cuenta para promover un proceso de la naturaleza que hemos delineado.

La intención es ponernos de acuerdo para que la comunidad funcione, el aprendizaje sea mutuo, las decisiones y elecciones sean conscientes y responsables. Todo ello le darán sostenibilidad a nuestro esfuerzo y al esfuerzo de los demás participantes.

Por nuestra parte nos interesa dar a conocer y explicar suficientemente la propuesta del *Programa de Liderazgo Integrador*, impulsado por *Fundación Esquel*; cuáles son nuestros



valores y metas; la metodología que usaremos, que será claramente consensuada; y, *propondremos desde este momento que el curso termine con un resultado específico y concreto*, que de cuenta de la incidencia de la propuesta en los participantes y en la institución, grupo u organización patrocinadora.

Finalmente y ya en conjunto con los actores de este proceso, *diseñaremos nuestra “hoja de ruta”*, se definirán horarios y calendarios, reglas claras de participación, se firmarán los compromisos basados en el respeto y la confianza a la palabra y voluntad personal, y a la apuesta colectiva de que nuestras organizaciones están empeñadas en construir un Ecuador mas equitativo y solidario.

El Programa de Liderazgo Integrador es un Sistema de Formación, que llega a las comunidades locales y se instala a partir de la demanda, análisis conciente y toma de responsabilidades de parte de un grupo interesado en construir una comunidad de aprendizaje.

Día del Compromiso (texto de referencia)

Lugar:

Fecha:

Este primer encuentro nos ha permitido conocernos y ponernos de acuerdo sobre un proceso que construiremos conjuntamente. Pretendemos crear una comunidad de aprendizaje que fortalezca a un nuevo grupo de líderes ecuatorianos, cuya capacidad creadora y voluntad de hacer, se conviertan en fuerzas impulsoras del desarrollo en esta localidad y en el país.

Hemos detectado inquietudes, esperanzas, temores, expectativas, como individuos y como organización, y toda la disponibilidad de tiempo y energía con la que se cuenta para un proceso de esta naturaleza.

Hemos conocido la propuesta del Programa de Liderazgo Integrador, impulsado por Fundación Esquel, cuáles son sus valores y metas, y la necesidad de seguir aprendiendo en colectivo, para contribuir a elevar la calidad de la Democracia ecuatoriana, desde lo que somos y hacemos.

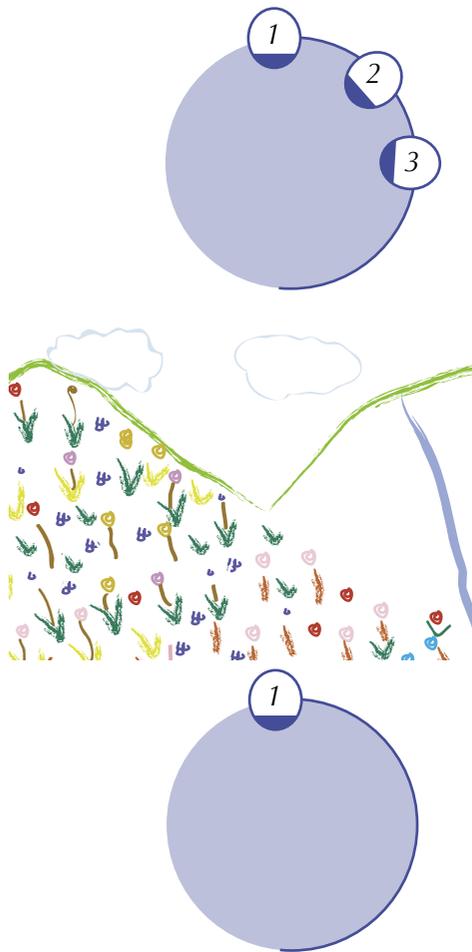
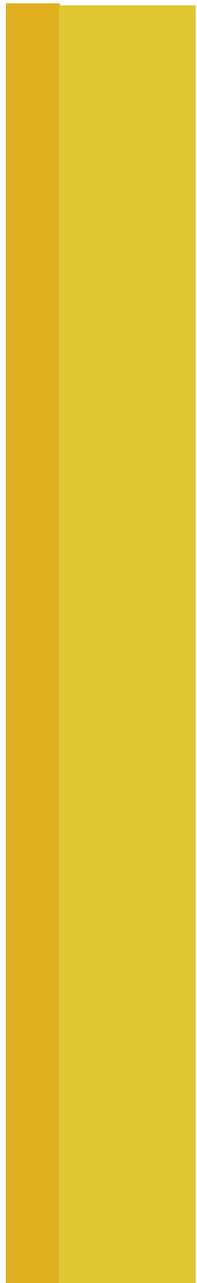
La intención que nos une es ponernos de acuerdo para que la comunidad funcione, el aprendizaje sea mutuo, las decisiones y elecciones sean concientes y responsables. Elementos que le darán sostenibilidad a nuestro esfuerzo.

Firmaremos este COMPROMISO basado en el respeto y la confianza a la palabra y voluntad personal, y a la apuesta colectiva de que nuestras organizaciones están empeñadas en construir un Ecuador más equitativo y solidario.



El/la Coordinador Local

El/ la participante



Segundo momento

Desarrollo de la Propuesta

Este es el momento de la intervención. Comprende tres pasos:

- ① Definición del rol de la Coordinación Interinstitucional y Ejecución de la Propuesta de Liderazgo Integrador.
- ② Monitoreo.
- ③ Verificación y análisis del resultado alcanzado.

1. Coordinación y Ejecución

Al interior de Esquel, la coordinación del Programa de Liderazgo Integrador deberá organizar el proceso de intervención. Definirá lo siguiente considerando que su principal propósito es el Desarrollo de Capacidades:

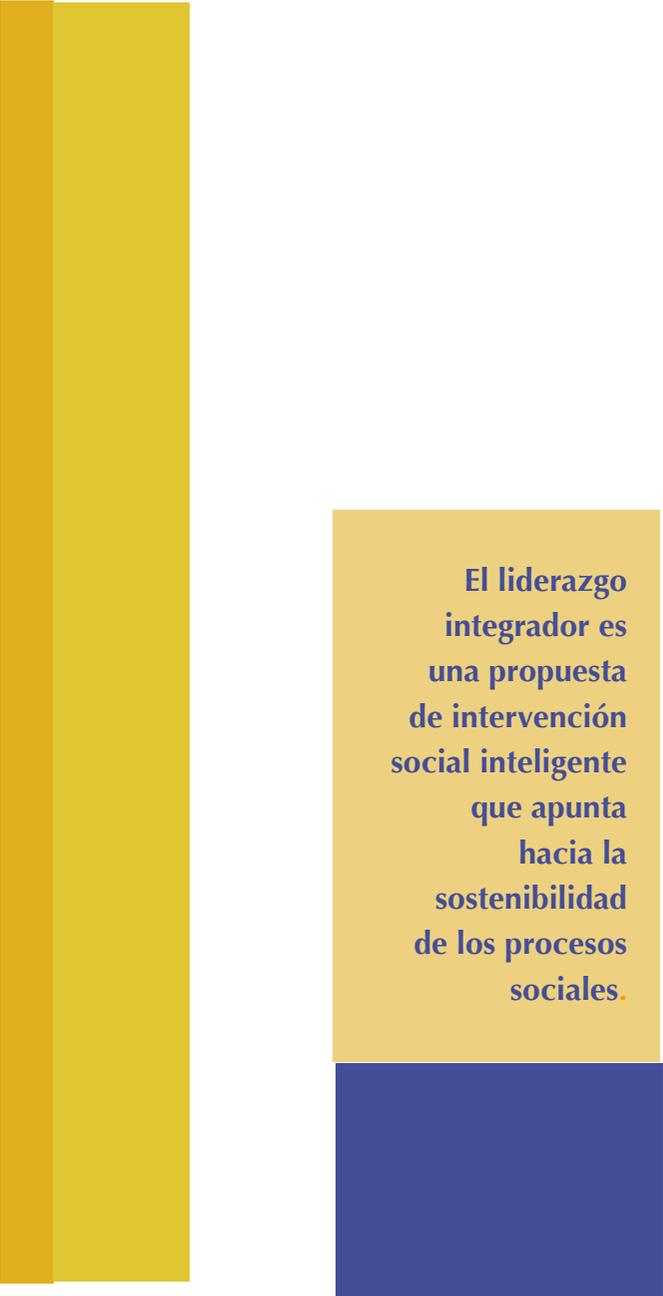
- Definir los instructores-facilitadores responsables de cada módulo, de acuerdo con la propuesta establecida. Esto implica revisar los contenidos, metodologías, materiales, información, bibliografía, agenda.
- Preparar los materiales, equipos y documentos de respaldo.





- Dialogar con la contraparte local o institución auspiciante, quién se ocupará de los detalles logísticos y de que se cumplan los acuerdos adquiridos.
- Cumplir con los requisitos administrativos definidos por Esquel.
- Definir las normas de monitoreo para cada módulo, en su forma y contenido:
 - Explicitar permanentemente la coherencia y articulación del módulo anterior con el siguiente. (tareas, lecturas, compromisos adquiridos por los miembros de la comunidad).
 - Evaluar constantemente el proceso.
 - Identificar dificultades y lograr solucionarlas.
 - Fortalecer las alianzas que se han construido en el proceso.
 - Apuntalar estrategias que garanticen que el resultado-práctico previsto se consiga.
 - Dialogar con la coordinación local para compartir los criterios que guían el monitoreo y la evaluación del proceso y de los resultados.





El liderazgo integrador es una propuesta de intervención social inteligente que apunta hacia la sostenibilidad de los procesos sociales.

La Coordinación de nuestra contraparte local deberá asumir:

- Convocatoria a los encuentros-talleres.
- Consecución del local, su buena disposición y mantenimiento.
- Cumplimiento de horarios de instructores y participantes.
- Control de la asistencia y manejo de los registros correspondientes.
- Contratación y administración del servicio de alimentación para los participantes, durante la ejecución de los talleres.
- Adquisición, administración y control del buen uso de los materiales necesarios.
- Seguimiento de las tareas y compromisos que se establecen luego de la ejecución de cada módulo.
- Organización conjunta con los participantes de la presentación del resultado por todos programado para el fin del curso.

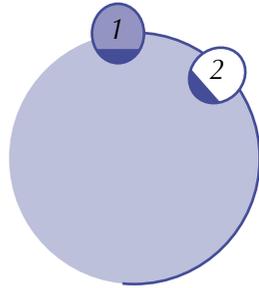


Nombre del módulo
Fecha y lugar

PROGRAMA DE LIDERAZGO INTEGRADOR

Hoja de Inscripciones

#	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					



2. Monitoreo

Durante la realización de los Cursos-Talleres se requiere observar y recoger información en torno a los siguientes aspectos:

- El *trabajo organizativo y la logística* de los talleres. Es indispensable revisar que las condiciones físicas del lugar donde se realizarán los talleres garanticen un ambiente de trabajo adecuado, al igual que los servicios de alimentación e higiene, dotación de materiales, control de ruido. Cualquier deficiencia que se observe debe ser atendida de manera oportuna y no repetir los errores en los siguientes procesos.
- La *labor pedagógica de los facilitadores-instructores* y el aporte de los recursos de apoyo utilizados. Los instructores deben elaborar un informe que contenga una síntesis del proceso facilitado, en el que se identifique el punto de inicio y el punto de llegada de los participantes, temas de mayor interés, apreciación del grupo de participantes, compromisos alcanzados, tareas a ser realizadas, nudos críticos y la tendencia de los resultados alcanzados. El propósito no es ratificar cómo ha ocurrido el proceso de transferencia, sino el grado



de interés, participación y el impacto causado en los participantes. Es importante señalar los factores que favorecieron o los que limitaron los logros de aprendizaje de los participantes, e identificar, describir y evaluar el producto concreto elaborado por los participantes, como resultado del proceso desarrollado en cada módulo.

- *Asistencia, calidad, puntualidad e interés* de los participantes.

Los Coordinadores tanto del equipo de Esquel como de la contraparte local, necesitan estar en permanente comunicación con los instructores y con los participantes. El fin de su intervención es poner en evidencia los compromisos y las expectativas iniciales y los resultados alcanzados, intentando analizar los avances y los límites experimentados en cada módulo.

- Los *resultados que se alcanzan* en cada proceso.

Las evaluaciones modulares que realizan los participantes, los informes de los facilitadores, los registros de los coordinadores, nos servirán para visualizar la marcha del proceso, los efectos e impactos que va causando, las dificultades que se presentan o afloran, la pertinencia de

Ser líderes o lideresas integradores supone un aprendizaje exigente, pero sobre todo tener como meta el bienestar y el desarrollo de los seres humanos.



la intervención y el rol de los contenidos, la efectividad y pertinencia de las metodologías utilizadas, el nivel de participación y su calidad, la consolidación de un grupo que va actuando en colectivo y va creando un sentido nuevo de equipo.

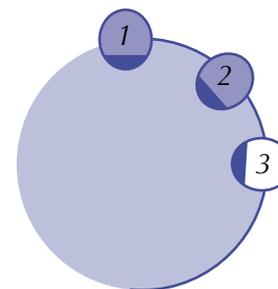
Con toda esta recolección informativa y el intercambio oportuno de la misma con todos los actores (participantes, instructores, institución auspiciante, coordinadores), el Equipo de Coordinación tendrá la oportunidad de superar las dificultades, buscar soluciones, guiar e impulsar al grupo para que mejore o redirija su participación y trabajo.

También servirá para mantener visibles las expectativas y los factores que están incidiendo para que se cumplan. Un proceso monitoreado y analizado por parte de sus actores, permite que todos se involucren de modo conciente en los resultados y que al término éstos perseveren. Al mismo tiempo irá percibiendo e identificando pistas para determinadas acciones colaterales que pueden ser de gran utilidad para el proceso, por ejemplo: una pasantía, la presencia de un invitado especial, una asistencia técnica oportuna, etc.

3. El Resultado

Al finalizar el curso, concluiremos nuestra intervención concretando un resultado. Este producto o proceso concreto se constituirá en el espacio que permitirá que los conocimientos, aprendizajes y prácticas propuestas, fluyan y se manifiesten en una acción colaborativa, que incida positivamente en la comunidad, en la gestión institucional, en el liderazgo de los actores.

Es necesario levantar una ficha del resultado:



FICHA DEL RESULTADO

Lugar:

Fecha:

Resultado definido:

Objetivo:

Estrategia para el logro del resultado:

Indicadores del cumplimiento del
objetivo:

Impacto directo e indirecto, temporal o futuro:



**Es necesario
hacer de este arte de
la colaboración
una práctica de
vida, que incida
tanto en el ámbito
individual como
social.**

Tercer momento

La Evaluación

Esta Evaluación Final está vinculada a las grandes metas que persiguen nuestras Instituciones y se miden por impactos y efectos. Impactos que tienen que traducirse en:

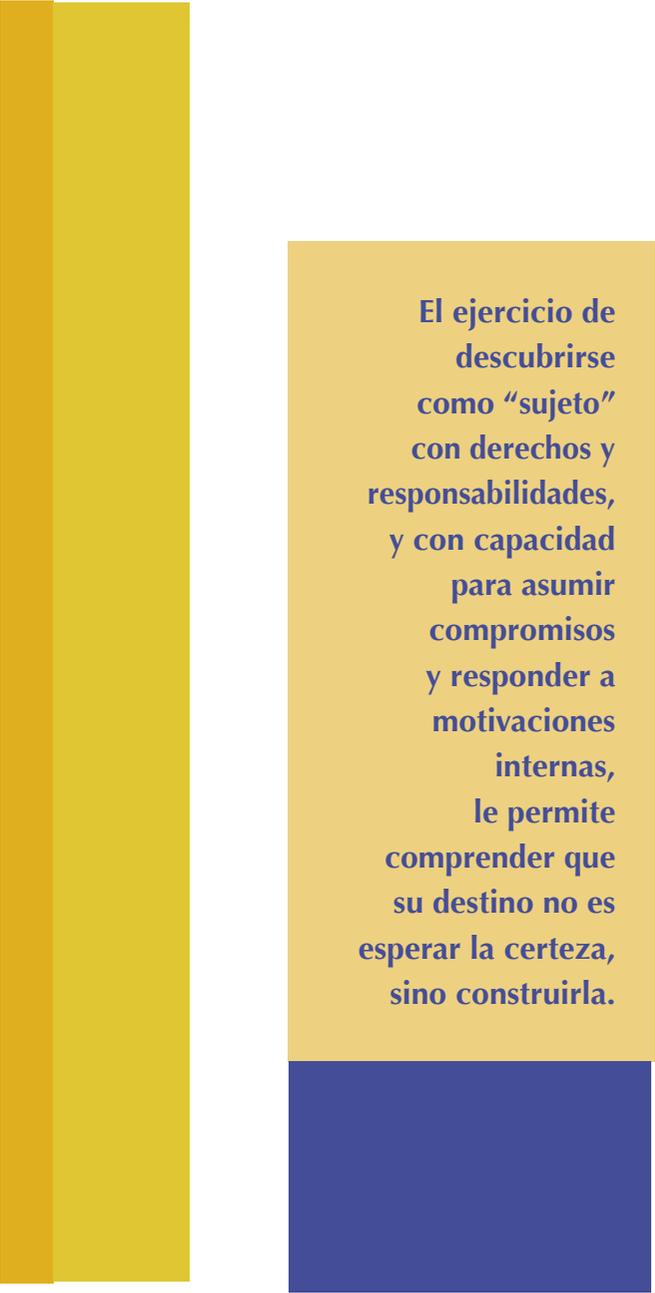
- El *fortalecimiento que la institución* logró con el proceso, en su posicionamiento de liderazgo, en el rol que juega en el conjunto de la sociedad.
- En las *alianzas, puentes y articulaciones* que se fomentaron incidiendo directamente en el fortalecimiento de las capacidades locales y el tejido social.
- En las *formas y niveles de decisión que los líderes* logran ejercer en sus respectivos espacios y gestiones.
- En las *actitudes y comportamientos personales y colectivos*, que proveen indicios acerca de la tendencia de los potenciales cambios.

Especialmente estaremos apreciando los efectos y repercusiones que tanto la institución como los líderes logran en el contexto social en el que actúan y cómo hemos logrado fortalecer las capacidades locales pre-existentes, que es lo que esencialmente dará sostenibilidad a los procesos futuros y al fin último del Programa de Liderazgo Integrador.

La evaluación es un momento que requiere tratarse en dos fases:

1. En la *fase inmediata post-curso*: para lo cual nos servirá el informe final del equipo de coordinación, que trabajará una síntesis crítica del proceso, a partir de las evaluaciones individuales sobre cada módulo, los informes de cada uno de los facilitadores y las autoevaluaciones finales de los participantes.
2. En una *fase de seguimiento de compromisos adquiridos*, en los que las instituciones darán cuenta de la cantidad, calidad y potencial progresivo de las acciones e incidencia del trabajo que han realizado, como resultado de la intervención social gestada.





El ejercicio de descubrirse como “sujeto” con derechos y responsabilidades, y con capacidad para asumir compromisos y responder a motivaciones internas, le permite comprender que su destino no es esperar la certeza, sino construirla.

La evaluación tendrá como referentes

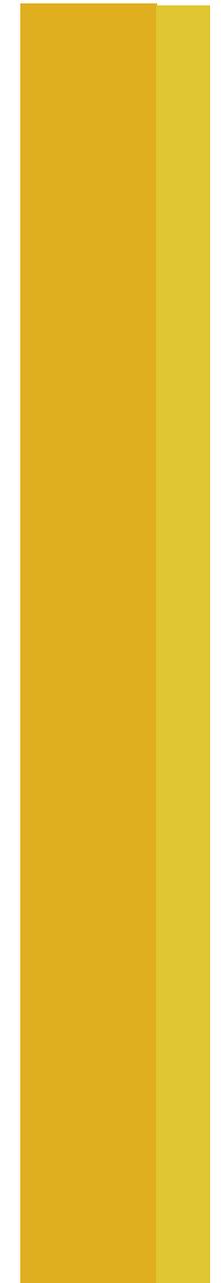
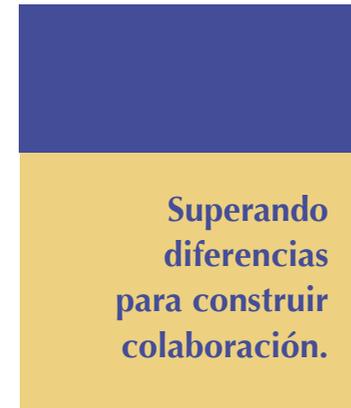
- *La dimensión política*
Nos interesa evaluar cómo la organización ha logrado afianzar su liderazgo social, los niveles de influencia en su entorno, sus fuentes de legitimidad, pero también es fundamental medir sus prácticas de liderazgo al interior de las estructuras de poder de la organización, las formas de toma de decisiones, la incidencia del proceso en los ámbitos de gestión.

Merece nuestra especial atención y un tratamiento diferenciado, lo que se relaciona con las alianzas, redes, puentes, colaboraciones y articulaciones que la organización lleva adelante, o que proyecte realizarlas, porque sin duda ésta es la mayor expectativa a la que apuntamos.
- *La dimensión ética del liderazgo integrador*
La aprehensión de los valores y su coherencia con las nuevas prácticas del Líder, los niveles de confianza y credibilidad logrados en su contexto, la incidencia de estos nuevos referentes en el escenario local es una dimensión clave para nuestra evaluación.

- *La dimensión gerencial*
En lo que se refiere al logro de resultados efectivos en la gestión del líder, en sus niveles de eficiencia y eficacia, en la utilización de las herramientas aprendidas, nos permitirán darnos cuenta de la vigencia y validez del paquete de herramientas entregado.
- *La dimensión del aprendizaje*
Evaluar los efectos del proceso formativo en particular se hace indispensable en la medida que requerimos indicadores que nos permitan mejorar nuestra propuesta tanto en la calidad de los facilitadores, en la pertinencia de los contenidos y en la creatividad de las estrategias pedagógicas.

Herramientas para el monitoreo y la evaluación

- Evaluación modular
- Autoevaluación final del / la participante
- Formato para informe final del / la coordinación local
- Valoración final del proceso de intervención



Querido/a participante:

- La evaluación es uno de los pasos más importantes dentro de este proceso.
- Permite revisar sus aspectos, mejorar los procedimientos, corregir errores, e incorporar visiones diversas.
- Esta evaluación incluye varios aspectos: logístico, metodológico, de contenidos, de facilitación y de participación.
- La calificación va desde 1 hasta 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta. Los contenidos de esta evaluación serán manejados de manera reservada.

EVALUACION MODULAR

ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ASPECTO ORGANIZATIVO - LOGÍSTICO					
¿Cómo calificarías la organización del módulo?					
1.1 información logística antes del módulo					
1.2 manejo del tiempo					
1.3 comidas					
1.4 espacio de trabajo					
1.5 comentarios					
2. FACILITADOR					
¿Cómo calificarías la participación del facilitador?					
2.1 claridad en sus instrucciones					
2.2 facilidad en la conducción					
2.3 actitud democrática					
2.4 imparcialidad					
2.5 Comentarios					
3. PARTICIPANTES					
¿Cómo calificarías al grupo?					
3.1 Nivel de participación					
3.2 Diversidad					
3.3 Colaboración					
3.4 Intercambio de experiencias					
2.7 representatividad					
2.8 Comentarios					
4. CONTENIDOS					
¿Cómo calificarías los contenidos del módulo?					
4.1 Utilidad de los contenidos					
4.2 Han estado ajustados a los objetivos					

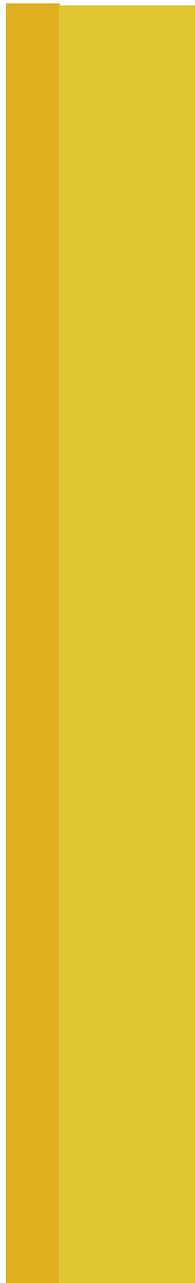
4.3 ¿Qué temas te gustaría volver a trabajar?									
4.4 ¿Qué contenidos crees que faltaron?									
4.5 ¿Por qué crees que esta sesión es importante?									
4.6 ¿Para qué te servirá en tu trabajo lo aprendido en este módulo?									
5. INFORMACIÓN Y DOCUMENTACION PROPORCIONADA									
5.1 Útil									
5.2 Suficiente									
5.3 Interesante									
5.4 Comentarios									
6. METODOLOGÍA									
6.1 Ha favorecido el aprendizaje									
6.2 Ha favorecido el trabajo en grupo									
6.3 Ha sido adecuada al grupo									
6.4 Valoración de Técnicas y Recursos									
6.5 Comentarios									
7. COORDINACION									
7.1 Valoración general									
7.2 Ha estado atenta a las demandas del grupo									
7.3 Ha servido de puente entre el grupo y el profesorado									
7.4 Comentarios									
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES									
TOTALES									
PROMEDIO									

Querido/a participante:

- La autoevaluación es otro de los aspectos más importantes dentro de este proceso de capacitación.
- Permite revisar sus aspectos, mejorar los procedimientos, corregir errores, e incorporar visiones diversas.
- Es necesario, que los participantes auto evalúen el nivel alcanzado en tres aspectos: actitudes, conocimientos y habilidades.
- La calificación va desde 1 hasta 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta. Los contenidos de esta evaluación serán manejados de manera reservada.

ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ACTITUDES					
1.1 Participación a lo largo del curso					
1.2 Interacción con los demás					
1.3 Tolerancia					
2. HABILIDADES					
2.1 Capacidad para trabajar en grupo					
2.2 Capacidad para identificar consensos o disensos					
2.3 Capacidad para planificar					
2.4 Capacidad para incidir					
2.5 Capacidad para construir alianzas					
2.6 Capacidad para manejar y negociar conflictos					
2.7 Capacidad de gestionar la diversidad					
3. CONOCIMIENTOS					
3.1 Conocimientos sobre análisis de contexto					
3.2 Conocimientos sobre formación de alianzas					
3.3 Conocimientos sobre cabildeo e incidencia					
3.4 Conocimientos sobre manejo y negociación de conflictos					
3.5 Conocimientos sobre comunicación para el desarrollo					
3.6 Conocimientos sobre planificación estratégica					
3.6 Conocimientos sobre facilitación de procesos y trabajo en grupos					
TOTALES					
PROMEDIO					

Descripción general	Lugar y Fecha de realización: Instituciones organizadoras: Objetivo del curso:
Análisis de contexto	Antecedentes, quiénes son, qué hacen, cuál fue su punto de partida (diagnóstico del contexto), análisis de resultados alcanzados y cómo el proceso ha incidido en ese contexto. Especialmente en la construcción o fortalecimiento del Capital social local.
El grupo de participantes	Número de participantes, rango de edades, cuántos hombres y cuántas mujeres, nivel de formación del grupo, sectores a los que representan. Nivel de aportes, énfasis, inquietudes latentes, expectativas que generó el proceso.
Autoevaluación del grupo	En base a las encuestas aplicadas a los participantes es importante medir niveles de Participación, conocimientos y habilidades. Se logró la construcción de una Comunidad de aprendizaje? Límites y dificultades.
Evaluación técnica del grupo	Desde la coordinación del grupo, evaluación de los objetivos del curso, los contenidos, la metodología, el facilitador, la coordinación del PLI.



El resultado	El proceso concluye con una acción-resultado que pretende ser un espacio en el que se encuentren todos los actores y proyecten su liderazgo personal y colectivo. En esta gestión en concreto qué se logró efectivamente, qué no se logró.
Lecciones aprendidas	Medir cuatro indicadores básicos: consolidación del capital social, fortalecimiento institucional, los cambios colectivos y personales y la incidencia del nuevo Líder Integrador.
Observaciones y sugerencias	Indique las críticas y recomendaciones más relevantes del curso y las cosas que mejoraría
Monitoreo y seguimiento	
Informe financiero	En caso de ser requerido: Gastos administrativos coordinación local, materiales, alimentación, hospedaje, facilitación, movilización, alquiler de equipos, sistematización.
	Información adicional.

* Este informe se nutrirá de las evaluaciones modulares, informes de los facilitadores y de los registros de las reuniones de coordinación interinstitucional.



Esta ficha sirve para establecer un criterio valorativo basado en la tendencia de las calificaciones obtenidas en los distintos procesos de evaluación. La calificación más baja es 1 y la más alta 4. Si las calificaciones se ubican entre el 2 y el 3, la tendencia es fácil notar, pues, el 2 indica una tendencia hacia abajo y 3 una tendencia hacia arriba. Estas dos columnas permiten analizar con mayor precisión los factores que favorecieron o que limitaron una mayor calificación.

	INDICADORES DE LA INTERVENCIÓN	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1.	Promedio de la evaluación organizativa y logística				
2.	Promedio de la evaluación de los instructores				
3.	Promedio la evaluación modular				
4.	Promedio de las autoevaluaciones de los/las participantes				
5.	Promedio de la evaluación final de la coordinación				
6.	Calificación del resultado propuesto				
	TOTALES				
	PROMEDIO				

Referencias bibliográficas y sitios Web

Fundación Esquel. (2002). *Liderazgo Integrador*. Esquel. Quito.

_____ (2005). *Sistema de Formación del Programa de Liderazgo Integrador*
Documentos internos del proyecto. Quito. Mimeografiado.

_____ (2005). *Página Web de Fundación Esquel* .
<http://www.esquel.org.ec>

Romero, J. (2002). *Gestión Social: Nuevos escenarios de la acción política*. PNUD, México.

Torres, R. M. (2005). *Comunidad de Aprendizaje*. Instituto Fronesis. Argentina. En: Fundación Kellogg, *Iniciativa de Educación Básica Comunidad de Aprendizaje 1996-98*. Washington. En: http://www.fronesis.org/comunidades_aprendizaje.htm. Abril 14, 2005.