



Programa de Liderazgo Integrador

MÓDULO 1.3. CONCEPTO Y ALCANCE DEL LIDERAZGO INTEGRADOR¹

OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Luego de aplicar este módulo, los y las participantes descubrirán el liderazgo integrador, habrán reflexionado sobre su sentido, construido un concepto y realizado prácticas de acercamiento al ejercicio del liderazgo.

¿POR QUÉ MANEJAR UN CONCEPTO DE NUEVO LIDERAZGO?²

Vivimos una democracia fragmentada, excluyente, que no ha resuelto los problemas fundamentales de la sociedad ecuatoriana, donde los niveles de pobreza, inestabilidad política, inequidad social, fomentan un clima permanente de conflicto, confrontación, inseguridad y violencia. Vivimos en una sociedad muy dispersa; parcelada cultural, regional, local y sectorialmente, con un amplio ejercicio de exclusiones entre los diversos sectores e incluso entre instituciones. Una crisis de esta magnitud revela un problema de liderazgo, donde los estilos de conducción más visibles en el pasado reciente han sido expresión de una estructura de poder que ha demostrado ser elitista, desconectada de los problemas sociales, defensora de intereses particulares e incluso corrupta.

El liderazgo más común, que se encuentra en la política y en la empresa, en los ámbitos educativos y en los cívicos, suele ser mesiánico, particularista, clientelar, populista, autoritario y elitista, y su ejercicio ha influenciado directamente en la situación actual del país.

¿Qué hacer entonces? La profundización y extensión de la pobreza, como resultado de la crisis de fin de siglo se junta con una inmensa desilusión de los ecuatorianos respecto de la democracia y de lo que esta puede ofrecer.

¹ [Versión para impresión](#)

² Tomado de la introducción al marco conceptual de liderazgo de este curso.

Los problemas que enfrenta el Ecuador y la región requieren un esfuerzo colectivo, una propuesta intercultural integradora, donde la colaboración basada en la identificación del interés común, sea la fuerza que de sostenibilidad a los procesos. Hay personas e instituciones que trabajan con gran eficacia en el marco de la colaboración, por lo que se hace necesario captar cómo realizan ese trabajo colaborativo y transferirlo a otros.

Por lo mencionado, la presencia de nuevos actores sociales en el convivir democrático demanda desarrollar capacidades para consolidar el capital social que se está gestando.

El arte de la colaboración no es espontáneo. Aunque hay algunas personas que en momentos específicos logran juntar grupos con intereses que se antojan contrapuestos y alcanzar resultados beneficiosos para todos - y hay otros que hacen de este arte de la colaboración una práctica de vida, y a esos podríamos llamarles líderes integradores -, la mayoría de los dirigentes y participantes en tareas de desarrollo, al igual que lo que sucede con líderes políticos, sociales, de organizaciones de la sociedad civil y comunitarios, no tienen ni los conocimientos ni las técnicas para una práctica de la colaboración que rebase las iniciativas individuales y aisladas.

Por eso es indispensable aprehender qué hace a la gente volverse un líder integrador, y difundir y enseñar esos valores, conocimientos y habilidades.

AGENDA DEL MÓDULO CONCEPTUAL

Unidad	Contenido	Metodología	Horas	Materiales
1. Presentación y liderazgo	El símbolo del líder	Cada persona dibuja una tarjeta con un animal que representa el liderazgo y se presenta con ella ante los demás	1:00	Tarjetas y marcadores Etiquetas
2. Liderazgo convencional y nuevo liderazgo Liderazgo y valores	Características del líder tradicional y el líder moderno. Características que hacen la diferencia	Lluvia de ideas de características del liderazgo tradicional y moderno. Multivotación y ordenamiento	1:00	Tarjetas, marcadores, papelotes
		Ejercicio de definición de valores establecidos	1:00	Tarjetas, marcadores, papelotes
3. Liderazgo y visión	Visión de futuro ¿Cómo veo mi proceso después de 20 años?	Telaraña de visión en base a un caso y ejes supuestos	1:30	Tarjetas, marcadores, papelotes
	Elementos clave de visión de conjunto. Liderazgo dentro de un proceso	Ejercicio de visión de conjunto Fuerzas impulsoras del contexto actual	2:00	Tarjetas, marcadores, papelotes
4. Característi-	Características	Exposición con power	1:00	Infocus

Unidad	Contenido	Metodología	Horas	Materiales
cas del líder / lidereza	personal de líderes y liderezas	point		Power point: Liderazgo
5. Liderazgo facilitador	Formación permanente Delegación Inclusión	Construcción y facilitación: Teoría, estrategia, herramientas y actitudes	1:00	Infocus Power point: Facilitación Tarjetas, marcadores, papelotes
		Ejercicios de elaboración de agenda	1:00	Tarjetas maskin marcadores
6. Liderazgo integrador	Tiende puentes entre diversos Concertador Articulador Integrador Comunicador	Lectura seleccionada de documento base	1:00	Documentos entregados Esquel, Pierce y Ortiz
		Diálogo sobre el documento y exposición del sentido integrador del liderazgo	1:00	Infocus Power point PLI Documento Marco Conceptual
		Ejercicio personal de identificación y caracterización de actores de su proceso	1:00	
		Plenaria de exposición	0:30	Marcadores, papelotes
7. Solución de problemas en equipo	Construcción colectiva de soluciones a un problema	Explicación	0:30	Marcadores, papelotes y maskin Doc. Problemas
		Ejercicio de espina de pescado en plenaria	1:30	
8. Conclusiones	Conclusiones y perspectivas del grupo	Plenaria	1:00	Marcadores, papelotes
		Total horas	16:00	

Unidad 1: PRESENTACIÓN Y LIDERAZGO

Esta unidad busca un primer acercamiento al liderazgo mediante la presentación de un símbolo del líder / lidereza.

Cada persona dibuja una tarjeta con un animal que representa el liderazgo y se presenta con ella ante los demás. Luego la tarjeta es pegada en un panel junto a las demás y este panel queda durante todo el taller.

- Duración: 1 hora
- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 2: LIDERAZGO CONVENCIONAL Y NUEVO LIDERAZGO

El propósito de esta unidad es recoger de los y las participantes el contraste entre las características del liderazgo convencional que han conocido y vivido y las de un nuevo liderazgo deseable. Con ello podrá durante todo el taller (y durante la vida real) comparar e identificar los logros en la construcción del liderazgo integrador.

- a) Lluvia de ideas en tarjetas sobre las características más importantes del liderazgo tradicional y moderno. Se las ordena y se remarca las características que hacen la diferencia. Queda un panel como el anterior, con las características que han salido del grupo.

El contenido debe ser sacado por los y las asistentes, generándose un resultado como el siguiente:

LIDERAZGO TRADICIONAL	NUEVO LIDERAZGO
Sin visión, inmediatista	Visionario, amplio de largo plazo
Se erige como salvador de la gente	Promueve la capacidad de la propia gente (autoestima)
Lidera todo lo que puede	Lidera dentro de un proceso
Impone su forma	Facilita, motiva, vitaliza, potencia
Autoritario - vertical - se impone - da órdenes - minimiza la participación	Participa y anima la participación Comunica y promueve la comunicación Comparte las decisiones
Decide por sí y convence, manipula o impone a los demás	Consulta, busca el consenso, considera alternativas diversas
Paternal - protector	Amigo - horizontal - franco - acogedor
Tiene un discurso de resignación ante el sistema (las cosas son así), legalista, convencional.	Tiene un discurso de transformación, busca nuevas posibilidades y puede ser irreverente
No maneja información, ni herramientas. Se guarda la poca información que tiene	Maneja y promueve información (sabe donde buscarla) (tiene cultura) Tiene un maletín de herramientas
Dice al grupo lo que hay que hacer	Facilita la planificación y gestión del grupo
Competitivo	Disfruta del éxito de los demás
Se escucha a sí mismo	Escucha a los demás
Impulsivo	Reflexivo
Excluyente	Constructor de puentes - dialogador
Oportunista	Constante y convencido
Sin ideas nuevas, repetitivo	Innovador - creativo - imaginativo
Manipulador - mentiroso	Transparente, saca oportunidad de la verdad
Mucho discurso (demagogia)	Expresa lo que puede y sabe
Egoísta, usa el liderazgo para sí mismo	Generoso, está para los demás
Organizador	Constructor de organización
Hace un modus vivendi del liderazgo (ingresos, nepotismo). Usa el poder para beneficio personal	Aporta con su liderazgo a la vida del grupo
Motivación por estatus o por obligación	Motivación por gusto de aportar al proceso
La política es un espacio ajeno a la gente donde unos representan a los demás	Política es lo común e involucra a todos
Consolida el grupo hacia adentro	Reconoce el grupo y lo comunica con

	diversos
--	----------

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

b) Se entregan 4 etiquetas pequeñas a cada asistente y las pegan en las tarjetas que consideran más importantes. En grupos de tres personas preparan una definición de las 10 características más importantes, durante 15 minutos, y se leen estas definiciones en plenaria.

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

Unidad 3: LIDERAZGO Y VISIÓN

En la unidad se busca establecer conjuntamente con los y las asistentes, la importancia que tiene la visión para el ejercicio del liderazgo, mediante ejercicios prácticos.

Visión de futuro es el horizonte a donde se quiere llegar y una herramienta estratégica que orienta las decisiones. La visión da proyección al liderazgo, una perspectiva de llegar ambiciosamente lejos.

Partir de una visión de futuro permite superar más fácilmente los obstáculos y bajar las tensiones de los problemas. Sin una visión, los objetivos de trabajo son inmediatistas y la acción puede ser errática e impulsiva, de acuerdo a las circunstancias.

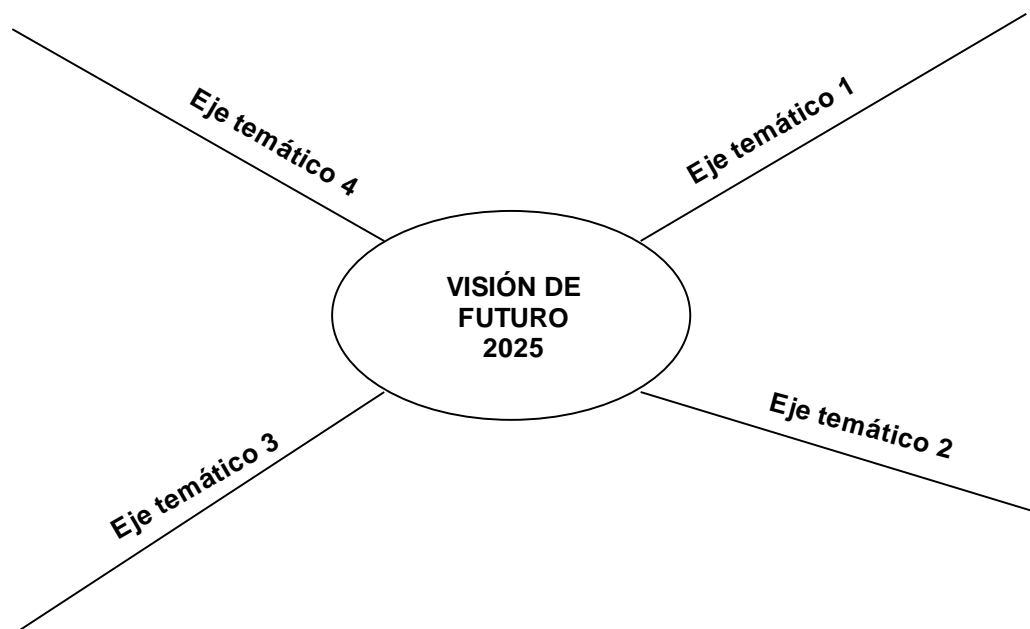
Los líderes tienen más clara la visión, pero deben diseminarla por toda la organización. Se debe buscar por todos los medios que se interiorice la visión entre todos porque es el objetivo común que les une, la razón por la que van a trabajar juntos.

El conocimiento y comprensión del contexto permite ampliar y aclarar la visión de los grupos humanos y se establecen relaciones necesarias entre aspectos de realidad sin relación aparente.

El conocimiento del contexto y de sus posibles desenvolvimientos, permite visualizar opciones (estrategias) alternativas para un plan y 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 como el lugar que apunta al contexto. La política como acción en el espacio de lo público. Las políticas públicas como forma de proponer cambios en el contexto.

a) Se prepara en la pared un panel grande como el del gráfico siguiente, donde se ponen algunos ejes temáticos significativos para el proceso que se esté ejemplificando. Se pregunta ¿Cómo veo mi proceso después de 20 años?



Se explica a los y las asistentes la importancia de la visión y se les estimula a pensar creativa y ambiciosamente en el futuro. Se les pide luego que pasen con los marcadores a escribir sus ideas con pocas palabras.

- Duración: 1 hora 30 minutos
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

b) Se llena una matriz con ideas sobre las fuerzas impulsoras que llevan a, o impiden, el logro de los objetivos deseados, y se procede a una multivotación que establece las más importantes. Se puede para ello utilizar tarjetas y se las pone en la matriz.

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

Fuerzas impulsoras	
A favor	En contra

Luego se analiza el estado de estas fuerzas en el momento actual y la capacidad que tienen ahora de impulsar el propósito u objetivos deseados.

Fuerza impulsora	Estado actual	Aporte al propósito
		→
		↑
		↓
		↘
		↗

- Duración: 2 horas
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

Unidad 4: CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER / LIDEREZA

La unidad tiene por objeto que los y las asistentes fortalezcan y consoliden las características básicas del nuevo liderazgo, mediante una exposición dialogada.

Se hace una exposición con power point. Se utiliza el documento: [Liderazgo](#)

La presentación contiene los siguientes aspectos:

- Características del liderazgo convencional y del nuevo liderazgo
- Liderazgo y responsabilidad
- Características de líderes efectivos
 - Aprenden continuamente
 - Tienen vocación por servir
 - Irradian energía positiva
 - Crean en los demás
 - Son sinérgicos
 - Viven la vida como una aventura
 - Dirigen su vida
- Aspectos que marcan la diferencia

- Herramientas del liderazgo
- Duración: 1 hora
- Materiales: Infocus, computador, papelotes y marcadores

Unidad 5: LIDERAZGO FACILITADOR

Esta unidad permitirá a los y las asistentes identificar la relación estrecha entre liderazgo integrador y facilitación, a la vez que les ubicará en la necesidad de contar con estrategias y metodología para ejercer la facilitación y el liderazgo.

LIDERAZGO FACILITADOR

Facilitar es incrementar las capacidades de comunicación-diálogo entre personas que se juntan en un proceso y eventos (conferencia), para la búsqueda de respuestas comunes. Al facilitar se contribuye decididamente a la cultura del diálogo. Es un aporte que puede marcar la diferencia entre procesos y reuniones sin control y exitosos. Recogemos algunas ideas sugerentes sobre lo que significa e implica la facilitación³:

- El arte de recoger, conjugar y plasmar ideas que se generan en un grupo
- Acompaña un proceso de desarrollo social.- Ayuda en procesos sociales.
- Abre caminos para llegar a la solución de problemas comunes
- Es un instrumento provocador de análisis profundo para solucionar conflictos
- Conduce a un colectivo hacia la identificación de objetivos comunes.
- Es la técnica de aplicación práctica que facilita la consecución de objetivos.
- Permite entender y organizar las necesidades de un grupo.
- Provocar debate, reflexión, confrontación, para conseguir logros comunes.
- Crea consensos para el desarrollo.
- Provoca espacios de comunicación.
- Es una técnica que guía un camino.
- Consigue objetivos a través de diálogos.
- Permite generar ideas, reflexiones y acuerdos para llegar a un objetivo común.
- Moviliza gobiernos y ejecutivos.

La facilitación, además de permitir que un grupo encuentre un camino para avanzar hacia su propio futuro, conlleva una serie de hallazgos significativos⁴:

- Es un generador de problemas.
- Permite lograr cambiar los roles establecidos.
- Persuade, induce y provoca la participación.
- Crea un lenguaje común.
- Logra equidad en la diversidad.
- Construye liderazgo potenciador.
- Es impartir y adquirir conocimientos.

³ Encuentro de dialogadores de Diálogo 21. Getsemaní-Quito, 18 a 20 de octubre de 2000.

⁴ Ibid.

- Hace que nos escuchemos.
 - Posibilita cambiar códigos mentales por nuevos paradigmas innovadores.
- Es llevar las ideas a la concreción.

Un/a facilitador/a es responsable de mantener el proceso enfocado y en movimiento, intervenir si se fragmenta, impedir que haya distorsiones por presencias dominantes o desapercibidas, ayudar a concluir en las discusiones, notificar y advertir sobre el tiempo y decidir si continúa la discusión a costa de otros puntos. Para lograr ello se recomienda:

- Propiciar una atmósfera de creatividad y desarrollo de capacidades.
- Encontrarse con la prudencia, coherencia y sensatez en el reflejo del otro mirándome a mi mismo.
- Aprender, respetar y confiar.
- Provocar el silencio meditado.
- Llevar adelante la actuación, sin inhibirse.
- Crear empatía, sintonía con y entre el grupo
- Ser un partero de ideas.

a) Construcción colectiva de facilitación. Explicación de características, estrategia y herramientas.

Se recoge una rápida lluvia de ideas sobre lo que significa facilitar. Luego se hace la exposición con power point sobre [facilitación](#).

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

b) Ejercicio de elaboración de agenda

Se hace una pequeña práctica de elaboración estratégica y conceptual de una agenda.

Objetivo:

Unidad	Resultado esperado	Contenido	Metodología

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

Unidad 6: LIDERAZGO INTEGRADOR

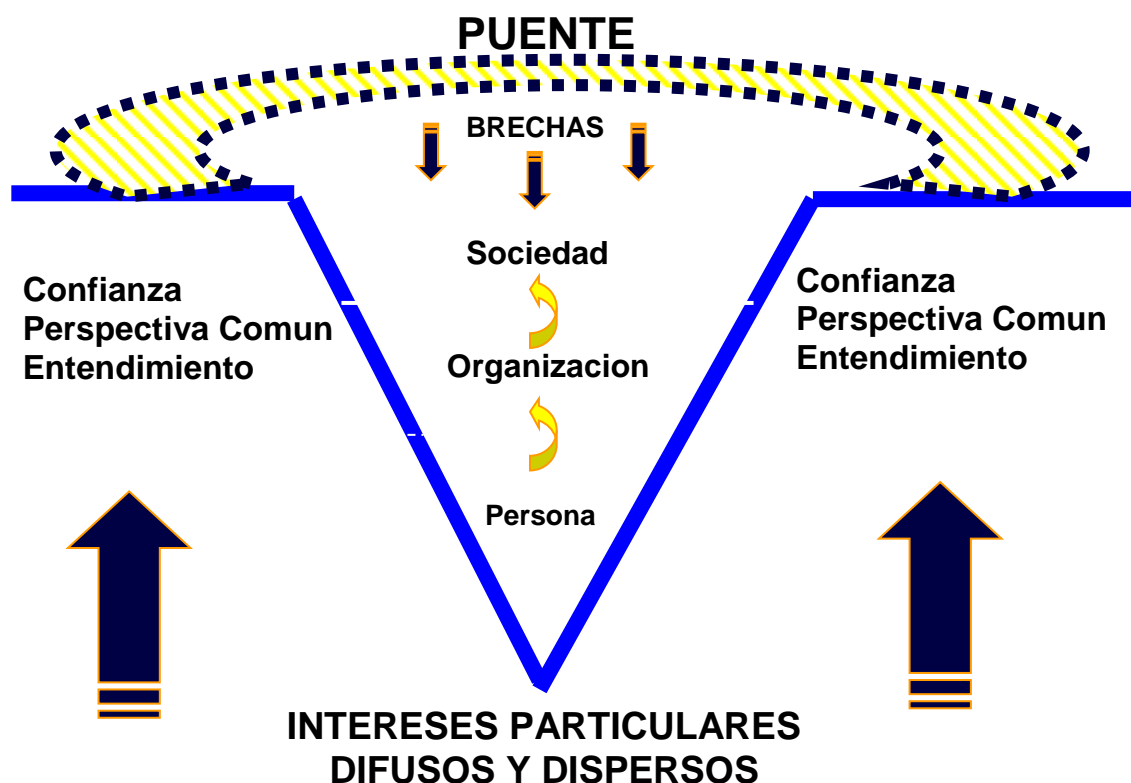
Esta unidad permitirá profundizar en la característica de “constructor de puentes” del liderazgo integrador.

DE DONDE PARTIMOS

- Vivimos una democracia fragmentada, excluyente, que 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.
- La colaboración basada en la identificación del interés común, es la fuerza que da sostenibilidad a los procesos.
- La presencia de nuevos actores sociales en el convivir democrático demanda desarrollar capacidades para consolidar el capital social que se está gestando.

EL LIDERAZGO INTEGRADOR: Es un liderazgo con capacidad de iniciar y sostener un proceso de colaboración, para alcanzar cambios significativos a través de la acción colectiva y efectiva de múltiples y diversos actores.

Nuestras sociedades requieren de un liderazgo: que construye puentes, crea alianzas, fortalece el tejido social, busca mínimos comunes, en base al entendimiento y la confianza entre las personas, organizaciones y la sociedad en su conjunto.



a) Lectura seleccionada de documento base, con el propósito de profundizar en el tema y enfocar a los y las asistentes en la importancia de dicho documento.

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

b) Diálogo sobre el documento y exposición del sentido integrador del liderazgo

Se hace un diálogo abierto sobre el documento y luego se enfatiza en el aspecto de constructor de puentes mediante la presentación del power point: [liderazgo integrador](#).

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

c) Ejercicio personal de identificación y caracterización de actores de su proceso.

Cada persona hace una lista exhaustiva de los actores con los que se vincula su proceso, diferenciando actores involucrados, otros actores del medio, actores regionales y actores nacionales. Se puede usar estas ideas como estímulo para identificar actores⁵.

La participación de todos los involucrados	La profundidad de la participación
Esta amplitud se refiere al reconocimiento y convocatoria a todos los actores sociales, garantizando la participación de toda la ciudadanía, mediante sus organizaciones y representantes. Hay que hacer una lista completa, sin descuidar ningún sector.	Los actores deben participar activamente en la toma de decisiones, en la ejecución y en el control de las obras y proyectos. Esto incluye lograr compromisos y responsabilidades de cada sector.
Hay que convocar a: <ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones productivas; - Asociaciones y comités de agricultores, artesanos, comerciantes, comunidades; - Empresarios locales; - Grupos de mujeres, de jóvenes, de niños y niñas, personas de la tercera edad; - Iglesias, fundaciones u ONGs; - Grupos deportivos, culturales y artistas; - Entidades públicas y privadas, unidades educativas, instituciones de salud; - Organizaciones de segundo grado; - Organizaciones sociales y populares. 	En las organizaciones hay que tomar en cuenta comportamientos diversos: <ul style="list-style-type: none"> (i) Unos son activos y están dispuestos a participar y solamente hay que convocarlos para contar con ellos; (ii) otros están menos organizados o son "invisibles". A ellos hay que convocarlos y mostrar el valor de su participación; (iii) algunos tienen conflictos con otros sectores y deben, poco a poco, entender la importancia del diálogo, superando los intereses particulares.
Hay grupos "invisibles", que están organizados, pero la sociedad no percibe su importancia. Por ejemplo, mujeres artesanas, artistas y jóvenes, suelen no ser tomados en cuenta. A ellos hay que invitarlos a que sean parte activa de la comunidad. Los programas que trabajan con enfoque de género, incorporan derechos de la niñez, cuentan con aporte de jóvenes y aprovechan la experiencia de la 3ª edad, son	Los grupos convocados pueden y deben participar en varias actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de desarrollo local - Ser parte de los proyectos que les compete - Conformar delegaciones y comisiones de acuerdo a sus temas de interés; - Apoyar en la convocatoria a reuniones, mingas y festividades;

⁵ Diálogo 21.- Herramientas para las Juntas Parroquiales Rurales. PNUD. Quito. 2002

La participación de todos los involucrados	La profundidad de la participación
más potentes y obtienen mejores resultados.	- Participar en las actividades de evaluación y control

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

d) Plenaria de exposición rápida y comentarios sobre los actores seleccionados.

- Duración: 30 minutos
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

Unidad 7: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EQUIPO

Esta unidad entrega a los y las participantes una herramienta para analizar y resolver problemas en grupos, atacando a las causas de los mismos.

PLANIFICAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (Documento [Problemas](#))

Todos tenemos problemas en nuestra actividad, pero no siempre sabemos como resolverlos. Lo más probable es que la solución no sea evidente y no debemos exigir respuestas inmediatas que sean falsas esperanzas y no resuelvan las dificultades. Si el problema existe es por que no es fácil resolverlo. Hay que reconocer que nadie lo sabe todo y no esperar soluciones milagrosas, abandonando el espejismo de una buena idea que lo arreglará todo. Para resolver un problema es indispensable primero identificarlo y analizarlo; aclarándolo de tal manera que estemos seguros de cuál es realmente la dificultad, para no tomar acción sobre un síntoma o un problema equivocado. Para planificar la solución de problemas se pueden seguir estos pasos:

HACER UNA LISTA DE PROBLEMAS: se hace en un papelógrafo un listado amplio de los problemas que tiene la unidad o dependencia, sin entrar todavía en el análisis de los mismos y sin quitar alguno. Se puede partir de una lluvia de ideas, o que cada uno escriba los problemas que considere más importantes.

PRIORIZAR LOS PROBLEMAS: se busca identificar los problemas más importantes para primero actuar sobre ellos. Para priorizar hay que calificar la incidencia del problema sobre el resultado esperado, en base a indicadores significativos. Recuerden que el 80% de dificultades proviene del 20% de los problemas.

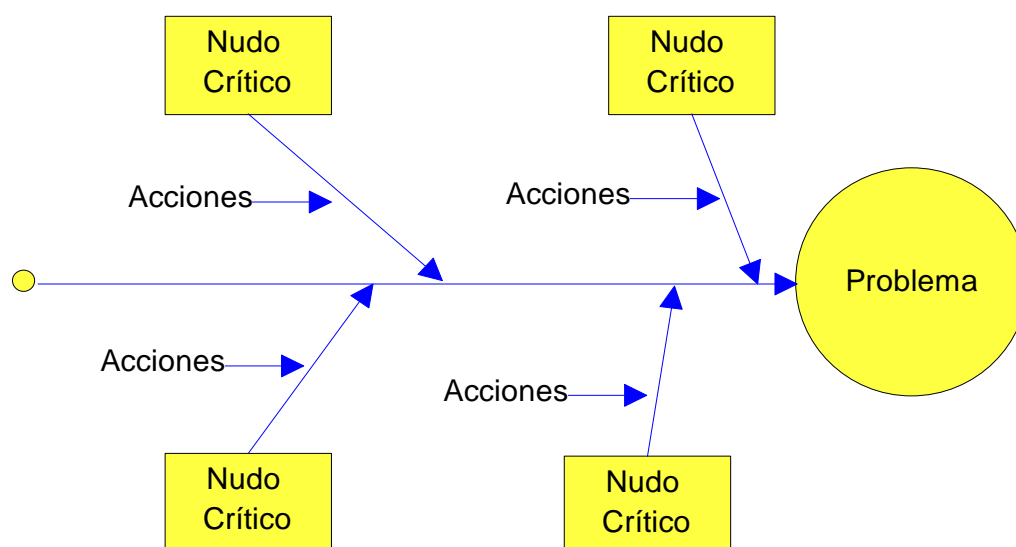
ANALIZAR LOS PROBLEMAS IMPORTANTES: Se trata de identificar cual es realmente el problema, si se ha identificado un síntoma en lugar de un problema, y cuál es la magnitud, impacto, localización y significación del problema.

ACTUAR SOBRE LO OBVIO: Hay problemas o situaciones que son obvios y fáciles de resolver, sobre ellos hay que tomar acción inmediata y no es necesario entrar en una profundización o esperar una decisión que sea innecesaria. Esta acción puede dar resultados más significativos de lo que podría pensarse.

IDENTIFICAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS: Cuando se han detectado y analizado los problemas, se propone identificar sus causas principales para tomar acción sobre ellas, tratando así de eliminar el problema en su fuente y su posible recurrencia.

ATACAR A LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS: Los problemas se resuelven eliminando o controlando las causas que lo provocan. Hay que discutir las conclusiones con los actores principales y determinar qué acciones deben tomar para atacar a las causas del problema. El proceso de identificación de causas y soluciones es educativo, pone en marcha una discusión y los unos aprenden de los otros. Ayuda al grupo a concentrarse en el tema, da por resultado una búsqueda activa de causas, obliga a recopilar datos y pone de manifiesto el nivel de entendimiento de la gente.

1. Identificar el problema preguntándose primero por sus síntomas (sentimientos sobre el problema), hasta encontrar cuál es realmente la situación problemática, a quién, dónde y cuando afecta más.
2. Lluvia de ideas de causas del problema (escribir la lluvia de ideas en una hoja): Se puede hacer una lluvia de ideas sobre cuales son las causas que provocan el problema, usando un diagrama de causa-efecto (espina de pescado de Ishikawa), donde una flecha larga señala el problema. Las ramas que se desprenden de esta representan las categorías principales de causas y las más pequeñas, son las causas de las causas.
3. Preguntas para identificar nudos críticos:
 ¿Si se supera la causa se avanza decididamente hacia la solución del problema?
 ¿Es posible superar de manera directa la causa?
4. Acciones para enfrentar las causas o nudos críticos
 Se identifican acciones dirigidas a atacar cada una de las causas o nudos críticos y



se escriben estas en la espina. El resultado del dibujo será un análisis completo del problema, sus causas y soluciones.

- Duración: 2 horas
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

Unidad 8: CONCLUSIONES

En esta unidad el grupo logra identificar conclusiones del grupo sobre el sentido del liderazgo y su misión sobre los procesos en que actúan. Tanto desde perspectivas individuales como de grupo.

Se hace una plenaria de reflexión abierta, se anota las conclusiones en papelotes y se cierra la reunión acercando la reflexión a los procesos de cada asistente.

- Duración: 1 hora
- Materiales: Tarjetas y marcadores

BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS DE REFERENCIA

- ESQUEL.- [Marco Conceptual del Liderazgo Integrador](#).
- Ortiz, Gonzalo.- [El Liderazgo, Un Acercamiento al Tema](#).
- Pierce, Steven.- [La Superación del Cisma Social](#). El Crucial Papel del Liderazgo.
- El liderazgo [facilitador](#) (power point)
- [Características](#) del liderazgo (power point)
- ESQUEL.- [Programa Liderazgo Integrador](#). (power point).
- Diálogo 21.- Herramientas para las Juntas Parroquiales Rurales. PNUD. Quito. 2002