

Curso Básico de Liderazgo Integrador

Sostenibilidad y

ALIANZAS

Liderazgo
INTEGRADOR

Ecuador - 2005



Esquel

15 años



© Fundación Esquel
Ecuador, 2005

**Liderazgo Integrador
Sostenibilidad y Alianzas**

Director 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

Presentación	6
Objetivos de Aprendizaje	14
¿Por qué el manejo de un enfoque de sostenibilidad y alianzas es importante para un nuevo liderazgo	15
Agenda del Módulo	17
1. ¿Cómo administrar y sostener esfuerzos colectivos?	18
2. ¡La Sostenibilidad: un desafío permanente!	21
3. ¿Cómo formar alianzas e influir en los modelos de organización y en la conformación de redes?	25
4. Diseño del Plan Estratégico de Relaciones Externas	31
5. Técnicas de movilización de recursos y ciclo de Sostenibilidad financiera	36
6. Plan estratégico y de manejo de la movilización de recursos	42
7. Evaluando la aplicabilidad y usos de estas herramientas para el liderazgo	49
Evaluación del módulo	50
Referencias Bibliográficas y sitios Web	51

Presentación

En este proceso de diálogo y debate en torno al liderazgo, recogemos el punto de vista de una de las invitadas por Fundación Esquel para contribuir a nuestra reflexión crítica. Ella propuso, en primer lugar, usar algunos casos, a partir de los cuales veamos cuáles han sido los procesos que se han dado en el país; y, en segundo lugar, formuló algunas críticas. La síntesis de este diálogo compartimos a continuación.

En este momento (2004), el referente fundamental en el país es reconocer dónde están los liderazgos. Un punto en el que podemos coincidir en la realidad del Ecuador actual es que tenemos un inmenso vacío de carácter político. ¿Dónde están los actores? ¿Dónde están los liderazgos que deberían, en un momento, permitirnos desde diferentes espacios, encontrar los caminos para consensuar las decisiones que son necesarias para que el Ecuador pueda, finalmente, encontrar un rumbo?

Desde mi punto de vista, en los términos actuales, es imposible entender el liderazgo dentro del país sin consensos, esto es, sin lograr mínimas bases para que emerjan esfuerzos colectivos comunes sostenibles. No es posible hablar de un liderazgo, sí es que paralelamente no hablamos de un proceso de consenso al

interior de la sociedad. Veamos el primer ejemplo. Este nos permitirá observar que ha habido una evolución entre los liderazgos iniciales y los liderazgos actuales.

El primer ejemplo se refiere al momento electoral de 1986, cuando se revirtió el criterio de la convocatoria electoral y se logró colocar a los independientes dentro del quehacer político -sin un respaldo de los partidos políticos- en un plebiscito negativo. ¿Cómo fue que se hizo ese cambio y porqué? En ese momento la gente no quería que los partidos políticos sean los únicos que participen. La discusión entre los liderazgos políticos giró en torno a la figura de una persona que tenía un enorme apoyo y que iba a “barrer”. Por eso los partidos que no apoyaron a León Febres Cordero, se sumaron a esa propuesta para compartir el “triunfo”.

En primer lugar, los resultados mostraron que éste fue un grave error. Quiero que vean el nivel en donde se toman las decisiones políticas. Una persona dijo “NO”, pese a que las encuestas dicen que 86% de los ecuatorianos están a favor de los independientes. Desde luego, esto se aprobó después, aunque no en ese plebiscito. Esto no significó que toda la gente haya estado de acuerdo con que ese gobierno estaba bien. Lo que se requería

era convertir (dar la vuelta) el plebiscito, no en discusión sí los independientes o los candidatos con respaldo de partidos debían apoyarlo, sino si “¿estamos a favor o en contra de un gobierno que tiene un ejercicio antidemocrático?”.

Esta persona inició una campaña e impulsó a que la gente mire desde una perspectiva diferente y, cuando las encuestas demostraban que se había iniciado un cambio de opinión, los líderes de los partidos políticos comenzaron a sumarse para respaldar esta posición. Finalmente, el resultado de este proceso mostró que la ciudadanía votó más de los dos tercios en contra de la pregunta planteada. De aquí extraemos dos lecciones: primera, cuando uno trabaja sobre la base de una propuesta debe mirar más allá de la propuesta; segunda, las encuestas son instrumentos de trabajo para todo el mundo, pero, son sólo una fotografía de lo que en ese momento piensa la gente, con información mínima.

Una segunda consecuencia de la reflexión de 1986 es que la encuesta indica que la gente debe ir por el mismo camino. Allí hay un elemento fundamental del liderazgo. Ser líder no significa leer una encuesta, pues, la encuesta sólo marca un momento de la decisión de la gente, generalmente, con una información muy básica. Tu papel como líder es saber bastante más acerca de qué es lo que mueve a la gente. Y este es uno de los retos más grandes del siglo XXI.

En tercer lugar, sí las encuestas indican que “en este momento” esa es la decisión mayoritaria, esto no significa que así será siempre. Significa únicamente que ese es el reto que tienes “ahora” para mover la opinión pública, desde el sitio donde está, hacia donde es conveniente para el interés del país. Entonces, para actuar en una cuestión de estas, hay que tener en cuenta que los datos son relativos, que se trabaja sobre una realidad cambiante, y que se debe tener en el horizonte el interés superior de la nación.

v Con la caída de Bucaram no se produjo el consenso para terminar en la dictadura. El papel de un líder es mirar más allá del horizonte. ¿Que fue lo que le pasó a Bucaram? ¿Cuál fue el proceso interno? Independientemente de los cuestionamientos que todos podemos tener sobre las ilegalidades o las inconstitucionalidades del proceso ¿Qué fue lo que pasó?

Después de la elección de Bucaram, los más sensibles a los liderazgos internos y externos, del proceso nacional se dieron cuenta que Bucaram terminaría fuera del gobierno mucho antes de terminar su mandato. Entonces, había certeza entre las cabezas de la política y de los movimientos sociales, que se debía estar preparado para que el proceso no terminara en una dictadura, pues, era imposible

sostenerlo en el poder. Frente a esa situación había que encontrar una salida.

El Congreso Nacional comenzó a trabajar para lograr que Bucaram salga a través de una sustitución democrática. Se llegaron a dos acuerdos: uno, evitar que el enfrentamiento se convierta en una masacre; dos, evitar que terminemos en manos de los militares.

El problema que se discutía es qué pasaría con el con el vicepresidente, (qué pasaría –momentáneamente- con el cargo). Todo el mundo estaba aterrado porque la Constitución decía que “quien ejercía la presidencia de la república no podía ser elegido nunca más”. Entonces, frente a esa disyuntiva se votó un peso. En la Constitución de 1978 se hacía referencia a la secuencia de la sustitución por la salida del presidente de la república. Así, en primer lugar le correspondía al vicepresidente, seguido del presidente del Congreso y, finalmente, al presidente de la corte Suprema de Justicia.

Se votó por la sustitución del artículo total y se creó el vacío constitucional, por tanto, jurídicamente, no había mecanismo de sustitución; y, políticamente era inevitable y era irracional pensar

que no se realizaría la designación del cargo a la vicepresidenta. En ese momento, el criterio reinante era que la vicepresidenta era lo mismo que Bucaram y no se solucionaba el conflicto. Por esta misma razón Alarcón llegó al Congreso, como parte de un entendimiento con los votos de Bucaram. Desde nuestra perspectiva, tampoco tenía la legitimidad, para asumir la presidencia, pero lo hizo.

El partido Pachakutik decía que debía haber una Asamblea Nacional Constituyente. Entonces, cómo llegar al proceso de la sustitución. La vicepresidenta debía llegar al poder, pero se produjo un vacío constitucional. Se eliminó el artículo mencionado. No es verdad que se eliminó el artículo en la fe de erratas o que se le olvidó a la secretaria. Se votó la eliminación del artículo y se votó porque no se dieron cuenta que estaban votando la sustitución de un artículo que solucionaba el problema que se discutía en ese momento.

Con el problema de la sustitución del presidente, con la gente en la calle, con el problema de que no teníamos un acuerdo sobre el mecanismo de la sucesión, con el tema de la asamblea Nacional Constituyente, no sabíamos si es que las Fuerzas Armadas finalmente se iban a inclinar a favor de Bucaram o no. En un momento las Fuerzas Armadas dijeron que debíamos respetar el orden constitucional y que ellos protegerán al presidente de la

república. En ese ambiente era indispensable tomar una salida para no tener que lamentar. Se aceptó que Bucaram salga, que ¿Alarcón? se quede año y medio en la presidencia, y que haya una Asamblea Constituyente. Ante esto, Estados Unidos no apoyó y llegamos a la votación donde se produjo la ruptura con los militares. Ese fue el momento en que se desconoció a Bucaram y hubo que votar por la opción de Partido Social Cristiano. Esta fue la mejor solución posible que desbordó a todos. En realidad votó la gente en las calles, no los políticos.

Entre 1986 y por lo expresado hasta ahora hay una diferencia. En 1986 el estilo del liderazgo fue de una persona con más criterio que sale y dice cuales son las perspectivas, las consecuencias, les convence y la gente lo sigue. En el segundo ejemplo, fue la gente la que obligó a que el resto de las personas tuvieran que encontrarse en algún momento para alcanzar una solución.

El tercer ejemplo es la Asamblea Nacional Constituyente. El tema fue si el Ecuador sigue siendo un Estado nacional o se asume como un Estado Plurinacional. Cuando se planteó este tema en la Asamblea Nacional Constituyente se convirtió en un eje que estuvo presente a lo largo de toda la Asamblea y representó la votación más importante, porque fue un proceso arduamente

discutido dentro y fuera, hasta entrar en la votación final en el último día. El resultado, en primer lugar fue producto del trabajo realizado por el Movimiento Indígena, a través de su líder Vargas, y en segundo lugar, por la labor de la representante de Pachakutic a la Asamblea, Nina Pakari.

La decisión adoptada tuvo un enorme respaldo tanto para Pachakutic como del lado de los mestizos. Fue un proceso llevado adelante a través de una serie de conversaciones, para producir una votación unánime. En el proceso que se llevo adelante en la Asamblea se establecieron algunos ejes de disenso y consenso. La declaratoria de un estado plurinacional para los mestizos fue considerado como el reconocimiento de los derechos colectivos.

A partir de estos ejemplos podemos pensar que hay un liderazgo superior que impulsa a los actores –líderes y lideresas-. También, que la reiteración de una visión tradicional ya no es viable y que en contrapartida es necesario creer en liderazgos horizontales, auténticamente democráticos. Queda la pregunta ¿Cuál es papel que jugamos en ese anonimato? ¿Hay roles de dirección? ¿Por donde esta el debate?

Si debo ser sincera yo diré que las premisas de **Liderazgo Integrador** me chocan un poco, porque integrar tiene muchas acepciones. Integrar puede significar integrarse a algo preexistente. Yo me siento más afín con el criterio de **ser puente**. Esto significa que no estoy pidiendo que la gente no se sume a mi sueño, que se coloque en la misma fila de mi pensamiento; no quiero que vengan a soñar mi sueño, quiero que cada uno sueñe su sueño. Lo que quiero es que hagamos un ejercicio para salir de mi sueño, de cómo lo veo yo, y luego que en ese espacio vacío entren todos y construyamos ese sueño, para el Ecuador que no existe. Entonces, yo no quiero encontrar liderazgos correctos o incorrectos, porque allí estaría estableciendo una dicotomía y estaría excluyendo. Todos tenemos capacidad de liderazgo y hay que potenciarlo. El liderazgo debería ir desde la perspectiva de la política. Yo quisiera ver un liderazgo de ciudadanos y ciudadanas, y desde ese espacio intentar construir un proyecto común basado en la sostenibilidad de esfuerzos colectivos.

Objetivos de aprendizaje

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

1. Incrementar sus destrezas para movilizar recursos.
2. Tener mayor claridad conceptual sobre los desafíos de la sostenibilidad.
3. Conocer sobre modelos alternativos de una organización efectiva.

¿Por qué el manejo de un enfoque de sostenibilidad y alianzas es importante para un nuevo liderazgo?

Sostenibilidad es la capacidad de un proceso para consolidar e incrementar la interacción con la sociedad, en función de la contribución a su desarrollo. La capacidad de lograr esta continuidad en condiciones de mejoramiento permanente, implica que líderes y lideresas de los procesos cuentan con la suficiente visión, manejo y capacidad como para proyectar acciones de largo plazo y medios de retroalimentación permanente de su acción.

Articulada a esta capacidad de sostenimiento están las alianzas, que permiten a los procesos proyectarse más allá de su entorno inmediato y contar con un apoyo externo altamente potenciador. “Una alianza es un proceso de colaboración intersectorial en el que individuos, grupos u organizaciones, acuerdan trabajar conjuntamente a fin de cumplir con una obligación o llevar a cabo una tarea específica; comparten riesgos, así como los beneficios, y examinan regularmente su relación, revisando el acuerdo cuando sea necesario” (Prince of Wales Business Leaders Forum, s/f).

Las alianzas se logran también por iniciativa de líderes, que logran ver los posibles beneficios a largo plazo cuando estos aun no son imaginados por los demás. Requieren por parte de ellos la identificación de aliados potenciales, la construcción de relaciones, el mantenimiento y recreación permanente de las mismas.

La sostenibilidad y las alianzas son herramientas muy potentes utilizadas en todos los espacios del desarrollo público. Son componentes necesarios de un proceso en el momento actual y los líderes e involucrados tienen que entender estas fortalezas y aprender a construirlas mediante conceptos, estrategias y metodologías apropiadas.

La sostenibilidad de los procesos y la acción estratégica con aliados son formas de ver la acción y el desarrollo que deben ser asumidas por toda la organización. Quienes la lideran marcan el camino de trabajo en este sentido, pero todos los involucrados se comprometen y fortalecen esta manera de actuar.

Agenda del módulo

Agenda del módulo

1. ¿Cómo administrar y sostener esfuerzos colectivos?

7. Evaluando la aplicabilidad y usos de estas herramientas para el liderazgo

2. ¡La Sostenibilidad: un desafío permanente!

Sostenibilidad y Alianzas

6. Plan estratégico y de manejo de la movilización de recursos

3. ¿Cómo formar alianzas e influir en los modelos de organización y en la conformación de redes?

5. Técnicas de movilización de recursos y ciclo de sostenibilidad colectiva

4. Diseño del Plan de Relaciones Externas

¿Cómo administrar y sostener esfuerzos colectivos?

Anticipación

Antes de explorar y llegar al cómo de esta pregunta, que constituye el objetivo del presente módulo, empecemos desmenuzando las tres ideas fuerza que están presentes en la pregunta que origina la unidad. Debajo de cada palabra escribe una frase que sintetice lo que tú sabes y un ejemplo que grafique tu idea. Usa tu cuaderno.

ADMINISTRAR	SOSTENER	ESFUERZOS	COLECTIVOS
Administrar es ...	Sostener supone...	Por esfuerzo entiendo...	Lo colectivo implica...
Yo administro...	Yo sostengo... porque...	Yo me esfuerzo cuando...	Me aleato parte del colectivo porque...

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: ¿Qué sabes tú acerca de la administración y el sostenimiento de esfuerzos colectivos? A partir de las ideas que

UNIDAD



Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de

ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno

personal.

escribiste en los recuadros anteriores imagina alguna situación (tema o problema) de carácter colectivo que te interese y que según tu criterio demande tanto tu esfuerzo personal como el esfuerzo de un colectivo. Realiza este ejercicio en tu cuaderno.

SITUACIÓN QUE DEMANDA ESFUERZOS COLECTIVOS	(Describe la situación)
¿Qué esfuerzos colectivos se necesitan desarrollar?	<input checked="" type="checkbox"/> ... <input checked="" type="checkbox"/> ... <input checked="" type="checkbox"/> ...
¿Qué debemos hacer para que estos esfuerzos se concreten y logres que la situación no vuelva al status quo?	1. Que cada uno y cada una... 2. Que las familias... 3. Que los grupos... 4. Que los gobiernos... 5. Que
¿Cómo administrar estos esfuerzos en el corto, mediano y largo plazo?	6. ... 7. ... 8. ...

Actividad 2: Con base en los dos ejercicios que realizaste, seguramente ya tienes una idea más clara acerca de lo que ya sabes y de lo que te interesaría saber acerca de la administración y sostenimiento de esfuerzos colectivos. En este módulo vamos a tratar de responder a tus intereses, pero, para no olvidar dónde empezaste y dónde concluyes, prepara el siguiente cuadro evaluativo.

- Escribe en la primera columna lo que tú sabes.
- Después escribe en la segunda columna una pequeña lista de aquellos aspectos que no conoces y que te interesa aprender.
- Deja libre la tercera columna, para que en el transcurso de este módulo anotes lo que vas aprendiendo. Revisa al final cuánto de la lista que alcanzaste en la columna 3 satisface tus expectativas de la columna 2.

1. ¿Qué conozco acerca de la administración y la sostenibilidad?	2. ¿Qué quisiera aprender?	3. ¿Qué aprendí en este curso?
--	----------------------------	--------------------------------

UNIDAD



¡La sostenibilidad: un desafío permanente!

Anticipación

Ahora veamos qué significado tienen estas dos palabras, una de ellas, cercana a lo que ya trabajamos en la unidad anterior. Primero, escribe con tus palabras lo que sabes acerca de la sostenibilidad y los desafíos. En segundo lugar, expresa algunos límites que tú supones que existen.

SOSTENIBILIDAD	DESAFÍO	PERMANENTE
Yo pienso que es...	Según mis criterios es...	Yo pienso que es...
Es difícil porque...	Lo más complicado es...	Deberíamos superar...

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: A continuación lee el texto “La sostenibilidad: un desafío permanente”, preparado por el facilitador del taller

presencial. Su versión original corresponde al documento elaborado en power point *“Algunas Ideas sobre Sostenibilidad para ONGs”* (Cornejo, B., 2004, páginas 4-17).

Consolidación

Actividad 2: Con base en la lectura vuelve a reescribir tus ideas acerca de los tres conceptos inicialmente trabajados: sostenibilidad, desafío y permanente. También analiza si algunas de las limitaciones que tú sugeriste, se pueden superar con las ideas propuestas en la lectura.

¡La sostenibilidad es un desafío permanente!

Sostenibilidad es la capacidad de un proceso para consolidar e incrementar la interacción con la sociedad, en función de la contribución a su desarrollo.

¿En qué se basa esa capacidad?

- El valor agregado de las actividades que desempeña.
- La eficiencia interna.

- La capacidad de vincularse con el entorno.
- La posibilidad de mantenerse en el tiempo para continuar el trabajo sin interrupciones.
- La adopción de una estrategia de desarrollo institucional de largo plazo.

Tipos de sostenibilidad

Conceptual y Metodológica

La organización ha definido de manera consistente su misión para el largo plazo, la misma que es entendida y aceptada por los directores y el personal de la misma. Además cuenta con metodologías de trabajo sólidas y probadas que le permiten cumplir con su misión.

Institucional

La organización puede existir más allá de la presencia o influencia de cualquier individuo o institución y ha definido sus funciones, procedimientos, cultura organizacional y credibilidad.

Política y social

La organización es aceptada y respetada por la sociedad en su conjunto, (instituciones de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, beneficiarios, instituciones de cooperación internacional, medios de comunicación), y por lo tanto cuenta con su apoyo para ejecutar su trabajo sin interferencias.

Financiera

La organización cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo sin interrupciones significativas y con capacidad para crecer y enfrentar demandas crecientes de sus servicios

UNIDAD



¿Cómo formar alianzas e influir en los modelos de organización y en la conformación de redes?

Anticipación

Vamos a iniciar con un nuevo juego de palabras. Vamos a tratar de dar significado a los términos y palabras clave, con los que más adelante nos referiremos al tema de esta unidad. También formularemos una idea completa acerca de lo que entendemos por “formar alianzas para sostener esfuerzos”.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de

ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Modelos...

Organización...

Socios

Redes...

Alianzas...

Relaciones externas

Formación de alianzas para sostener esfuerzos...

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Realiza el siguiente orden de ideas y tareas. Trabaja en tu cuaderno y usa el tiempo que sea necesario.

- Piensa y elige un tema o problema que nos interese y en torno al cual podamos ejercitar las herramientas que proponemos estudiar en esta unidad.
- Elabora una lluvia de ideas para identificar todos los posibles socios y con quienes podrías establecer relaciones externas.
- Identifica el tipo de recursos que cada socio puede aportar.
- Reflexiona acerca de qué manera las relaciones externas pueden ayudar a los programas que están desarrollando.
- Finalmente, identifica los problemas que tú encuentras al trabajar con distintos socios y comparten estrategias para abordarlos.



Consolidación

Actividad 2: El propósito de esta unidad es lograr que identifiques la importancia, razón de ser y características de las relaciones externas. Si sabemos con quiénes nos podemos aliar, entonces, será posible imaginar un camino para construir esas relaciones externas. Esto implica, previamente, reconocer cuáles son los beneficios de estas relaciones. De hecho, lo que será beneficioso para nosotros, también deberá ser beneficioso en algún sentido para nuestros potenciales socios. Sin este criterio “gana-gana”, no es posible construir relaciones externas sostenibles. Veamos algunas pistas en la siguiente lectura.

Modelos de organización, redes y alianzas

Formación de alianzas para sostener esfuerzos

Aquí le ofrecemos algunas pautas y claves para la formación de alianzas que permitan sostener esfuerzos colectivos. Usted requiere adaptar estos criterios generales a las circunstancias y contextos específicos de su trabajo.

1. Necesitamos saber si el posible colaborador tiene:

- Un papel claro en el ámbito local.
- Reputación y credibilidad.
- Contactos útiles.
- Acceso a información.
- Recursos que complementen los suyos.
- Estructura administrativa sólida.
- Cumple compromisos.
- Firmeza en momentos de tensión.

2. Los principios claves de una Alianza son:
 - Equidad: respeto, no poder.
 - Transparencia: honestidad, apertura.
 - Beneficio mutuo.
3. El proceso de cómo formar una alianza implica:
 - Involucrar a los interesados.
 - Identificar con ellos las necesidades.
 - Declarar la visión y objetivos del emprendimiento.
 - Formular el proyecto.
 - Tener claridad sobre los recursos necesarios.
 - Generar encuentros a varios niveles.
 - Evaluar los avances, sistematizar lo aprendido.
 - Rendir cuentas.
4. En cuanto a nuestras relaciones externas requerimos definir:
 - ¿En qué consisten?
 - ¿Con quien queremos relacionarnos?

- ¿Cuáles son los beneficios de las Relaciones Externas?
 - ¿Qué temas relacionados con su trabajo afectan sus relaciones externas?
5. Necesitamos diseñar un Plan Estratégico de Relaciones Externas:
- Actualice su Plan Estratégico Institucional.
 - Haga un mapa de contexto de relaciones externas.
 - Identifique sus metas.
 - Seleccione sus aliados potenciales.
 - Decida como aproximarse a ellos.
 - Constituya sus equipos de trabajo.
6. Para construir sus relaciones externas:
- Póngase en los zapatos del otro.
 - Considere los Pro y los Contra.
 - Entienda las altas y las bajas.
 - Utilice un lenguaje apropiado.
 - Llegue a los demás.
 - Responda o brinde respuestas ante una crisis.

UNIDAD



Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Diseño del Plan Estratégico de Relaciones Externas

Anticipación

Tal como hemos hecho en unidades anteriores, ahora vamos a elaborar precisar lo que para nosotros significan las siguientes palabras clave, con las que trabajaremos de manera integrada más adelante. Enseguida describe un ejemplo concreto en el que tú participaste y diseñaste un plan estratégico.

DISEÑAR	PLAN	ESTRATÉGICO
Yo pienso que es...	Según dicen otros es...	Yo pienso que es...

Construcción de ideas y opiniones

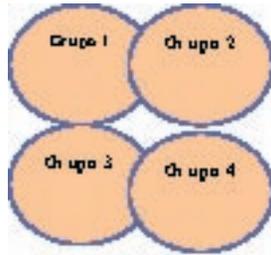
Actividad 1: Escribe un ejemplo concreto en el que tú participaste y diseñaste un plan estratégico.

Yo participé en el diseño del siguiente plan estratégico...
Lo hice porque...
Según los siguientes pasos...
Los resultados fueron...

Actividad 2: El siguiente orden de ideas y tareas nos ayudará a elaborar un Plan Estratégico de Relaciones Externas. Un plan no lo puede elaborar una sola persona. En este caso, tú requieres ejercitarte guiando a un grupo con el cual tienes intereses comunes y trabajan en la perspectiva de atender temas o problemas colectivos. Si ya tienes tu grupo, entonces, procede como un facilitador o facilitadora.

En primer lugar escribe los siguientes pasos en tarjetas separadas.





Actividad 3: Divida a los y las asistentes en subgrupos, preferentemente, considerando la organización a la que pertenecen, o por afinidad de intereses.

Con los subgrupos lleva adelante los siguientes pasos:

Paso 1: Reproduce un juego completo de tarjetas de acuerdo con el número de subgrupos que has formado. Se entrega a cada grupo un juego de tarjetas, en desorden. Pide que establezcan un orden, el que consideren apropiado, y que usen las tarjetas blancas en caso de encontrar otros aspectos no considerados.

Preguntas para la discusión:

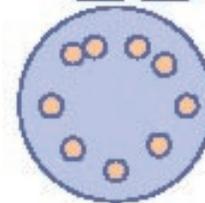
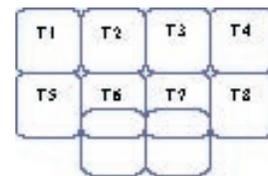
- ¿Por qué es importante tener un plan de relaciones externas?
- ¿Qué tan difícil fue poner los pasos en orden?
- ¿Qué parecidos y diferencias tiene esta planificación con la planificación estratégica institucional?

En plenaria se presenta los resultados de cada grupo; se analiza las coincidencias y diferencias.

Paso 2: Enseguida se reflexiona en grupos sobre la **misión** de su organización, la correspondencia de ésta con las prioridades de su población y se analiza la manera en que las relaciones externas pueden fortalecer su trabajo. La pregunta originadora para este proceso reflexivo es la siguiente: ¿Qué se quiere alcanzar con las relaciones externas?

Paso 3: Análisis de las **oportunidades y desafíos de las relaciones externas**. En grupos se pide que dibujen 4 círculos concéntricos. En el primero dibujan el logotipo o símbolo de su organización, conjuntamente con su misión; en el segundo representan a la población objetivo de su organización y los programas en los que trabajan; en el tercero representan a los socios actuales y potenciales, y; en el cuarto se grafican las oportunidades y desafíos de su trabajo.

Paso 4: Elaboramos las metas de las relaciones externas. Se parte del dibujo anterior y se pide que se escojan dos o tres oportunidades y desafíos más importantes, los encierren en un círculo y discutan por qué son prioritarios. Se pide redactar una frase simple sobre la relación de las oportunidades y desafíos con las metas del plan; esta frase deberá ser complementada con otra que indique cómo un socio puede ayudar a aprovechar las oportunidades o superar los obstáculos.



Oportunidades y desafíos

Socios prioritarios	¿Qué queremos alcanzar?
A	.
B	.
C	.

Socios prioritarios	Estrategias y tácticas
A	.
B	.
C	.

Oportunidades y desafíos

Miembros del equipo	Habilidades personales	Contribuciones a la construcción de relaciones externas
A		
B		
C		

Paso 5: A continuación vamos a **seleccionar socios** y precisar lo que se quiere lograr con cada uno de ellos. Se escoge del mapa de contexto, dos socios (del tercer círculo) que les ayudarán a alcanzar sus metas. El grupo discutirá cómo han sido y cómo son las relaciones con estos socios. Se anotará los puntos más relevantes y, finalmente, se registrará lo que se quiere alcanzar con cada socio prioritario.

Paso 6: Ahora vamos a establecer las estrategias y actividades para **acercarse y convencer a los socios prioritarios**. Se discute la mejor manera de acercarse a cada socio prioritario y cómo convencerlo de hacer una alianza estratégica con su organización. Deben escribir las estrategias identificadas y elaborar para cada una de ellas un conjunto de actividades.

Paso 7: Finalmente se propone conformar un equipo de trabajo para relaciones externas. Se elabora una tabla de tres columnas: (i) miembros del equipo, (ii) habilidades personales, (iii) contribuciones a la construcción de relaciones externas. Cada participante escribe sus habilidades y posibles contribuciones. Se analiza la tabla, se la perfecciona y se toman decisiones sobre la conformación del equipo.

Técnicas de movilización de recursos y ciclo de sostenibilidad financiera

Anticipación

Exploremos un poco lo que sabemos acerca de la movilización de recursos. Empecemos identificando las fuentes y estrategias para la movilización de recursos y enseguida veamos lo que entendemos por manejo de relaciones con proveedores.

FUENTES	ESTRATEGIAS
Yo pienso que es...	Según mi criterio es...
MOVILIZACIÓN	RECURSOS
Yo pienso que es...	Según mi criterio es...
MANEJO	PROVEEDORES
Yo pienso que es...	Según mi criterio es...

UNIDAD



Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de

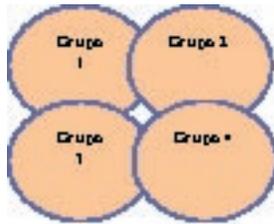
ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno

personal.



Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Vamos a suponer que tú continúas en tu rol de facilitador o facilitadora de un grupo. En este momento divide a los participantes en subgrupos y entregas a cada uno un juego de las siguientes tarjetas desordenadas. Además se entrega dos tarjetas en blanco.

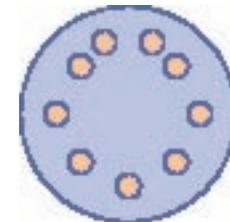
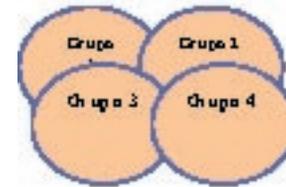
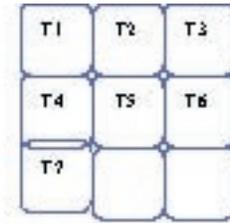
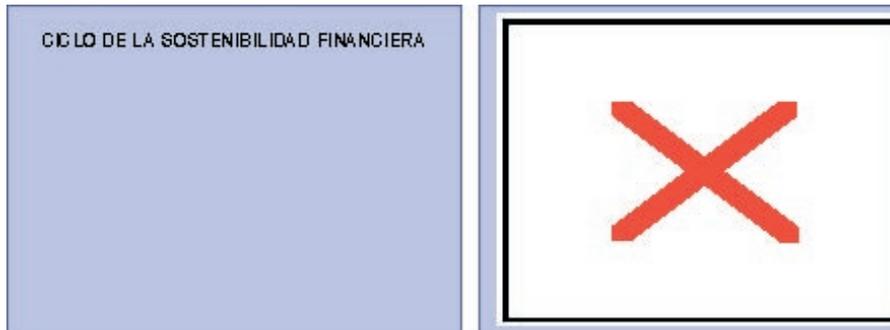
Ideas firmadas sobre la movilización de recursos	Investigado y organizado información sobre la movilización de recursos	Creando la movilización de recursos y la planificación estratégica
Creando un plan de movilización de recursos basado en prioridades	Comunicándose con proveedores de recursos	Planificando una propuesta concreta
Manejando relaciones con proveedores de recursos	(En blanco)	(En blanco)

Actividad 2: El grupo deberá poner en orden la secuencia de los pasos. Es necesario discutir cada uno y añadir otros pasos (en las tarjetas en blanco) si se considera necesario.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 3: El propósito de esta unidad es lograr, mediante la participación del grupo, que éste logre darse cuenta de las fuerzas que intervienen en el logro o fracaso de la visión deseada. Tu papel en este momento es estimular y facilitar un análisis político y estratégico que permita ubicar el juego de fuerzas que está presente en toda situación.

Actividad 4: Finalmente, en plenaria, promueve la discusión utilizando las siguientes diapositivas tomadas del documento en power point elaborado por el facilitador del taller presencial de este módulo (Cornejo, B., 2004, páginas 17-38).



CICLO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



CICLO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



CICLO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



CICLO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



CICLO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



Plan estratégico y manejo de la movilización de recursos

Anticipación

Este es el momento de poner en práctica todo lo que hemos estudiado en este módulo. Revisa todos los conceptos y los procedimientos metodológicos que hemos trabajado. Recuerda la situación que elegiste en dos ocasiones para ejercitar las metodologías propuestas. Vuelve a trabajar alrededor de esta situación, pues, es mucho mejor realizar el ejercicio con base en una situación concreta que tú conozcas.

UNIDAD



SITUACIÓN EN TORNO A LA CUAL FORMULAREMOS EL PLAN ESTRATÉGICO Y EJERCITAREMOS EL MANEJO DE LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

1. Describe la situación y precisa los ámbitos en los cuales quieres trabajar.
2. Imagina la misma situación, pero desde una perspectiva de futuro, es decir, como tú quisieras que esta situación se encuentre después de una intervención sostenida. Un período adecuado para observar los cambios o debe ser menor a 3 años.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Vamos a poner en práctica los siguientes pasos. Recuerda que tu eres el o la facilitadora de este proceso de planificación y estás trabajando con un grupo que no solamente está interesado sino que

Duración:

2 horas

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Identificados
Recursos
Establecimientos
colaboradores

Recursos

está comprometido con el desarrollo del plan. Un plan no puede hacerse con sujetos o actores ausentes.

Paso 1: Cada participante escribe tres o más categorías de recursos en tarjetas separadas. Se recoge y agrupa en categorías. Luego se dividen en grupos y cada grupo dibuja un diagrama con un pequeño círculo en el centro y cinco círculos concéntricos alrededor. En el círculo central se escribe el nombre de su institución, en el segundo se ponen las categorías de recursos identificadas, separadas por líneas que salen hacia los demás círculos. En el tercer círculo se identifican los proveedores locales de recursos para cada categoría, en el cuarto los proveedores a nivel nacional, en el quinto a nivel regional y en el sexto a nivel internacional. Se señala con un color especial a los proveedores que han discontinuado su apoyo. Así mismo se anota con color diferente los proveedores potenciales. (OJO: SERIA DESEABLE UN EJEMPLO DEL DIAGRAMA)

Paso 2: Se divide a los participantes en cuatro grupos con papelotes, marcadores y una copia en blanco del gráfico de investigación (OJO: ¿SE REFIERE A LA MATRIZ DE LA PÁGINA SIGUIENTE?). Cada grupo debe llenar las columnas, avanzando horizontalmente y luego deben presentar los resultados en plenaria (Ver la matriz en la siguiente página. Llenar la matriz antes de continuar con el siguiente paso). (OJO: UNIFICAR UN SOLO NOMBRE)

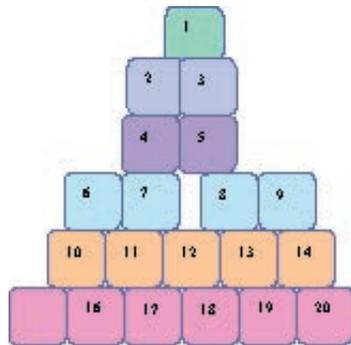
Paso 2: Se subdivide al grupo por organizaciones. Cada uno debe llenar el siguiente cuadro, que tiene un panorama de tres años. Se tomará en cuenta a cada proveedor de recursos y repetirlo si aporta con dos o más recursos. Se analizará, con el cuadro en conjunto, las brechas de recursos y la sostenibilidad de la organización. Al final se presentará en plenaria los resultados.



Organización	Año1				Año2				Año3
	Proveedor	Efectivo	Especie	Asistencia técnica	Proveedor	Efectivo	Especie	Asistencia técnica	Igual
Misión									
Metas									
Objetivos									

Proveedor de recursos por nivel institucional	Proveedor de recursos por categoría	Nombre de proveedor	Área de interés geográfico	Prioridades programáticas	Dinero	Especie y asistencia técnica	Apoyo institucional y para otras actividades	
Local	Gobierno							
	Corporativo							
	ONG							
	Internacional							
	Generación de ingresos							
Nacional	Gobierno							
	Corporativo							
	ONG							
	Internacional							
	Generación de ingresos							
Regional	Gobierno							
	Corporativo							
	ONG							
	Internacional							
	Generación de ingresos							
Internacional	Gobierno							
	Corporativo							
	ONG							
	Internacional							
	Generación de ingresos							

Paso 4: Se proporciona a cada grupo 20 tarjetas de tres colores diferentes. Sobre las tarjetas de un color se anotarán todas las brechas de recursos identificadas. En las tarjetas de otro color escriben los proveedores actuales, recientes y potenciales identificados. Luego se ponen juntos las brechas y los proveedores correspondientes y si la brecha no tiene proveedor, se pone una tarjeta del tercer color. Finalmente se priorizan las tarjetas unidas poniendo la primeras en la cumbre de una pirámide, en la segunda fila dos y así sucesivamente. En plenaria se presentan los resultados. Con ello se puede analizar si el plan de acción puede ser completado con la información proveniente de este análisis.



Creando un plan de
movilización de
recursos basado en
prioridades

Comunicados a los
proveedores de recursos

Paso 5: Se forman grupos de no más de cuatro personas. Cada grupo representa un papel: (i) relación con el gobierno, (ii) relación con

organismo internacional, (iii) relación con empresa, (iv) relación con donante extranjero. El objetivo es que cada grupo presente su caso convincentemente al proveedor y averigüe de éste la información que necesitan, todo en 5-10 minutos.

Paso 6: En grupos deberán discutir y poner en un papelote las secciones claves de una propuesta. Estas propuestas son presentadas en plenaria y se analiza su calidad, los pasos omitidos y los pasos innecesarios.

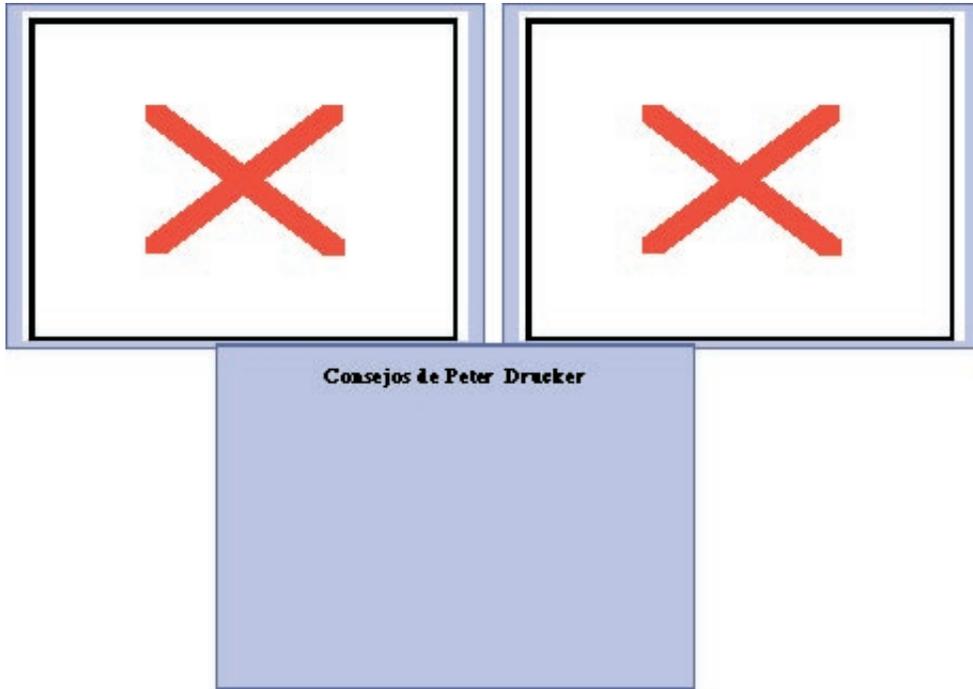
Paso 7: Cada participante recibe una tarjeta en blanco para que escriba ¿cómo haría seguimiento a una propuesta entregada a un proveedor de recursos? Esta tarjeta se coloca en un papelógrafo simple. Se organizan las tarjetas en grupos afines. Se hará una discusión en grupo sobre la importancia de cada mecanismo. Posteriormente se hará un análisis sobre las razones para lograr el involucramiento de los proveedores en el trabajo de las organizaciones.

Planificación con
propuestas de

Mechanismo de
con proveedores de
recursos

Consolidación:

Actividad 2: En la plenaria final se hará la presentación de cada grupo y se concluirá con la exposición tomada del documento en prower point (Cornejo, B., 2004, páginas 46-47).



UNIDAD



Evaluando la aplicabilidad y usos de esta herramienta para el liderazgo

Anticipación

Vamos a concluir haciendo una breve revisión y reflexión de los elementos de sostenibilidad y alianzas útiles para los procesos sociales, así como la forma de aprovechar estos conocimientos y destrezas en una concepción de liderazgo integrador. Se trabajará en plenaria abierta.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

¿Qué elementos son los más apropiados para establecer alianzas?

✓
✓
✓

¿Qué elementos aportas a la sostenibilidad de los procesos?

✓
✓
✓

¿Cómo aprovechar estos conocimientos y destrezas en el liderazgo integrador?

✓
✓
✓

PROGRAMA DE LIDERAZGO INTEGRADOR

MÓDULO: CONCEPTO Y ALCANCE DEL LIDERAZGO INTEGRADOR HOJA DE EVALUACIÓN

Estimada/o Participante:

La evaluación nos permite analizar el desarrollo del proceso en su conjunto, por favor tome su tiempo para responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo ha contribuido este módulo al desarrollo de tu liderazgo personal?
2. ¿Crees que los contenidos del módulo son pertinentes y fortalecen tu liderazgo?
3. ¿Cómo calificarías los conocimientos, ejercicios realizados y experiencia del facilitador? (excelente, buena, mala y regular) ¿Por qué?
4. ¿Cómo calificarías los espacios de trabajo, la alimentación y el material entregado? (excelente, buena, mala, regular) ¿Por qué?
5. Sugerencias, comentarios y observaciones acerca de este módulo.

Referencias bibliográficas

Alianza México-Alianza Internacional contra el VIH/SIDA (S/F). Manual de Instrumentos Prácticos para Construir las Relaciones Externas. Colectivo del Sol. México.

Prince of Wales Business Leaders Forum (s/f). Formación de Alianzas para el Desarrollo Sostenible. Kvaerner de México. Fundación Interamericana. México.

DOCUMENTOS Y AYUDAS GRÁFICAS USADOS EN EL MÓDULO

Cornejo, B., 2004. Algunas Ideas sobre Sostenibilidad para ONGs. Presentación en power point. Fundación Esquel. Quito

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

Sitio Web www.esquel.org.ec

programa de liderazgo integrador - pli

Contactarse con Liderazgo - extensión 269

Correo electrónico liderazgo@esquel.org.ec

Con el auspicio de

W.K. KELLOGG
FOUNDATION

www.wkkf.org.