



PROGRAMA DE LIDERAZGO INTEGRADOR

MARCO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO INTEGRADOR

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 la colaboración una práctica de vida, y a esos podríamos llamarles líderes integradores–, la mayoría de los dirigentes y participantes en tareas de desarrollo, 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.

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. La sociedad está dispersa y parcelada cultural, regional, local y sectorialmente, con un amplio ejercicio de exclusiones entre los diversos sectores e 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. Los problemas que enfrenta el Ecuador son tan graves que requieren un esfuerzo conjunto y, si hay personas e instituciones que trabajan con eficacia en el marco de la colaboración, debe ser posible captar cómo realizan ese trabajo colaborativo y transferirlo a otros.

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

La respuesta del liderazgo integrador

El liderazgo integrador es esencial para solucionar los problemas del Ecuador, donde se necesita construir puentes, para que las personas e instituciones de orígenes muy distintos, inclusive de intereses distintos, trabajen juntos y logren resultados significativos de largo plazo.

El liderazgo integrador es la capacidad de iniciar y sostener un proceso de colaboración para alcanzar cambios sociales significativos a través de la acción colectiva de múltiples y diversos actores interesados. Es una relación de influencia entre personas dentro y entre grupos, organizaciones y comunidades que aceptan trabajar juntos y buscan cambios reales que reflejen sus propósitos comunes.

Es necesario que el país, y los demás del área andina, cuenten con una masa crítica de nuevos líderes, hombres y mujeres jóvenes, con capacidad de generar colaboración, con incidencia en las comunidades urbanas y rurales, organizaciones civiles, asociaciones, clubes, pequeñas y medianas empresas, partidos políticos, gobiernos locales, entidades del gobierno central y, en general, todas las entidades que forman el entramado social.

Si el país cuenta con estos dirigentes, a todos los niveles, imbuidos de conocimientos y capacidades para impulsar el desarrollo de sus entidades públicas, de sus comunidades y de sus empresas a través de la colaboración a múltiples niveles y del esfuerzo conjunto, el efecto en el cambio social será apreciable. La introducción de una masa crítica de individuos, comprometidos con el desarrollo, que puedan juntar a distintos grupos e intereses, apoyados por redes y entidades clave en el entrenamiento, tendrán un efecto transformador en las comunidades e individuos.

Respecto al liderazgo hay que erradicar los mitos que no por repetidos son verdaderos: que los líderes nacen no se hacen y que el cambio es producto del esfuerzo individual. Por el contrario sólo el empeño colectivo permite logros significativos y duraderos y este requiere de nuevos liderazgos que deben ser construidos desde el aprendizaje.

El liderazgo integrador no es una cualidad genética ni es una característica que

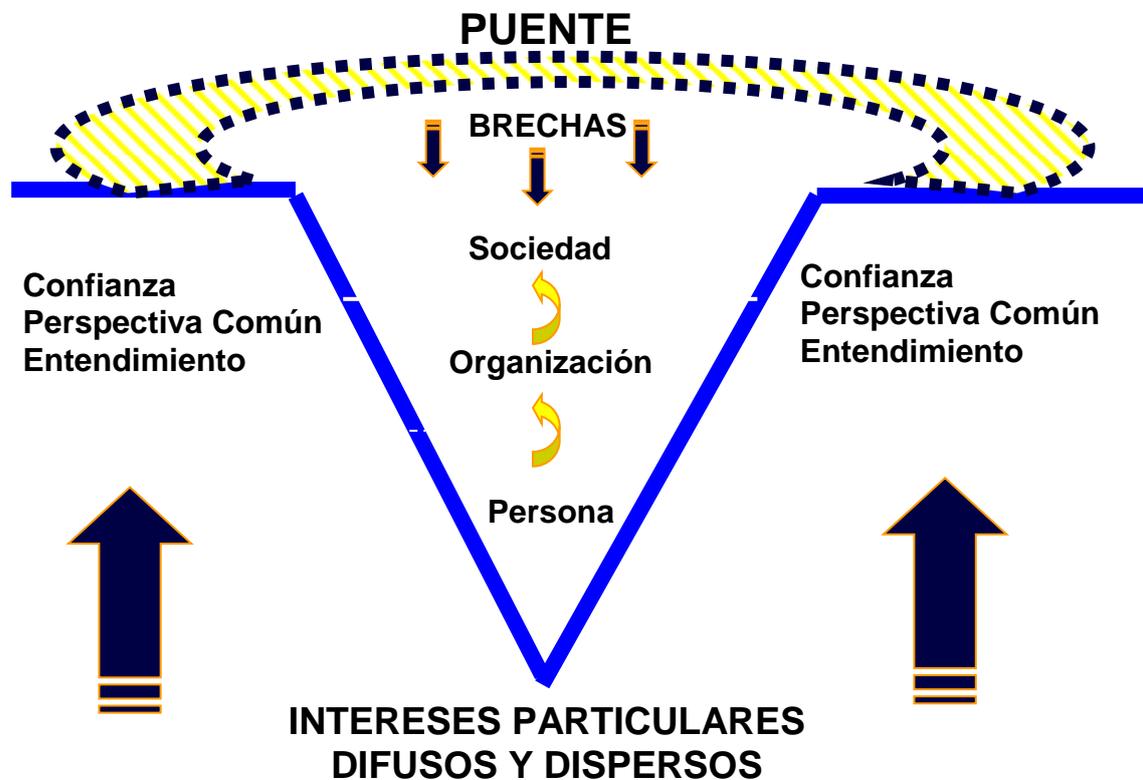
solamente pueda darse en pocas personas. Es un conjunto, hasta ahora ciertamente excepcional, de actitudes, habilidades y conocimientos, pero que pueden aprehenderse y aprenderse. El PLI busca justamente hacer eso: estudiar las lecciones que en el Ecuador y el mundo nos han dejado y nos dejan algunos de estos líderes visionarios, cohesionadores, colaborativos, integradores y sistematizarlas, documentarlas y transferirlas a más y más personas, grupos e instituciones.

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, esto es hombres y mujeres líderes transformadores e integradores. Lo que busca el PLI es lograr que las colectividades encuentren dentro de sí el poder e influencia que tienen como entes sociales a través de capacitar a miembros de esas colectividades en el arte de la colaboración.

La visión de un liderazgo integrador incluye colectivos e individuos articulados entre sí; se pone énfasis en los sujetos y en el fortalecimiento de las capacidades de éstos para relacionarse mejor con sus comunidades, para lograr acuerdos y para ejercer de mejor manera el servicio y los mandatos y compromisos adquiridos para con la colectividad.

El liderazgo integrador es esencial para solucionar los problemas ya que puede hacer puentes, que permite que muchas personas e instituciones de orígenes muy distintos, inclusive de intereses distintos, trabajen juntos y logren resultados para sacar al país del subdesarrollo y la pobreza.

EL Liderazgo Integrador tiene la 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.

Se trata de potenciar el liderazgo desde la persona y la ciudadanía, una relación entre el yo y el otro, entre el autoestima personal y la responsabilidad social. Un liderazgo con habilidades dirigidas a la concertación, al análisis de la situación, la convocatoria, la facilitación del diálogo, la construcción de acuerdos y consensos, la empatía y la forma de preservar y enriquecerse con la diversidad, así como comunicación, interacción y trabajo participativo.

El liderazgo está articulado a procesos

Interesa resaltar que casi siempre la intervención social se mueve por un objetivo superior que anima y genera procesos, en los que los actores participantes van construyendo su conciencia crítica de una situación en particular, identifican problemas y necesidades, reflexionan sobre esperanzas y expectativas buscando las mejores alternativas de solución, colaboración y respuesta.

Un proyecto, por su parte, es una forma de intervención, una herramienta de menor alcance. El proceso implica ver a más largo plazo, incidir en la calidad de vida y

expectativas de los actores, lograr impactos que trasciendan a la política pública, producir resultados exitosos y efectivos, pero especialmente, recuperar espacios de emancipación en aras de una vida más digna para sus participantes y apostarle al sujeto del desarrollo como protagonista de su estar en el mundo.

Dice Romero¹, “La gestión social demanda de una racionalidad alterna. Hemos argumentado que la base de esta nueva racionalidad se encuentra en la mezcla de los valores, la potencia y la convicción política”... “La gestión social es un acto político para el cambio social y la distribución del poder a favor de los grupos sociales que pugnan por su reconocimiento. Sus componentes fundamentales son la creciente conciencia, el acto de negociación, y la profesionalización del acto social y un destino claro en torno a la construcción de una sociedad más justa y digna”

En esta perspectiva y en el afán de buscar nuevas formas y prácticas de la gestión social, y de liderazgo, es pertinente plantear una intervención inteligente para la sustentabilidad, cuyo objetivo estratégico es la oportunidad, sagacidad y creatividad de una intervención que apunte, complete, integre, proyecte un proceso social que genere estructuras de poder alternativo y fortalezca a los sujetos sociales. La calificamos de Inteligente, porque requiere de una gran dosis de creatividad y de visión estratégica para saber cuando, cómo y para qué se la hace.

En general hemos constatado que los procesos se detienen con gran facilidad por qué no hay espacios de reflexión sobre los obstáculos que surgen en el camino. Los proyectos en esta perspectiva cumplen con relativa facilidad su cronograma y objetivos, mientras que los procesos sociales, mirados sistémicamente, generan resistencias, provocan conflictos de intereses, choques de puntos de vista, enfrentan a actores, llegan a los límites de lo establecido. Por ello es fundamental identificar los nudos críticos que están impidiendo la marcha, el ritmo o el impulso del proceso.

En este marco de procesos, lo que hace un líder es poco respecto a lo que hace un proceso con la gente movilizada. Por ello se redefinen las características de un nuevo liderazgo, pasando a ser más significativas aquellas que permiten darse cuenta de los procesos, conectarse con la gente, visualizar futuros y construirlos con las demás personas. El liderazgo es político y recupera la política y el poder como el espacio del bien común, de lo público, de la ciudadanía. A todo esto lo denominamos liderazgo integrador.

El liderazgo comunica, articula el propósito de manera que involucre a los otros; convoca y asegura que grupos y personas críticas estén presentes; genera participación y reconoce el protagonismo de la gente en todo momento del proceso; dialoga y consulta; construye confianza y establece vínculos duraderos entre personas y grupos; provoca entendimientos: consulta, busca el consenso y media, permitiendo conciliar necesidades, resultados y relaciones; genera un diálogo intercultural, de saberes, como un espacio común de aprendizaje, y; en definitiva, crea puentes y hace que los demás se reconozcan y colaboren entre sí.

Ante la necesidad de cambiar una situación, líderes y lideresas tienen capacidad y deben actuar en lo público, incidir, analizar las estructuras de poder, lograr

¹ Romero, José. Gestión Social, nuevos escenarios de la acción política. PNUD, México 2002

resultados, generar participación, fortalecer la organización y el capital social, comprometerse, optar por los pobres, dar potencia, apoyar el empoderamiento y generar creatividad. Desde el liderazgo integrador estamos construyendo poder.

El liderazgo es visionario

El liderazgo debe ver más allá de lo inmediato y cotidiano, advertir, mostrar. Permite ver intereses comunes y beneficios de la acción conjunta al entender la relación entre los niveles locales, regionales, nacionales y mundiales; se imagina cómo articular a estos niveles entre sí, y; ayuda a todos a mirar objetivos de largo plazo en una dimensión de un futuro positivo y alentador. El líder moviliza procesos hacia las visiones y crea condiciones para que la gente lo haga.

La visión tiene varias dimensiones, entre ellas el sentido del contexto en que se encuentran los procesos, la articulación de niveles y espacios no integrados y la dimensión del futuro al que se quiere llegar a largo plazo.

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, del espacio de lo público y de sus posibles desenvolvimientos, permite visualizar opciones alternativas para llevar adelante un plan y manejar supuestos acertados. El liderazgo es un ejercicio de la política como acción en el espacio de lo público y de las políticas públicas como forma de incidir en los cambios necesarios.

Por su parte una visión de futuro permite al liderazgo visualizar horizontes a donde llegar y se convierte en una herramienta estratégica para orientar las decisiones. La perspectiva de futuro 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 inmediatos y la acción puede ser errática e impulsiva, de acuerdo a las circunstancias.

Los líderes en general tienen más clara la visión, pero deben construirla, compartirla y diseminarla con sus organizaciones. 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 liderazgo es un ejercicio de comunicación - facilitación

Facilitar es incrementar las capacidades de comunicación-diálogo entre personas que se juntan en un proceso y eventos, 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 exitosos y eventos sin control.

El sistema social se moviliza por la Acción Comunicativa, o sea la "situación en la que los actores aceptan coordinar de modo interno sus planes y sus objetivos, a

condición de que haya o se alcance, mediante la negociación, un acuerdo sobre las situaciones y sus consecuencias”².

Comunicación es poner en común y esta es una tarea del liderazgo. Los sistemas de dominación tienen formas de colonización moderna que buscan mantener las estructuras de poder vigentes. Los espacios de emancipación están en el mundo de la vida y de la construcción democrática. La tensión o conflicto es el espacio en que se dirimen verdades y se construyen pretensiones de validez que determinan la acción social.

La acción comunicativa, promovida por líderes, se sostiene en la interacción de los actores y su fin es el entendimiento, es la comprensión para que los actores logren un acuerdo. Este proceso requiere de una fundamentación, una argumentación que tenga pretensiones de validez para que se logre el consenso. En la base se encuentra la intersubjetividad, la relación dialéctica entre el yo y el otro, hablante y oyente.

El consenso surge cuando se dan ciertas condiciones como el derecho del hablante a exponer sus posiciones. Este expresa un contenido proposicional, oferta una relación, manifiesta su intención y ponen en tela de juicio su propuesta para que sea reconocida o cuestionada. La exposición del hablante puede ser aceptada cuando es comprendida, cuando la argumentación es fundamentada, su conocimiento es fiable y se basa en una verdad.

El oyente por su parte tiene disposición a escuchar, para entender e interpretar; capta el significado de lo dicho; se posiciona y define; acepta o rechaza; debate, argumenta, y valida. Entonces se crea el acuerdo.

El liderazgo logra resultados facilitando procesos y logrando entendimientos. Recoge, conjuga y organiza las ideas que se generan en un grupo; acompaña un proceso de desarrollo social; abre caminos para identificar y llegar a consensos y solución de problemas comunes. Es un instrumento provocador de análisis para solucionar conflictos, debatir, reflexionar y confrontar para conseguir logros comunes.

En definitiva el liderazgo facilitador moviliza personas, grupos, instituciones y gobiernos y permite que un grupo encuentre un camino para avanzar hacia su propio futuro. Persuade, induce y provoca la participación, crea un lenguaje común y logra equidad en la diversidad y posibilita cambiar códigos mentales por nuevos paradigmas innovadores.

Líderes y lideresas son responsables de mantener los procesos enfocados y en movimiento, intervenir si se fragmentan, impedir que haya distorsiones o inequidades por presencias dominantes o desapercibidas, ayudar a concluir en las discusiones y notificar y advertir sobre dificultades del proceso. Para ello propicia una atmósfera de creatividad y desarrollo de capacidades; aprende, respeta y confía y crear empatía, sintonía con y entre el grupo.

² Habermas Jürgen. Teoría de la Acción Comunicativa I. Taurus. Madrid 1999. Conciencia moral y Acción Comunicativa. .pag.157.

Dimensión ética del liderazgo

El liderazgo integrador se basa en la dimensión ética de la persona y su relación con la comunidad. Se entiende por ética la consecuencia de los actos de líderes y lideranzas con su propio marco valorativo, cada líder partir de su propia reserva moral como base del trabajo social. No se trata de predefinir los valores, menos aún en el marco de sociedades donde conviven diversas culturas, sino de descubrirlos y aplicarlos, en una dimensión que se relaciona con la cultura, identidad, respeto, coherencia, ejercicio de derechos, solidaridad y compromiso.

El liderazgo pasa a ser una mediación con intencionalidad, donde la gente entiende donde se encuentra y se involucra éticamente con su situación y la necesidad de generar cambios en ella³.

Los líderes y lideranzas tienen una ética de participación y de valores ciudadanos (la inviolabilidad de la persona humana, su autonomía y su dignidad, y de allí: la apertura y el respeto a la diversidad personal y cultural, a la pluralidad, el interés común y la democracia). Como personas deben conocer mejor a sí mismos, ser más conscientes de sus propias capacidades y valores, manejar sus sentimientos con habilidad, interactuar con los demás con más profundidad, integridad y provecho mutuo y podrá trabajar en equipo con más eficacia.

Como ciudadanos y ciudadanas deben cumplir mejor sus deberes y ejercer más activa y ampliamente sus derechos, fortalecer la democracia, abrir espacios de participación, promover la vinculación de los temas locales con los nacionales e internacionales. Como líderes integradores impulsarán en su entidad, comunidad, empresa o proyecto el desarrollo humano sostenible con los conocimientos, valores y habilidades, construyendo redes y proyectos colaborativos en círculos cada vez más amplios. Esta actividad de colaboración para alcanzar propósitos de beneficio mutuo, a su vez, tendrá influencia en el entorno local y, de hecho, en el corto o mediano plazo, en el nacional.

Mediante esta dimensión ética el líder aprende continuamente, se encuentra en un diálogo de saberes y se vuelve efectivo. Es reflexivo, maneja información y tiene un discurso informado y propositivo. Quienes se ponen la frente de las circunstancias tienen vocación por servir: y ponen voluntad en el cumplimiento de su misión, a la vez que viven la vida como una aventura positiva. Son sinérgicos, creen en los demás y recogen sus iniciativas. En definitiva irradian energía positiva, movilizan y dan vitalidad a los demás, con gran capacidad creativa.

Dimensión pedagógica del liderazgo

La comunicación, facilitación y disposición a la participación, ponen al liderazgo en una perspectiva pedagógica, en la cual gran parte de su acción está dirigida a permitir y lograr el aprendizaje de los demás.

³ Feurestein R. El método Cognitivo

Desde Paulo Freire hay un avance muy significativo en la concepción de pedagogía, que da sustento al liderazgo. En vez de que la enseñanza sea la transmisión de “conocimientos” desde lo culto hacia lo profano, se pasa al concepto de aprendizaje mediante un diálogo de saberes y construcciones colectivas. Este cambio de la enseñanza al aprendizaje pone a la acción pedagógica como un procesamiento de la experiencia y de la práctica y un paso hacia la acción. El aprendizaje pasa a ser una actitud cotidiana, fuera de las aulas. La dimensión pedagógica se articula a los procesos, donde se recoge, mantiene, recrea y transforma lo que existe, lo que vale, la cultura, mediante un diálogo crítico y creativo con la realidad.

La participación de los involucrados en el aprendizaje lleva al fomento de sistemas participativos en los procesos mismos y, por lo tanto, el ejercicio participativo marca una forma de hacer las cosas, además de cumplir su función pedagógica.

El liderazgo implica impulsar en cada líder y lidereza la capacidad de aprender y comprender las situaciones con que se enfrentan. “Es desarrollar poder de percibir, detectar, identificar, discriminar, sopesar y formular los elementos y relaciones de las diferentes situaciones”⁴. Y el único modo de lograr este aprendizaje es mediante la participación, o sea mediante el desempeño de los involucrados en roles diversos y su actuación comprometida, activa e inteligente en los procesos en los que se encuentran. Así recogen e impulsan el saber social.

El saber social está compuesto por conocimientos, prácticas, destrezas, tradiciones, ritos, mitos, valores e instrumentos que permiten a los grupos sobrevivir, convivir, producir y dar sentido a su vida⁵. Sin embargo, los saberes más importantes de una sociedad son los relacionados con el uso, no con los conceptos, por lo que requieren de un procesamiento especial para constituirse en tales.

Se trata de pasar de la producción de conocimiento a su acumulación y objetivación (sistematización). El aprendizaje se basa en establecer conexiones que pongan en relación lo nuevo con lo ya conocido”⁶.

Por las consideraciones hechas, la formación en liderazgo no puede partir del espacio de la educación convencional, que “pretende ajustar al individuo a la sociedad tal como existe”⁷, sino enmarcarse en un ámbito de autonomía, exploración, cuestionamiento y ensanchamiento de los límites que permita a mujeres y hombres orientarse hacia la trascendencia⁸.

Los líderes y liderezas se forman en medio de un proceso de largo aliento, dentro del cual se puede incidir mejorando sus capacidades con momentos formativos como los que se ofrece en este curso. Por ello, el curso aporta con el procesamiento de experiencias, prácticas, destrezas y tradiciones propias de líderes y liderezas los

⁴ Pilonieta, Germán. Patos afuera, patos adentro y el papel del bobo. Un viraje metodológico en la educación de adultos. Colombia. 1995.

⁵ José Bernardo Toro. Educación para la Democracia.- Fundación Social. Colombia. 2002.

⁶ Frase de William Gordon, citada en “La Conspiración de Acuario” Op. Cit.

⁷ Marilyn Ferguson. La conspiración de Acuario.

⁸ Ibid

que, mediante metodologías apropiadas, permiten acumular conocimientos y mejorar su aprendizaje.

Para lograr la formación deseada se recurre a herramientas metodológicas participativas mediante las cuales se ayuda a los grupos a sistematizar su conocimiento y convertirlo en saber acumulado y reproducible. Nuestra tarea, entonces, consiste en: (i) recoger y simular experiencias, (ii) hacer reflexión colectiva, (iii) sistematizar y ordenar los conocimientos y, (iv) formalizar el saber. Se constituye una comunidad de aprendizaje, un espacio de encuentro participativo y vivencial donde responsabilidades, recursos y aportes son compartidos.

La capacitación, en definitiva, solamente hace sentido si está vinculada a los procesos de la gente y esta se convierte en facilitación del aprendizaje de la propia gente. En este sentido, el objetivo general de nuestro aporte es insertarnos en los procesos y ayudar a sus líderes a subir un peldaño en su escalera de crecimiento personal y colectivo.

Para llevar a cabo este proceso partimos de los siguientes principios, como una propuesta de política educativa y una estrategia de cambio pedagógico:

- Los líderes se forman, no nacen espontáneamente.
- El aprendizaje nace de la reflexión sobre la acción y la conceptualización de la práctica⁹.
- La respuesta dada por los grupos humanos a sus necesidades y problemáticas genera saberes que deben ser recogidos e incorporados al conocimiento.
- La formación es un acompañamiento transformador que facilita el reconocimiento de supuestos, creencias y modelos mentales existentes.
- Se aprende de nosotros mismo, de los otros y del ambiente.
- El aprendizaje es una construcción colectiva donde todos son protagonistas en interacción con otros. Es una comunidad de aprendizaje: un espacio de diálogo entre experiencias y saberes que confrontan conceptos y prácticas, diversidad y diferencias, exclusiones e integraciones.
- El aprendizaje reconoce al otro, como interlocutor válido en el aprender a aprender.
- El aprendizaje es sistémico y permanente y mantiene su existencia y funciones a través de la interacción de sus partes.
- El aprendizaje debe lograr conciencia crítica, que empuja hacia el cambio.
- El aprendizaje está siempre acompañado de la inclusión, respeto, integridad y colaboración.
- Toda actividad de aprendizaje debe tener resultados concretos para el proceso y para la persona.

La formación en liderazgo requiere de un bagaje conceptual, estrategias de aprendizaje, manejo de herramientas y disposición a la construcción colectiva.

En el ámbito estratégico y metodológico se plantea la necesidad de tener claros los objetivos de los liderazgos dentro de los múltiples procesos en que se insertan, la

⁹ Este y otros principios han sido recogidos del Sistema de Formación en Liderazgo Socioeducativo, de la fundación SES. Buenos Aires. Diciembre 2002.

capacidad de líderes y lideresas para plantear estrategias adecuadas de logro de resultados, participación y aprendizaje de los grupos involucrados y metodologías de trabajo que les permita diseñar y construir lo deseado. Implica también la necesidad de poder reconocer y analizar los procesos en que se encuentran, identificar e involucrar actores de los procesos y capacidad de darse cuenta y conocer el contexto en el cual se da el proceso para poder actuar de mejor manera en el, aprovecharlo mejor y evitar sus amenazas.

Líder y lidereza integrador deben tener, además de su visión y características personales, un conjunto de conocimientos y habilidades que le permitan ejercer el liderazgo integrador. Algunas de estas herramientas, básicas y necesarias son: la planificación estratégica, la sostenibilidad financiera, la formación de alianzas, la comunicación para el desarrollo, la concertación y cabildeo, incidencia política y capacidad de manejo de conflictos.