H. GOBIERNO PROVINCIAL
DE TUNGURAHUA

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

módulo
14

Liderazgo

módulo 14

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

Liderazgo

H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA

CFCT centro de formación ciudadana de Tungurahua

UTA

Gobierno Provincial de Tungurahua
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

CRÉDITOS

Elaboración del Módulo
Jaime Robles Pillco

Revisión Editorial
Equipo CFCT

Coordinación
CENTRO DE FORMACIÓN CIUDADANA DE TUNGURAHUA
H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA

Aval Académico
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Producción
H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA
NUEVO MODELO DE GESTIÓN

Fotografía/Portada
Archivo

Diseño, diagramación e impresión
Publigrabados

ISBN- 978-9942-07-803-2

Derechos de Autor:

1ª EDICIÓN: Ambato 2009
2ª EDICIÓN: Ambato 2015

PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN
Y FORMACIÓN CIUDADANA

módulo 14

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

Liderazgo

CFCT centro de formación ciudadana de Tungurahua

módulo 14

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

PRESENTACIÓN

La Formación Ciudadana es asumida como un compromiso con convicción, donde todo líder o lideresa que desea auto prepararse e involucrarse con pensamiento y acciones al mejoramiento de las condiciones de vida de su familia, de su barrio, comunidad, parroquia, ciudad y provincia, es parte de nuevos retos, asumiendo la ciudadanía como un derecho que se moviliza, interactúa y es parte de las soluciones de su territorio.

Desde el año 2006 el Centro de Formación Ciudadana de Tungurahua contribuye a que más de ocho mil personas potencien su liderazgo, su gestión y sobre todo marquemos un cambio importante en la nueva cultura de la exigibilidad de derechos, asumiendo al mismo tiempo las responsabilidades ciudadanas. Con ello, los liderazgos han enriquecido a las organizaciones sociales con un nuevo enfoque: el de la ética, la solidaridad, la honestidad, y el bien común, demandando un compromiso cada vez más decidido por parte de las autoridades para la generación y sostenibilidad de espacios ciudadanos donde se hable y actúe para la transparencia, la vida y la calidad de la gestión pública.

Al mismo tiempo, caminando junto a los grandes retos, nos propusimos permanentemente mejorar y luego de cumplir con una primera etapa de trabajo con la Colección ***"GENERANDO, herramientas para la Gestión Ciudadana"***, actualizamos el contenido de los módulos más requeridos que los ponemos en sus manos para que continúen siendo alimentados de sus saberes y experiencias y con una imagen renovada, con la misma calidad pedagógica, sumando así esfuerzos con la Universidad Técnica de Ambato, los Parlamentos, el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales y las organizaciones de base de Tungurahua.

Ing. Fernando Naranjo Lalama
PRESIDENTE DE LA JUNTA DE GOBIERNO
PREFECTO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

CONTENIDO

UNIDAD		PÁG.
1	¿CÓMO NACEN LOS LÍDERES? MOMENTOS CLAVES EN LA FORMACIÓN DE UN LIDERAZGO Los valores que tienen líderes o lideresas La formación de un líder o lideresa	5
2	¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA LIDERESA O LÍDER? Los estilos del liderazgo Las actitudes de una lideresa o líder Las habilidades de una lideresa o líder Los riesgos para una lideresa o líder	17
3	¿CÓMO TRABAJA EL LÍDER O LIDERESA? La responsabilidad de un líder o lideresa La realidad que enfrenta un líder o lideresa Un líder con visión Las herramientas de trabajo para un buen liderazgo Las limitaciones que enfrentan el líder o lideresa La preparación de nuevos líderes	27
4	¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LA LIDERESA O EL LÍDER Y SU ORGANIZACIÓN? La forma de relacionamiento de la organización y su líder El líder como representante de una democracia participativa o representativa Un líder, un dirigente, una autoridad ¿son iguales o diferentes? El líder, la lideresa y sus ámbitos de trabajo	37

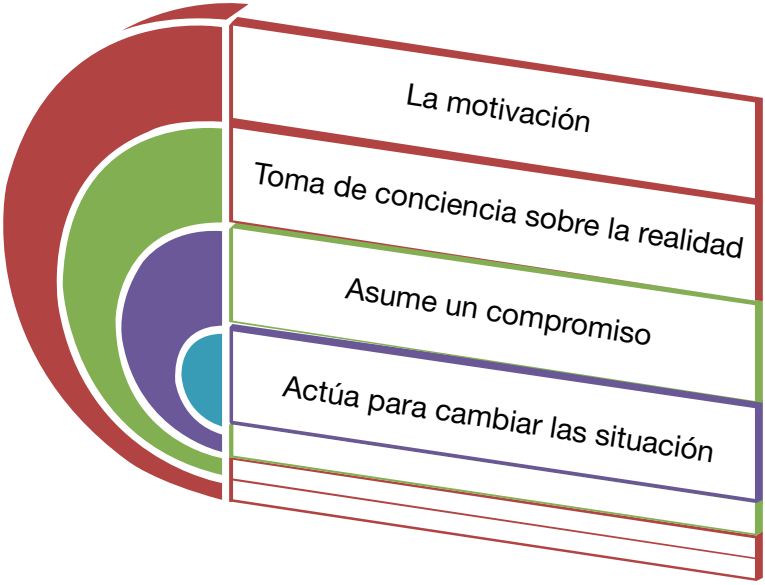
OBJETIVO

Conocer el proceso de formación de los líderes y lideresas dentro de las organizaciones y comunidades locales.

"De joven hacía deporte, jugaba voley, para el frío hacia deporte de copas. Cuando tenía mis 21 años, no era vinculado a ninguna comunidad. En el espacio que vivíamos estábamos entre indígenas y mestizos, no éramos unidos".

Ángel Arnulfo Punina Azas,
Líder Indígena
nacido en al año 1972,
Comunidad Yatzapuzan 2014,
Presidente de la COCAP

Gráfico 1: Momentos claves en la formación de un liderazgo



A continuación detallamos cada uno de estos momentos:

1. La motivación

Dentro del barrio, comunidad u organización hay personas (hombres y mujeres) que actúan con dedicación y energía de manera natural. Muchas veces con ganas de trabajar y aprender, buscan a alguien que les pueda orientar e involucrar en actividades que le gusta o les llame la atención.

Encuentran un espacio determinado que les abre las puertas, como la iglesia, la comunidad, la organización, el barrio. Y aquí van asumiendo nuevas tareas, desarrollando destrezas, mirando cómo actúan otros, ganando experiencia, aprendiendo valores. Algunos hombres y mujeres, especialmente jóvenes, se destacan de manera innata, sin mayor esfuerzo.

2. Toma conciencia sobre la realidad

La persona observa al grupo, su barrio, su comunidad. Siente que existen algunos problemas, algunas necesidades, por ejemplo: la poca o mala calidad de agua para el consumo humano, que las vías están en malas condiciones lo cual dificulta que las niñas, los niños y jóvenes puedan dirigirse a la escuela o al colegio; que hay pocas oportunidades de trabajo para las mujeres; que las y los jóvenes no tienen oportunidades de formarse, que el páramo está perdiéndose, en fin, todo tipo de problemas que puedan estar produciéndose en nuestros espacios de vida

Entonces, la mujer, el hombre, el joven, al mirar esa realidad considera que las cosas no están bien y que hay algo que hacer.

3. Asume un compromiso

La mujer, el hombre, el/la joven, frente a esta realidad siente que los problemas están afectándoles a todos, reflexiona y siente la necesidad de hacer algo. Toma su "decisión personal" de actuar y de trabajar conjuntamente con la gente de su barrio, de su comunidad,para encontrar una solución.

Aquí hay una diferencia importante con la actitud de otras personas que miran una realidad, analizan, se quejan, sin embargo, tienen respuestas diferentes como decir: "bueno, esperemos que esto mejore", "esto es una tarea de las autoridades, para eso les hemos elegido", "yo no tengo tiempo…."

4. Actúa para cambiar la situación

Luego de asumir su compromiso, la persona da un siguiente paso, busca los mecanismos para iniciar. A veces el trabajo parte de cero, es decir no hay una organización o un grupo específico dedicado a esta tarea; pero esto no es un limitante, sabe que la situación es así. Sin embargo, la decisión tomada se convierte en el motor que le impulsa para trabajar, para llevar adelante su propósito, su meta, su sueño.

Las mujeres y hombres luego de tomar su decisión "actúan" y toman un compromiso importante con el grupo, la organización, la comunidad, el barrio al cual pertenecen. Cuando no hay una organización o grupo, toman la iniciativa y buscan a otras personas afectadas por el problema o la necesidad. Les comparten sus inquietudes, los problemas que les afecta y les invitan a trabajar juntos. Las respuestas pueden ser diversas, desde la aceptación hasta el rechazo.

En las primeras reuniones llegaron 4, luego 7. La primera vez dije de forma verbal, la segunda vez mandé hojas volantes, la tercera vez fui de casa en casa. Eran 3 - 4 reuniones, en la 5 llegaron todos. Los vecinos decían ¿para qué? Les decía que nos reuníamos para ser una comunidad formada, que tenemos derechos, para ser unidos, que las autoridades nos den algún espacio. Si no nos unimos que a va ser de nosotros. Las comunidades vecinas ya tenían caminos vecinales, y si ellos tienen eso, ¿por qué nosotros no?. Yo no quiero ser humillado, quiero ser respetado, más que nada tengamos nuestros derechos y beneficios.

Ángel Arnulfo Punina Azas
Líder Indígena
Comunidad Yatzapuzan Tungurahua 2014
Presidente de la COCAP

De esta manera, un joven, una mujer, un hombre, van por un camino, asumiendo un rol, trabajando, con compromisos frente a su realidad. Entonces, se va formando un líder o lideresa.

Los valores que tienen líderes o lideresas

Ser un líder o lideresa no es algo que se logra de un momento a otro. Se va formando al calor del trabajo, dedicación y esfuerzos personales. En este camino se van desarrollando y fortaleciendo valores, actitudes, habilidades.

Ser líder o lideresa tiene un significado importante, pues requiere que los valores y principios no sean solamente un discurso, sino una forma de vida de las mujeres y hombres que asumieron una responsabilidad con su grupo, barrio o comunidad. Entre los valores más importantes están:

Gráfico 2: Valores de un líder o lideresa

Responsabilidad.- El líder o lideresa asume y cumple con los acuerdos que han sido tomados; cumple con las tareas que le han sido asignadas. Es puntual con los compromisos que tienen, a pesar de tener otras tareas (personales, familiares).

Respeto.- El líder o lideresa trata con consideración a todas las personas. No hay favoritismos ni discriminaciones, todos se merecen un trato igualitario. Reconoce y valora a las personas por su identidad cultural, sexo, edad, preferencia sexual.

Tolerancia.- Un líder o lideresa sabe que en grupo hay personas que tienen ideas, intereses, propuestas diferentes. Sin embargo, las escucha, las respeta, no menosprecia ni se burla de la opinión de nadie.

Honradez.- Una lideresa o líder debe actuar "como un libro abierto", es decir compartir con el grupo los aspectos positivos y negativos de la gestión. Sabe administrar con mucho celo los bienes a su cargo (dinero, infraestructura).

Confianza.- Un líder o lideresa, debe crear un ambiente positivo con el fin de que todas las personas crean en el grupo y en el trabajo que están haciendo; que no existan dudas sobre los ojetivos, sobre las actividades, realizadas por todas las personas.

Los valores son parte de una actitud diaria y son compartidos con todas las personas que forman la organización, el grupo.

Siendo el líder o lideresa quien los aplica primero.

La lideresa y el líder predican con su ejemplo.

La formación de un líder o lideresa

Sin necesidad de un sueldo, de un viático, cuántas cosas vengo realizando, saco todo ese tiempo y lo hago; siempre suelo ser responsable y puntual. Para ser así, todo en mi casa debo dejar organizado, si no cumplo, no me parece que está bien.

Carmita Núñez,
Lideresa
Ex delegada Parlamento Trabajo
Quero, Tungurahua 2014

Hay que recordar que muchas personas no pudieron concluir sus estudios (primarios, secundarios), o no pudieron tener acceso a la educación. El no tener estudios, no le quita los méritos a una persona para asumir el liderazgo.

La historia nos cuenta de muchas personas que no fueron a la escuela o el colegio; lucharon y lograron mejores condiciones de vida para sus comunidades, para sus barrios.

> Yo no sabía leer ni escribir porque mis padres me tenían trabajando en el campo y la escuela que había en Ayora estaba lejos del lugar donde vivíamos. Más tarde cuando me quisieron ayudar mis camaradas, no pudieron hacerlo porque me habían salido unas telas en los ojos que decían que se llamaban cataratas.
>
> Tomado de:
> Crónica de un sueño.
> Las escuelas indígenas de Dolores Cacuango

> Su condición de analfabeta no aniquiló su curiosidad, su avidez por saber, su interés por la educación a la que siempre concedió gran importancia. Su talento extraordinario, la facilidad para expresarse, su energía y su fe en la lucha, rebasaron con creces su desconocimiento de los signos gráficos.
>
> Tomado de:
> Crónica de un sueño.
> Las escuelas indígenas de Dolores Cacuango

La vivencia, el involucramiento con la problemática da origen al discurso que utilizan los líderes o las lideresas, convirtiéndose en personas coherentes, es decir consecuentes con la práctica.

Es recomendable que líderes o lideresas con una vivencia práctica y sin estudios académicos, puedan teorizar, compartir, enseñar; para ello es necesario que realicen esfuerzos para seguir una formación escolar o universitaria. Pues, un líder o lideresa tiene una práctica y un discurso.

Todo líder o lideresa es una persona que se prepara continuamente, lee, se informa, pregunta, escucha, está atento a lo que dicen los demás, se capacita. Dedica una parte de tiempo para formarse, conocer leyes, documentos. Es una persona que tiene una actitud de aprendizaje durante toda su vida. Nunca sabe todo, cada día aprende algo.

Lo más importante para un líder es dar ejemplo a los demás con el trabajo. Es la persona que llega a la reunión, a la minga, antes de iniciar la jornada y se retira cuando todos han cumplido la tarea.

Parece ser que es una persona que no se cansa, no olvidemos es una persona que si se cansa, solamente que su compromiso es la energía que le permite avanzar con la tarea.

UNIDAD 2 ¿Cuáles son las características de una lideresa o líder??

OBJETIVO

Conocer las habilidades, actitudes y herramientas que deben contar los líderes o lideresas para realizar un trabajo responsable y efectivo.

Un líder o lideresa asume un compromiso de trabajo para cambiar una situación; involucrando a todas las personas que conforman el barrio, la comunidad, invitando persona por persona, compartiéndoles las inquietudes que tiene con el fin de que los problemas sean sentidos por todos y que las soluciones surjan como resultado de la opinión, de los aportes, del diálogo.

Un líder o lideresa, promueve la salida a los problemas, tomando decisiones de manera conjunta para que sea el grupo el que asuma el compromiso. (El grupo se convierte en su fuerza).

Los estilos de liderazgo

Cada persona tiene una forma de ser, un estilo de actuar, será esta actitud el sello que imprime en su liderazgo. También debemos reconocer que cada grupo, comunidad, barrio pasa por diferentes momentos en su vida organizativa. Hay un momento para reflexionar, para tomar decisiones, un momento para actuar y para exigir.

Y así podemos tener algunos estilos:

Enfásis en la mirada de futuro. La lideresa o líder, enfoca su energía hacia adelante, visualiza cuál podría ser la solución, cuál sería la realidad si no se actúa, cómo seria el futuro de su comunidad o su barrio, planifica el camino a seguir. Esta visión o sueño, lo comparte a sus compañeros.

Énfasis en la participación para la reflexión y toma de decisiones. La lideresa o líder frente a un problema genera un espacio para que todas las personas expongan sus criterios, sus puntos de vista; invita a la reflexión sobre las diferentes alternativas y recogiendo las diferentes opiniones (disenso) aplica mecanismos para llegar a acuerdos (concensos) que serán respetados y cumplidos por todos.

Énfasis en la gestión. El líder o lideresa cuenta con destrezas para hacer cumplir con las resoluciones, sabe planificar, delegar, involucrar a otras personas, organizaciones, instituciones para que apoyen en las actividades que han sido previstas.

Gráfico 3: Estilos de liderazgo

Una persona puede tener todos estos estilos, sin embargo, uno tendrá mayor peso, aunque estos diferentes estilos serán necesarios, dependiendo del momento de la organización. En una organización puede formarse un equipo con personas que tengan estilos diferentes.

Las actitudes de una lideresa o líder

El líder o lideresa construye su vida en base a algunas características: su energía de lucha, sus valores.

- Capacidad de escucha e interpretación: Esta atenta/o a las diferentes ideas, comentarios, criterios que tienen las personas. Sabe que cada persona puede aportar con algo, que se construye con el trabajo colectivo; por ello no sólo escucha, sino valora, resume, lo transforma en acción y acoge la opinión de los demás.

> “No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a las personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar superado”.
>
> Albert Einstein

- Enfrenta sin miedos los conflictos o crisis: En todo grupo social existen diferentes intereses, algunos coinciden, otros no. Esta situación a veces genera conflicto al interior del grupo y no es posible llegar a acuerdos con facilidad. La lideresa o el líder ve en la situación de crisis una oportunidad, propone, discute algunas alternativas y las resuelve en consenso.

- Creatividad: Un líder o lideresa propone nuevas ideas, que muchas veces pueden ser “locas”, pero que si se les piensa bien son valiosas.

- Aprendizaje: El líder o lideresa siempre tiene nuevos retos, nuevas responsabilidades; y algunas veces no tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para asumir estas situaciones; por ello, su actitud para conocer sobre un tema, le lleva a preguntar, leer, experimentar, visitar situaciones similares.

Al llegar a la comunidad, organización o barrio siempre está abierto/a a conocer su historia, sus problemas, sus metas, su proceso; que los demás le pueden ayudar a entender la dinámica de la comunidad, el barrio, la organización, para luego continuar con nuevas ideas innovadoras.

- Flexible: Un líder o lideresa sabe que está junto a hombres y mujeres con diferentes formas de ser, de pensar y de actuar; por ello debe reconocer esas diferencias y proceder sin rigidez, sin someterse estrictamente a las normas, pensando primero en las personas.

- Propositivo: Un líder o una lideresa es la persona que elabora, propone y discute propuestas que luego las desarrolla participativamente.

Las habilidades de una lideresa o líder

Una lideresa o líder para trabajar con el grupo debe conocer y aplicar algunas destrezas que le ayudan a cumplir con su rol.

- Dinámico/a: Siempre está alegre con todos, hace bromas con respeto, pone ejemplo con cuentos, anécdotas de la vida real; utiliza los mismos códigos y lenguaje de la gente para hacerse entender y poder llegar con su mensaje.

- Coordinación del trabajo: Uno de los puntos importantes de toda organización es concretar los acuerdos; de allí la necesidad de que el líder o lideresa organice el trabajo de las personas, delegue responsabilidades, facilite los mecanismos, busque apoyos de otras organizaciones o instituciones.

- Da solución inmediata a los problemas: El líder o la lideresa no espera la orden de alguien para dar solución a los problemas que tiene la comunidad o la organización en ese momento, para ello analiza la situación y toma decisiones positivas en ese instante.

Ejercicio 1

Indicar, según su criterio que otras habilidades debe tener una lideresa, un líder?.

Otras habilidades que debe tener una lideresa o un líder

Los riesgos para una lideresa o líder

El compromiso de una persona con liderazgo le lleva a asumir nuevas tareas, nuevas relaciones, nuevos espacios, nuevas responsabilidades, inclusive a tener un "nuevo poder". Y aquí es donde se presentan algunos riesgos, que pueden constituirse en un trampa en la cual se puede caer con mucha facilidad, no olvidemos que son personas como nosotros, con virtudes y defectos.

- Perder el contacto con su organización: El líder o lideresa, actúa de manera coordinada con todas las personas que conforman su organización, cuando esta relación se rompe y son pocos los momentos de reunión del grupo, (a veces ni siquiera hay reuniones) o a su vez asume responsabilidades provinciales, regionales o nacionales y descuida lo local, sus bases quedan en un segundo plano. Esto genera un malestar en el grupo y se pierde legitimidad.

- Tomar decisiones sin consultar: En cumplimiento de sus responsabilidades, transmite la opinión, los criterios, los acuerdos que han sido tomados por todas las personas. Se presenta cuando el líder o lideresa considera que tiene "toda la autoridad" para representar al grupo y que no es necesario consultar a los demás sobre opiniones de un determinado tema, "Yo sé lo que quiere el grupo" puede ser su frase favorita. El grupo ya no respalda sus decisiones y esto genera problemas al interior.

- El autoritarismo: El líder o la lideresa actúa en base al respeto la tolerancia, la capacidad de escucha. Sin embargo, esta situación podría cambiar y la persona considera que su voluntad debe ser la determinante; las decisiones y acciones son tomadas por la persona, o un pequeño grupo de personas que tiene a su lado y la organización debe asumirlas sin ningún tipo de cuestionamiento; esta actitud la lleva a ejercer su poder en contra de los demás, sin respetar procesos, ni historia, todo lo que él o ellos hacen está bien, lo demás está mal realizado.

- No actuar en base a sus valores: El líder o lideresa debe actuar en base a sus valores; el riesgo se presenta cuando se olvida de ellos o adopta valores diferentes a los de su organización y actúa de forma irrespetuosa con las personas, no rinde cuentas de su gestión, no valora la opinión de los demás, se burla de sus compañeros y compañeras, o mal gasta el dinero de la organización.

- El paternalismo: El líder o lideresa trabaja de manera corresponsable con el grupo. Sin embargo, a veces puede pensar que las personas no tienen la capacidad para trabajar o cumplir una tarea, y por esta razón "hay que darles haciendo, porque ellos no pueden". No hay que olvidar que todos tenemos capacidades para cumplir con nuestras responsabilidades, simplemente hay que saber ubicarles según sus habilidades y capacidades.

UNIDAD 3 ¿Cómo trabajan los líderes o lideresas?

OBJETIVO

Conocer sobre las responsabilidades de un líder o lideresa; las herramientas que debe aplicar en la gestión y las limitaciones que dificultan su trabajo.

El líder o lideresa asume el compromiso de estar al frente de su organización para llevar adelante un trabajo coordinado y responder a los objetivos que se han planteado. Es importante que cada persona tenga presente el contexto en el cual viven, sus responsabilidades, y las herramientas de trabajo. A continuación detallamos algunos de estos aspectos.

Las responsabilidad de un líder o lideresa

El líder o lideresa no se conforma con una sola responsabilidad, asume varias, eso es bueno desde el punto de vista del discernimiento y para conocer su punto fuerte como líder; con el tiempo sus fortalezas y debilidades, serán más claras. Cuando está ejerciendo un liderazgo, le toca dar respuestas a situaciones reales de cambio importante para su comunidad u organización.

"Asesinaron a Cristóbal Pajuña, dice que relató Taita Matías Punina (,) desde joven comenzó a luchar por la hacienda de Llangahua, él ya empezó a denunciar en Ambato, en la reunión provincial, ahí dice que nosotros íbamos prestados la mano, para que ellos tengan la tierra, pero Taita Cristóbal Pajuña fue líder…

A Cristóbal siempre le ayudábamos, él se hospedaba aquí, organizamos la hospedería para la gente que iba a Quito y otras partes, ayudamos también con pasajes. Supimos que el dueño de esta hacienda Rumipapta, pagó a un sicario de Manabí, y le mataron a machetazos, seguimos acompañando en Río Colorado y otros hasta que se consiguió la tierra. El señor Administrador de Llangahua, igual amenazaba, maltrataba, en Cunuyacu también había amenazas, pero la gente organizada: toda esa tierra logró pasar a manos de los indígenas"

José Lligalo y Jesús Tamayo en:
"Testimonios sobre los procesos históricos de los movimientos indígenas y campesinos de Tungurahua –MIT – MITA – AIET". 2009

La realidad que enfrenta un líder o lideresa

La organización a la que pertenece el líder o lideresa de un barrio o una comunidad, responde a un contexto en donde hay diferentes factores que inciden en su gestión, como lo social, económico, ambiental, político. La lideresa o el líder, debe entender como la realidad le afecta (positiva y negativamente) a su organización. Su rol es trabajar con el grupo para cambiar esta realidad.

Para ello, deberá conocer: sobre la situación política a nivel local, nacional e internacional; los aspectos sociales que están afectando a su organización; las propuestas y acciones que en lo ambiental se plantean; los factores económicos que inciden en la organización como en las personas; las leyes y ordenanzas relacionadass con los diferentes temas.

Desde el año 2000 la organización comienza a proyectarse en las necesidades de su gente. Primero iniciamos quizás a mirar, y nosotros como jóvenes palpamos la necesidad del líquido vital, el agua. Estamos llegando a la frontera agrícola del Chimborazo, Carihuairazo; había en abundancia animales (caballos, chanchos, borregos), se fue mermando el agua. La preocupación, si así vamos nosotros, seguimos avanzando la frontera agrícola, que va a pasar en el futuro. De ahí la iniciativa, entre jóvenes y líderes, empezamos un debate sano, que estamos haciendo y hacia donde vamos, si seguimos así, nos vamos a aquedar sin líquido vital.

Trazamos la frontera agrícola, área de amortiguamiento, y cuidado de los páramos y bajo nuestros propios reglamentos internos y sanciones de nuestras comunidades, cosa que no teníamos para que ir a las autoridades. En donde nuestros compañeros comuneros, están conscientes en el cuidado de páramos. Las sanciones las respetamos, porque lo hicimos con nuestras manos y con nuestras reglas. Con esa sanción nadie nos atrevemos a poner un solo borrego, un solo ganado, más bien forestamos, nadie nos atrevemos a poner fuego en la paja y eso es una ley para nosotros.

Ángel Arnulfo Punina Azas
Líder Indígena
Comunidad Yatzapuzan Tungurahua 2014
Presidente de la COCAP

Por ello será necesario que conozca: ¿Cuáles son los problemas y cómo afectan a su organización?. ¿Cuáles son las propuestas y actividades de las autoridades locales y nacionales?, ¿Qué instituciones están relacionadas con su organización?. ¿En qué trabajan?, ¿Cuáles son sus intereses?, ¿De qué manera pueden apoyar a su organización?, ¿Cómo les puede afectar en el logro de sus objetivos? (positiva o negativamente).

Un líder o lideresa con visión

El grupo, la comunidad, el barrio pasa por diferentes momentos en su vida organizativa; de forma permanente deben tomar decisiones para dar respuestas en su trabajo diario y buscar alternativas que orienten el camino a mediano y largo plazo. Deben equilibrar entre las decisiones que den respuesta a las situaciones cotidianas y una visión de mediano y largo plazo para definir de manera estructurada el rumbo y las acciones para alcanzar los objetivos y sueños a seguir. En este contexto el líder o lideresa tienen un rol importante, pues comparten la responsabilidad con la organización para tener esta doble mirada en: la planificación, gestión y evaluación.

Las herramientas de trabajo para un buen liderazgo

Un líder o una lideresa, a más de su compromiso, actitud y aptitud deben contar con algunas herramientas que le ayuden a actuar de manera positiva frente a su organización. A continuación presentamos algunas de ellas:

- Procedimiento parlamentario: Para facilitar la participación de las personas, llevar una reunión de trabajo de forma ordenada y establecer acuerdos, debe conocer y aplicar los mecanismos definidos en el procedimiento parlamentario.

- Herramientas para la planificación: La organización necesita ordenar sus actividades con el propósito de alcanzar los resultados que se propone; de allí que un buen líder debe conocer las herramientas básicas de planificación: como elaborar los objetivos, definir las actividades y las estrategias para alcanzar las metas propuestas.

- Técnicas que faciliten la exposición de ideas: El líder o lideresa de forma permanente está comunicándose con las personas de su organización o de instituciones públicas y privadas. Uno de su roles, es transmitir las propuestas de su grupo, de allí que es necesario que al comunicarse con los otros pueda hacerlo de manera clara, convincente y a veces considerando que hay muy poco tiempo para exponer.

- Formas de relacionamiento: El líder o lideresa debe contar una metodología de trabajo dinámica que le permita un relacionamiento positivo con las personas que conforman su organización y con otros actores sociales con los cuales se relaciona. Debe usar los propios códigos de comunicación de su comunidad, de su barrio; debe "ser y hacer" lo que su comunidad hace, es decir no olvidar que es parte de la comunidad. Debe "estar y actuar" según la realidad de cada momento. Cuando la lideresa o el líder se diferencia de su organización los demás le ven diferente, con jerarquía, es decir va perdiendo la confianza, que es la base de su liderazgo.

> No se le pide que cambie su forma de ser y actuar, simplemente sin perder su identidad actúe de acuerdo a la situación y ocasión.

Además debe manejar técnicas para hablar en público, para dirigirse a las autoridades, para capacitar a las personas, para redactar un documento.

- Tiempo para informar: Una lideresa o un líder, como parte de su gestión deben definir momentos para informar de forma periódica del trabajo realizado, de las dificultades, de los resultados alcanzados.

No debe tener temor de comunicar los errores o la falta de resultados. Decir la verdad, lo bueno, lo malo, lo feo, contribuye a que el grupo siga adelante, se despejen las dudas en las personas y fortalezca la confianza entre todos.

Ejercicio 2

Según su criterio, realice un listado de otras herramientas que debe manejar un líder o una lideresa para trabajar con su organización:

Herramientas que debe manejar una lideresa o un líder:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Las limitaciones que enfrenta un líder o lideresa

El líder o lideresa tiene algunas limitaciones, debilidades que pueden ser personales o externas.

Entre las limitaciones personales pueden manifestarse:

- Sentir baja autoestima, no sentir el reconocimiento de su familia, de su organización y por esta razón puede actuar de manera que llama la atención.

- Perder la cabeza, olvidar los objetivos de la organización y concentrarse en objetivos personales y concretos, por ejemplo buscar un cargo, un beneficio económico. El líder o la lideresa no debe olvidar que en su trabajo, tiene otro tipo de compensaciones, por ejemplo la satisfacción personal del deber cumplido en base a “su compromiso personal”.

Entre las limitaciones externas podrían estar:

- La organización no apoya a su lideresa o a su líder; es decir, descargan toda su responsabilidad y dejan que trabajen en solitario, bajo el argumento “para eso es el líder”.

- En algunas veces la organización no cuenta con recursos económicos - materiales que permita el trabajo de las personas, no se cuenta con un mínimo de dinero para realizar gestiones: viajes, materiales de oficinas. Esto limita el trabajo y a veces los responsables deben poner plata de “su propio bolsillo”, lo cual afecta su economía, y en ocasiones la de su familia.

- Pone toda su energía y dedicación para alcanzar un propósito; sin embargo, a veces no se obtiene ningún resultado. Esto puede generar una frustración interna y el malestar de su organización, es importante, que en cada gestión busque la compañía de alguna persona, para que testifique los resultados.

La preparación de nuevos líderes o lideresas

La persona, cuando asume su rol de líder o lideresa sea en la organización, barrio, comunidad o cualquier otro espacio se encuentra con algo desconocido. Hay que tomar en cuenta que el líder se forma en el proceso, y cuando empieza a mirar o participar se va amoldando a la dinámica y exigencias de la organización.

Es importante que se valore y motive la formación de grupos (artísticos, culturales, sociales), clubes deportivos, grupos juveniles, entre otros. Pues estos espacios se convierten en “espacios de entrenamiento de liderazgos”, donde se adquiere y afirman valores, cultura, identidad, vivencias; que luego se aplicarán cuando asuman nuevas responsabilidades en el barrio, la comunidad, la organización.

El liderazgo es un proceso de mediano y largo plazo, para que un líder coja el hilo conductor de la organización debe pasar un tiempo de integración, aprendizaje, toma de conciencia, de escucha, de conocer la historia. Una vez que tenga todos éstos elementos empieza actuar. Por esto es importante que los grupos, siempre estén preparando nuevas líderes, para dar continuidad al proceso del grupo y no depender de una sola persona.

Siempre tuve el espíritu de apoyo al resto de personas, eso nació conmigo. Me fui involucrando, con jóvenes. Cuando fui estudiante fui presidenta del Consejo Estudiantil… Al principio actividades enfocadas desde la iglesia, luego abrimos el abanico y nos dedicamos a más actividades sociales, culturales, deportivas y todo para que la parroquia se vuelva más dinámica, más alegre.

Una anécdota, cuando estudiante del quinto curso, se celebró el Natalicio de Juan Montalvo y Juan León Mera, entonces participe en un concurso de oratoria. Para ello, me dieron un instructor y me dijo que primero lea los libros del personaje. Cuando empecé a leer los libros de Juan Montalvo, me identifique con la forma de pensar de Juan Montalvo, me sentía llena de entusiasmo saber que Juan Montalvo en su época apoyaba, ya nos exigía que los jóvenes debíamos ser el motor que mueve a un pueblo, a un país, estaba en los jóvenes en sembrar una semilla.

Carmita Núñez,
Lideresa
Ex delegada Parlamento Trabajo
Quero, Tungurahua 2014

UNIDAD 4 ¿Cuál es la relación entre la lideresa o el líder y su organización?

OBJETIVO

Identificar los mecanismos que garantizan una relación positiva y de corresponsabilidad entre la organización y su lideresa o líder.

La forma de relacionamiento de la organización y su líder

La organización o comunidad es un espacio importante para un líder o lideresa, es parte de su historia, es un espacio en construcción; debe "conocer y sentir" el proceso de su comunidad u organización. Con este sentimiento en su espíritu empieza a actuar, impulsar, trabajar con y para la organización, barrio o comunidad.

Todo proceso organizativo está regido por normas o leyes. Un líder o una lideresa debe conocer estas normas, teniendo cuidado de no dejarse atrapar por los esquemas; debe tener sabiduría para ser flexible, cumplir los acuerdos y aplicar la norma que ha sido construida en base a consenso.

La organización, comunidad, barrio se construye en base a la corresponsabilidad de todos los integrantes. Cada persona es responsable de parte de la historia, de los logros, de los fracasos, de los errores de la organización. En este contexto, el líder o la lideresa constituyen un eje que dinamiza a toda la organización, reconoce que el trabajo es resultado del esfuerzo colectivo y para ello delega responsabilidades, actividades.

Para orientar el trabajo de la organización, la lideresa o el líder, sabe que debe dedicar un tiempo para planificar el trabajo, para analizar si las actividades avanzan según lo propuesto, para rectificar si es necesario, para aprender sobre lo caminado, para evaluar los resultados, para reconocer los errores, para festejar los logros. Es decir, traza un mapa que le guiará en su trayecto y va vigilando para llegar a la meta que se ha trazado.

El líder o la lideresa es capaz de identificar las habilidades y destrezas de los miembros de su organización, de su grupo de trabajo; una vez identificadas, aprovecha de manera positiva cada una de estas características, asigna responsabilidades, según las capacidades de cada uno. Trabaja en conjunto, reconoce los esfuerzos de cada uno, apoya a las personas que en el camino pueden irse quedando o que tienen dificultades, estimula el trabajo.

Una de las responsabilidades del líder o lideresa es la enseñanza con el ejemplo, la motivación para el aprendizaje. Busca un método de trabajo que combina lo técnico con la práctica, que da valor al conocimiento cotidiano de la gente con el conocimiento de los profesionales.

El líder o la lideresa deben estar preparados para leer y entender la realidad cada día; estar atento a los cambios y retos. No es suficiente la voluntad, hoy en día es necesario trabajo, creatividad, energía, constancia. El líder no dice “hagan” sino “hagamos”, se pone frente a las actividades; y una vez que delega responsabilidades realiza el acompañamiento personalizado a cada uno de sus compañeros, enseñando a hacer y no dar haciendo.

El líder o lideresa como representante de una democracia participativa o representativa

La democracia se manifiesta bajo dos formas:

La democracia representativa: el líder o lideresa es reconocido por el grupo que le delega la responsabilidad de dirigir la organización; entonces, se considera que la persona puede tomar decisiones en nombre de todos, "tiene la representación del grupo". Esta democracia está relacionada con una forma de relación de poder y es impulsada por muchos sectores.

La democracia participativa: es aquella que da la oportunidad a que todos opinen y los acuerdos son resultado del debate y las decisiones del grupo. El líder o la lideresa son acompañados por su grupo en momentos difíciles de diálogo o de negociación con instituciones. En este caso es la persona que implementa las decisiones tomadas por la organización.

El líder o lideresa se siente respaldado por el grupo; el grupo se siente respaldado por el líder o lideresa.

En los otros años, simplemente se presentaba la directiva, armaba la propuesta y presentaba. Luego la comunidad decía nosotros no fuimos consultados, no nos gusta. No queremos, no responde a la realidad. Como no consultaron, y ahora no queremos.

En cambio, primero nosotros consultamos. La Asamblea General, es la voz prioritaria. Si ellos dicen, esto es prioritario, entonces hagamos. Para los congresos muchas veces llamaban a otras personas. Yo llamo a todo el mundo, todo el mundo tiene que participar. Conocido y visto por todos.

En lo socio-organizativo, es mantener reuniones seguidas en nuestras comunidades. Socializar los proyectos que se elabora. Se llama a una reunión ampliada con todos los cabildos de las comunidades. Cada cabildo trae las necesidades de la comunidad, presenta a la directiva de la organización; y luego armamos las necesidades prioritarias.

Una vez elaborado el proyecto se presenta al Gobierno Provincial y antes de firmar el convenio socializamos todo el proceso, de cómo está elaborado el proyecto y cuando se firma se comunica, bajo estos términos y bajo este año tenemos esta posibilidad.

Socializamos en todos las comunidades, los estatutos, los reglamentos. Nos solidarizamos para arreglar los problemas sociales.

Ángel Arnulfo Punina Azas
Líder Indígena
Comunidad Yatzapuzan Tungurahua 2014
Presidente de la COCAP

Ejercicio 3

Discutir y responder a la siguiente pregunta: ¿Bajo qué forma de democracia funciona su organización?: a) democracia representativa; b) democracia participativa. Explique las razones de su respuesta.

a.

b.

¿Líder, dirigente, autoridad son iguales o diferentes?

El compromiso, los valores, las actitudes de un líder o lideresa, dirigente o autoridad deben ser los mismos, pues son personas que han asumido una responsabilidad personal para trabajar con una comunidad, barrio, organización o institución en busca de mejores condiciones de vida para todas las personas.

- Líder: es la persona que tiene el reconocimiento y el apoyo del grupo, en ocasiones actúa sin tener ningún cargo o responsabilidad formal. Está presente, con su organización, trabajando conjuntamente.

- Dirigente: es la persona que ha sido elegida por el grupo, su autoridad se sustenta en los estatutos y reglamentos de la organización, ¿un líder puede ser un dirigente?. Un líder o lideresa si puede ser un dirigente. Y es la persona que cuenta con legitimidad y legalidad, “un dirigente - líder.”

- Autoridad: es una persona que ha sido elegida como tal mediante los mecanismos que establece la ley; que ha participado en un proceso de elección y ha obtenido el voto favorable de la mayoría de las personas para ejercer ese cargo; puede ser miembro de Junta Parroquial Rural, Alcalde, Concejal, Prefecto, Presidente. ¿Un líder puede ser elegido autoridad?. Un líder o lideresa si puede ser electo autoridad. Existe el riesgo que un líder al ser electo como dirigente, como autoridad, pierda sus características y actúe sustentado en la norma, en la ley; que, tenga la legalidad, pero pierda la legitimidad.

No todo líder/esa va a ser una buena autoridad; ni que toda autoridad es un/a buen líder.

> El líder busca relacionarse, organizarles a las personas, para buscar el beneficio para todas. La autoridad lo hace porque la ley lo obliga, no porque le nace. Quienes se candidatizan a ser autoridades y ganan, luego que el terno les queda demasiado grande, se quedan ahí y no llegan más. Me imagino, que no tuvieron todas las cualidades de líderes, llegan por la politiquería. Se vende el voto, por alimentos, dinero, cargo, muchas veces por una camiseta
>
> Carmita Núñez,
> Lideresa
> Ex delegada Parlamento Trabajo
> Quero, Tungurahua 2014

El líder o lideresa y sus ámbitos de trabajo

La lideresa o líder, trabaja con su organización, sin embargo, sus esfuerzos no deben quedarse únicamente en lo local, el reto es asumir tareas, responsabilidades e incidir a nivel cantonal, provincial, regional, y de ser posible a nivel nacional e internacional.

Su compromiso le lleva a actuar, cuestionar y luchar por los derechos y objetivos en lo social, económico, político, ambiental; no debe quedarse encerrado/a en su terruño, está comprometido/a también con los problemas globales.

En las provincias de Sucumbíos y Orellana, en la Amazonía Ecuatoriana, las personas afectadas negativamente por la explotación petrolera de TEXACO-CHEVRON han impulsado una lucha por los derechos de los pueblos y nacionalidades indígenas, y de la naturaleza.

Es una lucha que tiene un camino de recorrido de 20 años.

Los líderes de este proceso, tienen un rol importante, tanto a nivel de su provincia, a nivel nacional y su lucha inclusive hoy se lleva en otros países.

Gráfico que visualiza la dinámica que debe impulsar un líder o una lideresa: partiendo de su realidad local.

Gráfico 4: Dinámica que impulsa el lider o lideresa

Ejercicio 4

1.- Identificar dos (2) temas locales relacionados con su organización, y señalar con qué temas a nivel global se relacionan.

TEMA LOCAL 1

TEMA LOCAL 2

2.- Investigar ¿Cuál es la organización que está llevando el juicio llamado "Caso Texaco"?.

BIBLIOGRAFÍA

Gobierno Provincial de Tungurahua. Agenda Tungurahua desde la Visión Territorial. Ambato, Ecuador. 2012

PDDL-INTERCOOPERACIÓN. Testimonios sobre los procesos históricos de los movimientos Indígenas y Campesinos de Tungurahua. MIT-MITA-AIET. Cuenca – Ecuador. 2009

ROBLES-PILLCO, Jaime. Entrevista a Angel Punina, Presidente de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Zona Alta de Pilahuín – COCAP. Entrevista a Carmita Nuñez, Dirigente, Ex Delegado Parlamento Trabajo, Quero. Tungurahua. 2014

RODAS, Raquel. Crónica de un sueño. Las Escuelas Indígenas de Dolores Cacuango. Proyecto EBI MEC-GTZ. Quito, Ecuador. 1989

NOTAS

CENTRO DE FORMACIÓN CIUDADANA DE TUNGURAHUA
H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA

Edificio Centro de Promoción y Servicios
Calle Castillo y Sucre (Ex-edificio Banco Central)
2º piso Dirección de Planificación
Teléfonos: (03) 3 730 220 (ext. 114).

e-mail: centroformacionciudadana.dirpla@tungurahua.gob.ec

"Alternativa para la gestión efectiva y sostenible de los liderazgos sociales en la provincia de Tungruahua"

Segunda Edición - Ambato 2015

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

MÓDULO 1 Elaboración de Proyectos
MÓDULO 2 Trabajo en equipo
MÓDULO 3 Resolución de conflictos: Mediación
MÓDULO 4 Procedimiento Parlamentario
MÓDULO 5 Agendas de desarrollo
MÓDULO 6 Presupuesto participativo
MÓDULO 7 El Debate Grupal
MÓDULO 8 Control y Responsabilidad Social
MÓDULO 9 Competitividad
MÓDULO 10 Género
MÓDULO 11 Manual del facilitador
MÓDULO 12 ¿Cómo armar talleres?
MÓDULO 13 El Nuevo Modelo de Gestión
▸ MÓDULO 14 Liderazgo
MÓDULO 15 Fortalecimiento de Juntas Parroquiales
MÓDULO 16 Cooperación Internacional
MÓDULO 17 Gobernabilidad y Políticas Públicas

ISBN 978-9942-07-803-2

9 789942 078032